



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE**  
**TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE**  
**TUBERÍAS PACÍFICO S.A. AÑO 2013.”**

**AUTORES:**

**DENNIS MÉNDEZ MANOVANDA**  
**MARÍA MÉNDEZ MANOVANDA**  
**MILAGRO, MARZO DEL 2013**

**TUTOR:**

**Eco. FABIAN RAMIREZ GRANDA**

**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de “Implementación de un modelo de gestión de talento humano en el departamento de producción de TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Año 2013.”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: INGENIERÍA COMERCIAL

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

### **Presentado por las Egresadas:**

Dennis Méndez Manovanda.

C.I. 120611832-3

María Méndez Manovanda.

C.I. 092640947-5

### **TUTOR**

---

Eco. Fabián Ramírez Granda

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras Méndez Dennis y Méndez María, por medio de este documento, entregamos el proyecto; **“Implementación de un modelo de gestión de talento humano en el departamento de producción de TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Año 2013.”**, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del Economista Fabián Ramírez.

Milagro, Marzo del 2013

---

Dennis Méndez Manovanda

C.I 120611832-3

---

María Méndez Manovanda

C.I. 092640947-5

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA COMERCIAL. Otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

<b>MEMORIA CIENTÍFICA</b>	<b>(    )</b>
<b>DEFENSA ORAL</b>	<b>(    )</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(    )</b>
<b>EQUIVALENTE</b>	<b>(    )</b>

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR DELEGADO**

## *DEDICATORIA*

Dedicamos la presente tesis:

A dios por aun mantenernos con vida y así permitirnos cumplir nuestras metas y objetivos.

A nuestros padres Cleber Méndez y Victoria Manovanda porque supieron guiarnos por el camino del bien, sembrando en nosotras valores y principios los cuales han servido para poder enfrentar las adversidades que se presentan en la vida.

A nuestra familia por ser ese ejemplo de lucha constante

Va por ustedes todo lo que hoy hemos logrado, ya que fomentaron en nosotras grandes deseos de superación.

**Dennis y María**

## *AGRADECIMIENTO*

Agradecemos a nuestro guía de tesis Eco. Fabián Ramírez quien supo con paciencia, empeño y apoyo incondicional brindarnos sus sabios conocimientos que nos fueron de gran ayuda para el constante desarrollo de nuestra investigación.

Gracias a nuestra familia y amigos quienes estuvieron en cada momento con sus buenos y fieles consejos, los cuales de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y profesionales.

**Dennis y María**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Rector de la UNEMI

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la de de **“Implementación de un modelo de gestión de talento humano en el departamento de producción de TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Año 2013.”** que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Marzo del 2013

---

Dennis Méndez Manovanda

C.I 120611832-3

---

María Méndez Manovanda

C.I 092640947-5

## ÍNDICE GENERAL

## ÍNDICE GENERAL

Página de carátula o portada.	i
Página de la constancia de aprobación por el tutor.	ii
Página de declaración de autoría de la investigación.	iii
Certificación de la Defensa.	iv
Página de dedicatoria.	v
Página de agradecimiento.	vii
Página de Cesión de Derechos de Autor.	viii
Índice general.	ix
Índice de cuadros.	xiii
Índice de figuras.	xiv
Resumen.	xv
Abstract.	



## **CAPITULO I EL PROBLEMA**

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Problematización	3
1.1.2 Delimitación del problema	5
1.1.3 Formulación del problema	5
1.1.4 Sistematización del problema	5
1.1.5 Determinación del tema	6
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7

## **CAPITULO II MARCO REFERENCIAL**

2.1. MARCO TEÓRICO	9
2.1.1 Antecedentes históricos	9
2.1.2 Antecedentes referenciales	21
2.1.3 Fundamentación	27
2.2 MARCO CONCEPTUAL	42
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES	45
2.3.1 Hipótesis general	45
2.3.2 Hipótesis particulares	45

	<b>Pág.</b>
2.3.3 Declaración de variables	45
2.3.4 Operacionalización de las variables	46

### **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL	47
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	49
3.2.1 Características de la población	49
3.2.2 Delimitación de la población	49
3.2.3 Tipo de muestra	50
3.2.4 Tamaño de la muestra	50
3.2.5 Proceso de selección	52
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	52
3.3.1 Métodos teóricos	52
3.3.2 Métodos empíricos	52
3.3.3 Técnicas e instrumentos	53
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	53

### **CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

	<b>Pág.</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	55
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	55

4.3	RESULTADOS	57
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	77

## **CAPÍTULO V PROPUESTA**

5.1	TEMA	79
5.2	FUNDAMENTACIÓN	79
5.3	JUSTIFICACIÓN	83
5.4	OBJETIVOS	84
5.5	UBICACIÓN	85
5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	85
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	86
	5.7.1 Actividades	119
	5.7.2 Recursos, análisis financiero	119
	5.7.3 Impacto	121
	5.7.4 Cronograma	122
	5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	123
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES	125
	BIBLIOGRAFÍA	126
	ANEXOS	127

**INDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 1.</b> Definiciones e Indicadores de las variables	46
<b>Cuadro 2.</b> Población y Muestra	51
<b>Cuadro 3.</b> Labor en Equipo	57
<b>Cuadro 4.</b> Expresar Ideas y opiniones	58
<b>Cuadro 5.</b> Opinión sobre tarea	59
<b>Cuadro 6.</b> Ideas en el desarrollo de trabajo	60
<b>Cuadro 7.</b> Instrucción de Procedimientos	61
<b>Cuadro 8.</b> Sugerencias de preguntas	62
<b>Cuadro 9.</b> Personal Apto	63
<b>Cuadro 10.</b> Personal comunicativo	64
<b>Cuadro 11.</b> Capacitación acorde	65
<b>Cuadro 12.</b> Funciones asignadas	66
<b>Cuadro 13.</b> Formación Adecuada	67
<b>Cuadro 14.</b> Conflictos en el trabajo	68
<b>Cuadro 15.</b> Diseños Cómodos	69
<b>Cuadro 16.</b> Verificación de las hipótesis planteadas	77
<b>Cuadro 17.</b> Modelo de Gestión	87
<b>Cuadro 18.</b> Estructura Organizacional	90
<b>Cuadro 19.</b> Cultura Organizacional	96
<b>Cuadro 20.</b> Motivar al Personal	118
<b>Cuadro 21.</b> Gastos del proyecto	120
<b>Cuadro 22.</b> Cronograma de actividades	122

## INDICE DE GRÁFICO

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Instalaciones de la fábrica de Tuberías Pacíficos S.A	9
<b>Figura 2.</b> Labor en equipo	57
<b>Figura 3.</b> Expresar Ideas y opiniones	58
<b>Figura 4.</b> Opinión sobre tareas	59
<b>Figura 5.</b> Ideas en el desarrollo de trabajo	60
<b>Figura 6.</b> Instrucción de Procedimientos	61
<b>Figura 7.</b> Sugerencias de Preguntas	62
<b>Figura 8.</b> Personal Apto	63
<b>Figura 9.</b> Personal Comunicativo	64
<b>Figura 10.</b> Capacitación acorde	65
<b>Figura 11.</b> Funciones asignadas	66
<b>Figura 12.</b> Formación adecuada	67
<b>Figura 13.</b> Conflictos en el trabajo	68
<b>Figura 14.</b> Diseños cómodos	69
<b>Figura 15.</b> Ubicación	85

## RESUMEN

Como parte del personal de la empresa TUBERIAS PACIFICO S.A. una de las autoras tuvo la oportunidad de ser partícipe de los problemas presentados en el Departamento de Producción principalmente en lo relacionado a la gestión del talento expresado en liderazgo deficiente, ausencia de capacitación, desarrollo de las actividades de manera aislada y con políticas de trabajo no actualizadas, aspectos que inciden directamente en la productividad de la empresa. En cuanto al aspecto más relevante del marco teórico este será el trabajo sistematizado que considere el proceso administrativo y en este la gestión de la calidad. El propósito de este estudio es establecer las premisas que nos sirvan de base para diseñar e implementar el modelo de gestión de talento humano en la citada empresa para mejorar el ambiente laboral y los niveles de productividad.

La metodología que se usara en el estudio de la problemática es el método cuantitativo, tomando como instrumento para el levantamiento de información una encuesta que nos permitirá cuantificar y verificar los hechos definidos como problemas que deben resolverse. Consideramos de importancia este aporte en razón de que está vinculado a una empresa del sector productivo del país y de adoptarse nuestra propuesta terminara beneficiándose tanto quienes laboran en ella como quienes aportan el capital para su financiamiento. La propuesta está orientada hacia el diseño e implementación de un modelo de gestión de talento humano a través de la capacitación del personal existente en la empresa y a las mejoras que se puedan lograr incorporando nuevos personal o prescindiendo de quienes no deban estar en la misma.

El trabajo que se presenta consiste en Diseñar e Implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Departamento de Producción de la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A. del cantón Milagro según el tipo de estudio, la investigación es teórica, explorativa, longitudinal con un diseño cualitativo; ya que se efectuaron entrevistas y encuestas al personal implicado en el departamento con la finalidad de obtener información precisa para la realización de este proyecto investigativo, desempeñado directamente en el área de trabajo, mediante la observación directa del proceso, el cual se controla de forma manual los datos y/o valores

correspondientes a la producción. Se ha realizado un Análisis FODA al área productiva que se encuentra en la empresa, donde se propusieron estrategias orientadas a capacitar al personal para formar líderes. Se identificó los principales problemas con el equipo de trabajo con la finalidad de garantizar una operación óptima. Para la elaboración del procedimiento o modelo, se empleó por medio de pronósticos el método y técnicas, donde se determinó estadísticamente los resultados.

**Palabras Claves:** talento humano, capacitación, liderazgo, modelo de gestión, manual de funciones.

## **ABSTRACT**

As part of company personnel TUBERIAS PACIFICO S.A. one of the authors had the opportunity to be part of the problems in the Production Department mainly related to talent management expressed poor leadership, lack of training, development activities in isolation with no work policies updated, aspects that directly affect the productivity of the company. As for the most important aspect of this framework is the systematic work that considers the administrative process and in this quality management. The purpose of this study is to establish conditions under which we serve as a basis for implementing a management model of human talent in that company to improve the working environment and productivity levels.

The methodology used in the study of the problem is the quantitative method, taking as an instrument for a survey to gather information that will allow us to quantify and verify the facts defined as problems to be solved. We consider this important contribution because it is linked to a company's productive sector and adopted our proposal ended benefiting both those who work in it and those who provide the capital to finance it. The proposal is aimed at the implementation of a management model of human talent through training existing staff in the company and the improvements that can be achieved by incorporating new or dispensing staff who should not be in it.

The work presented is to implement a model of Human Resource Management for the Department of Production Company SA PACIFIC PIPELINES Canton Miracle by type of study, research is theoretical, exploratory, qualitative longitudinal design, as interviews and surveys were conducted for the staff involved in the department in order to obtain information necessary for the completion of this research project, played directly into the work area, by direct observation of the process, which is controlled manually from the data and / or the production values. We carried out a SWOT analysis to the productive area that is in the company, which proposed strategies to enable staff to develop leaders. We identified the main problems with the team in order to ensure optimum operation. For the development of the



procedure or model, was used by the method and technical forecasts, which determined the results statistically.

**Keywords:** human talent, training, leadership, management model, manual functions.

## INTRODUCCIÓN

A medida que la tecnología avanza el medio laboral se vuelve más competitivo y especializado, en este proceso la gestión del Talento Humano se vuelve de importancia relevante en la gestión empresarial mientras más se incida en los procesos de delegación, sobre todo en las grandes empresas. Por estos motivos las compañías están haciendo un gran esfuerzo por encontrar nuevas vías que permitan el acercamiento entre la dirección y los empleados, y que por tanto estos últimos se sientan más involucrados y comprometidos en el eficiente desempeño empresarial. .

Este antecedente nos motiva para desarrollar un proyecto investigativo donde vamos plantear una propuesta de Diseñar e Implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano en la empresa Tuberías Pacífico S.A., en el año 2013.

Esta investigación consta de cinco capítulos, que se van integrando entre sí para cumplir con las metas propuestas.

En el **Capítulo I** se realiza el planteamiento del problema y se pone límites para dar a conocer hasta donde abarca la investigación, estipulando los objetivos y determinando el tema, en este sentido se toma la información se realizó en el Departamento de Producción de la empresa.

En el **Capítulo II** hacemos una breve reseña de los antecedentes históricos y se hace referencia con proyectos similares; determinados hipótesis y declaramos variables.

En el **Capítulo III** se determina le tipo diseño de la investigación, indicando la población, muestra y qué técnicas se emplearan para la tabulación de los datos.

En el **Capítulo IV** se realiza el análisis e interpretación de los datos, comparando los resultados y verificando el cumplimiento de las hipótesis planteadas anteriormente.

EL **Capítulo V** exponemos nuestra propuesta se determina el tema, objetivos y lineamientos que se deben cumplir para desarrollarla estructurado de 5 capítulos, los cuales seguirán desarrollando conforme avancemos.

Este proyecto conto con la colaboración del personal de la empresa Tuberías Pacífico y el Gerente de Talento Humano.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

En el Departamento de Producción de Tuberías Pacífico S.A. los cambios continuos del personal desde la creación de la empresa en el área de Talento Humano han sido constantes, presentándose mayores dificultades en ese departamento específicamente por la desacertada aplicación en la Administración del personal que ha ocasionado una preocupante disminución en la productividad aunque no ha puesto en riesgo la estabilidad del negocio.

Este problema lo ha generado el escaso desarrollo organizacional y del talento humano originado un ambiente no tan agradable para las labores diarias. De la misma forma es preciso resaltar las dificultades en el desempeño de sus operaciones, causado por la falta de capacitación y por el escaso empoderamiento que los empleados muestran para con la compañía; simplemente realizan sus tareas monótonamente.

Es conveniente mencionar que la falta de liderazgo genera un flujo incorrecto de información entre jefes y subalternos y hace que ellos no tomen iniciativa propia, ocasionando así una disociación entre el proyecto empresarial y las expectativas de los trabajadores.

Por este motivo la empresa para conseguir un alto nivel de competitividad entre sus trabajadores, pretende crear líderes de competencias que se vayan a interactuar con su personal para ir creando empoderamiento y responsabilidad entre ellos porque son los mejores recursos que poseen.

Otro factor importante es la inestabilidad en los cargos, causado por las falencias existentes en el perfil de puestos, al no ubicar al empleado correctamente. Esto lo manifestaron los empleados: “algunos contratados nuevos no están aptos para la realización correcta de su labor”; afectando considerablemente el clima laboral de la organización ya que atrasa la producción y hacen hincapié en que al momento de la contratación emplean un manual de funciones y procedimientos que no ha sido actualizado desde la creación de la empresa, dejando a los obreros con una desorganización y sobrecarga del trabajo.

Junto a todos estos factores antes expuestos es preciso resaltar la falta de capacitación al empleado para lograr un verdadero crecimiento profesional, que lo manifiesta en la desmotivación laboral y en el poco deseo de superación.

En síntesis podemos indicar los posibles problemas dentro de la empresa Tuberías Pacífico S.A:

- Cambios en el manejo del Talento Humano.
- Ausencia de liderazgo en los empleados.
- Problemas en el desempeño de un cargo.
- Manual de funciones y procedimientos desactualizados.
- Inestabilidad en los cargos.
- Ausencia de capacitación constante.
- Sobrecarga de trabajo.

De seguir así el manejo del talento humano en el interior de la empresa y al no encontrar una oportuna solución, esta corre el riesgo de tener una baja participación en el mercado, puesto que en sus operaciones y/o productos se verán reflejadas las deficiencias existentes tanto en el personal y su insatisfacción de la calidad de vida laboral.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

- PAÍS: Ecuador
- REGIÓN: Costa
- PROVINCIA: Guayas
- CIUDAD: Guayaquil
- SECTOR: Industrial
- ÁREA: Directiva- Administrativa
- ASPECTO: Talento Humano
- EMPRESA: Tuberías Pacífico S.A.
- DEPARTAMENTO: Producción
- AÑO: 2013

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Cómo afecta la inadecuada gestión del talento humano en el ambiente laboral del personal en el área de producción en la empresa Tuberías Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cómo afecta al trabajo en equipo el deficiente desempeño de empleados y trabajadores del área de producción de Tuberías Pacífico S.A?
- ¿Cómo afecta el liderazgo en el crecimiento organizacional de la empresa?
- ¿Cómo incide la capacitación del personal al momento de aplicar el modelo de gestión del talento humano?
- ¿Cómo incide el diseño del manual de funciones en la estabilidad de los cargos del departamento de producción de Tuberías Pacífico S.A.?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en el Departamento de Producción de Tuberías Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar los actuales métodos de selección, capacitación y desarrollo que corresponden a prácticas tradicionales por procesos de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, que le permitan al área de recursos humanos aportar de manera estratégica al negocio y después de su implementación aplicar el sistema sobre los procesos de evaluación de desempeño y compensación salarial.

#### **1.2.2 Objetivo Específico**

- Definir las dificultades que se presentan en el equipo de trabajo que inciden en el deficiente desempeño de las funciones de los trabajadores.
- Desarrollar métodos de aplicación de liderazgo entre los empleados mediante capacitaciones que permitan lograr el empoderamiento del personal con sus funciones y pertenencia la misión y visión de la empresa.

- Desarrollar planes de capacitación e incentivos, estableciendo convenios con instituciones para el continuo desarrollo del personal, y estos puedan aplicar los conocimientos en sus puestos actuales y en el desarrollo de su carrera.
- Demostrar como incide el inadecuado diseño del manual de funciones en el elevado nivel de rotación del personal contratado.
- Definir las ventajas que aportaría la elaboración de un correcto Manual de Funciones para la empresa Tuberías Pacífico S.A.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación de la investigación**

Se considera necesario, contribuir a través de esta investigación en la definición profesional de las observaciones preliminares, elementos de juicio y consejos elementales que permitan al Ingeniero Comercial y a nosotras que estamos por graduarnos, optimizar la Gestión del Talento Humano en función del logro de los objetivos empresariales.

Actualmente, una forma óptima de alcanzar el éxito de la organización es por medio del personal que la integra ya que su funcionamiento y progreso dependen en gran medida del empoderamiento, pertenencia y compromiso de las personas con la organización y sus clientes en las distintas instancias que la forman.

En la actualidad los retos que se presentan en la empresa donde vamos aplicar el estudio, en cuanto a la preparación individual de cada persona van creciendo y a esto se le añade la tecnología que ayudan a mejorar el entorno laboral.

Un punto que no debemos olvidarnos, es saber si la empresa con sus directivos y personal está dispuesta al cambio al aplicar la nueva metodología, la misma que influirá en el campo laboral y mejorará enormemente el rendimiento operativo en la producción.



En Tuberías Pacífico S.A. el principal problema al que se enfrentan, es que el personal no posee los conocimientos idóneos para el cargo que ejecuta el personal y esto ocasiona un gran impacto en el desempeño y la productividad.

No existe duda alguna que por lo general los trabajadores están insatisfechos con sus empleos o con el clima organizacional que se genera en un momento determinado, convirtiéndose así en un problema a resolver para el gerente de Talento Humano.

Por estas razones planteamos la implementación del modelo de Gestión de Talento Humano a los directivos de la empresa Tuberías Pacífico S.A. en donde se va a tomar en cuenta lo siguiente:

- Los empleados van a ser la principal fuente del valor agregado.
- El personal debe ser acorde al puesto a ejercer.
- Establecer un Modelo de Gerencia de Talento Humano donde estén limitados claramente los lineamientos, funciones y procedimientos.

Al realizar este proyecto nos implica como nuevas profesionales a Gestionar dentro de la Empresa Tuberías Pacífico S.A. métodos analíticos y estructurados para atraer personal competente que requiera cada una de las áreas de la empresa.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 Antecedentes Histórico

##### Empresa Tuberías Pacífico

TUBOS PACIFICO es una empresa del grupo ELECTROCABLES que inicia sus operaciones en el 2009 dedicada a la fabricación, comercialización, y distribución de tubos plásticos de PVC y afines. Con los más altos estándares de calidad y tecnología bajo normas nacionales e internacionales.

**Figura 1.** Instalaciones de la fábrica de Tuberías Pacíficos S.A



### Política de calidad

Producimos y comercializamos tuberías de PVC Polipropileno y Polietileno que cumplen con normas internacionales y requisitos del cliente para proveer un producto de calidad para su utilización en redes de agua potable alcantarillado y electricidad. Mejoramos continuamente los procesos manteniendo la satisfacción de los clientes

### **Normas De Fabricación**

- Norma NTE-INEN 1869 Tubos de cloruro de polivinilo rígido (PVC) para canalizaciones eléctricas y telefónicas.
- Norma NTE-INEN 2474 Tubería Plástica. Tubos de PVC rígido para uso en ventilación de sistema sanitario.
- Norma NTE-INEN 1373 Tubería Plástica. Tubos de PVC rígido para presión (AA.PP.).
- Norma NTE-INEN 1374 Tubería Plástica. Tubería de PVC rígido para usos sanitarios en sistemas a gravedad.
- Norma NTE-INEN 2497 Tubería Plástica. Tubos de PVC rígido unión por rosca, para conducción de Agua Potable a presión (cédula 80).
- Norma ASTU 2239 Tubos de Polietileno para conducción de agua a presión.
- Normas IRAM productos y accesorios de Polietileno y Polipropileno.

### **Principios generales y objetivos.**

La filosofía de esta empresa es contratar personal ajustándonos a un perfil específico con el objeto de lograr un buen ambiente de trabajo.

### **Alcance.**

Este procedimiento aplica a las personas que son contratadas por TUPASA.

### **Definiciones:**

- **Competencia.-** Se refiere a la educación, formación, habilidades y experiencia de cada cargo.

### **Responsabilidad.**

El Gerente General es la responsable de implementar y realizar el seguimiento de este procedimiento.

### **Procedimiento.**

Con el fin de lograr un margen importante de aciertos en estas selecciones, es menester cumplir las normas y procedimientos que se estipulan a continuación:

Una vez establecida la necesidad para cubrir la vacante en cualquier departamento se procede a.

- Revisar el perfil del cargo.
- Analizar la posibilidad de nuevos ascensos.
- Comparar el perfil del cargo vs. Posibles candidatos (internos)

De no existir candidatos se procede a seleccionar una terna con documentos básicos requeridos.

### **Recepción de documentos personales:**

Los postulantes para diferentes vacantes deben presentar lo siguiente:

- Hoja de vida

## **Selección**

- Verificar la Hoja de Vida del aspirante por la Gerente financiera de la empresa
- Luego realizar entrevista a los seleccionados.
- Se realiza la evaluación final y selección
- Se le indica las expectativas del cargo y una breve inducción a la empresa.

