



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PRODUCCIONES
S.A.**

AUTORA:

Castro Quijije Lissette Joselyn

TUTORA:

Rodríguez Gámez Lorena Isabel

Guayaquil, Ecuador

2017



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano de la empresa Producciones S.A.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo contribuir a mejorar el desempeño de los empleados para incrementar los niveles de productividad de la Empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el periodo 2017?**

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

Presentado por la Egresada:

Castro Quijije Lissette Joselyn

Tutora:

Lcda. Lorena Isabel Rodríguez Gámez

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN



Yo, Lissette Joselyn Castro Quijje en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación *Propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano en la empresa Producciones S.A., de la modalidad de presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresas, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la Institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Lissette Joselyn Castro Quijje

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 0929240679



Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más. De igual forma dedico de manera muy especial la realización de este proyecto a mi madre, porque ha sido un pilar fundamental en mi vida, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores. A mi padre, que siempre ha estado presente en mi vida, y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido. A mis hermanas y a mis sobrinos quienes con su cariño y comprensión han sido parte fundamental en mi vida. A Jonathan por acompañarme en todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

Castro Quijije Lissette Joselyn

AGRADECIMIENTO

Le doy infinitamente gracias a Dios, por bendecirme una vez más dándome esta oportunidad de poder cumplir con mis metas.

A mi madre por ser la persona más especial en mi vida, una mujer luchadora y admirable que con su demostración de madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi familia por darme el apoyo incondicional para que éste trabajo llegue a una final culminación.

A mi enamorado Jonathan por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera, por motivarme a continuar y nunca rendirme, por compartir momentos de triunfos y fracasos, por demostrarme siempre que puedo contar con él.

A la Lcda. Lorena Rodríguez, directora de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

A los profesores del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, por su calidad académica demostrada en todos los años de mi carrera.

Castro Quijije Lissette Joselyn

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Paginas:
Carátula	i
Certificación de la aceptación del tutor	ii
Autoría notariada	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general	vi
Índice de gráficos	ix
Índice de ilustraciones	ix
Índice de cuadros.....	ix
Índice de tablas.....	x
Resumen	xi
Abstract.....	xii
Resultado de Urkund	xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planeamiento del problema	1
Ubicación del problema en un contexto	1
Situación conflicto	2
Delimitación del problema.....	3
Formulación del problema	3
Evaluación del problema	3
Variables de investigación	4
Objetivos	5
Objetivos generales	5
Objetivos específicos	5
Justificación de la investigación	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes históricos.....	7
Antecedentes referenciales	9
Las funciones del proceso administrativo	10
Talento Humano	10
Conceptos de Gestión del Recurso Humano	12
Gestión del talento humano	12
La productividad.....	14
¿Cómo medir la productividad de los empleados?	16
Cómo aumentar la productividad empresarial	19
Indicadores de la productividad empresarial.....	20
Fundamentación legal.....	24
Constitución de la República del Ecuador	24
Trabajo y seguridad social	24
Trabajo y Producción	25
Formas de trabajo y su retribución	25
Plan nacional para el buen vivir	25
Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	25
Variables de investigación	26
Variable independiente: Desempeño de los empleados	26
Variable dependiente: Niveles de productividad	27
Definiciones conceptuales	28

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Misión	30
Visión	30

Trabajadores.....	32
Clientes.....	33
Auspiciantes.....	34
Proveedores.....	34
Servicios	35
Análisis de nómina de empleados del año 2015.....	37
Análisis de nómina de empleados del año 2016 en relación al 2015.....	39
Interpretación de los resultados de conciliación bancaria del año 2015	40
Interpretación de los resultados de conciliación bancaria del año 2016	41
Análisis de conciliación bancaria de la empresa Producciones S.A. del mes de noviembre de los años 2015 y 2016	42
Medición de la productividad en la empresa Producciones S.A.....	43
Indicadores de la productividad empresarial para la empresa Producciones S.A.	44
Análisis sobre la tabla de información de las actividades anuales que realiza la empresa Producciones S.A.....	48
Análisis FODA.....	50
Diseño de investigación	52
Tipo de investigación	52
Población y muestra	53

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Interpretación de los resultados de encuesta	63
Diagrama de Ishikawa	64
Plan de mejora.....	66
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos:	Paginas:
Diagrama No. 1 Organizacional actual de la empresa Producciones S.A	30
Diagrama No. 2 Plantilla total de trabajadores.....	32
Diagrama No. 3 Ishikawa	65
Diagrama No. 4 Propuesta organizacional.....	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1 pregunta No. 1	55
Ilustración No. 2 pregunta No. 2	56
Ilustración No. 3 pregunta No. 3	57
Ilustración No. 4 pregunta No. 4	58
Ilustración No. 5 pregunta No. 5	59
Ilustración No. 6 pregunta No. 6	60
Ilustración No. 7 pregunta No. 7	61
Ilustración No. 8 pregunta No. 8	62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Dimensiones de productividad del factor humano contempladas en el instrumento	18
Cuadro No. 2 Clientes.....	33
Cuadro No. 3 Auspiciantes	34
Cuadro No. 4 Proveedores	34
Cuadro No. 5 Otros proveedores.....	45
Cuadro No. 6 Servicios	35
Cuadro No. 7 Nomina de empleados 2015.....	36
Cuadro No. 8 Nomina de empleados 2016.....	38
Cuadro No. 9 Ingresos y egresos de conciliación bancaria de empresa producciones S.A.	40
Cuadro No. 10 Resumen comparativo de trabajos realizados en el periodo 2015 y 2016.	47

Cuadro No. 11 Análisis FODA	51
-----------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 pregunta No. 1.....	55
Tabla No. 2 pregunta No. 2.....	56
Tabla No. 3 pregunta No. 3.....	57
Tabla No. 4 pregunta No. 4.....	58
Tabla No. 5 pregunta No. 5.....	59
Tabla No. 6 pregunta No. 6.....	60
Tabla No. 7 pregunta No. 7.....	61
Tabla No. 8 pregunta No. 8.....	62
Tabla No. 9 Plan de mejoras.....	68

ANEXOS

Formato de preguntas.....	79
---------------------------	----



Código de Registro SENESCYT N.- 2397

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas.

Tema:

“Propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano en la empresa Producciones S.A.”

Autora: Castro Quijije Lissette Joselyn

Tutora: Rodríguez Gámez Lorena Isabel

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda factores que influyen en el desempeño de los empleados de la empresa Producciones S.A., Su objetivo principal pretende desarrollar una propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano, para incrementar la productividad. Como un objetivo complementario se busca diagnosticar el actual desempeño de los empleados de la empresa.

La estructura de la investigación tiene varias situaciones claramente determinadas: La empresa que brinda servicios de producción de medios televisivos, teatrales y comerciales. El desempeño laboral como un factor fundamental para incrementar los niveles de productividad de los empleados de la empresa Producciones S.A., se realizaron investigaciones especializadas en relación al desempeño de los empleados y niveles de productividad.

Niveles de productividad

Rendimiento laboral

Talento humano



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas.

Tema

“Propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano en la empresa Producciones S.A.”

Autora: Castro Quijje Lissette Joselyn

Tutora: Rodríguez Gámez Lorena

Abstract

The present research focuses on factors that influence the performance of the employees of Productions S.A., Its main objective is to develop a proposal to improve the administrative management of human talent, to increase productivity. As a complementary objective, it seeks to diagnose the current performance of the employees of the company.

The structure of the investigation has several clearly defined situations: The company that provides services of production of television, theatrical and commercial media. Work performance as a fundamental factor to increase the productivity levels of the employees of the company Productions S.A., specialized research was conducted in relation to employee performance and productivity levels.