## **Contratación**

Una vez seleccionado, la Gerente Financiera procede a:

- Firma del contrato de trabajo
- Afiliación al IESS
- Políticas de la empresa
- Horarios de labores
- Alimentación (Horarios)
- Funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo.

## **Inducción**

El Jefe de área realiza la inducción a la persona contratada.

- Jefe directo
- Sitio de trabajo
- Control y evaluación de habilidades ( 2 Meses )
- Calificación de habilidades.

## **Referencias.**

Manual de funciones.

**Organigrama Funcional** (ver Anexo 1)

## **Breve reseña histórica del PVC**

El auge de las industrias del PVC data del año 1835, cuando Justus von Liebig descubrió el cloruro de vinilo al hacer reaccionar el di-cloro-etileno con el potasio.

En 1926, el PVC fue producido y comercializado en Alemania, ahí aparecieron los primeros productos como: impermeables y cortinas para baño que acapararon en ese tiempo el mercado. Las plantas de producción de PVC comenzaron a florecer en los Estados Unidos durante la década de los 30s y solo paso una década y ya el PVC servía a una gran variedad de productos industriales.

Originalmente se fundía una forma de polvo de PVC y luego se procedía a enrollarla; siendo un método engorroso y caro. Con el tiempo se perfeccionó la creación del PVC con el método extrusor con ariete, en el que el PVC fundido y a la vez empujado a través de un molde para darle una forma uniforme. A partir de 1960 se crearon nuevas variedades de plásticos que tenían mejor flexibilidad.

### **“Su Historia Cronológicamente**

- 1835 Justus Von Liebig (Alemania) Sintetiza el cloruro de vinilo en un laboratorio.
- 1839 Victor Regnault (Francia) Describe la formación de un polvo blanco cuando una ampolleta de cristal sellado de cloruro de vinilo líquido se exponía al sol.
- 1860 Roald Hoffman (Polonia) Publica un informe sobre la obtención de poli bromuro de vinilo.
- 1872 Eugene Baumann (Alemania) Relató cómo se convertía el VCM en una masa sólida blanca: “no siendo afectada por los disolventes ni por los ácidos”.
- 1912 Fritz Klatte (Alemania) Estableció los principios de la fabricación industrial.

- 1928 Waldo Semon (EUA) Extiende una parecida a un caucho en la mesa de un laboratorio. El solo estaba buscando un adhesivo sintético para la marca B.F. Goodrich.
- 1932 B.F. Goodrich y General Electric desarrollan una formulación de PVC plastificado para utilizarlo como aislante eléctrico en cable y alambre.
- 1938 Inicia la producción de PVC a gran escala.
- 1950 Cinco compañías principales competían en la fabricación de PVC.
- 1980 Veinte compañías producían PVC. Se da el mayor desarrollo tecnológico y de comercialización del PVC a nivel mundial.

### **¿Cómo se produce el PVC?**

Las resinas de PVC se pueden producir mediante cuatro procesos diferentes: Suspensión, emulsión, masa y solución. Con el proceso de suspensión se obtienen homopolímeros y copolímeros y es el más empleado, correspondiéndole cinco octavas partes del mercado total. El proceso se lleva a cabo en reactores de acero inoxidable por el método de cargas la tendencia es hacia reactores de 15,000 Kilogramos.

En la producción de resinas de este tipo se emplean como agentes de suspensión la gelatina, los derivados celulósicos y el alcohol polivinílico, en un medio acuoso de agua purificada o de aereada. Algunas veces se hace necesaria el agua desmineralizada. Los catalizadores clásicos son los peróxidos orgánicos. Este tipo de resinas tiene buenas propiedades eléctricas.

Con el proceso de emulsión se obtienen las resinas de pasta o dispersión, las que se utilizan para la formulación de plastisoles. Las resinas de pasta pueden ser homopolímeros o copolímeros; también se producen látices. En este proceso se

emplean verdaderos agentes surfactantes derivados de alcoholes grasos, con objeto de lograr una mejor dispersión y como resultado un tamaño de partícula menor.

Dichos surfactantes tienen influencia determinante en las propiedades de absorción del plastisol. La resina resultante no es tan clara ni tiene tan buena estabilidad como la de suspensión, pero tampoco sus aplicaciones requieren estas características. El mercado de esta resina es de dos octavos del total de la producción mundial.

La producción de resina de masa se caracteriza por ser de “proceso continuo”, donde sólo se emplean catalizador y agua, en ausencia de agentes de suspensión y emulsificantes, lo que da por resultado una resina con buena estabilidad. El control del proceso es muy crítico y por consiguiente la calidad variable. Su mercado va en incremento, contando en la actualidad con un octavo del mercado mundial total.

La polimerización de las resinas tipo solución se lleva a cabo precisamente en solución, y a partir de este método se producen resinas de muy alta calidad para ciertas especialidades. Por lo mismo, su volumen de mercado es bajo.

Dentro de la producción de resinas, tenemos varios procesos para modificar las propiedades de las mismas. La copolimerización es uno de ellos, y tiene por objeto obtener temperaturas de fusión menores, lo que es especialmente benéfico para procesos de inyección, soplado y compresión. Los terpolímeros de vinilo-acetato son especialmente adecuados sobre todo si se necesita resistencia al impacto.

Otro proceso de modificación de las propiedades de las resinas es el de post-cloración. Este consiste en la adición de cloro a la molécula de PVC, hasta un 66-68% de cloro. Este nivel de cloro adicional permite que se eleve la temperatura de distorsión de la resina, lo cual hace posibles nuevas aplicaciones, principalmente conducir líquidos con temperaturas hasta de 80°C.

También existen los “composites” que son ligas que se hacen con objeto de mejorar



las propiedades físicas del PVC, mezclándolo con fibra de vidrio o con fibras naturales como la seda, la lana o el algodón.

### **¿Cómo se procesa el PVC?**

#### **Calandreo**

A partir de este proceso se elaboran principalmente películas y láminas (flexibles y rígidas, transparentes y opacas, espumadas o no, encogibles y orientadas, con y sin carga, con y sin pigmento, etc.), en grandes volúmenes, empleando principalmente resinas de suspensión, homopolímeros o copolímeros. El proceso en sí consiste en hacer pasar el compuesto de PVC por un juego de tres o más rodillos de considerable dimensión, alimentándose el compuesto previamente molido, para que por rotación y compresión se forme la película o lámina, según el espesor deseado.

#### **Extrusión**

El equipo es original de la industria hulera, y consiste en un tornillo sinfín dentro de un barril, en cuyo extremo se encuentra un dado que da forma a un sin número de perfiles rígidos y flexibles, tales como cintas, cordones, mangueras, tubos rígidos, perfiles rígidos para ventanas, puertas, cancelería, etc. En este equipo también se obtienen mediante un dado plano películas y láminas similares a las obtenidas por calandreo, aunque en dimensiones y volumen de producción menor. En este proceso se emplean exclusivamente resinas de suspensión homopolímeros y copolímeros.

#### **Inyección**

Este proceso también emplea casi exclusivamente las resinas de suspensión, aunque hubo equipo diseñado para emplearse con plastisol. Consiste en un tornillo sinfín que empuja el compuesto de PVC fundido hacia un molde que debe ser completamente llenado.

A partir de este proceso se fabrica una gran variedad de artículos como tapas para licuadoras, gogles, manubrios de bicicletas, conexiones para tubería rígida, etc., pero principalmente para calzado completo y zapato tennis, productos de gran demanda.

### **Soplado**

Es un proceso combinado de extrusión y soplado para producir artículos huecos, donde se aprovecha el mismo principio que para la producción de botellas de vidrio. Es un proceso crítico e interesante para compuestos a base de homopolímero de suspensión.

### **Compresión o prensado**

Este es un proceso poco común, empleado principalmente para la fabricación de discos fonográficos; consiste en un molde de dos partes con calefacción propia que acciona por presión, forma el producto deseado. En este proceso se emplea resina de suspensión copolímero. Por comodidad, consideramos dentro de este apartado al termoformado; proceso mediante el cual se producen formas, empaques, blisters, etc., a partir de películas acabadas que se moldean por vacío, compresión y calor.

### **Recubrimiento**

A través de un par de rodillos se hace pasar el soporte, que puede ser papel o tela de varias calidades. En él se vierte el plastisol, cuyo espesor es regulado por los rodillos o por cuchillas. El soporte recubierto se hace pasar a través de un horno horizontal eléctrico o de flama, donde se lleva a cabo el proceso de curación. Mediante un proceso similar, pero usando papel siliconado (transfer) y el soporte seleccionado, se puede producir el recubrimiento espumado para tapicería de muebles y automotriz.

### **Inmersión.**

El molde caliente se sumerge en el plastisol, el cual se adhiere al molde y por efecto de la temperatura toma la forma del objeto deseado. Posteriormente se aplica más

temperatura para el curado final. Los productos típicos de este proceso son los guantes y las parrillas para secado de loza.

### **Vaciado**

El molde caliente es llenado y vaciado formando una película de espesor dependiente de la temperatura del molde. Posteriormente se aplica más temperatura para que la película cure adecuadamente y se extrae a mano el objeto moldeado. Los productos típicos de este proceso son las cabezas de muñeca.

### **Moldeo Rotacional**

Al molde frío se le pone una cierta cantidad de plastisol y se le cierra herméticamente. Se coloca dentro de un horno, donde el artículo se forma por medio de aplicación de calor y rotación al molde. Este es un proceso adecuado para organosoles y plastisoles, se utiliza principalmente en la producción de pelotas y figuras de vinilo rígidos. Los organosoles son plastisoles mezclados con solventes de alta volatilidad.

### **Sinterización**

Se utiliza para la producción de separadores de batería, en donde las partículas de resina se unen por fusión calórica en sus puntos de contacto, formando una lámina delgada de buena flexibilidad de gran porosidad. Este es un proceso único donde el PVC no se formula como compuesto y no requiere de estabilizador sino que sólo se emplean resinas de suspensión y pasta.

### **Lecho fluidizado**

Es un proceso muy especializado que se utiliza para recubrir objetos metálicos empleando energía calorífica para lograr la adherencia al metal y formar una película protectora. Se usa normalmente resina de masa estabilizada.

### **Aspersión**

Se aplica mediante pistolas parecidas a las de pintura por aspersión, como películas protectoras de metal. En este proceso se emplea principalmente la resina de masa estabilizada.

### **Electricidad y electrónica**

Recubrimientos para cables eléctricos de uso doméstico, telefónica e industriales. Cajas de distribución, perfiles para instalaciones, enchufes, clavijas, gabinetes y teclados para computadora.”

**Fuente:** ANIQ : *¿Qué es el PVC?*,<http://www.aniq.org.mx/provinilo/pvc.asp#>

### **PVC y Seguridad**

Con el tiempo, la seguridad de la tubería de PVC ha sido cuestionada. Las primeras versiones de las tuberías de PVC fueron conocidas por estallar bajo una presión extrema o durante la instalación, pero la adición de plástico flexible solucionó el problema. Recientemente ha habido una controversia sobre la calidad del agua potable que pasa a través de las tuberías. Esto, sin embargo, no es causado por el propio PVC, sino más bien por una acumulación de bacterias en las juntas de las tuberías.

### **PVC y Ambiente.**

De acuerdo con las evaluaciones del ciclo de vida disponibles para las principales aplicaciones del PVC, la producción y transformación de este plástico demanda menos energía en comparación con materiales alternativos para usos similares y genera menos emisiones contribuyentes al calentamiento global. La producción de PVC favorece el ahorro de recursos naturales no renovables y aprovecha en cambio un elemento virtualmente inagotable en la naturaleza como es la sal.

Más del 65 % del PVC elaborado en el mundo se destina a aplicaciones durables en el sector de la construcción, con una vida útil que puede extenderse durante décadas.

Durante el uso, el PVC utilizado en este tipo de aplicaciones ayuda a reducir hasta en 40% el consumo de energía en las edificaciones debido a su capacidad aislante.

Los residuos de PVC pueden aprovecharse mediante reciclaje mecánico para elaborar nuevas o similares aplicaciones. Mediante reciclaje químico es posible el tratamiento de mezclas de residuos de PVC con la posibilidad de recuperar a partir de ellos algunas materias primas. El tratamiento mediante incineración con recuperación de energía es una opción ambientalmente aceptable en incineradores modernos que ofrecen condiciones de temperatura óptimas y previenen la formación de contaminantes orgánicos.

### **PVC y sus Propiedades**

La particular habilidad del PVC para mezclarse con una gran variedad de aditivos le permite adaptarse a los requerimientos funcionales de innumerables productos. El PVC les confiere así a sus distintas aplicaciones las propiedades distintivas que se traducen en un mejor desempeño comparado con el de materiales alternativos:

1. Excelente resistencia mecánica ( al impacto, al aplastamiento)
2. Bajo peso ( 1,4 g/cm<sup>3</sup>), que facilita su porte y aplicación.
3. Capacidad de aislamiento térmico, eléctrico y acústico.
4. Baja inflamabilidad natural: no se encienden fácilmente ni continúan quemándose cuando se retira la fuente de calor.
5. Atoxicidad, que permite su uso en productos destinados a estar en contacto con sustancias de consumo humano.
6. Resistencia a factores climáticos destructivos, como la radiación solar o los ambientes corrosivos.
7. Impermeabilidad a líquidos y gases.
8. Resistencia al ataque de sustancias químicas.
9. Resistencia a la acción de hongos, bacterias, roedores e insectos.
10. Óptima relación costo/beneficio.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales.**

Una de las carencias que se tiene en las organizaciones, es que los responsables de las áreas de Personal, Relaciones Industriales y Recursos Humanos, desarrollan y aplican prácticas de trabajo en las diversas funciones, obsoletas, empleando modelos, técnicas y herramientas antiguas y poco efectivas; principalmente operativas, no de tipo preventivo - estratégico y con visión a largo plazo; y de tipo reactivo ante el día a día, que permitan verdaderamente impactar por un lado a las empresas e instituciones y por otro, generar desarrollo de su gente. Para abordar esta problemática, existen modelos en México (Liquidano, 2005) y en otros países latinoamericanos (Chiavenato, 2002), quienes además de evidenciar estas situaciones por estudios realizados, plantean fases de desarrollo y evolución, en las que podemos ubicar a los responsables y áreas de gestión del factor psicosocial, es decir, la tradicional administración de recursos humanos.

Analicemos brevemente la otra cara de la moneda. La denominación de gestión del talento humano o gestión del conocimiento del talento humano se empezó a emplear en años recientes por los autores Chiavenato (2002), García y Hernández (2000), Salleh & Wee – Keat (2002) entre otros. Cuando se habla de Gestión del conocimiento del talento humano, se hace referencia a las funciones y actividades que realiza el área que hasta el momento es reconocida por los administradores de recursos humanos, lo cual observamos al administrar el personal en la empresa y se relaciona con el área, sus funciones o roles identificar seis fases de evolución de la gestión de recursos humanos:

- Administrativa
- De gestión
- De desarrollo
- Estratégica
- Gestión por competencias
- Gestión del conocimiento

**Institución:** UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

**Tema:** “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PLANES DE ACCIÓN Y CUMPLIMIENTO PARA LA HABILITACIÓN Y CERTIFICACIÓN EN BUENAS PRÁCTICAS CLÍNICAS PARA PSYNAPSIS SALUD MENTAL S.A”

**Autor:** MARCELA MARULANDA ARANGO  
MARÍA VICTORIA MEJÍA RESTREPO

**Fecha:** 2011

**Resumen:** En la medida que los Colombianos se han empoderado de sus derechos y deberes como ciudadanos han aumentado las exigencias frente al manejo de recursos, gobernabilidad, servicios y garantía. El funcionamiento del sector de la salud no ha sido ajeno a estas demandas, las cuales han exhortado al gobierno nacional, en tanto que su gestión está dada por la gente y para la gente, para prestarles mayor atención. Así, y gracias a la responsabilidad conferida a los organismos gubernamentales que tratan ésta materia, las Instituciones que prestan servicios de salud en el país han sido evaluadas y conminadas a garantizar el cumplimiento de las normas que bajo leyes, decretos y resoluciones establecidos, tienen la pretensión de instaurar al interior de las instituciones procesos de atención con la garantía de calidad que las personas esperan de ellos.

En su alcance por el cubrimiento de todas las áreas de intervención en las que los ciudadanos y el país se encuentran inmersos, los mismos Organismos han extendido sus acciones de gobernabilidad a las instituciones cuyo quehacer está centrado en las investigaciones clínicas con medicamentos en seres humanos, no siendo ajenos a las responsabilidades y compromisos que por su desarrollo se adquieren y sí, siendo conscientes de los créditos que las mismas pueden representar para la economía del país y el bienestar de las personas que requieren día a día de los beneficios terapéuticos que nuevos medicamentos pueden aportarle a su salud.

Bajo estas consideraciones, para Psynapsis Salud Mental S.A institución que presta servicios de investigación con medicamentos en seres humanos en el área de salud mental, posicionarse en el mercado del ramo se convirtió en un reto, entregándose a la tarea de disponer de los recursos necesarios para alcanzar el cumplimiento de los estándares de calidad; garantizando a los pacientes sujetos de los Estudios, un desarrollo de los mismos bajo principios científicos y éticos donde se priorice su seguridad y se minimicen los riesgos.

La evaluación de procesos necesarios para la prestación de los servicios, un plan de acción para el alcance y mejoramiento de los procesos, la evaluación del cumplimiento en Buenas Prácticas Clínicas, un plan de acción para su alcance y el diseño de un modelo de gestión del talento humano, fueron los productos que desde el presente trabajo se aportaron a Psynapsis Salud Mental S.A. en la construcción del camino hacia el logro de su meta; la cual se dará por obtenida cuando el resultado de los mismos sea implementado en la Institución, ella haya sido habilitada como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), certificada en Buenas Prácticas Clínicas por los Organismos gubernamentales a quienes les compete y sus usuarios manifiesten su satisfacción ante la atención con calidad.

Palabras Claves: Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), habilitación, Investigación Clínica con medicamentos en seres humanos, estándares de calidad, Buenas Prácticas Clínicas, gestión del talento humano.

**Institución:** ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO – ESPE

**Tema** DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA BYCACE S.A. EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”

**Autor:** ING. EDISON LIZANDRO VEINTIMILLA HERRERA

ING. ANA CRISTINA VINUEZA GARZON



**Fecha:** SEPTIEMBRE 2007

En el presente entorno empresarial el cambio es la única variable constante, donde las empresas se enfrentan a una economía de globalización; y a la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos y de gestión de las organizaciones, que a su vez exigen cambios estructurales internos y a la evolución de los puestos de trabajo que hace imposible mantener una estabilidad.

Por tanto esta nueva realidad hace que las relaciones entre las organizaciones y sus miembros cambien continuamente buscando el desarrollo profesional y la máxima potencialización de las competencias del talento humano.

Como propuesta a estos retos muchas empresas están aplicando sistemas de gestión de talento humano por competencias como la alternativa más viable para impulsar el equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros con el propósito de maximizar el valor agregado a la empresa.

El concepto de competencias en el ámbito empresarial es utilizado para designar un conjunto de elementos o factores, asociados a los desempeños superiores de las personas.

Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras lo que les hace eficaz es en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997).

Por consiguiente, la gestión de Talento Humano por Competencias es un enfoque de direccionamiento estratégico que tiene por propósito fundamental el maximizar el valor agregado de una organización por intermedio de una eficiente administración del talento humano.

La gestión del talento humano es aplicable no solo a las grandes empresas sino también es un concepto que ayuda mucho al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como Bycace S.A., no es la excepción, por lo tanto se ha sugerido aplicar estos conceptos.

Para lo cual, en el primer capítulo encontraremos una breve descripción de la empresa Bycace S.A. que nos permitirá conocer sus características fundamentales como su misión, visión, tipo de compañía, número de colaboradores. En el segundo capítulo se reseña los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano por competencia que es un enfoque estratégico de la gerencia que conduce a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. El tercer capítulo se muestra el manual de gestión de talento humano por competencia, al igual que los perfiles del puesto, la valoración de cargos y los indicadores de desempeño para la empresa Bycace S.A. Y para finalizar exponemos las conclusiones y recomendaciones de la aplicación de este modelo.

Este proyecto hace referencia también a reconocidos autores que han aportado sus conocimientos en relación con el talento humano como son:

- **CHIAVENATO**, Idalberto. (2002). Gestión del Talento humano. Presenta las tendencias actuales sobre administración de personas en las organizaciones y los nuevos desafíos de la gestión del talento humano que buscan mejorar el desempeño competitivo de las personas, los grupos y las organizaciones.

Es a partir de la concepción de las personas como fuentes de ingresos y no como costos que se diseña un nuevo enfoque en el que el capital humano y el capital intelectual constituyen la nueva moneda de los negocios mundiales.

**Referencia:** ALMEIDA, Arturo, “*Gestión de Talento Humano, Guía Didáctica*”,  
<http://es.scribd.com/doc/47047826/G34105>

- **DOLAN**, Simon L., **JACKSON**, Susan E. & **SCHULER**, Randall S., **VALLE**, Ramón. (2003). Trata de analizar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, está estructurado en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de talento humano, es decir: la planificación y , el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de recursos humanos de la organización, el aumento de potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de actuación de los empleados, la retribución de los empleados, la gestión de salud e higiene en el trabajo y la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

Por tanto la Gestión del Talento Humano hoy en día nos ayuda a despertar el interés y facilitar la comprensión de temas actuales dentro de las empresas por lo que este libro aporta reglas básicas al momento de enfrentarnos a un entorno competitivo, considerando que la ventaja competitiva se sostiene con un mejoramiento incesante en las personas, logrando así la eficacia dentro de la empresa.

**Referencia:** LEÓN, Marisol, “*Análisis de un departamento de recursos humanos, estudio decaso: Instituto Costarricense de Turismo*”,

[http://novella.mhhe.com/sites/dl/free/8448156544/514987/Cap\\_Muestra\\_Dolan\\_8448156544.pdf](http://novella.mhhe.com/sites/dl/free/8448156544/514987/Cap_Muestra_Dolan_8448156544.pdf)

## **Análisis**

Para la empresa de salud Psynapsis Salud Mental S.A., su campo laboral ha aumentado y con los mismos sus exigencias para el manejo de los recursos humanos, realizando estudios preliminares llegando a la conclusión que para cumplir sus objetivos de ampliación necesitan realizar un modelo de gestión del talento humano y por medio de el brindar a sus clientes un servicio de calidad.

En la empresa BYCACE S.A es una empresa innovadora que busca continuamente cambios, para satisfacer a sus clientes pero en especial busca el desarrollo de su personal, y así conseguir su máximo potencial como profesionales.

Los desarrolladores de este proyecto investigativo proponen un sistema de gestión de talento humano por competencias, para lograr un equilibrio entre la organización y su empleados y brindar un servicio con calidad, eficacia y eficiencia.