Productivity levels

Labor performance

Labor performance

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Castro Quijije Lissette Joselyn.docx (D30234215)
Submitted: 2017-08-24 18:15:00
Submitted By: lissette_c1991@hotmail.com
Significance: 11 %

Sources included in the report:

PROYECTO FINAL IRENE 23-09-2016.docx (D21936086)
PROYECTO FINAL IRENE.docx (D21722917)
TESIS FINAL VALERIA 26 OCTUBRE URKUND.docx (D15899811)
http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=195600
http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_1.html
<http://geraldin-recursoshumanos.blogspot.com/2014/05/gestion-del-talento-humano-es-la.html>
<http://eciemrecursoshumanos.blogspot.com/>
<http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/2012/>
https://prezi.com/pkpej_sdxrk1/objetivo-12/
<http://www.emprendepyme.net/como-medir-la-productividad-de-los-empleados.html>
http://www.geocities.ws/caldep7/gerencia_estrategica/foro/def_foda.html
<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3388>

Instances where selected sources appear:

22

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

La gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado. “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, el recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Es interesante preguntarse si el talento humano es útil para mejorar la gestión en una empresa. En el Ecuador la presencia del amor por el trabajo, la pasión por la excelencia, ha hecho que la gerencia de algunas empresas demuestren que tienen sentido de responsabilidad social por el bienestar de sus empleados; consideran importante como se lleva a cabo la gestión de talento humano; además que está probado científicamente que una persona que recibe reconocimientos por sus logros se siente comprometida e

identificada de una manera más intensa con la organización y por esta razón tienen un buen desempeño laboral.

El Talento Humano es la parte más importante de una organización, sin embargo no todas las empresas tienen la cultura de valorar a sus empleados, en muchos casos al talento humano se lo considera como lo menos importante dentro de la organización, esto conlleva al bajo desempeño de los empleados y se ve reducida la productividad dentro de las organizaciones, en esta misma situación se encuentra la empresa Producciones S.A., que debido a que no se valora a los empleados, queriendo reducir costos exageradamente al momento de producir y la reducción del personal operativo, hacen que se originen desacuerdos y los empleados disminuyan su desempeño laboral y por ende la empresa ha venido bajando sus niveles de productividad.

Situación conflicto

La empresa productora de medios televisivos Producciones S.A., especializada en la producción de spots publicitarios, producción de programas de televisión, comerciales, largometrajes, series y películas, fue creada en la ciudad de Guayaquil, el 15 de octubre del año 2010, brindando servicios de calidad a clientes importantes tales como: Tc Televisión, Conecel S.A., M.I. Municipalidad de Guayaquil, Banco del Pacifico, entre otros.

La creación de la productora surgió debido a las diferentes necesidades: industriales, comerciales, de entretenimiento, culturales o artísticas, de comunicación que tenían para poder transmitir información de una entidad a otra.

Durante los dos últimos años la empresa Producciones S.A. ha venido disminuyendo su productividad e incluso se ha visto afectada en la reducción de sus ingresos debido al bajo rendimiento de sus colaboradores tanto del área administrativa como del área operativa, debido a situaciones como la

reducción del personal, incumplimiento en el pago de salarios, exceso de funciones a desempeñar, jornadas laborales extensas y la falta de cultura organizacional.

Delimitación del problema

Campo: Administrativo

Área: Talento Humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Contexto: Producciones S.A.

Periodo: 2017

Formulación del problema

¿Cómo contribuir a mejorar el desempeño de los empleados para incrementar los niveles de productividad de la Empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el periodo 2017?

Evaluación del problema

Producciones S.A. es una empresa que brinda servicios de spots publicitarios, producción de programas de televisión, comerciales, largometrajes, series y películas, con una trayectoria de siete años tiempo en el que ha venido desarrollando sus actividades en la ciudad de Guayaquil.

Sin embargo desde hace dos años atrás la productora ha venido disminuyendo su productividad debido al bajo rendimiento de sus colaboradores, es necesario proponer un plan de mejoras que permitan incrementar los niveles de productividad y que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo.

Los aspectos generales de evaluación son:

Delimitado.- El estudio del problema se lo delimita al grupo de empleados de la empresa Producciones S.A. y su población es el personal de la misma, en el periodo 2017.

Claro.- Se ajusta a este aspecto debido a que el problema está diagnosticado en el área de la administración del talento humano.

Concreto: El problema planteado se identifica en la administración del talento humano y se propone realizar mejoras que permitan incrementar el desempeño de los colaboradores en la empresa Producciones S.A.

Evidente.- En la problemática identificamos el bajo desempeño de los colaboradores y dentro de las manifestaciones que hay en la empresa una de ellas es la reducción de los ingresos.

Relevante.- Realizar este estudio será de utilidad para identificar las herramientas necesarias para realizar una gestión administrativa del talento humano eficiente, no sólo en esta empresa sino en todas las empresas donde sucede o acontece esta problemática.

Original.- El tema no es único en esta empresa a nivel de la sociedad sin embargo en la empresa Producciones S.A. no se ha propuesto un plan de mejoras para incrementar el desempeño y los niveles de productividad de los empleados.

Factible: Es un proyecto factible ya que se cuenta con el apoyo de los altos mandos de la empresa y sus empleados para proporcionar información que contribuya a la investigación del problema y sus causas.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable independiente: Desempeño de los empleados

Variable dependiente: Niveles de productividad

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano, para incrementar la productividad.

Objetivos Específicos

- ✓ Fundamentar teóricamente aspectos relacionados al desempeño de los empleados, en función de los niveles de productividad.
- ✓ Diagnosticar el actual desempeño de los empleados de la empresa Producciones S.A.
- ✓ Proponer un plan de mejora para la gestión administrativa de talento humano.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Sin una correcta gestión del talento humano, a una empresa le será muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos. Las organizaciones no pueden estar desactualizadas en materia de gestión del talento humano y seguimiento del desempeño laboral, deben estar permanentemente renovando y buscando mejoras que les permitan estar siempre a la vanguardia. Producciones S.A., no puede estar alejada como organización y más como una pequeña empresa que comienza a crecer. La propuesta de mejora de la gestión administrativa es de mucha importancia para cualquier área, se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral.

- ✓ Utilidad Práctica.- Con la presente investigación se pretende proponer una solución al problema planteado, es decir determinar de qué manera la propuesta de mejora a la gestión administrativa ayuda a incrementar el desempeño laboral, que a la vez le permita a la empresa mejorar las

relaciones humanas entre los miembros de la productora e incrementar sus niveles de productividad.

- ✓ Relevancia Social.- Los beneficios del proyecto son directos para la productora de medios televisivos, también para otras organizaciones que deseen adaptar esta información a su realidad, y en la realización del investigador como un futuro profesional que imparte conocimientos adquiridos en el transcurso de su vida estudiantil. El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se da por el aporte hacia Producciones S.A. y hacia quienes están directa indirectamente vinculados a ella.

- ✓ Utilidad Metodológica.- Radica en que se puede constituir un instrumento de trabajo para la empresa en cuanto al estudio de mejora a la Gestión Administrativa se trate. Igual, en cuanto a las soluciones propuestas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Antecedentes históricos

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación.

Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia).

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente. La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.).

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la revolución industrial, y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

Una parte esencial en la administración para poder lograr los objetivos de la empresa es la gestión del talento humano considerada un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio, es el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleados. El tema es que muchas organizaciones hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. La gestión del talento no puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

El término de gestión del talento humano fue usado por primera vez por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. Se puede decir en aspectos generales que esta se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento humano procura atraer colaboradores altamente calificados a trabajar para la industria y ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo.

Antecedentes referenciales

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico o estratégico, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización. (Rodríguez Y., 2013)

A través de la historia la administración ha tenido diferentes enfoques y teorías y sobre todo diferentes autores que se han dedicado al estudio de la administración y en este trabajo hablaremos sobre algunos de ellos.