Con esta última referencia hacemos hincapié, porque es el que más se asemeja a nuestra problemática y emplea similares variables para la resolución del problema y nos va dar posibles pautas para solucionarlas.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **2.1.3..1 Fundamentación Ontológica**

La ontología es la rama de la filosofía que estudia al ser humano, su existencia y relación con su entorno.

Al emplear esta fundamentación ontológica se observará la realidad del proceso de cambio y dinamismo tanto para los empleados como a la empresa de “Tuberías Pacífico S.A”, integrándose mutuamente para lograr el progreso interno de la empresa y el personal que labora ahí.

Esto se logrará por medio del desarrollo y capacitación de las personas que integran la compañía; serán ellos, que buscando mejorar sus intelectos buscaran alternativas de solución para posibles problemas; aplicando un modelo de gestión basado en el comportamiento organizacional.

#### **2.1.3..2 Fundamentación Metodológica**

La teoría permite adquirir conocimientos sobre la administración de talento humano mientras que la práctica crea experiencia, es por eso que el conocimiento y la aplicación de este, no deben funcionar de manera individual, la metodología

permitirá la investigación cualitativa con la participación de sujetos implicados y comprometidos con el problema que atraviesa el personal de la empresa.

### **2.1.3.3 Fundamentación Epistemológica.**

La epistemología se interroga acerca de cómo la realidad puede ser conocida, acerca de la relación entre quien conoce y aquello que es conocido.

Por eso en este problema van a interactuar el investigador y el objeto de estudio de una forma directa, que le van a permitir involucrarse de una forma frontal con los hechos y acontecimientos de la realidad de la empresa. Y así se adquirirá un compromiso colectivo para aplicar el método propuesto.

### **2.1.3.4 Fundamentación Axiológica**

Las personas somos distintas, todos pensamos de diferente forma, siendo así que la sociedad ecuatoriana se basa en los valores, proporcionándoles su propia personalidad; los mismos que son transformadores del cambio.

La aplicación de valores del investigador y el objeto de estudio prevalecerán y se relacionarán los puntos de convergencia.

### **2.1.3.5 Fundamentación Científica**

#### **Administración científica<sup>1</sup>**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre de esta escuela obedece a un intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y a la medición.

---

<sup>1</sup><http://admon.8m.com/html/admon.htm>

La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos de este siglo por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor. A quien se le considera fundador de la moderna TGA (teoría general de la administración), Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Brath y otros) y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época.

La preocupación inicial de esta escuela fue la de tratar de eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses, y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

### ***La obra de Taylor***

- Primer periodo de Taylor

Taylor inició sus experimentos y estudios a partir del trabajo de obrero y, más tarde amplió sus conclusiones para la administración general: su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo.

En Midvale, empresa donde inició sus experimentos que lo harían famoso, permaneció hasta 1889 cuando se vinculó a Bethlehem Steel Works, donde intentó aplicar sus conclusiones después de vencer la gran resistencia que despertaban sus ideas. Registro cerca de cincuenta patentes de invenciones de máquinas, herramientas y procesos de trabajo. En 1885 presentó a la American Society of Mechanical Engineers un estudio experimental titulado *Notas sobre las correas*. Poco después publicó otro trabajo, *Un sistema de remuneración por piezas*, en el que abordaba la administración y dirección de la remuneración de los obreros.

El primer periodo de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro *Shop Management (Administración de talleres)* en 1903, en el que se preocupaba exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos.

- Segundo periodo de Taylor

Corresponde a la época de la publicación del libro *Principios de administración científica*, cuando concluyo la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios. En el segundo periodo desarrollo sus estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica, sin abandonar su preocupación por la tarea del obrero.

Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían males que podrían agruparse en tres factores:

1. Holgazanería sistemática de los obreros, que reducían deliberadamente la producción.
2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.
3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para subsanar estos males, Taylor ideó su famoso sistema, que denomino administración científica, conocido en los países de lenguas de origen latino con los nombres de sistema de Taylor, gerencia científica, organización científica del trabajo y organización racional del trabajo. Según el propio Taylor, la administración científica es, ante todo, una evolución más que una teoría, y tiene como ingredientes 75% de análisis y 25% de sentido común.

### **Organización racional del trabajo**

Taylor comprobó que, en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar sus tareas observando a sus compañeros vecinos. Notó que eso originaba diferentes maneras y métodos de hacer la misma tarea en cada oficio, y una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación.

Puesto que entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, es posible encontrar estos últimos y perfeccionarlos mediante el análisis científico y un

detallado estudio de tiempos y movimientos, en vez de dejarlos a criterio personal de cada obrero. Este intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de *Organización Racional del Trabajo (ORT)*.

Los principales aspectos de la ORT son:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos:

Para Taylor y sus seguidores, el instrumento básico para racionalizar el trabajo en los obreros era el estudio de tiempos y movimientos. Partiendo de esta premisa, comprobó que el trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, esto es, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones de una tarea. Al observar metódica y pacientemente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos más sencillos. Los movimientos inútiles era eliminados, mientras que los útiles era simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos para que el obrero economizara tiempo y esfuerzo. A ese análisis del trabajo seguía el estudio de tiempos y movimientos o determinación, mediante el cronometro, del tiempo medio que requiere un obrero común para ejecutar la tarea.

Los objetivos del estudio de tiempos y movimientos eran los siguientes:

- Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano.
- Adaptación de los obreros a la propia tarea.
- Entrenamiento de los obreros para que ejecuten mejor sus trabajos.
- Mayor especialización de las actividades.
- Establecimiento de normas bien detalladas para ejecutar el trabajo.

La consecuencia directa de la eficiencia es la productividad, que puede definirse como la elaboración de una unidad de producto por unidad de tiempo; en otros términos, es



los resultados de la producción de alguien en un determinado periodo. Cuando mayor sea la eficiencia, mayor será la productividad.

## 2. Estudio de la fatiga humana:

Para Gilbreth, el estudio de los movimientos tiene una triple finalidad: evitar los movimientos inútiles en la ejecución de la tarea; ejecutar con la mayor economía posible (desde el punto de vista fisiológico) los movimientos inútiles; dar a los movimientos seleccionados una secuencia apropiada.

En resumen, se considera que la fatiga reduce la eficiencia. Para disminuir la fatiga Gilbreth propuso algunos principios de economía de movimientos que pueden clasificarse en tres grupos:

- Relativos al uso del cuerpo humano.
- Relativos a la distribución física del sitio de trabajo.
- Relativos al desempeño de las herramientas y del grupo.

Con estos principios, la administración científica pretendía racionalizar los movimientos eliminando aquellos que producen fatiga y están directa o indirectamente, relacionados con la tarea que le trabajador ejecuta.

## 3. División del trabajo y especialización del obrero:

El análisis de trabajo y el estudio de tiempos y movimientos crearon condiciones para la total reestructuración de las operaciones empresariales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo. Una de las consecuencias del estudio del tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del obrero con el fin de elevar su productividad, se llegó entonces a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una sola tarea específica y sencilla.

Así, cada obrero se especializó en la ejecución de una sola tarea, o de tareas sencillas y elementales, para ajustarse a los estándares descritos por el método. Desde entonces,

el obrero perdió la libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual, sencilla y estandarizada, durante su jornada de trabajo.

#### 4. Diseño de cargos y tareas:

El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas desempeñadas por las personas se dio con la administración científica, aspecto en que Taylor fue pionero. Como todo pionero, es muy respetado por algunos y muy criticado por otros.

*Tarea* es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en una organización.

*Cargo* es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes que ejecutan determinadas tareas específicas. Si el cargo es muy sencillo y elemental, está constituido por una sola tarea, que su ocupante debe cumplir repetidamente mientras trabaja. Si el cargo es complejo, está constituido por una variedad de tareas diferentes que su ocupante debe realizar mientras trabaja. Un conjunto de cargos forma una sección un conjunto de secciones forma un departamento, y así sucesivamente.

*Diseñar un cargo* es especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. El diseño de cargos es el proceso mediante el cual éstos se crean, se proyectan y se combinan con otros cargos para la ejecución de tarea mayores.

#### 5. Incentivos salariales y premios por producción:

Una vez analizado el trabajo, racionalizadas las tareas y estandarizado el tiempo para su ejecución, y ya seleccionado científicamente el obrero y entrenado de acuerdo con el método preestablecido, sólo restaba que colaborarse con la empresa y trabajarse dentro de los estándares de tiempo previstos. La idea fundamental era que la remuneración basada en el tiempo no estimulaba a trabajar más, y que debería ser

sustituida por remuneración basada en producción de cada obrero (salario por pieza de trabajo o destajo): quien produjese poco ganaría poco, y el que produjese mucho ganaría en proporción con su producción. Esto requería un incentivo salarial o premio por producción.

#### 6. Concepto de *homo economicus*:

Con la administración científica se implantó el concepto de *homo economicus*, esto es, el hombre económico, según el cual se cree que toda persona está motivada únicamente por las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el búscale trabajo no porque le guste, sino como medio para ganarse la vida. El hombre está exclusivamente motivado a trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir.

#### 7. Condiciones de trabajo:

Taylor y sus seguidores comprobaron que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y el incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga.

Las condiciones de trabajo que más preocupaban a los ingenieros de la administración científica fueron las siguientes:

- Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción para minimizar el esfuerzo del obrero y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
- Distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.
- Mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la falta de iluminación y comodidad general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador.

- Diseño de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos como transportadores, clasificadores, contadores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios.

#### 8. Racionalidad del trabajo:

La teoría de Taylor se vio enriquecida por los aportes de sus contemporáneos, quienes se preocupaban por divulgar sus contribuciones a la nueva ciencia de la administración. Henry Lawrence Gantt (1861 – 1919), ingeniero estadounidense que trabajó bajo la supervisión de Taylor entre 1887 y 1902, se dedicó a una nueva profesión liberal: ingeniero consultor en racionalización del trabajo; éste se preocupaba y se encaminaba hacia el aspecto psicológico y humano e insistía en la importancia del elemento humano en la productividad.

Los principales aportes de Gantt a la teoría de la administración son cuatro:

- Sistema de salarios: Gantt presentó un sistema de salarios denominado plan de tarea y bonificación, cuya ventaja radica en que parte de un salario mínimo diario puede aumentar por una bonificación o premio que depende de una producción predeterminada que al trabajador debe alcanzar.
- Diagrama de Gantt: Cronograma que tiene mucha aplicación como instrumento de planeación y control en la metodología administrativa actual. Es una tabla de doble entrada que refleja la actividad y mide el tiempo necesario para ejecutarla. Permite comparar el desempeño real con el desempeño planeado.
- Política de instrucción y entrenamiento: Según Gantt, la administración tiene gran responsabilidad en la educación y el entrenamiento de los obreros para que se especialicen más, adquieren mejores hábitos de trabajo, pierdan menos tiempo y sean más idóneos.
- Responsabilidad industrial: Según Gantt, la actividad fundamental del sistema empresarial es el servicio y enfatiza más en éste que en las ganancias. Su

preocupación fue introducir el concepto de responsabilidad industrial que no era muy tenido en cuenta en esa época.

#### 9. Estandarización:

La organización racional del trabajo no sólo se preocupó por el análisis del trabajo, el estudio de los tiempos y movimientos, la fatiga del obrero, la división del trabajo, la especialización del obrero y los planes de incentivos salariales, sino que fue más allá y empezó a preocuparse además por la estandarización de los métodos y procesos de trabajo y la estandarización de máquinas y equipos, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes, con el fin de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y, por consiguiente, eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia.

#### 10. Supervisión funcional:

La especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización del supervisor y no por una centralización de la autoridad. Taylor propugna la llamada supervisión funcional, que es justamente la existencia de diversos supervisores especializados en determinada área, con autoridad funcional sobre los mismos subordinados. Esta autoridad funcional es relativa y parcial. Para Taylor, el tipo de organización por excelencia es la organización funcional.

"La administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones. Siempre que sea posible, el trabajo de cada empleado deberá limitarse a la ejecución de una única acción" (Taylor).

### ***Principios de la administración científica de Taylor***

Según Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por cuatro principios a saber:

1. **Principio de planeación:** Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírica – práctica por los modelos

basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

2. **Principio de preparación:** Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlo para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Así mismo, preparar las máquinas y equipos de producción, la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
3. **Principio de control:** Controlar el trabajo para cerciorarse de que todo está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el método previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
4. **Principio de ejecución:** Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

#### **Apreciación crítica de la teoría de la administración científica.**

La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a:

- La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.
- Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- La precaria experiencia industrial y empresarial.

Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Dentro de las principales críticas efectuadas pueden resumirse así:

1. **Mecanismo de la administración científica:** la administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas

(organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Esta teoría se le conoce con el nombre de "teoría de la máquina" ya que concibe la organización como *"una distribución rígida y estática de piezas"*.

2. **Superespecialización del operario:** en la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas "formas de organización de tareas no sólo privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana". La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que "la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo" no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: cualquier momento en la especialización no redundaba necesariamente en un aumento de la eficiencia".
  
3. **Visión microscópica del hombre:** La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social \_ valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.

4. **Ausencia de comprobación física:** la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.
5. **Enfoque incompleto de la organización:** para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.
6. **Limitación del campo de aplicación:** Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros. .
7. **Enfoque prescriptivo y normativo:** La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer



las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.

**8. Enfoque de sistema cerrado:** visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.<sup>2</sup>

### **Cambios y transformaciones en la gestión del talento humano<sup>3</sup>**

No se puede hablar en forma separada de la gestión del talento humano y del origen de la teoría científica de la administración; la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo, no solo bastaría aplicar los preceptos legales, pues las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.

Anteriormente las características del área de gestión del talento humano se centraban en:

☞ Concentración en la función de recursos humanos

---

<sup>2</sup><http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml#ixzz2l9p57gCt>

<sup>3</sup>[www.funlam.edu.co/administracion.../GestionDelTalentoHumano.pdf](http://www.funlam.edu.co/administracion.../GestionDelTalentoHumano.pdf)

- ☞ Especialización de las funciones
- ☞ Varios niveles jerárquicos
- ☞ Introversión y aislamiento
- ☞ Rutina operacional y burocrática
- ☞ Preservación de la cultura organizacional
- ☞ Énfasis en los medios y procedimientos
- ☞ . Búsqueda de la eficiencia interna
- ☞ . Visión orientada hacia el pasado y el presente
- ☞ . Administración de recursos humanos
- ☞ . Hacer todo de manera aislada – individualismo
- ☞ . Énfasis en los controles operacionales

**Actualmente el enfoque se basa en:**

- ☞ . Apoyo en el negocio medular del área
- ☞ . Gerencia de procesos
- ☞ . Aplanamiento y downsizing
- ☞ . Benchmarking y extroversión
- ☞ . Consultoría y visión estratégica
- ☞ . Innovación y cambio cultural
- ☞ . Énfasis en los objetivos y resultados
- ☞ . Búsqueda de la efectividad organizacional
- ☞ . Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa

- ☞ · Asesorar la gestión con personas
- ☞ · Colaboración entre los gerentes y equipos
- ☞ · Énfasis en la libertad y la participación

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis de los requisitos del trabajo** (el puesto): se examinan las habilidades o conocimientos específicos en la descripción apropiadas del trabajo los empleados que carezcan de una u otra serán candidatos para un programa de capacitación.
- **Análisis organizacional:** La eficacia en la organización y éxito en la obtención de las metas se analizan para determinar donde existen diferencias. Por ejemplo, tal vez requieran capacitación complementaria los miembros de un departamento con una alta rotación o antecedentes de bajo desempeño.
- **Auto aprendizaje.-** Proceso de adquisición de conocimientos sin la presencia directa del maestro o instructor, sino que con el apoyo de medios didácticos escritos, audiovisuales o informáticos.
- **Calidad de la Capacitación.-** Calidad del proceso de capacitación que permite a los beneficiarios lograr competencias efectivas que mejoren su productividad y faciliten ya sea su inserción, reinserción, permanencia o movilidad laboral.
- **Competitividad.-** Capacidad que tiene la empresa para competir en su medio económico. Se mide mediante la posición relativa que detecta la organización en relación a sus competidores, estas pueden generar competitividad no solo por el servicio, sino por su talento humano.

- **Copolímeros.-** Un polímero formado por largas cadenas de dos monómeros de repetir tales como estireno acrilonitrilo.
- **Desarrollo profesional.-** es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.
- **Enfoque retrospectivo de logros.-**Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales, políticas y procedimientos de la organización.
- **Enfoque comparativo.-**Método por el cual el equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales.
- **Entrevista de selección:** Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- **Evaluación del desempeño.-**Es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.
- **Evaluación por objetivos.-** Es aquella evaluación en la que se trazan objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño del trabajador en un puesto específico.
- **Estudio de Recursos Humanos:** a los administradores y a los que no son se les pide describir cuales son los problemas que están teniendo en sus trabajos y que acciones a su juicio se necesitan para resolverlos.
- **Homopolímero.-** Compuesto formado por la misma subunidad, como un carbohidrato constituido por una serie de unidades de glucosa.

- **La especialización.-** Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.
- **Organización:** Son grupos sociales compuestos por personas, que se unen para cumplir metas y lograr los objetivos por medio del talento humano.
- **Productividad.-** Actividad que transforma determinados bienes en otros para generar una mayor utilidad.
- **Pruebas de conocimiento y capacidades:** Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- **Retroalimentación.-** Esto se trata que cuando se haya concluido un proceso o meta esta sirve para volver a iniciar con el objetivo de corregir y dar mejores resultados a los procesos de una empresa.
- **Pruebas de personalidad.-** Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- **PVC.-** El poli cloruro de vinilo más conocido como PVC es el resultado de la polimerización del monómero de cloruro de vinilo a policloruro de vinilo.
- **Talento Humano.-** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis General**

Un ambiente laboral inadecuado es un factor que influye significativamente en el crecimiento organizacional y el nivel productivo de las personas que conforman el departamento de producción de Tuberías Pacifico S.A.”.

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

- El ambiente laboral inadecuado influye en el desempeño de las funciones de los trabajadores.
- La poca iniciativa, incide en el liderazgo de los trabajadores y en el crecimiento organizacional.
- La falta de capacitación, afecta en el desempeño laboral de los trabajadores.
- La incorrecta selección de personal ocasiona que el puesto de trabajo no sea ocupado por personal calificado para el mismo.
- El uso inadecuado de un manual de funciones incide en la estabilidad de los cargos del departamento de producción de Tuberías Pacífico S.A.

### **2.3.3 Declaración de las Variables**

#### **Variable Dependiente**

- **HG:** Crecimiento organizacional.
- **HG:** Nivel productivo.
- **H1:** Funciones
- **H2:** Liderazgo.
- **H3:** Desempeño laboral.
- **H4:** Personal calificado.
- **H5:** Estabilidad.

#### **Variable Independiente**

- **HG:** .Ambiente laboral.
- **H1:** Ambiente laboral

- **H2:** Poca iniciativa
- **H3:** Falta de capacitación.
- **H4:** Selección del personal.
- **H5:** Manual de funciones.

### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro 1.** Definiciones e Indicadores de las variables

<b>Variables</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Indicador</b>
<b>Dependientes:</b>		
• Crecimiento organizacional	Desarrollo de la empresa	• Capacidad de convocatoria.
• Funciones	Actividades de un cargo	• Desempeño
• Nivel productivo	Incremento en la ejecución de productos.	• Número de productos.
• Liderazgo.	Influir positivamente en una persona para lograr un objetivo.	• Delegando responsabilidades.
• Desempeño laboral.	Nivel que alcanzan el trabajador.	• Trabajo en equipo.
• Personal calificado.	Persona idónea para realizar una tarea o labor.	• Nivel de capacidad.
• Manual de funciones	Son normas y reglamentos para un puesto determinado	• Lineamientos.
<b>Independientes:</b>		
• Ambiente laboral.	Ambiente medio y físico donde se desarrolla el trabajo.	• Trabajo en equipo
• Poca iniciativa.	Que no da principio a algo	• Responsabilidad
• Falta de capacitación.	Desactualización de conocimientos.	• Conocimientos.
• Selección del personal.	Convocatorias para encontrar nuevos empleados.	• Test.
• Manual de Funciones.	Normas y reglamentos para un puesto determinado	• Lineamientos.

**Fuente:** Dennis Méndez y María Méndez

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes tipos de investigación:

##### **Según su finalidad:**

##### **Investigación Teórica:**

Los fundamentos teóricos nos van a permitir explicar cómo la administración del talento humano se basa en las teorías administrativas que nos va servir de guía para el desarrollo del proyecto.

La investigación aplicada se orienta a la comprensión de un problema específico; en este caso el manejo del Talento Humano de Tuberías Pacífico S.A, el cual nos permitirá mejorar la eficacia de las personas, estimulando su capacidad de innovar.

La innovación es un punto clave para determinar el éxito competitivo, para Tuberías S.A. es un imperativo estratégico para adquirir liderazgo y crear ambientes competitivos.



### **Según su objetivo gnoseológico:**

#### **Investigación Explorativa:**

Esta investigación nos va a permitir acentuar los aspectos fundamentales de la problemática planteada anteriormente, lo cual nos ayudará para elaborar la investigación.

Este estudio nos sirve para relacionarnos con los anomalías que se pueden presentar en la empresa, permitiendo realizar un análisis más amplio, para estudiar las diferentes formas como los empleados se desempeña en sus funciones. Es decir nos va a permitir determinar las tendencias y sus relaciones con las variables.

### **Según su contexto:**

#### **Investigación de campo**

El levantamiento de información será exclusivamente obtenida mediante trabajos y visitas en el campo de acción del sector involucrado, es decir se visitará las instalaciones de la empresa Tuberías Pacíficos S.A. de la ciudad de Guayaquil para recoger la información. Será importante estar en el lugar ya que a través de la observación también podemos darnos cuenta de determinadas situaciones relacionadas con el desempeño de los empleados en el área de producción.

### **Según el control de las variables:**

#### **Investigación No experimental**

Con esta investigación no vamos a modificar las variables independientes, simplemente vamos a observarlas cómo se desarrollan las actividades en su contexto natural, para luego analizarlas, es decir las percibimos en su ambiente natural.

## **Según la orientación temporal:**

### **Investigación Longitudinal:**

El estudio se lo va a realizar en un corto tiempo para ir observando cómo evoluciona el problema en cada etapa del proyecto.

Para este estudio hay que tomar en cuenta:

- El rol del Investigador sobre la investigación.
- La interpretación y percepción de las situaciones de mayor importancia que le interese al investigador.
- La estructura del conocimiento que el investigador posee.

**La perspectiva es Cualitativa** porque está encaminada a: describir, comparar, clasificar, interpretar, y evaluar el problema y objeto que se estudia,

Las investigadoras van a impulsar la búsqueda de la verdad de la problemática, pero con una tendencia imparcial, de tal manera que sus conclusiones sean objetivas para el beneficio de la empresa y de los empleados.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

La población que nos sirvió como objeto de investigación son los empleados del y responsables de TUBERÍAS PACIFICO S.A.

Para el criterio de los expertos realizaremos entrevistas al responsable del talento humano..

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La presente investigación es finita ya que es limitada y se conoce con certeza su tamaño **(N)**.

En donde la población a tomar en cuenta son los empleados del Departamento de Producción de Tuberías S.A. de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, que intervendrán en el estudio del análisis del ambiente laboral.

### 3.2.3 Tipo de muestra

La información de investigación y selección de la muestra depende única y exclusivamente en el juicio personal del investigador.

Basándonos en nuestro criterio de investigadores, hemos utilizado la formula estadística **no probabilística**. Esto lo consideramos importante por cuanto nuestras encuestas estarán dirigidas hacia grupos específicos objetos de información, en este caso el departamento de producción y hacia ellos se aplicarán instrumentos para obtener datos que nos serán relevantes en nuestra investigación.

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de una muestra hay que tomar en cuenta tres factores:

- El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
- El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
- El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

Una vez que se han determinado estos tres factores, entonces se puede calcular el tamaño de la muestra como a continuación se expone.

$$n = \frac{Np q}{\frac{(N - 1) E^2}{z^2} + pq}$$

Donde:

- n = es el tamaño de la muestra;
- N = es el tamaño de la población;
- p = posibilidad de que ocurra un evento, p = 0.5
- q = posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0.5
- E = es la precisión o el error .se considera el 5%; E=0.05
- Z = es el nivel de confianza; que para el 95%, Z=1.96

De esta manera se realiza la sustitución y se obtiene:

**Empleados:**

$$n = \frac{168(0.5)(0.5)}{(68-1)(0.05)^2} + \frac{(1.96)^2}{(1.96)^2} + (0.5)(0.5)$$

n = 87.9     $\Rightarrow$     n = 90 empleados

N= 68
p = 0.5
q = 0.5
E = 0.05
Z = 1.96

**Cuadro 2.** Población y Muestra

Tuberías Pacífico S.A.		
	Empleados	Gerente de Talento Humano
Población	168	1
Muestra	90	1

**Fuente:** Dennis Méndez y María Méndez

### 3.2.5 Proceso de selección

Para la selección de la muestra de estudio se enumeró a los sujetos de la población. Consecutivamente se mezcló los números en un ánfora y se extrajeron la cantidad exacta de tiquetes relativos a la muestra.

## 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

### 3.3.1 Métodos teóricos

- **Heurístico:** este método nos va ayudar a formular posibles suposiciones (apoyándonos en el comportamiento de los empleados) realizando ejercicios concretos, que nos va a permitir contradecirla o justificarla.
- **Inductivo-deductivo:** se empleo el método inductivo para estudiar los problemas con el ambiente laboral para deducir las principales hipótesis. El cual nos induce al método hipotético deductivo que nos permite fundamentar el problema.
- **Hipotético-deductivo:** a partir de las hipótesis planteadas y siguiendo las reglas lógicas de la deducción, se llega a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, las que a su vez, son sometidas a verificación.

### 3.3.2 Métodos empíricos

- **Observación Científica:** Consiste en la percepción directa del objeto de la investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del investigador. El cual nos va a permitir conocer la realidad mediante la percepción directa de los sucesos que ocurren en la empresa Tuberías Pacífico S.A.
- **Método sintético,** es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Lo aplicamos en el momento de formular las hipótesis correspondientes a esta investigación.

### 3.3.3 Técnicas e instrumentos

- **La encuesta:** identifica los criterios de los empleados en cuanto a las causas y efectos que provoca el problema.

Esta herramienta es la más utilizada en la investigación, en donde se emplea cuestionarios como medio principal para obtener información. De esta manera, los empleados pueden manifestar sus respuestas. Las preguntas son claras y precisas para obtener la información que se requiere para la investigación.

- **Entrevista:** realizada al Gerente de Talento Humano de la empresa. Es una conversación seria que tiene como propósito extraer información sobre cómo se contrata al personal. En el diálogo se plantean las preguntas en base a un formulario previamente elaborado.

### 3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La técnica que utilizaremos en la presente investigación estará dada por las encuestas y la observación. Para el desarrollo de la encuesta hemos considerado como instrumento de investigación el cuestionario, el mismo que estará compuesto por 13 preguntas y la entrevista al experto. Como se manifestó en líneas anteriores, se realizarán visitas a las empresas para recabar información pero también con el propósito de conocer el ambiente, instalaciones, y en cierta medida alguna otra situación particular que sea de interés. Al hacer esto, estamos aplicando la observación

El diseño de la encuesta estará en función de las hipótesis que se hayan planteado, tratando de formular preguntas que nos permitan determinar la validez o no de las mismas, además de contribuir a la resolución del problema planteado. En idéntico sentido, la encuesta contribuirá a determinar la relación existente entre las diferentes variables objeto de estudio, cómo estas se relacionan y el grado de relación. Se comienza por determinar que se quiere estudiar y a continuación se hace una elección del tipo y la cantidad de datos que se van a utilizar. Las encuestas que se harán con minuciosidad y con preguntas representativas del estudio a realizar, se las organiza de

tal manera que facilite la elaboración de las tablas de frecuencias respectivas. La organización de los datos debe ser hecha en función de los valores que toma la variable y la frecuencia con que aparece cada uno de los valores.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Luego del estudio realizado en las instalaciones de TUBERÍAS PACÍFICO S.A. recopilamos toda la información para la realización de nuestro proyecto, mostrándonos algunos problemas al momento de expresar sus ideas, ya que consideran que ideas y opiniones no son tomadas en cuenta.

La comunicación interna entre los empleados no es muy buena, a pesar de realizar un trabajo en equipo los resultados no son los óptimos al estar terminado un producto, ya que existen demoras para la ejecución de una obra.

Esto genera conflictos internos que van de la mano con la falta de conocimientos para desempeñar sus funciones dentro del área donde laboran. Además la empresa se encarga de capacitar a sus empleados pero esos cursos en algunos casos no están relacionados con los puestos que ejercen.

#### **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

##### **Análisis comparativo.**

El método de trabajo con el que está laborando actualmente el departamento de producción, a pesar de que los empleados trabajan en equipo la comunicación no es tan buena y desmejora el ambiente laboral.



## **Evolución**

A medida que crece la empresa crecen también las necesidades, es por eso que deberían reestructurar bien el manual de funciones dentro de la empresa Tuberías Pacífico S.A. para que exista más control al momento de ubicar un empleado nuevo a la empresa y así se evita problemas futuros. Por esta razón es recomendable que la entidad tome en cuenta esta información y considere reestructurar los procesos de contratación de personal.

## **Tendencias y perspectivas**

Las tendencias del mercado con respecto a esta actividad son crecientes porque en la ciudad de Guayaquil existen empresas que se dedican a esta actividad y por lo tanto debe ir evolucionando favorablemente para estar aún nivel competitivo dentro del mercado de tuberías para proveer el producto en el mercado nacional, aumentando nuestra producción.

### 4.3 RESULTADOS

Aplicando la técnica de la entrevista y la encuesta a los empleados de TUBERÍA PACÍFICO S.A y empleando el programa de Microsoft Excel llegamos a las siguientes conclusiones:

#### Encuesta para Empleados

1. ¿Realiza su labor en equipo de trabajo?

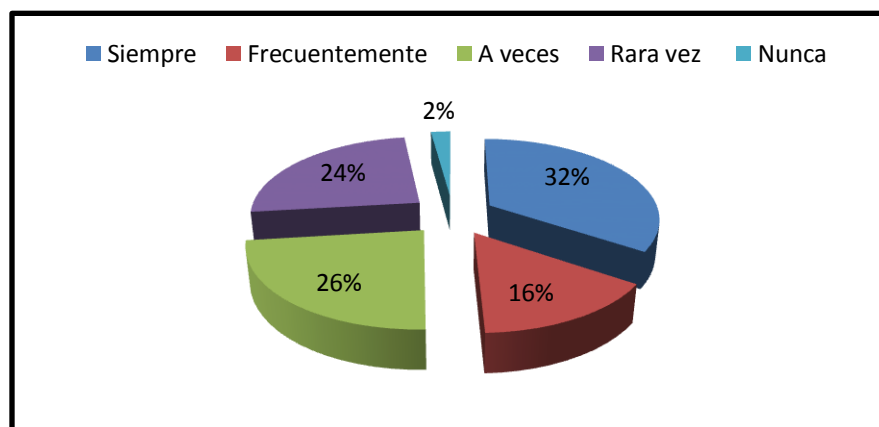
**Cuadro 3.** Labor en Equipo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	29	32%
Frecuentemente	14	16%
A veces	23	26%
Rara vez	22	24%
Nunca	2	2%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 2.** Labor en equipo



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

#### Análisis e Interpretación

El 32% de los empleados del departamento de producción coincidió que los trabajos que se realizan en la empresa se las realiza en equipo, el 26% que equivale a 23 personas encuestadas cree que la mayor parte del trabajo no se realiza en equipo, en cambio el 24% cree que rara vez se logra trabajar unidos, el 16% indica que frecuentemente se realiza un trabajo así y el 2% manifiesta que nunca se trabaja en equipo.

## 2. ¿Tiene libertad para expresar sus ideas y opiniones?

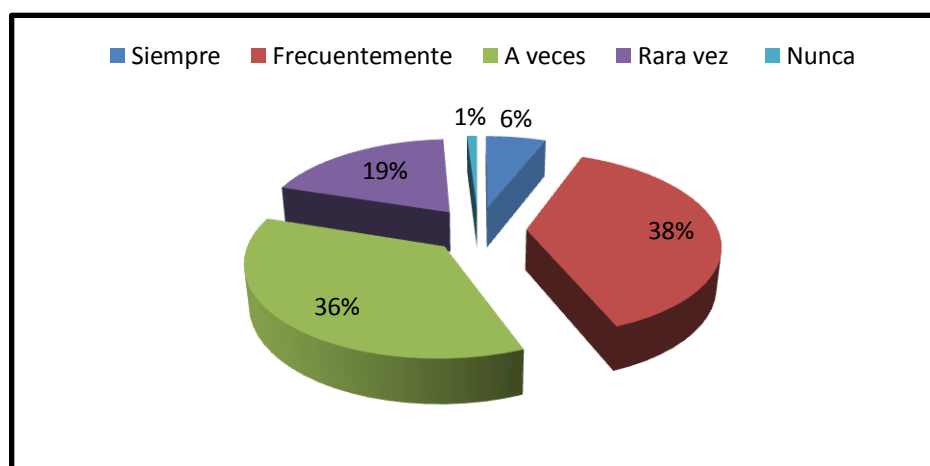
**Cuadro 4.** Expresar Ideas y opiniones

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	6%
Frecuentemente	34	38%
A veces	33	36%
Rara vez	17	19%
Nunca	1	1%

**Fuente:** Tubería Pacífico S.A

**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 3.** Expresar Ideas y opiniones



**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

### **Análisis e Interpretación**

Dar opiniones es importante para el desarrollo efectivo de una empresa, el 38% de los empleados indicó que frecuentemente sus opiniones son tomadas a consideración, pero el 36% cree que a veces son escuchadas sus sugerencias dentro de la empresa, el 19% según la encuesta realizada cree que muy rara vez sus opiniones son tomadas a consideración, el 6% revela que siempre son tomadas en cuenta sus ideas y en una proporción muy baja que es el 1% no cree que sus opiniones son tomadas a consideración.

3. ¿Con qué frecuencia es solicitada su opinión acerca de alguna tarea en el trabajo?

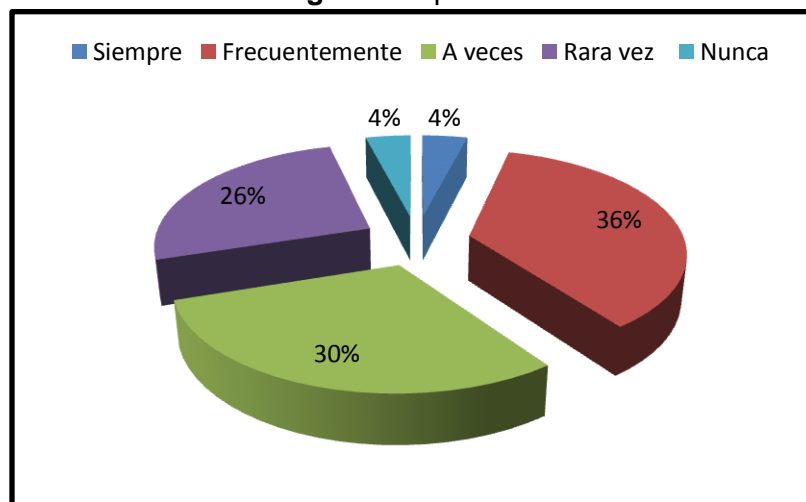
**Cuadro 5.** Opinión sobre tarea

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	4%
Frecuentemente	32	36%
A veces	27	30%
Rara vez	23	26%
Nunca	4	4%

**Fuente:** Tubería Pacífico S.A

**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 4.** Opinión sobre tareas



**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

### **Análisis e Interpretación**

Para que los trabajos se realicen satisfactoriamente es importante preguntar al personal sobre las labores que se realizan cada día en el trabajo, en la encuesta el 36% de los empleados indicaron que frecuentemente son consultados acerca sobre las actividades que se realizan, el 30% manifiesta que a veces los superiores solicitan su opinión, el 26% indicaron que rara vez toman sus opiniones laborales y en igual proporción del 4% los empleados indican que siempre les preguntan sobre el trabajo y otros en cambio que nunca les consultan sobre las acciones que desempeñan.

4. Valora su opinión y toma en serio sus ideas en el desarrollo del trabajo.

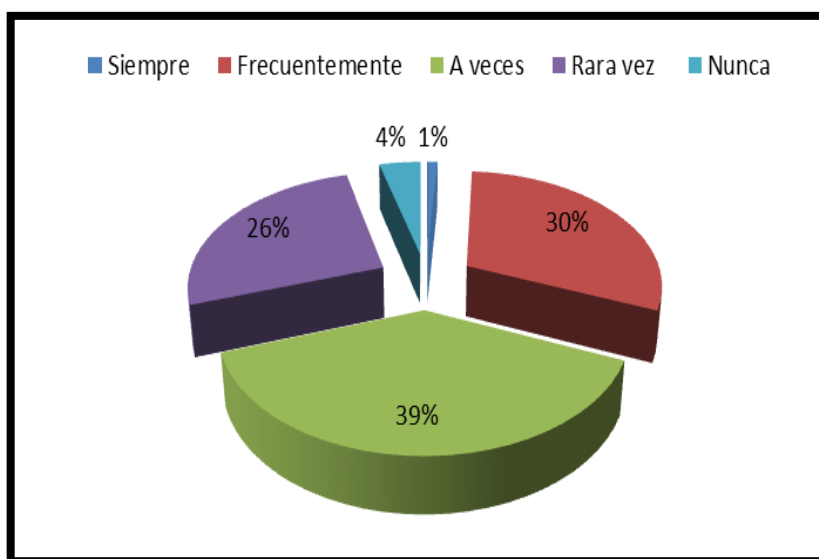
**Cuadro 6.** Ideas en el desarrollo de trabajo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	1%
Frecuentemente	27	30%
A veces	34	39%
Rara vez	23	26%
Nunca	5	4%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 5.** Ideas en el desarrollo de trabajo



Elaborado por:

Dennis Méndez y María Méndez

### Análisis e Interpretación

El 39% de los empleados de Tubería S.A consultados indicaron que a veces si toman en cuenta las ideas para mejorar el trabajo, el 30% opina que frecuentemente sus tendencias son escogidas por sus superiores, el 26% de las personas digo que rara vez sus ideas son tomadas en cuenta para el desarrollo de las actividades, el 4% cree nunca sus ideas son tomadas en serio y el 1% manifiesta que los jefes prestan atención a sus resoluciones.

5. ¿Cuándo se le asigna a una actividad, se le instruye sobre el procedimiento para el cumplimiento de las mismas?

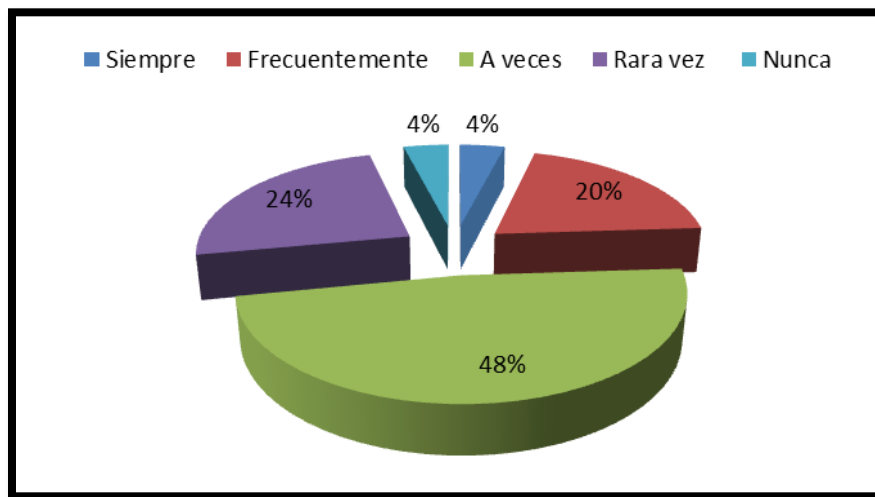
**Cuadro 7.** Instrucción de Procedimientos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	4%
Frecuentemente	18	20%
A veces	43	48%
Rara vez	21	24%
Nunca	4	4%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 6.** Instrucción de Procedimientos



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

### Análisis e Interpretación

Los procedimientos correctos de una actividad para su correcta ejecución deben ser capacitados adecuadamente, en la encuesta realizada el 48% de los empleados a veces no reciben sus correcta capacitación, el 24% de los encuestados muy rara vez recibe capacitación, el 20% cree que frecuentemente son capacitados para las labores a desempeñar, y en igual proporción el 4% manifestó que siempre reciben instrucción y otro grupo que no reciben la capacitación adecuada.

6. ¿Acepta sus preguntas sobre un proyecto en marcha?

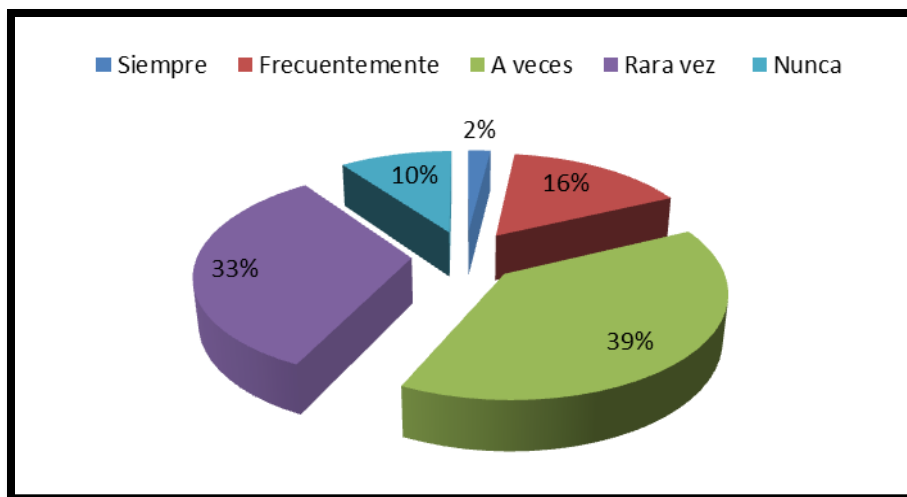
**Cuadro 8.** Sugerencias de preguntas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	2%
Frecuentemente	14	16%
A veces	35	39%
Rara vez	30	33%
Nunca	9	10%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 7.** Sugerencias de Preguntas



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Análisis e Interpretación**

El 39% de los empleados indicaron que a veces sus superiores les preguntan sobre algún trabajo que se esté realizando, el 33% dijo que muy rara vez sus preguntas son escuchadas, en cambio el 16% frecuentemente son consultados sobre un trabajo a realizar, el 10% nunca son consultados sobre las tareas ejecutadas, y el 2% cree que si son tomados en cuenta para alguna pregunta de los proyectos.

7. El personal del área de producción es apto para sus funciones

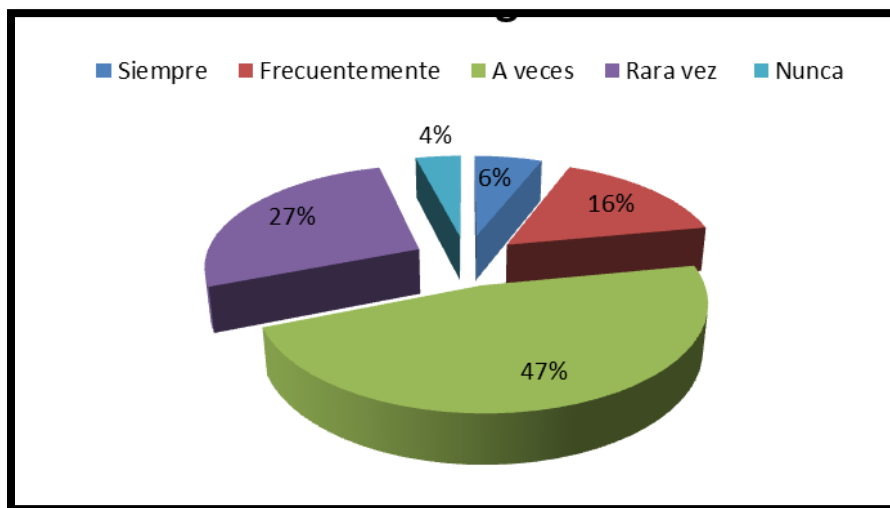
**Cuadro 9.** Personal Apto

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	6%
Frecuentemente	14	16%
A veces	42	47%
Rara vez	25	27%
Nunca	4	4%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 8.** Personal Apto



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Análisis e Interpretación**

En la encuesta realizada el 47% opina que a veces el personal cuando ingresa al laboral no es apto para desempeñar sus funciones, el 27% cree que muy rara vez el personal tiene conocimientos sobre sus funciones, 14 personas que equivale al 16% dijeron que frecuentemente el personal es apto, el 6% cree que siempre el personal que ingresa es el óptimo para el trabajo y el 4% indica que nunca el personal está acorde para las labores de la empresa.