- ✓ (Fayol H., 1916) Considera que Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- ✓ (Koontz y O`donnell, 1955) Nos indica que administración es la dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- ✓ (Stoner J., 1996) Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.
- ✓ El autor (Anzola S., 2002) Menciona que “Gestión Administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

Con base en las definiciones anteriores se puede definir a la administración como un conjunto de elementos, procesos y métodos que buscan coordinar adecuadamente los recursos con que cuenta una organización para lograr los objetivos planteados con mayor productividad y se ha indicado que la administración proporciona los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar el éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tienen propósitos comunes.

Las funciones del proceso administrativo son:

Planeación, organización, dirección y control que en su conjunto engloban las demás fases planteadas por diversos autores, en esta investigación se tomaran en cuenta las cuatro etapas mencionadas anteriormente.

- ✓ Planeación: Esta etapa abarca la definición de las metas de la organización.
- ✓ Organización: Esta etapa incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutara, como estarán agrupadas, y dónde serán tomadas las decisiones.
- ✓ Dirección: Es la etapa encargada de motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, y resolver los diferentes conflictos que surgen entre los empleados.
- ✓ Control: La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

Talento Humano

Se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Conocimientos: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

El talento humano se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización.

En todo momento, las organizaciones se plantean objetivos de corto, mediano y largo plazo, no solo para subsistir sino para reinventarse. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz para cumplir con dichos objetivos, es aquí donde se plantea el recurso humano como capital humano. Es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal grado, que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo.

El capital humano también es considerado como una de las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir la fuerza mental que seamos capaces de desarrollar para contribuir a los objetivos de la empresa (M. Osorio, 2003)

Conceptos de gestión del recurso humano

“La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficiencia de los empleados y las organizaciones”.

- ✓ (Milcovich G., 1996) Administración de Recursos Humanos o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño”
- ✓ El Autor (Chiavenato I., 2002) menciona que la gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Gestión del talento humano

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo

armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
 - ✓ Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
 - ✓ Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- (Rodríguez Y., 2013)

Gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo. “La gestión del talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener

resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

La gestión del talento humano es la responsable de coordinar adecuadamente el capital humano para convertirlo en el gestor de la producción, venta y servicio; además de motivar los intereses del personal, a fin de hacer que sea quien tome las decisiones, innove, comunique y gerencie con dinamismo desde su puesto de trabajo en la empresa. En la actualidad la Administración del Talento Humano busca considerar al personal como seres humanos, dotado individualmente de habilidades, capacidades, destrezas que la organización ha de saber aprovechar en bien de la empresa. (Prieto P., 2013)

La productividad

Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial se define la productividad como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

Aumentar la productividad debe ser una estrategia fundamental para cualquier empresa ya que permite conseguir ingresos, crecimiento y posicionamiento. Para ello es imprescindible medir y monitorizar de forma continua la actividad mediante los indicadores de productividad empresarial.

La mejora de la productividad también es de vital importancia para la calidad de vida de un país ya que repercute en el incremento de salarios y logra hacer rentable el capital invertido lo que incentiva cada vez más la inversión, el aumento de empleo y el crecimiento de la economía. El aumento de la productividad impulsa el crecimiento de la economía y la competitividad.

Los recursos humanos son el pilar de la productividad empresarial.

Para toda empresa que quiera ser exitosa, es fundamental tener altos niveles de productividad. Mientras más productiva sea una organización, más rápido podrá satisfacer la demanda y superar a la competencia.

Para el autor (Prokopenko J., 1989), la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos como el trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información, en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma.

El concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos. A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. El

mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

Dado este concepto amplio de la productividad, se comprende que los órganos rectores consideren que existe un vínculo entre la satisfacción del trabajador, la satisfacción del cliente y la productividad. Por tanto, conviene definir la eficacia como la medida en que se alcanzan las metas. (Prokopenko J., 1989)

"Las instituciones deben concentrarse en la producción, las relaciones humanas y la calidad si quieren formar parte de las organizaciones que perdurarán en el tiempo". (Garay M., 2007)

"La productividad de los empleados se va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos, el talento humano debe ofrecerle charlas donde puedan ayudar a superar los obstáculos que se les presenten". (Mora L., 2008)

La productividad del colaborador está muy relacionado con la calidad de vida de este y en ello depende el desarrollo del su talento y el beneficio de la empresa, la capacitaciones e incentivos mejoran su calidad de vida y la productividad de la organización.

¿Cómo medir la productividad de los empleados?

La productividad de los empleados es consecuencia del rendimiento laboral que es la relación entre objetivos, metas o tareas alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo. Este cálculo ha de realizarse teniendo en cuenta que el tiempo se refiere a las horas trabajadas de calidad

y que la variable más importante son las personas que son las encargadas de ejecutar las funciones propias del puesto de trabajo.

(Emprendepyme.net, 2015)

El autor (Prokopenko J., 1989) Nos indica que el análisis de la productividad es importante para el mejoramiento de la misma, y es un instrumento muy eficaz para la adopción de decisiones.

El autor utiliza el método de lawlor para analizar la productividad en las empresas. Que consiste en comparar el rendimiento actual con un rendimiento de base histórico, con este método podemos verificar si el rendimiento que existe es satisfactorio, si está mejorando o deteriorándose. Este método exige al menos dos niveles de medición de la productividad el primario y secundario, y se refiere a la productividad de los ingresos totales y a la productividad de los beneficios, sus fórmulas son:

Formula primaria

$$P_i = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Costo de conversión}} = \frac{I_t}{C_o}$$

Formula secundaria

$$P_b = \frac{B}{C_o} = \frac{I_t - C_o}{C_o} \quad P_b = \frac{I_t}{C_o} - 1 \quad \text{ó} \quad P_b = P_i - 1$$

En el que el costo de conversión (Co) es igual a las remuneraciones totales (sueldos y salarios), si se obtiene un nivel superior de ingresos totales se obtiene una organización sólida.

**Cuadro No. 1 Dimensiones de productividad del factor humano
contempladas en el instrumento.**

Dimensión	Definición
Motivación	Energía o esfuerzo empeñado por el individuo para alcanzar los resultados de la organización.
Satisfacción Laboral	Actitud del individuo ante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y su interacción con los factores motivacionales del ambiente laboral en que se desenvuelve.
Competencias	Conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización.
Participación	Se manifiesta cuando el individuo decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la organización establece los espacios para su concreción.
Trabajo en equipo y Cohesión	Conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer unidos, satisfacer las necesidades afectivas de los miembros y trabajar por un bien común.
Manejo de Conflictos	Se manifiesta cuando un individuo o grupo percibe diferencias entre sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socio afectivas.
Cultura Organizacional	Se determina por el marco estratégico de la organización (misión, visión, valores, políticas y estrategia) y su estructura. Incide en los individuos y en los grupos, y está directamente relacionada con los resultados de la organización.
Liderazgo	Está determinado por la cultura de la organización e incide directamente en sus resultados.
Formación y Desarrollo	Proceso de la organización para mejorar e incrementar las competencias de los individuos y dotarlos de las capacidades requeridas para el desarrollo de sus funciones.
Clima Organizacional	Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Cómo aumentar la productividad empresarial

Establecer metas y objetivos es fundamental para conseguir el éxito de una empresa, marcar un camino a seguir que sirva como guía y motivación.

Fomentar las sinergias teniendo claros los valores dentro de la organización empresarial, esto permite que los diferentes equipos puedan comunicarse y trabajar mejor generando motivación laboral y así conseguir el aumento de la productividad.

Incentivar la creatividad para conseguir innovar y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. La creatividad es un activo indispensable para la supervivencia de cualquier empresa ya que nos permite ser competitivos y hacer frente a los constantes cambios del mercado.

Incorporar mejoras tecnológicas que mejoren los resultados y de ese modo la productividad de la empresa. Las empresas han de ser cada vez más competitivas y para ello se ha de innovar con nuevas tecnologías invirtiendo en procesos de producción que ayuden a aumentar la productividad.