8. El personal del área de producción es comunicativo, y acoge las órdenes dadas por sus superiores

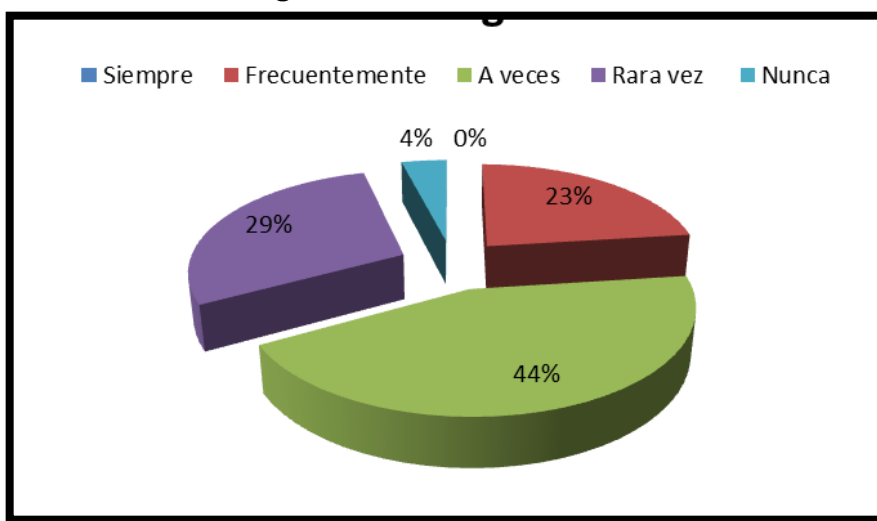
**Cuadro 10.** Personal comunicativo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	21	23%
A veces	39	44%
Rara vez	26	29%
Nunca	4	4%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 9.** Personal Comunicativo



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

### **Análisis e Interpretación**

La comunicación es muy importante para qué funciones las actividades dentro de una empresa, en la encuesta efectuada el 44% indicó que a veces el personal es comunicativo y acata las órdenes impartidas, el 29% que muy rara vez hay comunicación en el departamento, el 23% cree que la comunicación se realiza frecuentemente y las disposiciones impartidas son cumplidas, el 4% manifiesta que nunca hay comunicación entre los empleados y nadie del personal encuestado cree que siempre hay una adecuada comunicación.

9. La capacitación recibida está en función a las actividades que se cumplen

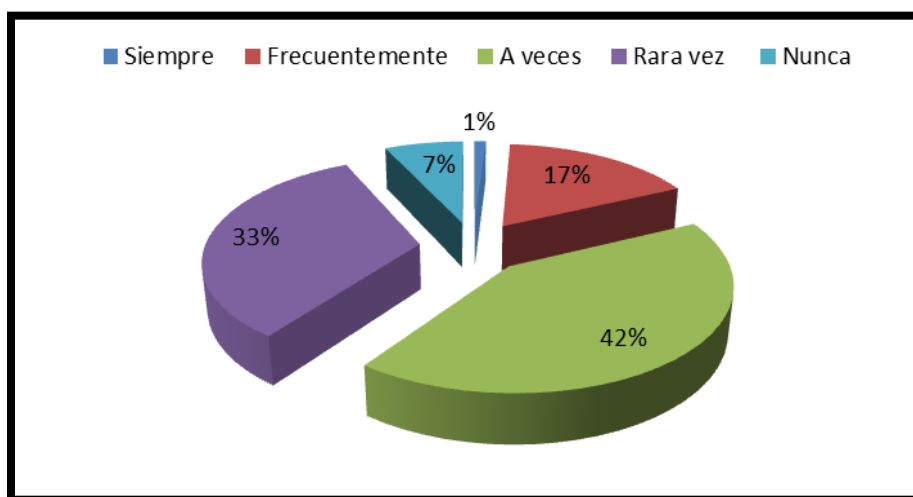
**Cuadro 11.** Capacitación acorde

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	1%
Frecuentemente	15	17%
A veces	38	42%
Rara vez	30	33%
Nunca	6	7%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 10.** Capacitación acorde



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

### Análisis e Interpretación

El 42% manifiesta en la encuesta a veces las capacitaciones van a acorde con sus puestos de trabajo, el 33% rara vez reciben un curso sobre las funciones que realizan, el 17% frecuentemente es actualizado sobre sus funciones que desempeñan, el 7% dijo que nunca ha recibido una capacitación, en menor proporción que es el 1% indica que siempre recibe preparación sobre sus actividades.

10. Las funciones asignadas a su puesto de trabajo son los señalados en el manual de funciones

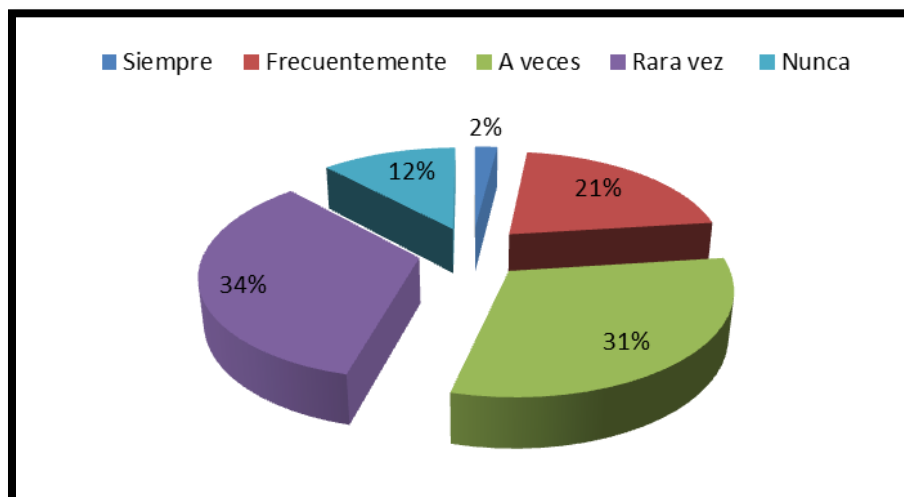
**Cuadro 12.** Funciones asignadas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	2%
Frecuentemente	19	21%
A veces	28	31%
Rara vez	30	34%
Nunca	11	12%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 11.** Funciones asignadas



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

### Análisis e Interpretación

El 34% de los empleados cree que rara vez realiza las funciones para la cual fue contratado, el 31% indica que a veces hace las tareas según el perfil que desempeña en la empresa, el 21% frecuentemente realiza sus actividades asignadas, el 12% nunca ha realizado las labores por la que fue contratado y en pequeña minoría es decir el 2% realiza el trabajo de acuerdo al manual de funciones.

11. ¿Cuenta usted con la formación adecuada para el cumplimiento de su trabajo?

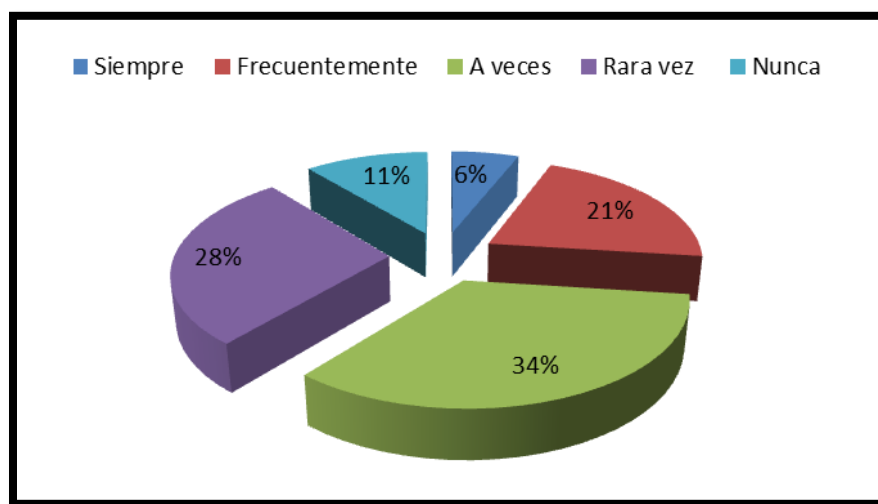
**Cuadro 13.** Formación Adecuada

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	6%
Frecuentemente	19	21%
A veces	31	34%
Rara vez	25	28%
Nunca	10	11%

**Fuente:** Tubería Pacífico S.A

**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 12.** Formación adecuada



**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

### **Análisis e Interpretación**

Estar apto para un puesto específico es importante porque así cumple con todas sus responsabilidades, el 34% indica que a veces cuenta con la formación adecuada para laborar, el 28% que rara vez tiene la formación para el puesto que desempeña, el 21% frecuentemente tiene una instrucción para el cargo, el 11% al momento de trabajar nunca tuvo la preparación adecuada, y el 6% siempre está actualizado para el cumplimiento de su trabajo.

12. ¿Qué tan frecuente se generan conflictos en el desarrollo de su trabajo?

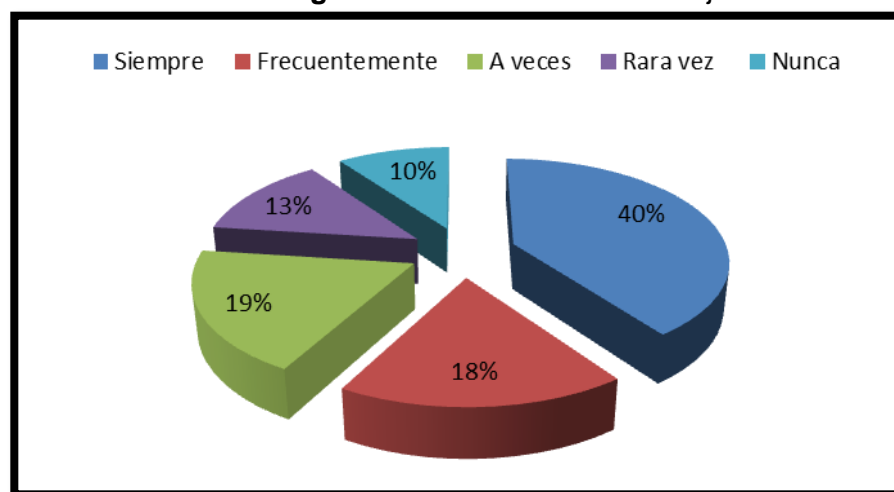
**Cuadro 14.** Conflictos en el trabajo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	36	40%
Frecuentemente	16	18%
A veces	17	19%
Rara vez	12	13%
Nunca	9	10%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 13.** Conflictos en el trabajo



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

### Análisis e Interpretación

Los conflictos en el trabajo son muy perjudiciales para el ambiente laboral en el departamento. En la encuesta que se realizó el 40% indicó que siempre hay conflictos entre los empleados, el 19% cree que a veces se presentan problemas, mientras que el 18% manifiesta que frecuentemente los inconvenientes se hacen presentes en el trabajo, el 13% dijo que rara vez hay problemas entre compañeros y el 10% dice que nunca se muestran complicaciones entre los compañeros.

13. ¿El diseño de los espacios asignados para el trabajo son cómodos?

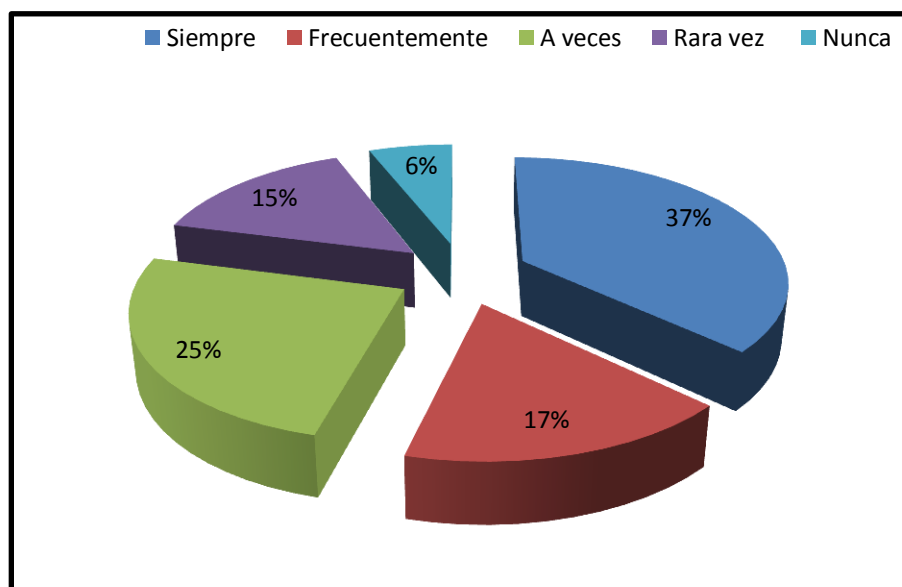
**Cuadro 15.** Diseños Cómodos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	33	6%
Frecuentemente	15	37%
A veces	23	17%
Rara vez	14	25%
Nunca	5	15%

Fuente: Tubería Pacífico S.A

Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

**Figura 14.** Diseños cómodos



Elaborado por: Dennis Méndez y María Méndez

### Análisis e Interpretación

En la asignación de espacios el 37% de los empleados cree que nunca el lugar donde labora es cómodo para la realización de sus funciones, el 25% que a veces el espacio es placentero para laborar, el 17% indica que frecuentemente el área donde trabaja es cómodo, el 15% dice que rara vez su ambiente es el acorde para realizar sus tareas y finalmente el 6% indica que el siempre el lugar asignado es cómodo.

## **Entrevista # 1**

**Nombre del Entrevistado:** Luis Bolaños.

**Cargo que ocupa:** Gerente de Recursos Humanos

### **CUESTIONARIO**

#### **1. ¿Considera importante la labor del Talento Humano?**

Claro que sí, es la parte más importante de una compañía.

##### **a) ¿cómo se debe administrar el talento humano para aprovechar a los empleados?**

Dándoles capacitaciones, incentivos y por supuesto tener sus salarios a tiempo.

##### **b) ¿cómo se debe administrar el recurso humano para fomentar la creatividad?**

Sometiendo a pruebas sus capacidades y conocimientos y tomando en cuenta sus opiniones en futuros proyectos.

##### **c) ¿cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del departamento de talento humano?**

- Coordinar actividades de los departamentos.
- Proveer la atención de recursos humanos y
- Supervisar y controlar que se cumplan las políticas administrativas.

#### **2. ¿Cómo identifica usted el compromiso que tienen los colaboradores con la empresa?**

Manteniendo un diálogo con el personal y exponiendo situaciones en las cuáles se necesita todo su apoyo y comprensión.

#### **3. ¿De una descripción del proceso de trabajo en equipo?**

Unión entre departamentos, como producción y mantenimiento, administración con la parte financiera y se incluye también la logística.

**4. ¿Describa la comunicación que existe entre usted y los subordinados?**

Pues en realidad es vía telefónica y también mediante correo que nos brinda como soporte la compañía.

**5. ¿Qué tan a menudo debe intervenir para la solución de un conflicto?**

Muy poco porque básicamente los conflictos son un factor común en la compañía.

**6. ¿Qué cree usted que falta motivación a los empleados para la realización de sus labores?**

Tal vez si porque nos hemos descuidado como gerencia de dar incentivos y beneficios para los trabajadores para lograr elevar su motivación.

**7. ¿Existen implementados procesos de mejora continua?**

Si, en cada una de las áreas tenemos procedimientos que están sometidos al círculo de la mejora continua.

**8. ¿Cada qué tiempo la empresa Tuberías Pacífico capacita a sus empleados?**

En realidad no capacitamos al personal esa es una de las falencias que tenemos en este departamento.

**9. ¿La distribución de la infraestructura productiva obedece a un proceso productivo?**

A mi parece que sí, pero en realidad los que saben de eso, es la gente de producción.

**10. ¿El manual de funciones que se emplea actualmente es acorde con el perfil que se requiere en cada cargo o actividad?**

Pues sí, cada perfil tiene las funciones que le corresponde.



**11. ¿Qué debe contener el manual de funciones de la empresa?**

Las actividades para las que fue contratada una persona.

**12. ¿Cuáles es el proceso de reclutamiento de personal?**

No tenemos un proceso estándar, simplemente se lo pone a prueba 3 mese y luego se lo contrata por un año, para ser indefinido.

**13. ¿Qué sistemas para la evaluación del personal aplica en la empresa?**

Sólo se evalúa al personal cuando va a realizar algún tipo de auditoría.  
Aunque debería de evaluarse cada año como mínimo.

**Entrevista # 2**

**Nombre del Entrevistado:** Marcos Veliz Zambrano.

**Cargo que ocupa:** Supervisor de planta

**CUESTIONARIO**

**1. ¿Considera importante la labor del Talento Humano?**

SI

**a) ¿cómo se debe administrar el talento humano para aprovechar a los empleados?**

Enseñándoles como hacer bien sus trabajo, dadas una buena instrucción.

**b) ¿cómo se debe administrar el recurso humano para fomentar la creatividad?**

Dando cursos que los ayuden a realizar trabajos que beneficie a la empresa.

**c) ¿cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del departamento de talento humano?**

- Se encarga de contratar el personal calificad y de darles las pautas para que realicen bien sus actividades o trabajos

**2. ¿Cómo identifica usted el compromiso que tienen los colaboradores con la empresa?**

Porque muchas veces se quedan trabajando horas extras, en lugar de irse cuando existe algún problema.

**3. ¿De una descripción del proceso de trabajo en equipo?**

Llegan a sus puestos de trabajos, reciben las notificaciones y las tareas por hacer, se encargan de producir un producto de calidad.

**4. ¿Describa la comunicación que existe entre usted y los subordinados?**

La comunicación es verbal y por medio de altavoz

**5. ¿Qué tan a menudo debe intervenir para la solución de un conflicto?**

Nunca intervengo en conflictos laborables.

**6. ¿Qué cree usted que falta motivación a los empleados para la realización de sus labores?**

Sí, porque no pagan a tiempo y no existen incentivos.

**7. ¿Existen implementados procesos de mejora continua?**

No nos han capacitados sobre dichos procesos de mejora.

**8. ¿Cada qué tiempo la empresa Tuberías Pacífico capacita a sus empleados?**

Nunca nos han capacitado sobre algún tema específico, todo lo que sabemos es por experiencia

**9. ¿La distribución de la infraestructura productiva obedece a un proceso productivo?**

No, porque no existe mucho espacio para operar las máquinas y eso es muy necesario.

**10. ¿El manual de funciones que se emplea actualmente es acorde con el perfil que se requiere en cada cargo o actividad?**

Sé, está acorde pero casi nunca se emplea y no es tomado en cuenta.

**11. ¿Qué debe contener el manual de funciones de la empresa?**

Todas las tareas y actividades que debe cumplir uno de los trabajadores de Tuberías Pacífico.

**12. ¿Cuáles es el proceso de reclutamiento de personal?**

No lo sé, ni siquiera sé que existe dicho proceso, porque cuando yo entre a la compañía no me sometieron a nada de eso.

No tenemos un proceso estándar, simplemente se lo pone a prueba 3 mese y luego se lo contrata por un año, para ser indefinido.

**13. ¿Qué sistemas para la evaluación del personal aplica en la empresa?**

Sólo nos califica el jefe de producción con unos formularios cuando hay algún tipo de auditoría.

**Entrevista # 3**

**Nombre del Entrevistado:** Andrés Portilla Jara.

**Cargo que ocupa:** Supervisor de planta.

**CUESTIONARIO**

**1. ¿Considera importante la labor del Talento Humano?**

Por supuesto

**a) ¿cómo se debe administrar el talento humano para aprovechar a los empleados?**

Dándoles capacitaciones y cursos que les sirvan para desarrollar, mejorar sus actividades y de la misma forma incentivarlos con el fin de conseguir su compromiso.

**b) ¿cómo se debe administrar el recurso humano para fomentar la creatividad?**

Tomando en cuenta sus opiniones y sugerir tipos de cambios que se puedan dar en sus lugares de trabajo o las distintas operaciones que realizan.

**c) ¿cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del departamento de talento humano?**

- Cumplir metas planteadas y seguir políticas, basándose en el buen reclutamiento del personal, describiendo cada puesto o perfil, esto abarca a todos los cargos.

**2. ¿Cómo identifica usted el compromiso que tienen los colaboradores con la empresa?**

Visualizando su desempeño y las ganas de seguir aportando ideas que beneficia a la compañía.

**3. ¿De una descripción del proceso de trabajo en equipo?**

Primero se recibe el turno, luego se verifica órdenes de producción o las tareas a realizar en la jornada de trabajo, controlar productos defectuosos y al final tener un producto teniendo de buena calidad.

**4. ¿Describa la comunicación que existe entre usted y los subordinados?**

La comunicación es verbal o por medio de memos.

**5. ¿Qué tan a menudo debe intervenir para la solución de un conflicto?**

Pocas veces ya que el ambiente de trabajo es tranquilo.

**6. ¿Qué cree usted que falta motivación a los empleados para la realización de sus labores?**

En cierta parte sí, porque a veces no reciben su sueldo a tiempo y tal vez se sienten explotadas.

**7. ¿Existen implementados procesos de mejora continua?**

Sí, que están basados en procedimientos para cada acción de las actividades que realizan los trabajadores

**8. ¿Cada qué tiempo la empresa Tuberías Pacífico capacita a sus empleados?**

La compañía no registra ningún tipo de capacitación se le da charlas comunicativas.

**9. ¿La distribución de la infraestructura productiva obedece a un proceso productivo?**

No, porque se necesita mayor espacio por línea de producción.

**10. ¿El manual de funciones que se emplea actualmente es acorde con el perfil que se requiere en cada cargo o actividad?**

Si, está totalmente acorde.

**11. ¿Qué debe contener el manual de funciones de la empresa?**

Todas las actividades que deben realizar un trabajador en su cargo o puesto de trabajo.

**12. ¿Cuáles es el proceso de reclutamiento de personal?**

No se sigue un correcto o estandarizado proceso de reclutamiento.

**13. ¿Qué sistemas para la evaluación del personal aplica en la empresa?**

No se emplean sistema específica de evaluación solo tiene fórmulas que no son utilizados.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Cuadro 16.** Verificación de las hipótesis planteadas

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
Un ambiente laboral inadecuado es un factor que influye significativamente en el crecimiento organizacional y el nivel productivo de las personas que conforman el departamento de producción de Tuberías Pacífico S.A.	Se verifica la hipótesis con las pregunta 2, 3, 5, 6, 8, 12 y 5 de la entrevista donde corroboró la existencia de pequeños errores (los superiores a veces no escuchan sugerencias, no se especifican claramente las órdenes, los empleados no se ponen de acuerdo al hacer un proyecto generando conflictos )que afecta al ambiente laboral
Un ambiente laboral hostil influye en el desempeño de las funciones de los trabajadores.	Esta hipótesis se ratifica con la pregunta 3, 4, 5 y 10 de la encuesta, donde los trabajadores indican que sus opiniones no se toman en cuenta.
La poca iniciativa, incide en el liderazgo de los trabajadores y en el crecimiento organizacional.	Se verifica con la pregunta 11 encuesta quedando demostrada que se necesita trabajadores acorde con el empleo y así forjar líderes.
La falta de capacitación, afecta en el desempeño laboral de los trabajadores.	Se verifica la hipótesis con las preguntas 9 de la encuesta a los empleados, que muestran que las capacitaciones no están de acuerdo al área laboral.
La incorrecta selección de personal ocasiona que el puesto de trabajo no sea ocupado por personal calificado para el mismo.	La hipótesis se comprueba con la pregunta 5 y 7 de la encuesta, ya que el personal no se encuentra bien preparado para desempeñar las funciones.
El uso inadecuado de un manual de funciones incide en la estabilidad de los cargos del departamento de producción de Tuberías Pacífico S.A.	Con la pregunta 10 se comprueba la hipótesis, indicando que el manual de funciones no llena las expectativas al momento de contratar personal que cumpla su rol según el cargo.

**Fuente:** Tubería Pacífico S.A

**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

## **Conclusiones**

Luego de realizadas las encuestas y tabuladas llegamos a las siguientes conclusiones:

- El principal problema dentro de Tuberías Pacífico S.A. es que al momento de elaborar un proyecto los empleados trabajan en equipo pero no existe un líder entre ellos que ponga orden y designe responsabilidades; originando que las opiniones vertidas por entre ellos no sean escuchados y valoradas para la realización de las tareas en el departamento de producción.
- Es trascendental realizar retroalimentaciones para el bien del personal, en las encuestas los empleados manifestaron que a veces son capacitados sobre sus áreas que desempeñan, esto provoca pequeñas demoras al momento de la producción porque toma un poco de tiempo aprender las funciones de cada perfil de la empresa y si no hay una capacitación adecuada a largo plazo puede ocasionar pequeñas pérdidas pero no significativas ya que el producto no va a estar terminado en el tiempo especificado.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda que la empresa Tuberías Pacífico S.A aplique el estudio de este proyecto de investigación el cual va ayudar a mejorar el ambiente organizacional de los empleados, mejorando su productividad y rendimiento en la empresa.
- Es importante recalcar al Jefe de Producción que tome en cuenta las opiniones de los empleados e inculque el liderazgo para cumplir las metas de la empresa y se labore en un ambiente estable.
- Para llegar a la efectividad del departamento de Producción es importante que se tomen en cuenta los parámetros que proponemos y así lograr el ingreso del personal más idóneo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Implementación de un modelo de Gestión de Talento Humano en el Departamento de Producción de TUBERÍAS PACÍFICO S.A. Año 2013.

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

El propósito fundamental de la propuesta está centrado en la implementación de un modelo de gestión del talento humano organizado con la finalidad de fortalecer la comunicación entre los empleados del departamento logrando mejorar el ambiente de trabajo de la empresa.

Con eso corroboramos que nuestro proyecto tiene fundamentación ontológica, metodológica, epistemológica, axiológica y científica.

#### **Fundamentación Ontológica**

Al emplear esta fundamentación ontológica se observará la realidad del proceso de cambio y dinamismo tanto para los empleados como a la empresa de “Tuberías Pacifico S.A”, integrándose mutuamente para lograr el progreso interno de la empresa y el personal que labora ahí.



## **Fundamentación Metodológica**

La teoría permite adquirir conocimientos sobre la administración de talento humano mientras que la práctica crea experiencia, es por eso que el conocimiento y la aplicación de este, no deben funcionar de manera individual, la metodología permitirá la investigación cualitativa con la participación de sujetos implicados y comprometidos con el problema que atraviesa el personal de la empresa.

## **Fundamentación Epistemológica.**

Por eso en este problema van a interactuar el investigador y el objeto de estudio de una forma directa, que le van a permitir involucrarse de una forma frontal con los hechos y acontecimientos de la realidad de la empresa. Y así se adquirirá un compromiso colectivo para aplicar el método propuesto.

## **Fundamentación Axiológica**

Las personas somos distintas, todos pensamos de diferente forma, siendo así que la sociedad ecuatoriana se basa en los valores, proporcionándoles su propia personalidad; los mismos que son transformadores del cambio.

## **Fundamentación Científica**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre de esta escuela obedece a un intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y a la medición.

## **Fundamentación Legal**

## **Dirección de Empleo y Recursos Humanos**

**Art. 556.-** De sus funciones.- Corresponde a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos:

1. Orientar la utilización adecuada de la fuerza laboral del país;
2. Promover y ejecutar la política de empleo, mediante el servicio de colocación;
3. Investigar y atender todo lo relacionado con la selección de las migraciones laborales;
4. Llevar el registro de los trabajadores ocupados y desocupados, siguiendo una catalogación metodizada y completa conforme a las diversas ramas de trabajo, con las especificaciones necesarias; y,
5. Las demás conferidas por la ley.

**Art. 557.-** Servicio de colocación.- El servicio de colocación será público y gratuito, y sus fines los siguientes:

1. Aproximar la oferta y la demanda de mano de obra, relacionando a los trabajadores desocupados o en demanda de colocación, con los empleadores que los necesiten;
2. Proporcionar un conocimiento general, uniforme y centralizado de las necesidades de las diversas profesiones e industrias de las características y posibilidades del mercado de trabajo;
3. Obtener el empleo de los desocupados en las obras públicas nacionales o municipales y las que emprendan las demás entidades de derecho público, y gestionar que se les concedan facilidades para adquirir tierras baldías y medios de cultivo; y,
4. Procurar la reintegración de los campesinos a las labores agrícolas que hubieren abandonado para concentrarse en las ciudades.

### **De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- Respetar las asociaciones de trabajadores;
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su

remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso

## **Interpretación**

La fundamentación es una parte importante de un proyecto porque es la razón por la cual se lo va a realizar, y trata puntos estratégicos que ayudan a encontrar posibles soluciones del problema planteado.

Por eso no hay que olvidar:

- Argumentar el beneficio del proyecto.
- Indicar los argumentos en la práctica real: datos, cifras estadísticas, cuadros comparativos, etc.
- Explicar porque es importante la fundamentación en el proyecto.

## **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Teniendo como sustento los resultados obtenidos en los estudios que se realizaron en la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A. concordamos que:

El desarrollo de la propuesta consiste en Diseñar e Implementar 1 Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A; este tema nace como respuesta a la problemática planteada que trata sobre el desempeño de los empleados en el departamento producción.

Se corroboró la problemática con la información obtenida de las encuestas a los empleados y entrevistas al gerente y supervisores; el sondeo indicó que faltan líderes en el equipo de trabajo y esto ocasiona pequeños inconvenientes en las labores cotidianas.

Por estas justificaciones el proyecto de investigación va dirigido al talento humano, porque la empresa debe estar guiada por personas con liderazgo, estas con su talento deben cumplir un papel que fundamentalmente motive, fomente la participación y ayude

a vencer la resistencia al cambio, y con el propósito de conocer las necesidades que lleven a la formación y perfeccionamiento de todos los miembros que participan activamente dentro y fuera de la empresa a la que pertenecen.

Al diseñar e implementar un modelo de gestión del talento humano en TUBERÍAS PACÍFICO S.A permitirá a todos los integrantes de la organización que se adapten a cambios de manera eficiente y eficaz, estimulándolos hacia la producción de resultados y predisponiéndolas para que colaboren con un compromiso mutuo de ganar , trabajando en equipo, ya que al gestionar adecuadamente al personal que conforma la empresa, podremos predecir las reacciones de las personas, pues debemos trabajar en primera instancia en lo interno de la empresa, para poder conocer todas sus necesidades y exigencias lo cual es muy importante para el desarrollo efectivo de sus actividades encomendadas dentro de la organización, pudiendo así determinar el éxito o fracaso de las personas dentro de la organización.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General**

Diseñar e Implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A, mediante un análisis exhaustivo que permitirá conocer las necesidades de la empresa y de los empleados, el mismo que permitirá un desempeño eficiente para lograr la productividad y la optimización de las actividades.

### **5.4.2 Objetivo Especifico**

- Analizar el modelo de gestión que mejor se adapte a la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A. y así lograr eficiencia empresarial.
- Diseñar el manual de políticas y procedimientos de la empresa.
- Sociabilizar el modelo de gestión del Talento Humano, mediante capacitaciones para que los empleando conozcan los cambios.
- Determinar las técnicas al diseñar el modelo de gestión a través del estudio de modelos aplicados al talento humano y así desarrollar la propuesta del modelo para la empresa.
- Plantear capacitaciones anuales para optimizar el trabajo de los empleados.

## 5.5 UBICACIÓN

Este proyecto va estar ubicado en:

- **Provincia:** Guayas
- **Cantón:** Guayaquil
- **Empresa:** TUBERÍAS PACÍFICO S.A
- **Ubicación:** Km. 23 1/2 de la Vía Perimetral. Guayaquil, Ecuador.

**Figura 15.** Ubicación



**Fuente:** Google Map

## 5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

La propuesta de acuerdo a la investigación es factible de realizar y poner en práctica, debido a que tanto en el campo administrativo como en el recurso humano existe una gran predisposición para la mejora y el cambio interno y externo por lo que mediante la implementación del Modelo de Gestión vamos a mejorar el desempeño laboral y lograr que la organización y sus miembros sean más proactivos en las actividades de la empresa convirtiéndose en la base fundamental para su mejora continua.

## **Campo Económico**

Económicamente es un proyecto muy importante debido a que se debe tener en cuenta la competencia externa que posee la empresa, porque teniendo empleados preparados para cambios vamos a ser más competitivos en el mercado, además debemos tener en cuenta que el valor verdadero de la empresa lo encontramos en su capital humano por cuanto la empresa debe tener como misión capacitar constantemente a su personal porque es el recurso más importante que posee.

Con las capacitaciones que se serán costeadas por la empresa, el empleado retribuirá la inversión con su desempeño el cual se demostrará con la elaboración de los productos eficazmente.

## **Campo Socio - Cultural**

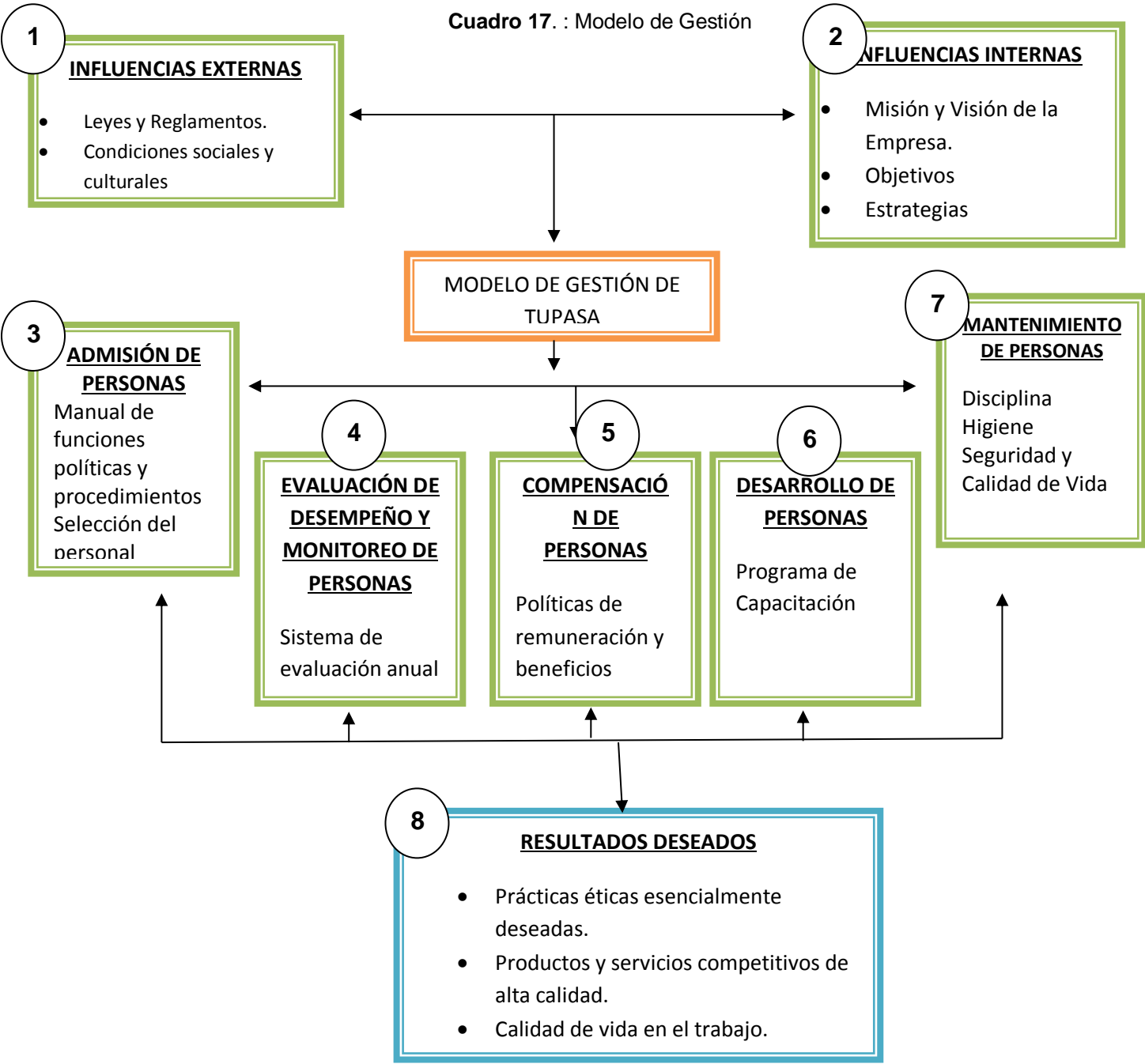
Al aplicar la propuesta de diseñar e implementar el Modelo de Gestión del Talento Humano influirá en el estilo de vida de las personas y se verá reflejado en su vida normal y en el trabajo. Se formará líderes con los empleados comprometidos y que desean ir más allá, desatando buenos sentimientos en toda la empresa y en la sociedad. Al convivir en un ambiente organizacional estable se logra un cambio positivo en las personas, lo que a medida que pase el tiempo empieza a reflejar un contagio positivo del manejo emocional en la sociedad convirtiéndose en costumbre.

### **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA TUBERÍAS PACÍFICO S.A.**

Teniendo en cuenta que el factor humano es el recurso más importante que posee la empresa debemos considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Desarrollar las destrezas del trabajador, va a proporcionar beneficios para los empleados y para la organización. Ya que podemos ayudar a los trabajadores a aumentar sus habilidades y cualidades y beneficiando directamente a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

Nuestro Modelo de gestión lo basamos en el siguiente formato:





## **Descripción del Modelo de gestión TUPASA S.A.**

1. Tener claro el Reglamento.

Considerar más la cultura que se genere en la organización.

2. Involucrar el personal a las metas, objetivos y estrategias para la mejora de los productos y del ambiente laboral de la organización.

3. Actualizar el manual de funciones acorde a las necesidades actuales, con las herramientas necesarias y moderna tecnología para la obtención del producto con calidad.

Seleccionar el personal idóneo al cargo que este acorde a la necesidad; esto permitirá la eficacia y eficiencia a la entrega del producto, con una disminución de costos al momento de capacitar al empleado. (Reducción/ Costos).

4. Evaluar al personal para poder medir las falencias, necesidades o inquietudes en la organización, esto permitirá hacer una retroalimentación para la mejora de la organización y su entorno.

5. Premiar al personal por su entrega y buen desempeño con su trabajo.

6. Brindar capacitaciones constantes.

7. No solo se debe considerar los resultados que generan los empleados sino también se debe tomar en cuenta las necesidades de ellos, hacerlos sentir empoderado no solo con el cargo que desempeñan, sino también como parte de la organización, es importante que la empresa se comprometa con los empleados como la ley lo estipula.

## **PRESENTACIÓN**

- Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa TUPASA.

## **ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

Producimos y comercializamos tuberías de PVC Polipropileno y Polietileno que cumplen con normas internacionales y requisitos del cliente para proveer un producto de calidad para su utilización en redes de agua potable alcantarillado y electricidad. Mejoramos continuamente los procesos manteniendo la satisfacción de los clientes

## **ALCANCE**

Este modelo de Gestión puede ser aplicado para todo el personal que labora en la empresa TUPASA (TUBERÍAS PACIFICO S.A.).

## **FINALIDAD**

Con la implementación del modelo de gestión, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles a través de la implementación del modelo de gestión del talento humano en la empresa TUBERIAS PACIFICO S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

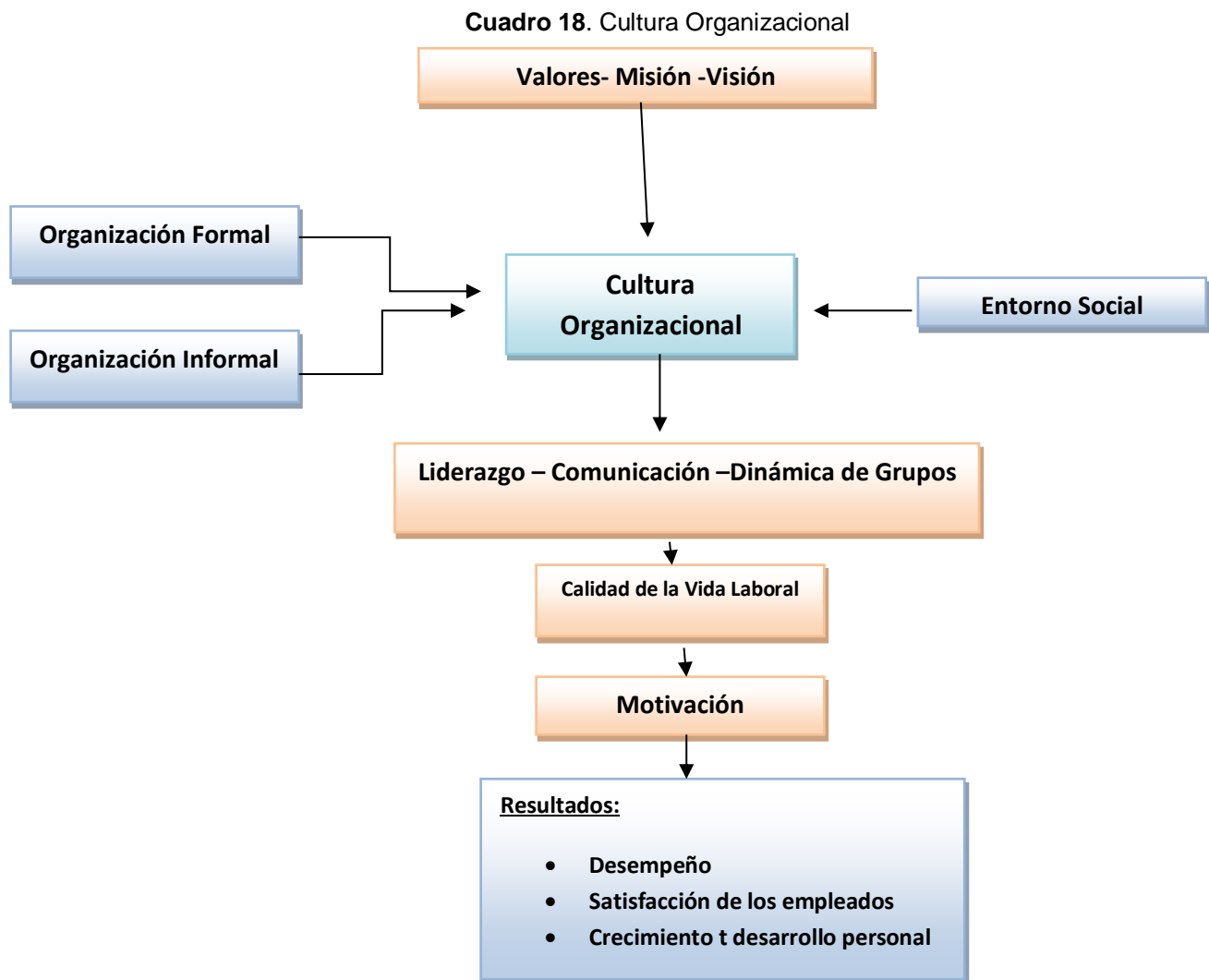
## **META**

El propósito inherente de este trabajo radica en identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos, para afianzar el comportamiento productivo de sus

participantes, con el compromiso de facilitar el intercambio, comprensión y eficacia, en el momento de interactuar con el participante, con la apropiación de herramientas gerenciales, que auxilien al participante en el momento de desempeñarse, para que logren resolver situaciones con efectividad y productividad en su campo laboral.

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El inicio de un modelo organizacional parte de la visión, la misión y los valores de la entidad. Dentro de estos temas iniciales se podría incluir la estrategia u objetivos organizacionales.



**Fuente:** Davis y Newstron

**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

## **POLÍTICAS APLICADOS EN LA EMPRESA TUBERIAS PACÍFICO S.A.**

### **Calidad**

La calidad total es un compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la empresa. Calidad en los insumos, procesos y el producto. Calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas. La calidad tendrá que convertirse en un valor, en una manera de vivir.

### **Competitividad**

El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades las expectativas del cliente. La empresa debe tener liderazgo en el mercado. Para ello, hará de la calidad de su producto, un compromiso y un reto

### **Productividad**

La productividad es condición para la permanencia y el crecimiento de una empresa que si no logra los estándares de eficiencia y eficacia se encontraría seriamente amenazada.

### **Rentabilidad**

Las empresas buscan alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad. Solo empresas rentables pueden crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y a la sociedad.

### **Conocimiento del entorno**

La dinámica de la sociedad y el compromiso de la empresa con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político – legal, económico, ecológico, tecnológico y de la competencia con el fin de anticiparse a los cambios en el contexto.

### **Compromiso con el cliente**

El éxito de la empresa se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes. La compañía, orientará su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un producto de excelente calidad.

### **Necesidad de beneficio**

El beneficio es la medida y retribución del éxito en la actividad económica. Buenos beneficios distinguen a la empresa sana y con futuro. Solo una empresa sana puede ofrecer seguridad laboral, desarrollo humano, inversiones, etc.

### **Equidad de Género**

La inteligencia emocional es aplicada y se cultiva en todas las personas sin importar su sexo o edad, al hacer uso de estas habilidades se ve un cambio en su interior y en su diario vivir deseando constantemente la necesidad de éxito por el gran impacto que causa.

### **PRINCIPIOS SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE**

Ofrecer a nuestros clientes una atención adecuada a través de nuestro producto y un adecuado servicio de Post-venta.

### **Vocación de servicio**

Nuestros empleados están capacitados para ofrecer una excelente atención al cliente, es decir, con amabilidad, respeto y equidad.

### **Respeto a los trabajadores, clientes y proveedores**

Este principio es primordial porque es la base del desarrollo de toda organización, si hay respeto, hay comunicación, comprensión y justicia.

### **Responsabilidad social**

TUBERÍAS PACIFICO S.A. no busca solo su progreso empresarial, también tiene una obligación con la sociedad para retribuir de una forma todo lo que esta le dio.

### **Transparencia y honestidad**

Somos una empresa que demostramos ser sinceros y responsables en la venta de nuestros productos

### **Eficiencia y oportunidad en la entrega de producto**

Inmediata distribución del producto aplicando las normas de calidad para liderar en el mercado ante la competencia y así cumplir con las expectativas del cliente.