Gestionar el tiempo adecuadamente es muy importante a la hora de mejorar la productividad empresarial ya que todo el tiempo que se pierde o no se invierte bien deja de ser productivo.

Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral es fundamental para incrementar la motivación de los empleados ya que un empleado descontento es un empleado poco productivo.

Indicadores de la productividad empresarial

La productividad empresarial evalúa la proporción de tiempo dedicado a actividades que la empresa considera como productivas, de todo el tiempo que, dentro del horario laboral establecido se dedica a la actividad. Es posible medir la productividad de los empleados a nivel individual, la productividad de un equipo de trabajo y de cada uno de sus miembros. En este estudio se analizará los factores que inciden en la productividad del personal de Producciones S.A.

Indicador de productividad vs actividad

El indicador empresarial productividad vs actividad muestra la diferencia entre las horas totales de actividad diaria y las horas de actividad que se han dedicado al uso de herramientas productivas. Pone de manifiesto el número de horas dedicadas a actividades productivas para la empresa.

- Permite identificar cuándo hay equipos o personas que no dedican su tiempo a actividades productivas para la empresa.
- Permite a la empresa identificar qué trabajadores o equipos de trabajo están empleando su tiempo en actividades no productivas para la empresa y tomar una decisión a tiempo.
- Ayuda a comprobar cuando la productividad real de la empresa se aleja de la esperada, desviando los objetivos marcados.
- Ayuda a controlar si las medidas correctoras que se han implementado están logrando resultados eficaces.

Indicador de productividad por proyecto

Este indicador empresarial muestra de todo el tiempo invertido en un proyecto, la proporción que se ha dedicado a actividades productivas. Este indicador nos permite conocer la distribución por proyecto del tiempo productivo en la empresa. De esta forma es posible saber un dato

fundamental: cuánto tiempo productivo se le está dedicando a cada proyecto que hay activo en la empresa.

- Permite ver el estado de alineación de actividad y productividad.
- Permite comparar la productividad de los distintos proyectos activos en la empresa.
- Poder valorar si los proyectos activos de mayor importancia cuentan realmente con mayor dedicación, lo que se traduciría en mayor tiempo de dedicación a actividades productivas por parte de los individuos o equipos de trabajo destinados a ese proyecto.
- Posibilita detectar si hay un problema global en la organización.
- Brinda la posibilidad de discernir si se trata un problema concreto de un proyecto en particular.
- La capacidad de elegir la mejor solución posible a la falta de alineación entre actividad y productividad dependiendo de la situación.

Indicador de control horario

Es un indicador empresarial que mide exclusivamente la hora de entrada y de salida de cada individuo a la empresa, relacionándola con el tiempo transcurrido desde que cada persona enciende el ordenador hasta que lo apaga.

- Permite a la empresa ver si la gente respeta el horario de trabajo establecido.
- Permite a la empresa descubrir cuando algún empleado o algún equipo de trabajo está obligado a permanecer en la empresa más horas de la cuenta.
- Posibilita a la organización compensar las horas extras, si cuenta con una política de ese tipo, ya que los datos aportados por el indicador permitirían hacer un cálculo para compensarlas. Inteligencia que aporta en la toma de decisiones.

- Gracias a la visibilidad sobre el control horario de los empleados, la empresa puede comprobar si realmente se aplican las mejoras o correcciones sobre cada uno de los otros indicadores, ya que en ese caso, los resultados que se obtienen de éste también mejoran.

Ante la deficiente administración que realiza el Departamento de Talento Humano, se tiene el resultado de un desempeño del personal no satisfactorio, no se cumplen las expectativas o necesidades de los empleados que es el recurso más importante de una empresa, el departamento de Talento Humano no ha sido tomado como un departamento importante en la empresa, no se asignan presupuestos para mejorar el proceso de selección ni para implementar procesos en el área para mantener un personal motivado y que trabajen en conjunto por los objetivos y metas de la organización, al seguir con esta problemática la empresa no podrá incrementar sus ganancias porque el problema se encuentra en la administración del personal. (Díaz T., 2012)

Los diferentes estilos de liderazgo, la motivación, la comunicación y los cambios organizacionales, entre otros; todos estos aspectos produjeron cierto descontento que lógicamente repercutió en el ambiente de trabajo, el cual generó climas de trabajos tensos y autocráticos que disminuyeron la eficiencia del personal en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de sus funciones.

Los mismos constituyen obstáculos en el desarrollo de las actividades de la organización sobre todo cuando no se aplican adecuadamente las técnicas necesarias para su desarrollo. En esta situación se puede apreciar que la organización como colectivo carece de capacidades o conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la Empresa (Falta de capacitaciones, charlas de motivación, incentivos; se trabaja por necesidad) y le permitan enfrentar con ventajas

comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan. (Solórzano M., 2015).

Según el estudio realizado por Sotomayor Robles María Fernanda de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, cuyo tema es “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato.”

Se tiene que:

Resumen:

Si MABETEX distribuidora textil continua gestionando el desempeño laboral de una manera empírica, no se logrará mantener una estabilidad laboral, la productividad en la empresa disminuirá, e incluso la desaparición de la misma; ya que al no contar con trabajadores comprometidos con responsabilidad y una buena aplicación del modelo de gestión de talento humano, tampoco podrán desarrollar sus actividades con un desempeño laboral óptimo y peor aún lograr los objetivos propuestos dentro de la empresa. Si el personal de empleados no son motivados y felicitados por sus tareas, existirá una deserción del trabajo, lo cual deberá ser muy tomado en cuenta por la gerencia, saber que el talento humano necesita mejorar sus destrezas y habilidades al cien por ciento en su área laboral, hará que la empresa tenga trabajadores que se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, proporcionando motivaciones a los trabajadores de la empresa, haciéndoles más productivos, además demostrando una mejor calidad de gestión del talento humano en cada área de las mismas creará un sentido de pertenencia de su empresa. (Sotomayor M, 2010).

Comentarios

Este caso de tesis concuerda con que muchas empresas no consideran al talento humano como el recurso más importante dentro de la organización y es por ello que a través de esta situación surgen muchos problemas en la

empresa, como deserciones constantes, desinterés, desmotivación y bajo rendimiento laboral, que a la larga podría terminar incluso hasta en el cierre de la organización.

FUNDAMENTACION LEGAL

Constitución de la República Del Ecuador

Sección octava

Título II Derechos

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Título VI Régimen de Desarrollo

Capítulo Sexto

Trabajo Y Producción

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Plan nacional para el buen vivir

Objetivo 9

Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad.

Para alcanzar el objetivo, se debe generar trabajos en condiciones dignas, buscar el pleno empleo priorizando a grupos históricamente excluidos, reducir el trabajo informal y garantizar el cumplimiento de los derechos

laborales, hay que establecer la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y auto sustento, así como de las actividades de cuidado humano, con enfoque de derechos y de género.

La Constitución de la República del Ecuador establece que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable. El estado tiene un rol fundamental en impulsar las actividades económicas que garanticen a los trabajadores oportunidades de empleabilidad, remuneración justa, condiciones saludables de trabajo, estabilidad y seguridad social, así como un horario de trabajo que permita conciliar el trabajo con la vida familiar y personal.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Las variables que se midieron en esta investigación son el desempeño de los empleados (Variable independiente) los niveles de productividad de la empresa (variable dependiente) y las cuales mantienen una fuerte relación entre sí.

En el caso de la primera variable en la actualidad se ha visto disminuida notoriamente. Debido a una irregular Gestión Administrativa del talento humano que derivo con el paso del tiempo en un bajo rendimiento y desmotivación en sus colaboradores.

Variable independiente: Desempeño de los empleados

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

además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, éste es el objeto de estudio de la presente investigación. Para el mejor entendimiento del tema a tratar se proporcionan los conceptos tanto de desempeño como de administración del desempeño en las organizaciones.