### **Ética comercial y profesional**

Estamos basados en una serie de principios y valores profesionales, los cuales nos impiden hacer cosas que no vayan acorde con la ley y la cultura de la sociedad.

### **Comunicación efectiva entre todos sus miembros**

Existe una gran comunicación entre todos los niveles, por esta razón tenemos que la comunicación es efectiva.

## **VALORES**

### **Valor ético**

Estos valores tienen gran influencia en: la capacidad, habilidad, cooperación, satisfacción en el trabajo, creatividad, éxito, dignidad, honor, igualdad, competencia, bienestar de los trabajadores, etc.

El conocimiento de la ética en relación a los negocios podría resumirse con la siguiente afirmación: ***“Proceder éticamente resulta a la larga, buen negocio”***.

### **Valores humanos**

En el sistema de valores humanos debe existir un completo respeto al ser humano como tal, la lealtad, el respeto a la empresa y a los propios principios del individuo, ya

que todas las personas que conforman la organización creando una cultura dentro de esta, y se convierta en su ambiente de trabajo.

## **ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIOS**

- **Estrategia de diferenciación**

Esta estrategia tiene por objeto dar al producto cualidades distintivas para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La diferencia puede tomar distintas formas: una imagen de marca, avance tecnológico reconocido, la experiencia anterior, calidad, servicio post venta etc.

- **Estrategia de crecimiento**

Los objetivos de crecimiento se hallan en todas las estrategias empresariales, como crecimiento de ventas, del beneficio o tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de la empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal.

- **Estrategia de atención al cliente**

Mediante esta estrategia la empresa puede llegar a conocer exactamente las necesidades de los clientes, las estrategias de atención al cliente están encaminadas a que la organización tenga una mejor posición con respecto a la competencia.

Se puede lograr a través del desarrollo de programas de mantenimiento de clientes para estar al tanto de sus necesidades y deseos, así también conocer sus opiniones sobre el producto o servicio, mediante encuestas directas o se pueden canalizar a través de llamadas telefónicas o visitas demostrando buen trato, cordialidad y amabilidad a los clientes, el buzón de sugerencias y quejas de esta manera la empresa puede estar al tanto de las deficiencias y encontrar soluciones.

Hacer un seguimiento a los clientes con el fin de saber el grado de satisfacción de los mismos y la imagen que tiene la empresa así podrá tener una retroalimentación y conocer los puntos débiles de la organización.

También podemos atender las necesidades no atendidas por la competencia y llevar a cabo ajustes, así como también determinar las fortalezas detectadas por los clientes y consumidores y sobre las cuales trabajar para mantenerlas o mejorarlas.

- **Estrategia de capacitación**

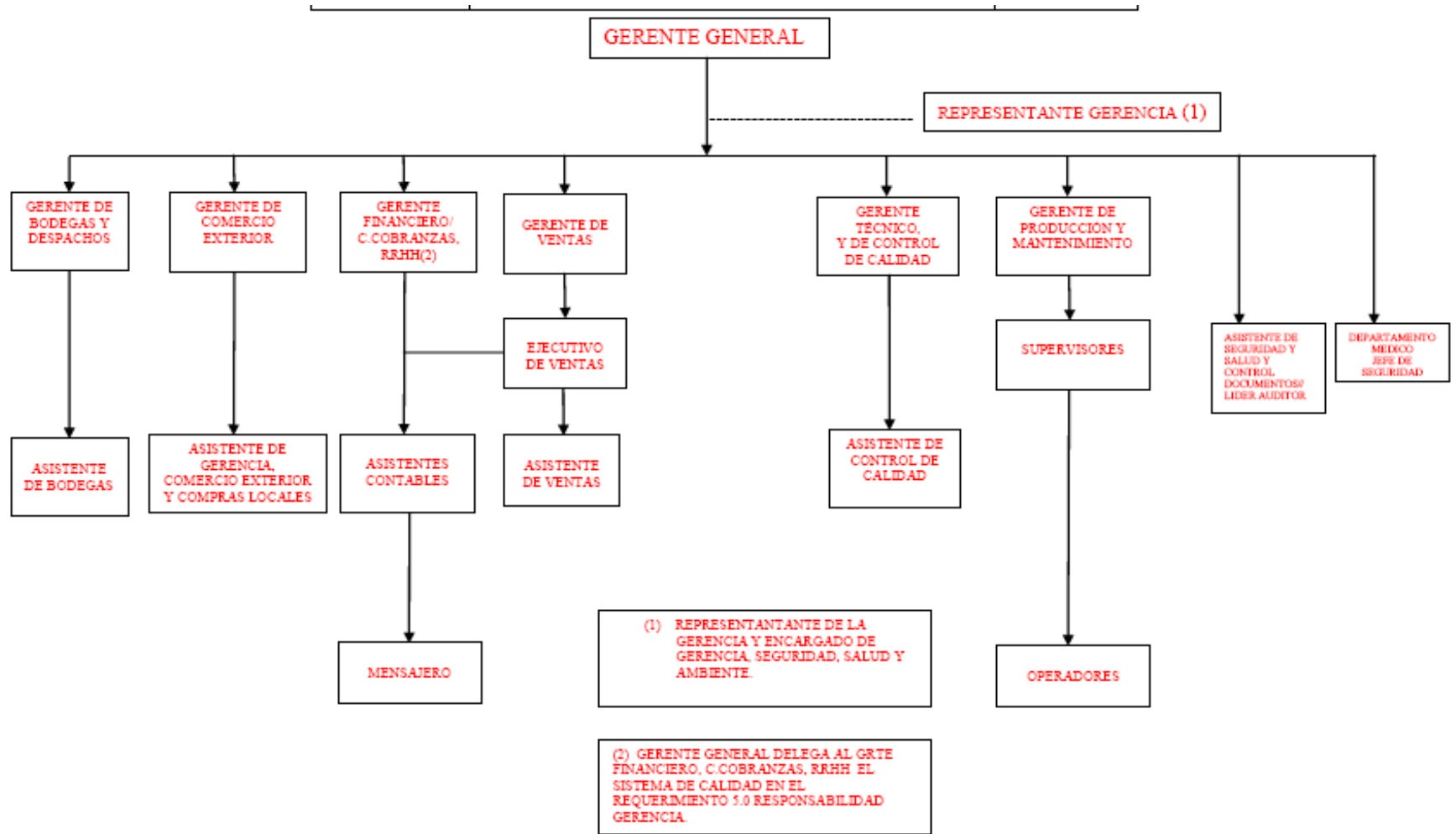
En todas las acciones de la vida la capacitación juega un papel primordial porque a través de él se promueve los cambios permanentes en las personas. Para que este aprendizaje se realice influyen directamente los procesos de maduración, es decir que la combinación de madurez y capacitación provocan toda la transformación en el individuo.

La empresa al capacitar y perfeccionar al trabajador, al momento de aplicar ésta estrategia está incentivando, motivando y comprometiendo al personal para su mejor desempeño dentro y fuera de la empresa. La capacitación enfocada hacia la nueva visión, la capacitación debe ser permanente en especial al personal que está en contacto con los clientes. Ya que un personal capacitado produce mejores satisfacciones hacia los clientes.



# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TUBERÍAS PACÍFICO

Cuadro 19 Estructura Organizacional



## **ANÁLISIS FODA DE TUBERÍAS PACÍFICO S.A.**

El análisis FODA está diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

### **FACTORES EXTERNOS**

#### **OPORTUNIDADES**

Eventos como hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de forma oportuna y adecuada. Las mayores oportunidades para la empresa son:

- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades.
- Captación apropiada de los productos.
- Posibilidad de entrar en nuevos mercados.
- Aplicación de tecnología en el departamento.

#### **AMENAZAS**

Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhibe, limita o dificulta su desarrollo operativo.

- Nuevos competidores
- Velocidad en el desarrollo tecnológico
- Competencia desleal
- Creación de nuevos impuestos
- Estabilidad de política cambiaria
- Conformismo de las situaciones dadas
- Comunicaciones deficientes
- Sobre endeudamiento por parte de gerencia

## **FORTALEZAS**

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una organización.


- Procesos competitivos
- Pagos oportunos al personal
- Estabilidad laboral
- Compensación salarial
- Disponibilidad de insumos y fortalezas de los proveedores

## **DEBILIDADES**

Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

- Falta de capacitación
- Falta de un modelo de gestión de talento humano
- Falta de control de metas y objetivos
- Falta de cooperación de empleados en tareas asignadas
- Falta de coordinación y trabajo en equipo

## MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

	<b>Manual de Funciones</b>	Fecha: 17/03/ 2013
		Versión 1.0

### 1.- PRINCIPIOS GENERALES Y OBJETIVO.

Describir el perfil de cargo para cada puesto de trabajo en las diferentes áreas de la empresa, de esta manera contratar personal ajustándonos a un perfil específico con el objeto de lograr una selección y contratación eficiente para el desempeño apropiado de acuerdo a los requisitos del sistema de gestión ambiental.

### 2.- ALCANCE.

Este manual se aplica a todos los cargos contemplados en el organigrama de TUPASA.

### 3.- DEFINICION DE LA POSICION:

Bajo la dirección del Jefe de Personal o de quien haga sus veces es de su responsabilidad el planificar, ejecutar y evaluar las actividades necesarias para la elaboración del perfil de cargo.

### 4.- RESPONSABILIDAD. (Actividades a realizar en la frecuencia definida)

- Planificar y ejecutar.
- Aplicar las metodologías
- Asegurar que las diversas acciones requeridas son ejecutadas para conseguir los resultados previstos.
- Dar seguimiento.
- Coordinar la realización de las diversas actividades.

### 5.-REQUISITOS DE LA POSICION. (Competencias)

#### 5.1 Educación y formación: (Estudios secundarios y/o universitarios y entrenamiento en actividades relacionadas al puesto)

- a.- Profesional en áreas relacionadas con Ingenierías (varias ramas), Administración, Desarrollo Humano, Tecnología, o afines.
- d.- Buenos conocimientos de computación y paquetes utilitarios.

## 5.2 Habilidades: (Destreza necesarias para ejecutar el trabajo.)

a.- Importante disponer de habilidades para relacionarse con individuos de diversos niveles sociales, culturales, económicos y técnicos.

b- Capacidad de hablar en público y manejar programas de entrenamiento.

c.- Capacidad de organización y administración de recursos.

**Ejemplos:** Liderazgo, trabajo bajo presión, buen manejo de relaciones interpersonales, capacidad de análisis y resolución de problemas, don de mando y manejo de personal, facilidad de expresión, etc.

## 5.3 Experiencia. (Tiempo de experiencia en la posición)

a.- Preferible con mínimo 1 año de experiencia profesional en áreas relacionadas con calidad, productividad, procesos productivos o administrativos, ingeniería, sistemas informáticos, recursos humanos u otros afines.

### **CARGO                    GERENTE FINANCIERO, CRÉDITO Y COBRANZAS, RECURSOS HUMANOS**

Objetivo General      Dirigir, controlar y coordinar las funciones Administrativas y/o Financieras de la Empresa a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechamiento adecuado de los recursos financieros, *mediante la recaudación efectiva de las cobranzas así como también gestionando y reclutando el talento humano necesario para el buen funcionamiento de la empresa.*  
*Ejecutar la responsabilidad de la gerencia en el Sistema de Calidad. (5.0)*

**Reporta a                    Gerente General**

Especificación del cargo      Educación:  
Profesional universitario con estudios en economía administración o contaduría pública.

### **Experiencia:**

- Dos (2) años de experiencia mínima comprobada en el manejo de finanzas.

**Conocimientos:**

- Manejo e interpretación de las leyes sociales y fiscales relativas a la administración.
- Elaboración de Presupuestos.
- Control de gastos, nómina, impuestos y documentos

**Contable.**

- Controles administrativos de las áreas de contabilidad y finanzas.
- Costos
- Depreciaciones
- Clasificación y análisis de la información contable Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Elaborar los formularios 101-103-104 del SRI
- Elaborar los formularios a la Superintendencia de Compañías y Bolsa de Valores.

**Corregir los registros contables.**

- Llevar el control de cuentas por pagar.
- Llevar el control bancario de los ingresos de la Empresa
- que entran por caja
- Conocimientos en sistemas de gestión ambiental ISO 14001, sistemas de calidad ISO 9001: 2008 Y OHSAS 18001: 2007 de la empresa
- Conocimiento de las 3 normas.
- Conocimiento en manejo de incendios y riesgos globales de la empresa.
- Examen de suficiencia en los 3 sistemas de gestión de la empresa, con nota mínima 80/100.
- Delegada por el Gerente General para manejar el Sistema de Calidad en el requerimiento 5.0 de la responsabilidad de la gerencia.

## **Habilidades:**

- Para supervisar personal.
- Liderar grupos de trabajo.
- Detectar deficiencias y sugerir las correcciones apropiadas.
- Trabajar bajo presión
- Planificar actividades y recursos.
- Organizar el trabajo en una unidad de administración y finanzas.
- Analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos.
- Manejo de extinguidores de incendio
- Manejo del riesgo y la prevención
- Intuición al peligro y la prevención
- Habilidad en la comunicación grupal
- Conocimientos en primeros auxilios básico
- Habilidad en la lectura en la revisión de los documentos del sistema ambiental y de seguridad salud laboral.

## **Responsabilidades y Funciones**

- Coordinar las actividades de los departamentos bajo su supervisión.
- Elaboración del informe de flujo de caja
- Proveer la obtención de recursos financieros para atender las obligaciones con proveedores, instituciones de crédito
- Así como salarios, impuestos y otros.
- Supervisión y control para el cumplimiento de los requerimientos, según las normas y leyes que rige los ámbitos
- Societarios, tributarios y laboral de la empresa.
- Supervisar y controlar para que se cumplan las políticas administrativas y financieras de la empresa y las directrices
- emanadas de la Gerencia General y Vicepresidencia de la Empresa

- Coordinar que los créditos otorgados se apliquen de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Gestionar los depósitos diarios a los diferentes bancos locales.
- Coordinar las cobranzas.
- Analizar y confirmar las referencias previo el otorgamiento de crédito.
- Analizar los elementos que permita administrar efectivamente el crédito y la gestión de cobro en la empresa.
- Elaboración y administración de documentos de respaldo en depósitos realizados.
- Emitir notas de crédito.
- Confirmar los depósitos en banco.
- Contabilizar las devoluciones.
- Aprobación de solicitudes de créditos.
- Contabilizar comprobantes de ingreso.
- Reclutamiento de personal
- Gestionar la capacitación para el personal de la empresa mediante un Plan anual de Capacitación.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo
- Cumplir sus responsabilidades en los sistemas de calidad, ambiente, y seguridad y salud laboral.
- Colaborar con los requerimientos del representante de la alta gerencia en los 3 sistemas de gestión.
- Otorgar todos los recursos que se requiera para la implementación, mantenimiento y mejoramiento de los 3 sistemas de gestión.
- Cumplir en su puesto de trabajo las políticas de calidad, ambiental y seguridad y salud laboral de la empresa.
- Colaborar en la efectividad de los 3 sistemas implementados en la empresa
- Contribuir a los cambios que requieran los sistemas, en la infraestructura, controles, sistemas de producción.
- Mantener la comunicación sobre la prevención ambiental a todos los grupos



involucrados así como con la comunidad.

- Cumplir con los requerimientos para los miembros del Comité de calidad, ambiente y seguridad y salud laboral

## **CARGO**

## **OPERADOR**

<b>Objetivo General</b>	Soporte operativo al departamento de producción, teniendo el control de los procesos de elaboración del producto.
<b>Reporta</b>	Gerente de Producción y mantenimiento
<b>Especificación del cargo</b>	Educación: Instrucción primaria mínimo dependiendo del área.

### **Experiencia:**

- Mínimo un año (1) de experiencia en áreas relacionadas con procesos productivos.

### **Conocimientos:**

- Procesos productivos.
- Conocimiento del producto
- Conocimiento del cliente de la empresa y del nivel de satisfacción del cliente y sus reclamos.
- Controlar la operación de la maquina
- Conocer los problemas tóxicos y lo que emite al medio ambiente y como reducir el efecto a través del control operativo.
- Conocimientos en sistemas de gestión ambiental ISO 14001, sistemas de calidad ISO 9001: 2008 Y OHSAS 18001: 2007 de la empresa
- Conocimiento de las 3 normas.
- Conocimiento en manejo de incendios y riesgos globales de la empresa.
- Examen de suficiencia en los 3 sistemas de gestión de la empresa, con nota mínima 80/100

**Habilidades:**

- Capacidad de trabajo en equipo
- Dinamismo.
- Numéricas.
- Iniciativa.
- Trabajar bajo presión
- Manejo de extinguidores de incendio
- Manejo del riesgo y la prevención
- Intuición al peligro y la prevención
- Habilidad en la comunicación grupal

**Responsabilidades y Funciones.**

- Participar en alternativas viables en los diferentes procesos de desarrollo interno.
- Asistir con la información requerida al Gerente de producción para las reuniones del plan de producción semanal.
- Recopilar las hojas de producción diaria de cada máquina.
- Apoyar la gestión de la Alta Gerencia y participar en la implementación de planes, programas y proyectos.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

**CARGO****SUPERVISORES****Objetivo General**

Soporte operativo al departamento de producción, teniendo el control de los procesos de elaboración del producto y la constante supervisión de los mismos.

**Reporta**

Gerente de Producción y mantenimiento

**Especificación**

Educación:

**del cargo**

- Estudios Superiores en Ingeniería Mecánica, Industrial y/o afines.

**Experiencia:**

- Mínimo un (1) año de experiencia en áreas relacionadas con procesos productivos.
- Conocimiento en manejo de incendios y riesgos globales de la empresa.
- Examen de suficiencia en los 3 sistemas de gestión de la empresa, con nota mínima 80/100

**Habilidades:**

- Dinamismo.
- Numéricas.
- Trabajar bajo presión
- Capacidad de organización
- Supervisión de personal, liderazgo.
- Manejo de extinguidores de incendio
- Manejo del riesgo y la prevención
- Intuición al peligro y la prevención
- Habilidad en la comunicación grupal

**Responsabilidades y Funciones.**

- Participar en alternativas viables en los diferentes procesos de desarrollo interno.
- Asistir con la información requerida al Gerente de producción para las reuniones del plan de producción semanal.
- Recopilar las hojas de producción diaria de cada máquina.
- Apoyar la gestión de la Alta Gerencia y participar en la implementación de planes, programas y proyectos.
- Supervisión y control de personal, manejo y uso de maquinarias, y producción.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

**CARGO:****GERENTE DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO****Objetivo General:**

Controlar todo el proceso productivo, y controlar al personal de planta, además del mantenimiento y control de las maquinarias, equipos y accesorios, etc.

**Reporta a:**

Gerente General

**Especificación del cargo**

Educación:

- Profesional Ing. Industrial, Ing. Eléctrico, Ing. Mecánico, Ing. Civil.

**Experiencia:**

- Mínimo un (1) año de experiencia en planta y producción.

**Conocimientos:**

- Microsoft Word , Excel, Autocad
- Norma INEN y otras normas de producto que se aplican en la empresa
- De Sistemas de producción de PVC por extrusión y controlado por computadora
- Conocimientos en sistemas de gestión ambiental ISO 14001, sistemas de calidad ISO 9001: 2008 Y OHSAS 18001: 2007 de la empresa
- Conocimiento de las 3 normas.
- Conocimiento en manejo de incendios y riesgos globales de la empresa.
- Examen de suficiencia en los 3 sistemas de gestión de la empresa, con nota mínima 80/100
- Manejo de extinguidores de incendio
- Manejo del riesgo y la prevención
- Intuición al peligro y la prevención
- Habilidad en la comunicación grupal
- Conocimientos en primeros auxilios básico

- Responsabilidades y Funciones.
- Coordinar todas las operaciones de la planta (Producción, Mantenimiento, Control de calidad).
- Elaboración y puesta en marcha de proyectos industriales.
- Coordinación de compras locales y de importación para la planta.
- Mantener comunicación con soporte técnico y proveedores del exterior.
- Planificación de la producción.
- Liderar reuniones semanales de mantenimiento y producción.
- Coordinar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo eléctricos y mecánicos.
- Coordinar las actividades propias del área mecánica y eléctrica.
- Control del personal.
- Coordinar con el asistente de planta las compras requeridas para el departamento.
- Diseñar programa de mantenimiento preventivo.
- Planificar estrategias para evitar para de maquinas.
- Implementar las técnicas básicas requeridas para planear y controlar el mantenimiento eficiente en una amplia variedad de situaciones.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.
- Cumplir sus responsabilidades en los sistemas de calidad, ambiente, y seguridad y salud laboral.
- Colaborar con los requerimientos del representante de la Alta Gerencia en los 3 sistemas de gestión.
- Cumplir en su puesto de trabajo las políticas de calidad, ambiental y seguridad y salud laboral de la empresa.
- Colaborar en la efectividad de los 3 sistemas implementados en la empresa
- Cumplir con los requerimientos para los miembros del Comité de calidad, ambiente y seguridad y salud

## Selección y Contratación

	<b>Selección y Contratación del personal</b>	Fecha: 17/03/ 2013
		Versión 1.0

### 1.- PRINCIPIOS GENERALES Y OBJETIVO.

La filosofía de esta empresa es contratar personal ajustándonos a un perfil específico con el objeto de lograr un buen ambiente de trabajo.

### 2.- ALCANCE.

Este procedimiento aplica a las personas que son contratadas por TUPASA.

### 3.- DEFINICIONES:

**3:1 Competencia.-** Se refiere a la educación, formación, habilidades y experiencia de cada cargo.

### 4.- RESPONSABILIDAD.

El Gerente General es la responsable de implementar y realizar el seguimiento de este procedimiento.

### 5.-PROCEDIMIENTO.

Con el fin de lograr un margen importante de aciertos en estas selecciones, es menester cumplir las normas y procedimientos que se estipulan a continuación:

Una vez establecida la necesidad para cubrir la vacante en cualquier departamento se procede a.

- Revisar el perfil del cargo.
- Analizar la posibilidad de nuevos ascensos.
- Comparar el perfil del cargo vs. Posibles candidatos (internos).
- De no existir candidatos se procede a seleccionar una terna con documentos

básicos requeridos.

### **5.1 RECEPCION DE DOCUMENTOS PERSONALES:**

Los postulantes para diferentes vacantes deben presentar lo siguiente:

- Hoja de vida

### **5.2 SELECCION**

Verificar la Hoja de Vida del aspirante por la Gerente financiera de la empresa

- Luego realizar entrevista a los seleccionados.
- Se realiza la evaluación final y selección
- Se le indica las expectativas del cargo y una breve inducción a la empresa.

### **5.3 CONTRATACION**

Una vez seleccionado, la Gerente Financiera procede a:

- Firma del contrato de trabajo
- Afiliación al IESS
- Políticas de la empresa
- Horarios de labores
- Alimentación (Horarios)
- Funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo.