Variable dependiente: Niveles de productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, o sea, reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía, rebajar su valor.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

El talento Humano: Es el conjunto de capacidades, virtudes, destrezas y potenciales que posee una persona para desempeñar o ejercer una actividad.

Es significativo porque es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá, como se indica en la obra titulado talento humano en un mundo globalizado: "Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización porque de ellos dependerá su funcionamiento" (Jericó P., 2008)

Los elementos claves en una organización son los recursos humanos o los talentos que poseen los colaboradores, es en ellos donde la organización debe invertir para su beneficio en la obtención de resultados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La empresa productora de medios televisivos Producciones S.A. se constituyó el día viernes 15 de octubre de 2011 e inscrita el 17 de noviembre del 2011 en el Registro Mercantil, en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de producir y crear material audiovisual de entretenimiento como: spots publicitarios, producción de programas de televisión, comerciales, largometrajes, series, películas, teatro y monólogos.

La empresa ha proyectado un ciclo de vida de cincuenta años contados a partir de la inscripción de la escritura en el Registro Mercantil, la misma que puede disolverse en el momento en que la Junta General de Socios lo desee.

El capital de la empresa Producciones S.A., inicio con un total de \$800,00 USD, dividido en participaciones de un dólar, los cuales se distribuyen de la siguiente manera; el 96% que corresponde a \$768,00 USD, y el 4% que corresponde a \$32,00 USD participaciones entregadas a cada socio.

Los socios de Producciones S.A., son personas que buscan el beneficio propio, es por esta razón que los empleados se sienten desmotivados a la hora de trabajar. En la actualidad la empresa no cuenta con un organigrama correctamente estructurado, motivo por el cual no existe una socialización formal de las responsabilidades de cada cargo en la empresa.

Misión

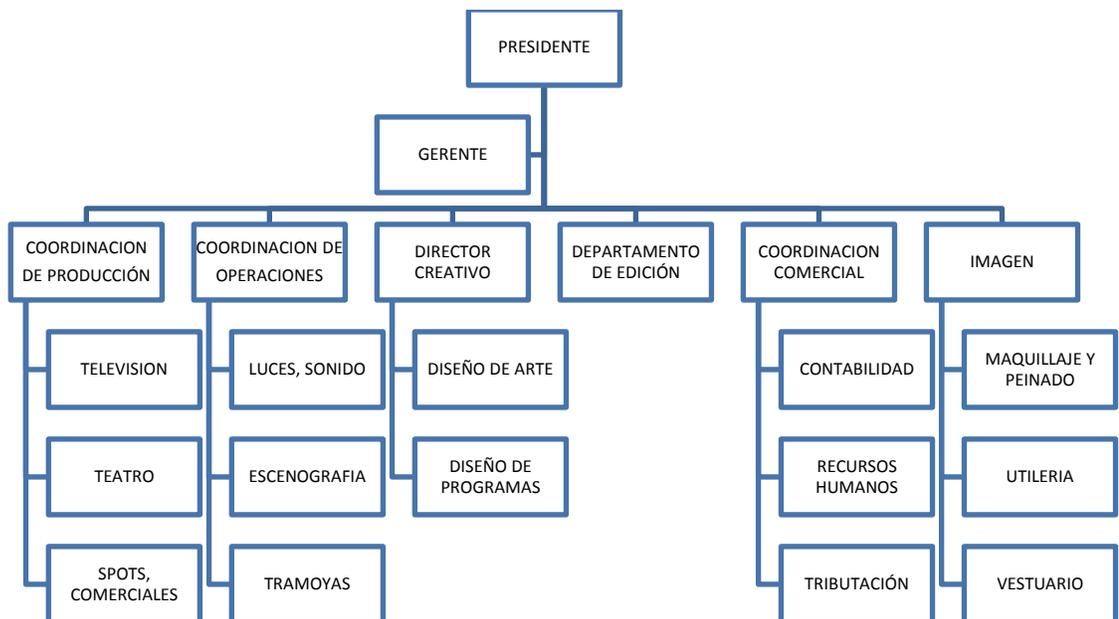
"Somos una empresa de producción audiovisual orientada a satisfacer las necesidades de información y entretenimiento de nuestros distinguidos clientes, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y con la mejor tecnología, creatividad y responsabilidad social".

Visión

Ser líderes a nivel nacional en la producción y distribución de entretenimiento e información con constante innovación, que marque la diferencia con material audiovisual que satisfaga las necesidades de nuestra audiencia.

En la actualidad Producciones S.A. cuenta con un total de 10 colaboradores los cuales constan en la siguiente estructura organizacional:

Diagrama No. 1 Diagrama organizacional actual de la empresa Producciones S.A.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a Fayol en las actividades laborales se debe aplicar cierto número de principios administrativos los cuales están presentes en todas partes, y su peso es cada vez mayor a medida que se asciende en la jerarquía. (Fayol H., 1916)

Estos son: División del trabajo, autoridad, responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración, orden, estabilidad del personal y unión del personal.

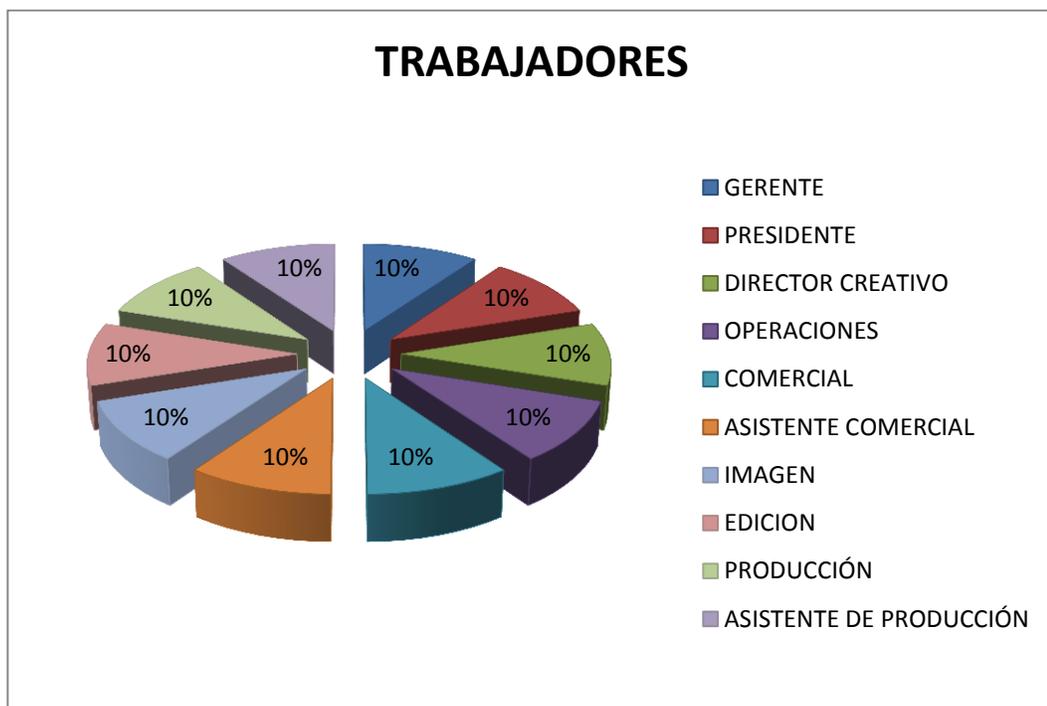
En el diagrama presentado se puede observar que la empresa cuenta con una estructura organizacional que funciona de una manera incorrecta, siendo una empresa que brinda servicios como productora de medios televisivos, solo cuenta con un total de 10 colaboradores los cuales la mayoría son encargados directos de realizar su trabajo sin ningún tipo de ayuda, solo el departamento de producción y el departamento comercial tienen asistentes, por lo cual se tienen que esforzar al máximo para que la empresa pueda entregar un servicio en excelentes condiciones, es por esta razón que los colaboradores no se sienten contentos en sus puestos de trabajo, ya que si se realiza un show o una grabación el jefe de operaciones tiene que manejar luces, audio, escenografía y tramoya, estar al pendiente de muchas responsabilidades una sola persona puede implicar confusiones, retrasos, desorganización, mala sincronización.

Sin embargo los altos mandos exigen que se trabaje tal responsabilidad que todo debe salir impecable, a la hora de montar un show o realizar alguna grabación.

Trabajadores

La empresa está constituida por un gerente, presidente, departamento comercial y su asistente, imagen, director creativo, departamento de edición, departamento de producción y su asistente, departamento de operaciones; solo en el departamento de operaciones se contrata a dos ayudantes eventuales en el momento que se va a realizar el montaje de un show o escenografía.

Diagrama No. 2 Plantilla total de trabajadores



Fuente: Elaboración propia

Cientes

Producciones S.A. brinda sus servicios como productora a las empresas más importantes del Ecuador, siendo sus principales clientes, personas jurídicas a nivel local y de provincias, y estos son de mayor influencia en el mundo empresarial y del espectáculo.

La forma de pago se realiza bajo condición de contratación, el abono del 50% de la factura antes de prestar el servicio, y el otro 50% lo realizan una vez entregado el servicio.

Los clientes más representativos son locales, ya que por años han venido trabajando con la empresa y confían a plenitud en el servicio que se les brinda, estos representan mayores ingresos para la empresa.

A continuación se muestra en la siguiente tabla los clientes más representativos de la empresa Producciones S.A.

Cuadro No. 2 Cientes

NO.	CLIENTES
1	BANCO DEL PACIFICO
2	CADENA ECUATORIANA DE TELEVISION "TC TELEVISIÓN"
3	CONECCEL S.A.
4	CORPORACIÓN LAS CÁMARAS "CORPOCAMARAS"
5	CORPORACIÓN ECUATORIANA DE TELEVISION "ECUAVISIA"
6	TEATRO SANCHEZ AGUILAR
7	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE TELEVISION ITV S.A.
8	PERCREA CIA LTDA
9	SERINSE SA
10	BOREALIS CIA. LTDA.

Fuente: Elaboración propia

Auspiciantes

Tanto los clientes como los auspiciantes son de gran renombre a nivel nacional, a continuación se presenta la lista de auspiciantes de la empresa Producciones S.A.

Cuadro No. 3 Auspiciantes

NO.	AUSPICIANTES
1	LA GANGA
2	RADIO FUEGO
3	UNIVERSIDAD CASA GRANDE
4	GABOR ECUADOR S.A.
5	FAJATE
6	SHE STUDIO
7	MUEBLERIA PALITO
8	MARTINIZING

Fuente: Elaboración propia

Proveedores

Producciones S.A. cuenta con un listado extenso de proveedores los cuales influyen en la calidad del trabajo que la empresa entrega a sus distinguidos clientes, en la siguiente tabla se detallan los 8 más relevantes:

Cuadro No. 4 Proveedores

NO.	PROVEEDORES
1	COMPAÑIA ANONIMA EL UNIVERSO
2	RC PRODUCCIONES
3	AUDIO VIDEO Y ALQUILER
4	IMPRESA DE CHALEN
5	RACK PRINT
6	CONNILA S.A. NILA CONFECCIONES COMERCIO Y DISEÑOS
7	LIVANSUD SA

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5 Otros proveedores

NO.	PROVEEDORES
1	CARTIMEX SA
2	PHARMACYS
3	ASUAR RESTAURANTE ASIA C.A.
4	CORPORACION EL ROSADO S.A.
5	PROMOTORA ECUATORIANA DE CAFE DE COLOMBIA S.A.
6	DISTRIAZUL DISTRIBUIDORA DE COMBUSTIBLES PUERTO AZUL S.A.
7	QUIROGA ANDRADE MERCEDES SUSANA
8	PA.CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A

Fuente: Elaboración propia

Servicios

Principales servicios que brinda la empresa Producciones S.A. presentados en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 6 Servicios

NO.	SERVICIOS
1	SERIES
2	PELICULAS
3	COMERCIALES
4	LARGOMETRAJES
5	PRODUCCION DE PROGRAMAS DE TELEVISION
6	SPOTS PUBLICITARIOS
7	OBRAS DE TEATRO
8	MONOLOGOS

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 7 Nomina de empleados 2015

NOMINA DE EMPLEADOS								
PERIODO CORRESPONDIENTE ENERO DEL 2015								
CARGO	SUELDO MENSUAL	ANT. QUINCENA	HORAS EXTRASO	FONDOS DE RESERVA	MULTAS	9,45% IESS	TOTAL A RECIBIR	OBSERVACIONES
Jefe de operaciones	1.654,50	827,25					827,25	
Guardia	366	183					183	
Luces	420	210	50				260	
Contadora	850	425			10		415	Multa por llegar tarde 05-01-2014
Vestimenta	450	225	50	37,49		42,53	269,96	
Diseñador	1.270,00	635					635	
Editor	700	350					350	
Editor	700	350					350	
Productora de teatro	1.225,33	612,67					612,67	
Productora de televisión	1.000,00	500					500	
Asistente de producción	500	250					250	
Sistemas	750	375					375	
Mantenimiento	340	170			10		160	Multa por llegar tarde 19-01-2014
Mantenimiento	343	171,5					171,5	
Camarógrafo	600	300					300	
Chofer	340	170			20		150	Multa por faltar 25-01-2014
Chofer	340	170	50				220	
Asistente de producción	500	250	50				300	
Maquillaje	450	225	50				275	
Asistente Adm/cont	400	200					200	
Community Manager	450	225					225	
Marketing	1.200,00	600					600	
Asistente de libreto	400	200					200	
Libretista	1.000,00	500					500	
	16.248,83	8.124,42	250	37,49	40	42,53	8.329,38	

Fuente: Nomina de empleados correspondiente al mes de enero del año 2015 de empresa Producciones S.A.

Análisis de nómina de empleados del año 2015

Según el informe presentado por el área de talento humano la empresa Producciones S.A. en el año 2015 contaba con una nómina de 24 colaboradores quienes se desempeñaban en el área de producción, edición, operaciones, guardianía, contabilidad, administración, diseño, sistemas, mantenimiento, marketing, redes, imagen y libretista; lo cual favorecía para la pronta y eficiente entrega de trabajos programados en cada mes o temporada específica en producir contratos o presentaciones tanto locales como a nivel nacional.

Al tener una nómina numerosa para la empresa Producciones S.A. representaba una fuerte suma de dinero que se generaría como gastos fijos en sueldos y salarios al final de cada mes, sin embargo los ingresos eran adecuados para que la compañía pueda cubrir estos rubros sin ningún inconveniente.

El área de talento humano había contratado una cantidad de personal un poco exagerada con relación a los eventos que se generan en promedio durante cada año, todo esto bajo orden y consentimiento del gerente general de la empresa.

Poco a poco estas decisiones llevaron a que los ingresos se vean mermados teniendo como consecuencia una utilidad neta muy baja y en muchas ocasiones utilidades negativas.

Cuadro No. 8 Nomina de empleados 2016

NOMINA DE EMPLEADOS								
PERIODO CORRESPONDIENTE ENERO DEL 2016								
CARGO	SUELDO MENSUAL	ANT. QUINCENA	HORAS EXTRASO	FONDOS DE RESERVA	MULTAS	9,45% IESS	TOTAL A RECIBIR	OBSERVACIONES
Gerente	3.000,00	1.500,00					1.500,00	
Presidente	2.500,00	1.250,00					1.250,00	
Guardia/ Mantenimiento	366	183					183	
Operaciones/ luces/ sonido	420	210	50				260	
Contadora	850	425			10		415	Multa por llegar 10 minutos tardes
imagen/ vestimenta/ maquillaje	450	225	50	37,49		42,53	269,96	
Editor/ diseñador	700	350					350	
Productora de teatro/ Tv	1.225,33	612,67					612,67	
Asistente de producción/usuario	500	250	50				300	
Asistente Adm/cont	400	200					200	
	10.411,33	2.455,67	150	37,49	10	42,53	2.590,63	

Fuente: Nomina de empleados correspondiente al mes de enero del año 2016 de empresa Producciones S.A.