### **5.4 INDUCCION**

El Jefe de área realiza la inducción a la persona contratada.

- Jefe directo
- Sitio de trabajo
- Control y evaluación de habilidades ( 2 Meses )
- Calificación de habilidades.

## **6.- REFERENCIAS.**

Manual de funciones.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizativa es “un conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de la organización”, que producen normas de conducta y determina la forma en que una empresa conduce sus negocios. Se considera muy importante para el aprendizaje, al potenciar y dinamizar la creación y explotación del conocimiento, y su difusión a todos los niveles, pues combina y usa todos los saberes de la firma, lo que se traduce en una continúa actividad innovadora. Es además un factor determinante de los sentimientos y percepciones de las personas que participan en dichas actividades, contribuye a incrementar su grado de motivación e implicación y fusiona el aprendizaje individual y el colectivo.

Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Incluye:

Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado. (Dolan Simon L., 2003)

- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización.

## **MONITOREO DE PERSONAS**

Los tiempos han cambiado por esta razón las empresas deben realizar reclutamiento y selección, permitiéndonos aprovechar mejor el recurso económico que se destina a la capacitación, en cuyas actividades participan personas especialmente para estructurar grupos homogéneos, en cuanto el nombramiento, aumentos de sueldos, ascensos, consensos de vacaciones del personal de las distintas clases, evitando confusión entre ellas.



Para que el producto sea de calidad se debe realizar el proceso administrativo el cual consta de:

- **Planificar:** Esto lo realizan los ejecutivos para transmitir al personal de producción, este es el proceso en el que se realiza los objetivos, estrategias y para decidir varias alternativas de acción.
- **Organizar:** La empresa debe ingeniar las formas en que se establece la estructura de la organización.
- **Controlar:** La empresa tiene varias formas de controlar una de ellas es la base de datos en las cuál consta todo lo se refiere a clientes, proveedores, productos, etc.
- **Dirigir:** Esto pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos ardientes para lograr el éxito. El gerente debe guiar, estimular a sus subordinados de manera que se alcance los fines y objetivos de la empresa.
- **Evaluación:** Al trabajador se le da su respectiva remuneración de acuerdo a sus

## **TIPS PARA MOTIVAR EFECTIVAMENTE AL PERSONAL**

En el video que hacemos referencia es este trabajo de Investigación es “ ***El Gung Ho***”, el cual maneja una técnica gerencial muy eficaz que ayuda a obtener el mayor potencial de las personas en su rol dentro de una empresa, este programa ayuda a explotar la experiencia y conocimientos de cada individuo. Cada empleado tiene el control absoluto de sus labores y trabaja conjuntamente con las normas y políticas de la empresa de aprovechar al máximo todo el potencial que poseen las personas en una empresa, explotando sus conocimientos y experiencias para así poder alcanzar un ambiente donde los individuos perciben la importancia de su trabajo, sintiéndose que puede ejercer control sobre sus tareas y en donde prevalece la premisa de trabajar juntos

El Gung Ho basa el estilo de vida de tres animales y hace comparación con las personas y su comportamiento, para lograr un trabajo eficaz con una actitud motivadora y productiva.

1. **El espíritu de la ardilla:** Da a conocer la importancia de nuestro trabajo y que vale la pena realizarlo. Para conseguir el espíritu de la ardilla debemos trabajar para fijarnos metas compartidas, es decir trabajar en equipo e incluyendo valores para que todos saben la meta y los objetivos de cada proyecto.
2. **El estilo del castor:** Aquí le control lo ejerce una persona capaz que guía y logra las metas de la empresa de manera independiente, es una persona que posee autocontrol y capaz de cumplir con los objetivos; por eso es importante que el Gerente de Talento Humano permita que los empleados tenga sus responsabilidades al 100%.
3. **El don del ganso:** Todos trabajan al mismo tiempo, y se motivan juntos para lograr sus objetivos. Se apoyan mutuamente para satisfacer las necesidades del equipo de trabajo. Es importante alimentar el espíritu para así encender el fuego y estimular el progreso.

### **BENEFICIO DEL GUNH HO**

Aplicar el **Gung Ho** ayudará al Gerente de Talento Humano a formar personas exitosas porque el principal objetivo es visionar hacia el futuro y tener un don de convencimiento hacia los colaboradores para que se comprometan con la visión u misión de la empresa y hacerles entender que son importantes para la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A.

El método Gung Ho formará empleados capaces de sobresalir empleando los tres tipos de personalidades que brinda esta técnica, formando un equipo de trabajo con las enseñanzas de la naturaleza comparándolos con el espíritu de la ardilla, el castor y el ganso, cada una de las características de los animales que desarrolle los empleados van a servir de motivación para que continúen con la realización de sus trabajo de una manera distinta, al principio no va ser fácil porque todo cambio cuesta pero con empeño los empleados van a mejorar su desempeño.

### **PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL**

El primer paradigma que debe romperse es el pensar, y pero aún concebir, que la capacitación esta en el aula, ya que la misma se encuentra realmente en el campo de trabajo, en el tiempo, en la casa y en todas partes, es por ello, que en la actualidad es aconsejable utilizar el término entrenamiento.

1. El responsable de la capacitación consolidará y coordinará con cada líder y facilitador de las unidades estratégicas respectivas, tanto las prioridades cuando el cronograma que corresponda.
2. Los programas generales de entrenamiento y capacitación tendrán plena concordancia con el planeamiento estratégico de la empresa, dentro de este programa se incluirán cursos para instructores internos de la entidad. Obligatoriamente, los líderes y facilitadores de todas las unidades estratégicas deben ser entrenados permanentemente como instructores.
3. Los facilitadores de todas las unidades estratégicas serán los encargados de elaborar los planes específicos de especialización o técnicas indicando: tema, objetivos, número de horas necesarias centro de capacitación o instructor que recomienda, horarios sugeridos y lista de participantes.
4. Los planes anuales de entrenamiento y capacitaciones, tanto generales como específicas los consolidará la unidad de Talento Humano.
5. Cuando los facilitadores y líderes asistan a curso o seminarios deberán dictar o transmitir, mediante conferencias, los conocimientos adquiridos y frecuentemente recordad a sus personal y a otras unidades los temas de su especialización.
6. Los programas de educación, entrenamiento y capacitación aprobados serán de carácter obligatorio para todo el personal.
7. Los sistemas de computación permitirán que todas las unidades estratégicas tengan información sobre las personas que han recibido cursos o seminarios.
8. El instructor interno o externo debe comprometerse a efectuar el seguimiento del curso o seminario mensualmente, durante los seis mese posteriores a su conclusión.
9. Si el empleado renuncia o abandona el curso o seminario pagado por la institución debe reembolsar su costo total.

10. Proporcionar el material de apoyo de los cursos y seminarios a los empleados para contribuir a la adquisición de nuevos conocimientos.

## **MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **TEMA CENTRAL**

#### **LIDERAZGO**

#### **TEMÁTICAS DE APRENDIZAJE**

1. ¿Qué es el Liderazgo?
2. Mandamientos del Líder- Gerente
3. ¿Qué debe tener un gran líder?
4. Tipos de Líderes.
5. Estilos de Liderazgo.
6. Estilos de Liderazgo para cada situación y cada persona
7. Estructuras de una Organización
8. Trabajo en equipo
9. Responsabilidades del líder con el equipo de trabajo.
10. Beneficios del GUNG HO

#### **TÉCNICAS DE TRABAJO**

- Conferencias presenciales.
- Talleres y ejercicios prácticos
- Lluvia de ideas, preguntas y conclusiones.
- Evaluación con carácter sistemático durante la aplicación de las técnicas de trabajo.

## **DIRIGIDO A**

Para profesionales especializados en talento humano, y el personal de la empresa TUBERÍAS PACÑIFICO S.A.

## **CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

Comunidad de Aprendizaje Continuo (CAC), perteneciente a la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)

## **OBJETIVO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

- Comprender los fundamentos del desempeño con enfoque del Liderazgo.
- Favorecer el equilibrio emocional en lo personal y el trabajo
- Aprender a utilizar las técnicas del liderazgo adecuadamente como guía para la acción adaptativa y la resolución de problemas

## **COMPETENCIAS**

Señala la información básica de los logros formativos que obtendrá de la capacitación en esta modalidad.

- Habilidades interpersonales
- Habilidades en la solución de conflictos

## DURACIÓN Y MODALIDAD

<b>Fecha</b>	:	A disposición del beneficiario.
<b>Intensidad</b>	:	16 horas efectivas (presenciales)
<b>Horario</b>	:	A definir
<b>Responsabilidad</b>		
<b>Académica</b>	:	Instructor UNEMI
<b>Lugar</b>	:	Comunidad de Aprendizaje Continuo (CAC) Pertenece a la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).
<b>Número de Participantes:</b>		por grupos de 30 (para una mejor comprensión)

## VALOR POR LA INVERSION

Inscripción: Los inscribe el departamento de talento humano de la empresa. **Incluye:** material de trabajo, refrigerios y certificado emitido por la Universidad. (Total de la inversión USD 1.500) **(Valores referenciales que costea la empresa)**

## RECURSOS

### Humanos

Autoridades, coordinador, facilitador, participantes y personal de apoyo.

### Técnicos

- Proyector de láser.

### Materiales

- 1 resmas de papel bond A4 de 75 gramos.
- 23 Carpetas UNEMI.
- Textos y separatas.

## EVALUACIÓN

Asistencia mínima 70% de periodos programados da acceso a obtener un certificado emitido por la UNEMI.

## TIPS PARA MOTIVAR EFECTIVAMENTE AL PERSONAL

**Cuadro 20.** Motivar al Personal

OBJETIVO	TIPS	RESPONSABLE
Aportar con sugerencias a la empresa con el afán de mejorar la comunicación y motivación en sus clientes internos a través de un liderazgo participativo capaz de fomentar e impulsar la máxima colaboración por su parte para incrementar la productividad y el nivel de satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sea agradecido</li><li>• Dedique tiempo a sus trabajadores</li><li>• Proporcione feedback (retroalimentación, información del proceso)</li><li>• Cuide el ambiente de trabajo</li><li>• Proporcione información sobre la empresa</li><li>• Involucre a los empleados</li><li>• En proyectos e ideas nuevas</li><li>• Fomente la autonomía</li><li>• Establezca alianzas con cada trabajador</li><li>• Celebre los éxitos</li><li>• Utilice el desempeño para discriminar la tarea realizada.</li></ul>	Gerente y subordinados

**Fuente:** Juan Villacís

### **5.7.1 Actividades**

- Investigar sobre el tema
- Comunicación con el jefe administrativo
- Levantamiento de Información
- Redactar la propuesta
- Presentación del proyecto
- Correcciones pertinentes
- Presentación de la propuesta a los directivos de TUBERÍAS PACÍFICO S.A.
- Aplicación de la propuesta

### **5.7.2 Recursos, análisis financiero**

#### **Recurso Humano**

- Investigadora Dennis Méndez
- Investigadora María Méndez
- Empleados del departamento de la empresa de TUBERÍAS PACÍFICO S.A.
- Gerente de Recursos Humanos
- Supervisor de Planta
- Método de Trabajo

#### Material Bibliográfico

- Libros de la Biblioteca
- Internet

#### Material de Apoyo

- Computadoras
- Copias
- Útiles de oficina
- Impresora

#### **Análisis Financiero**



Los costos para el desarrollo de la propuesta son costeados por las integrantes de este proyecto investigativo.

A continuación se detalla los gastos realizados.

**Cuadro 21.** Gastos del proyecto

<b><u>DETALLE DE COSTOS SIN SISTEMA DE GESTION</u></b>	
<b>CALIDAD DE PRODUCCION</b>	\$ 15.880,00
<i>Devoluciones y productos no conforme</i>	
<b>EMPLEO RACIONAL DE RECURSOS</b>	\$ 20.830,00
<i>Materia prima, energéticos, humanos y financieros</i>	
<b>APROVECHAMIENTO DE JORNADA LABORAL</b>	\$ 11.926,80
<i>Tiempos sin producción, avería en maquinarias, paras no programadas</i>	
<b>SEGURIDAD Y SALUD LABORAL</b>	
<i>Caídas de nivel, golpes y quemaduras</i>	
<i>Costo Directo</i>	830,00
<i>Costos Indirectos</i>	4.980,00
<b>Total</b>	<b>\$ 54.446,80</b>

<b><u>DETALLE DE COSTOS CON SISTEMA DE GESTION</u></b>	
- - - -	Costo
<b>MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	\$ 25.500,00
<i>Análisis, preparación, desarrollo, implementación y control</i>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	\$ 900,00
<i>Análisis de puestos, perfiles y diseño de funciones</i>	
<b>PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	\$ 1.228,58
<i>Anuncios, honorarios, comprobación de referencia y tiempo de entrevistas</i>	
<b>PROGRAMA DE CAPACITACION</b>	\$ 4.842,80
<i>55% inversión</i>	
<i>45% costo operativo</i>	
<b>Total</b>	<b>\$ 32.471,38</b>

**Análisis Costo - Beneficio**

<b>BENEFICIO/COSTO</b> <b>&gt; 1</b>	<b>La propuesta es viable</b>
---	-------------------------------

**1,68**

### **5.7.3 Impacto**

#### **Gerente de Talento Humano**

Conseguiremos resultados favorables tanto para la empresa como para el Gerente de Talento Humano porque los procesos en el departamento se realizarán de una manera más eficaz y eficiente; con la aplicación del proyecto le permitirá manejar con nuevos conocimientos impulsando el desarrollo personal de sus empleados y así lograr el liderazgo entre ellos.

#### **Empleados del Departamento de Producción**

Todos los empleados tendrán la oportunidad de aprovechar las capacitaciones que se brindarán con la aplicación de nuestra propuesta, la cual formará empleados competentes que aplicaran sus nuevos conocimientos para la realización de sus actividades la cual tendrá un impacto en producción.

**5.7.4. Cronograma**

**Cuadro 22.** Cronograma de actividades

Tiempo (semanas)	TIEMPO DE DURACIÓN											
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Etapas</b>												
Investigar sobre el tema												
Comunicación Gerente de Talento Humano												
Levantamiento de Información												
Análisis de las Políticas Internas												
Reorganizar el Manual de Funciones												
Realización de la Propuesta												
Presentación del proyecto												
Correcciones pertinentes												
Capacitación al personal por los nuevos procesos												
Aplicación de la propuesta												

**Elaborado por:** Dennis Méndez y María Méndez

### **5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta**

Como toda actividad de producción debe pasar por rigurosos controles y ser evaluada periódicamente, de tal manera que se constate los resultados que deba cumplir los siguientes aspectos:

- Preparación adecuada de los procedimientos a seguir.
- Participación conjunta del personal que interviene en el departamento.
- Comunicación oportuna.
- Realizar seguimiento de los nuevos cambios.
- Preservación de la propuesta.

## CONCLUSIONES

En la actualidad las políticas del Talento Humano han cobrado mucha importancia, sobre todo en las grandes empresas, y es que la motivación de los empleados ha sido un siempre un problema tan difícil de resolver para el buen funcionamiento de la empresa.

Con la aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano el personal accederá a los conocimientos para que su desempeño sea al 100% y logre un desempeño eficiente, eficaz y efectivo dentro de la empresa.

La contratación del personal a partir de la propuesta cumplirán las normas estipuladas en el manual de funciones, donde se especifica el perfil de cada puesto de la empresa.

Para fomentar el trabajo en equipo se formará líderes que sepan transmitir confianza y seguridad al grupo, ellos guiarán al desarrollo de los proyectos dentro de la empresa y tendrán la responsabilidad de informar al personal involucrado en todo los proceso que se va a efectuar.

En el ámbito de la comunicación es buena entre departamentos y supervisores hay pequeñas falencias entre superiores y empleados, lo que aconsejaríamos es que existiera más diálogo entre el personal y así plantear ideas que ayuden a cumplir con los objetivos propuestos de la empresa.

## RECOMENDACIONES

En primer lugar se recomienda a la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A. la ejecución del Diseño e Implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano en los Departamentos de la empresa propuesto en este proyecto, el cual los ayudará a resolver de manera inmediata los problemas que actualmente suceden en ella.

Es preciso contar con talento humano que estén acorde con las actividades de la empresa, que tenga ganas de superarse y se involucre con los procesos de la compañía.

Anexamente es importante que la empresa TUBERÍAS PACÍFICO S.A., tenga una estructura organizacional determinada es decir especificando los niveles jerárquicos

Capacitar al personal anualmente para el manejo de procesos de producción para que sea eficiente en su puesto de trabajo.

Es recomendable que la compañía cree un ambiente organizacional positivo con los empleados, con el propósito de estimular positivamente el comportamiento organizacional.

Los jefes del área de producción deben ser personas abiertas a cambios y que inspiren confianza en sus subordinados para que conjuntamente trabajen por el bien de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur, SNELL, Scott: Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning Editores, 2001, parte 3.
- CHIAVENATO, Idalberto, (2000) Administración de Recursos humanos 5ta. Ed. Mc Graw hill, Colombia.
- IVANCEVICH, John M., KONAPASKE, Robert y MATTESON, Michael: Comportamiento Organizacional, Mc Graw Hill, 7ma. Edición, 2006.
- WAYNE, Mondy R. y NOC, Robert M.: Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, 2005.
- WERTHER, William B., HEITH, Davis.: ,Administración de los Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw Hill, cap 5.
- DESSLER, Gary, Administración de persona, , sexta edición, 1994
- DOLAN, Simon L, La gestión de los recursos humanos, 2ª edición
- IVANCEVICH, John M. Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición
- CHIAVENATO, Idalberto, El proceso de reclutamiento y selección, 1990:68

## LINKOGRAFÍA

- LEGISLACIÓN DEL ECUADOR, *Código del Trabajo*, <http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/lxweecu.htm>, extraído el 20 de enero del 2013.
- VIDEO GUNG HO, *Potencial de las Personas*, <https://www.youtube.com/watch?v=bNsDroLs-yk>, extraído el 17 de enero del 2013

# ANEXOS



## **Anexo 1 Solicitud**

Sr. Ingeniero  
Nassib Neme M  
Gerente industrial

Las egresadas Dennis Méndez M con cédula de identidad N° 1206118323 y María Méndez M con cédula de identidad N° 0926409475 de la Universidad Estatal de Milagro, solicitamos permiso para visitar las instalaciones de la empresa TUBERIAS PACIFICO S.A. de la Ciudad de Guayaquil y realizar el estudio del Modelo existente de Gestión del Talento Humano para la elaboración del Proyecto previo a la Obtención del título Universitario de Ingeniería Comercial.

Esperando que la misiva tenga una buena acogida nos despedimos cordialmente.

---

Dennis Mendez M  
CI: 1206118323

---

María Méndez M  
CI: 0926409475

## **Anexo 2 Autorización**

Señoritas

Dennis Méndez y María Méndez

Ciudad.

Yo, Ing. Nassib Neme M , Gerente Industrial de la empresa TUBERIAS PACIFICO S.A. de la Ciudad de Guayaquil, autorizo a las egresadas que realicen la investigación sobre la Implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano en el Departamento de Producción de la empresa y que la información obtenida sea solamente para fines educativos.

Atentamente

---

Ing. Nassib Neme M.  
Gerente Industrial.

## Anexo 3 Encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILACRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES

Encuesta como colaborador de Tuberías Pacífico S.A.

**OBJETIVO:**

Identificar la situación actual del Departamento de Producción  
*Por favor conteste con sinceridad y veracidad. No es necesario poner su nombre. Lea detenidamente y marque con una X en la alternativa correspondiente a su vivencia personal: (S) siempre, (F) frecuentemente, (A.V.) a veces, (R.V.) rara vez, (N) nunca.*

**Gestión de Talento Humano:** Es la responsable de la dimensión humana de la empresa.

Nº	Preguntas	Respuestas				
		S	F	A.V	R.V	N
1	¿Realiza su labor en equipo de trabajo?					
2	¿Tiene libertad para expresar sus ideas y opiniones?					
3	¿Con qué frecuencia es solicitada su opinión acerca de alguna tarea en el trabajo?					
4	Valora su opinión y toma en serio sus ideas en el desarrollo del trabajo					
5	¿Cuándo se le asigna a una actividad, se le instruye sobre el procedimiento para el cumplimiento de las mismas?					
6	¿Acepta sus preguntas sobre un proyecto en marcha?					
7	El personal del área de producción es apto para sus funciones					
8	El personal del área de producción es comunicado las órdenes dadas por sus superiores					
9	¿La capacitación recibida está en función a las actividades que se cumplen?					
10	Las funciones asignadas a su puesto de trabajo son los señalados en el manual de funciones					
11	¿Cuenta usted con la formación adecuada para el cumplimiento de su trabajo?					
12	¿Qué tan frecuente se generan conflictos en el desarrollo de su trabajo?					
13	¿El diseño de los espacios asignados para el trabajo son cómodos?					

## Anexo 4 Entrevista



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

#### UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

#### Entrevista

Nombre Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa en la compañía \_\_\_\_\_


Funciones que desempeña \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO

14. ¿Considera importante la labor del Talento Humano?
  - d) ¿cómo se debe administrar el talento humano para aprovechar a los empleados?
  - e) ¿cómo se debe administrar el recurso humano para fomentar la creatividad?
  - f) ¿cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del departamento de talento humano?
15. ¿Cómo identifica usted el compromiso que tienen los colaboradores con la empresa?
16. ¿De una descripción del proceso de trabajo en equipo?
17. ¿Describa la comunicación que existe entre usted y los subordinados?
18. ¿Qué tan a menudo debe intervenir para la solución de un conflicto?
19. ¿Qué cree usted que falta motivación a los empleados para la realización de sus labores?
20. ¿Existen implementados procesos de mejora continua?
21. ¿Cada qué tiempo la empresa Tuberías Pacífico capacita a sus empleados?
22. ¿La distribución de la infraestructura productiva obedece a un proceso productivo?
23. ¿El manual de funciones que se emplea actualmente es acorde con el perfil que se requiere en cada cargo o actividad?

24. ¿Qué debe contener el manual de funciones de la empresa?
25. ¿Cuáles es el proceso de reclutamiento de personal?
26. ¿Qué sistemas para la evaluación del personal aplica en la empresa?

## Anexo 5 Evaluación del a Capacitación

	<b>EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	Fecha: 17/03/ 2013
		Versión 1.0

FECHA EVALUACION: \_\_\_\_\_

EMPLEADO: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

1

ÁREA: \_\_\_\_\_

TEMA: \_\_\_\_\_

DESTREZAS ADQUIRIDAS: / IDEAS Y PROPUESTAS NUEVAS APLICADAS A LA EMPRESA

.....  
 .....  
 .....  
 .....

DURACIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA CAPACITACIÓN: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:  
 .....

\_\_\_\_\_  
 FIRMA EMPLEADO

\_\_\_\_\_  
 GERENCIA FINANCIERA