Análisis de nómina de empleados correspondiente al año 2016 en relación al 2015

Según observación de campo realizada el presente año en el departamento de talento humano de Producciones S.A. se puede evidenciar que la empresa ha disminuido a su personal, ya que en comparación al año 2015 se contaba con un total de 24 colaboradores y en la actualidad solo cuentan con 10, pero aun así, la estructura organizacional de la empresa sigue funcionando de una manera incorrecta, debido a que por la reducción del personal los colaboradores que siguen en la institución tienen que cubrir los puestos de trabajo de las personas que fueron desvinculadas de la institución, y estos se sienten sobre expuestos de trabajo; es decir si antes habían dos productoras, una para tv y otra para teatro y cada una tenía su asistente, se podía realizar un trabajo más eficiente y entregarlo a tiempo, hoy en día hay una sola productora con una asistente para producir programas de televisión y teatro, todo por la misma remuneración.

Además de esto, a los empleados no se les reconoce los beneficios de ley, la afiliación al seguro social es totalmente nula en la empresa, las horas extras que realizan los trabajadores no se les cancela con total legalidad y las constantes multas que se aplican por la más mínima irregularidad.

Hacen que los empleados se sientan desmotivados, con bajo desempeño laboral y disminución de los niveles de productividad.

Cuadro comparativo que representa los ingresos y egresos de la conciliación bancaria de la empresa “PRODUCCIONES S.A.” correspondiente al mes de noviembre de los años 2015 y 2016.

Cuadro No. 9 Ingresos y egresos de conciliación bancaria de empresa producciones S.A.

EMPRESA PRODUCCIONES S.A.			
CUADRO DE INGRESOS Y EGRESOS DE CONCILIACION BANCARIA			
MES DE NOVIEMBRE 2015 Y 2016			
	NOVIEMBRE 2015	NOVIEMBRE 2016	OBSERVACIONES
SALDO ANTERIOR	7.121,07	- 4.973,99	
SOBREGIRO BANCARIO	-	10.000,00	10 DIAS PLAZO
INGRESOS	63.377,39	7.583,28	
EGRESOS	67.139,70	20.855,99	
SALDO CONTABLE	3.358,76	- 8.246,70	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados del año 2015

Según la observación realizada, la empresa inicia con un saldo anterior al mes de octubre de \$7121.07, tiene ingresos muy considerables que provienen de contratos realizados por campañas publicitarias, realización de spots publicitarios, cobro por auspicios mensuales, trabajos adicionales como presentador de programas, jurado de televisión en programas concursos, y por shows presentados que se reflejan en la venta de boletos tanto en efectivo como con tarjeta de crédito, lo cual es un indicativo de que los trabajos realizados en publicidad y promociones han obtenido resultados satisfactorios.

De la misma manera se puede notar que la mayoría de los ingresos se han utilizado para: pago de sueldos y salarios de los colaboradores, pago a proveedores, auspiciantes, mantenimientos, construcción, compra de equipos, alquiler de equipos, etc., y el pago de servicios básicos de la productora y personales del gerente.

Como se puede observar en la conciliación bancaria del mes de noviembre de año 2015, la empresa cuenta con una liquidez muy buena, es por esta razón que la institución no tiene problemas de deuda, ni pagos atrasados de salarios en el mes que se menciona, y es posible que los colaboradores estén tranquilos ya que su salario es pagado a tiempo.

Interpretación de los resultados del año 2016

En este periodo se observó en la conciliación bancaria del mes de noviembre del año 2016 que la empresa Producciones S.A. inicia con un saldo en rojo (menos \$4973.99) en este periodo hay pocos ingresos por contratos, ya que solo existen dos, lo que denota que la venta de proyectos se ha reducido notoriamente y que el resto de ingresos se han obtenido por shows monólogos realizados en el mes en mención.

Cabe recalcar que en este mes se solicitó el día 16 de noviembre de 2016, al banco un sobregiro por el valor de \$10000 los cuales fueron otorgados con la condición de que sean cancelados en 10 días una vez concedido el sobregiro el 26 de noviembre de 2016, sin embargo la empresa terminó el mes con el saldo en rojo, sin poder cubrir el sobregiro en la fecha estimada.

Los Ingresos obtenidos más el sobregiro solicitado en el mes de noviembre se utilizaron para pago de la quincena del mes de agosto del 2016, pago parcial de servicios básicos con uno y dos meses de retraso y el pago de pocas facturas con valores menores de proveedores que la empresa ya tenía un tiempo considerable de retraso.

Análisis de conciliación bancaria de la empresa Producciones S.A. del mes de noviembre de los años 2015 y 2016.

La empresa Producciones S.A. en la actualidad no cuenta con un departamento de gestión comercial y por lo tanto no se tienen fuentes para investigar los motivos de los bajos ingresos, sin embargo es muy probable que la falta de gestión de ventas sea una de las principales causas de este decrecimiento.

La empresa no cuenta con una persona dedicada al trabajo de comercializar, es el mismo gerente quien realiza dicha función, es por esta razón que estos ingresos no se pueden analizar o describir porque no existe un departamento de ventas definido.

Otra de las causas mencionadas por la gerencia fue la crisis económica que se suscitó a raíz del terremoto ocurrido en el mes de abril del 2016 en el Ecuador, la gerencia afirma que las personas tienen otras prioridades de consumo, que no incluyen el entretenimiento.

Los clientes manifiestan la preocupación o incertidumbre por la economía y direccionan sus recursos hacia otras necesidades.

Otro problema identificado de acuerdo al análisis, es que, no existe un contador interno, que de manera puntual asesore a la gerencia respecto a gastos e ingresos, solo existe un contador externo.

Medición de la productividad en la empresa Producciones S.A.

Para medir la productividad se ha utilizado el método de lawlor cuya fórmula se basa en la productividad de los ingresos y beneficios:

En el mes de noviembre de 2015 los ingresos totales fueron de \$63.377,39 y los costos de conversión \$16.248,83.

Formula primaria: Ingresos totales

$$P_i = \frac{63.377,39}{16.248,83} = 3,90$$

Formula secundaria: Productividad de los beneficios

$$P_b = \frac{63.377,39 - 16.248,83}{16.248,83} = 2,90$$

El resultado nos da a entender que por cada dólar de costo de conversión se ha creado 3,90 dólares de ingresos totales y 2.90 dólares de beneficio.

En el mes de Noviembre de 2016 los ingresos totales fueron de \$7.583,28 y los costos de conversión \$10.411,33.

Formula primaria: Ingresos Totales

$$P_i = \frac{7.583,28}{10.411,33} = 0,73$$

Formula secundaria: Productividad de los beneficios

$$P_b = \frac{7.583,28 - 10.411,33}{10.411,33} = -0,27$$

El resultado nos da a entender que por cada dólar de costo de conversión se ha creado 0,73 dólares de ingresos totales y -0,27 dólares de beneficio.

La productividad del (Pi) muestra tres aspectos de la eficiencia de conversión que son:

- La tasa con que el insumo genera producto.
- La cantidad de insumo utilizado para generar un producto dado.
- La medición de la eficacia.

La productividad secundaria nos indica la relación de los recursos que se han utilizado con relación al costo total de los recursos disponibles.

- Los costos realizados, cuando los recursos se utilizan productivamente.
- Los costos de los recursos no utilizados u ociosos.

Indicadores de la productividad empresarial para la empresa Producciones S.A.

La productividad empresarial evalúa la proporción de tiempo dedicado a actividades que la empresa considera como productivas, de todo el tiempo que, dentro del horario laboral establecido se dedica a la actividad. Es posible medir la productividad de los empleados a nivel individual, la productividad de un equipo de trabajo y de cada uno de sus miembros. En este estudio se analizará los factores que inciden en la productividad del personal de Producciones S.A.

Indicador de productividad vs actividad

El indicador empresarial productividad vs actividad muestra la diferencia entre las horas totales de actividad diaria y las horas de actividad que se han dedicado al uso de herramientas productivas.

- Ayuda a comprobar cuando la productividad real de la empresa se aleja de la esperada, desviando los objetivos marcados.

Con el indicador productividad vs actividad y el beneficio que aporta a la empresa, sirve para poder demostrar que la productividad en la empresa ha disminuido, ya que existe información numérica en donde nos indica que los ingresos obtenidos en el año 2016 no se han superado en relación al año anterior, siendo así los ingresos del año 2015 de \$ 63.377,39 y en el año 2016 se obtuvieron ingresos de 7.583,28 en relación al mes de noviembre de los dos periodos; a simple vista nos damos cuenta que existe un merma considerable sobre los ingresos y esto es a causa de la poca gestión de venta que existe en la empresa, lo cual también hace que incida en la realización de las actividades y que los empleados estén poco productivos en la mayoría de su jornada laboral, ya que en el año 2016 han tenido muy poco trabajo, es decir a parte de los shows que realiza la empresa han tenido muy pocos contratos en otras organizaciones que les permita a ellos estar la mayor parte del tiempo ocupados con actividades productivas para la empresa, los empleados utilizan el tiempo libre que tiene en la ejecución de actividades de otras índoles que no están asociadas al trabajo; esto hace que los objetivos de la empresa sean desviados.

Indicador de control horario

Es un indicador empresarial que mide exclusivamente la hora de entrada y de salida de cada individuo a la empresa, relacionándola con el tiempo transcurrido desde que cada persona enciende el ordenador hasta que lo apaga.

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de horarios, los empleados saben cuál es su hora de ingreso y su hora de salida, es por esta razón que los empleados no respetan su jornada laboral ya que consideran que por no estar monitoreados pueden salir en cualquier momento en su jornada laboral e incluso ausentarse y realizar actividades totalmente personales.

Indicador de productividad por proyecto

Este indicador empresarial muestra de todo el tiempo invertido en un proyecto, la proporción que se ha dedicado a actividades productivas. Este indicador nos permite conocer la distribución por proyecto del tiempo productivo en la empresa. Es posible saber cuánto tiempo productivo se le está dedicando a cada proyecto que hay activo en la empresa.

- Permite comparar la productividad de los distintos proyectos activos en la empresa.

Es evidente que con el beneficio que nos brinda el indicador de productividad por proyecto, nos podemos dar cuenta que los proyectos propios de la empresa son considerados muy importantes por todo el equipo de trabajo de Producciones S.A., le ponen mayor importancia ya sean estos frecuentes o nuevos, y su desarrollo se realiza de una manera muy especial, ya que cuidan y están pendientes de cada detalle desde el momento en que se reúne todo el equipo para decidir que show utilizar o que show crear hasta la presentación del mismo, ya que consideran que están dando a conocer su trabajo al público y a sus potenciales clientes considerando así que la satisfacción del consumidor es lo primero. Aun así la productividad de la empresa es baja debido a que se cuenta con poco personal operativo lo cual incurre en que los trabajadores toman más tiempo en realizar las actividades, y por ende la jornada laboral es extensa y los trabajadores terminan agotados.

- Poder valorar si los proyectos activos de mayor importancia cuentan realmente con mayor dedicación.

El personal de la empresa Producciones S.A., ocupan mayor tiempo y dedicación a los actos propios de la empresa, ya que cada año se organiza la producción de dos shows totalmente nuevos, los cuales se desarrollan en

los meses de julio y agosto; octubre y noviembre, estos eventos duran todos los fines de semana a partir del día viernes, con un total aproximado de 22 a 25 presentaciones a lo largo de los dos meses. En los cuales los colaboradores tienen que estar presentes laborando en todo momento e incluso realizando horas extras, ya que la creación de un nuevo show es un proceso crucial para la supervivencia de empresa e implica que los empleados y los altos mandos se sientan comprometidos y se esmeren en brindarles a los consumidores un show de alta calidad, es por esta razón que este tipo de proyectos son de mayor relevancia para la empresa y por ende ocupa todo el tiempo de la jornada laboral para su realización y se cuenta con la colaboración de todo el equipo de trabajo.

Cuadro No. 10 En el cuadro siguiente se presenta un resumen comparativo de los trabajos realizados en el periodo 2015 y 2016 de la empresa Producciones S.A.

FECHA	TEMPORADA DE PRODUCCIONES	2015			2016		
		CANT.	MONT.	EQ.	CANT.	MONT.	EQ.
ENERO	FIN DE AÑO	3	3	24	1	1	10
FEBRERO	MES DEL AMOR	8	3	24	8	4	10
MARZO	GIRA NACIONAL	0	0	0	9	9	10
ABRIL	GIRA NACIONAL	0	0	0	8	8	10
MAYO	DIA DE LAS MADRES	11	5	24	12	4	10
JUNIO	DIA DEL PADRE	8	4	24	8	4	10
JULIO	1º SHOW ESPECIAL DEL AÑO	12	4	24	15	5	10
AGOSTO	1º SHOW ESPECIAL DEL AÑO	10	5	24	12	4	10
SEPTIEMBRE	SUCESO ESPECIAL	1	1	24	1	1	10
OCTUBRE	2º SHOW ESPECIAL DEL AÑO	14	5	24	14	5	10
NOVIEMBRE	2º SHOW ESPECIAL DEL AÑO	9	5	24	2	1	10
DICIEMBRE	SHOW POR NAVIDAD	2	2	24	2	2	10
		78	37	240	92	48	120

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la tabla de información sobre las actividades anuales que realiza la empresa Producciones S.A.

Como podemos observar en el cuadro de los trabajos realizados en la empresa Producciones S.A., el periodo 2015 tenemos una cantidad de 78 proyectos realizados en el año con un total de 24 colaboradores los cuales realizaron 37 montajes de shows en el año; es decir si en el mes de febrero hay un total de 8 shows los montajes se realizan una vez cada fin de semana dependiendo de la disponibilidad del teatro. Se considera que los colaboradores que en ese entonces laboraban para la empresa era el adecuado para la realización de cada montaje e incluso como se puede observar en el cuadro entre los meses de marzo y abril había un tiempo libre (fines de semana) para que los colaboradores puedan compartir con su familia o para que realicen sus actividades personales.

En el año 2016 se realizaron 92 presentaciones con un total de 48 montajes y con la colaboración de solo 10 trabajadores, si bien es cierto en este año se realizaron más presentaciones en comparación al año anterior, así mismo los montajes tienen una diferencia mayor a 11, los cuales nos hace ver que la carga de trabajo para los 10 colaboradores es mucha ya que incluso en este año se implementó en el mes de marzo y abril una gira nacional la cual tuvo 17 presentaciones en las ciudades más relevantes del país, lo cual requirió que el trabajo sea más dedicado y por ende más horas de trabajo que comprendían desde viajes largos vía terrestre hasta fines de semanas completos.

Con lo anterior mencionado nos podemos dar cuenta que los empleados utilizan en su totalidad la jornada laboral cuando tiene presentaciones propias de la empresa que realizar, ya sean estas nuevas o actos que ya hayan realizado anteriormente y ponen todo su empeño para la ejecución de

los mismo así sea que tengan que disponer de horas extras y de sus días libres para la realización de un espectáculo de calidad.

Sin embargo se puede notar que la productividad es baja debido a la poca cantidad de empleados que hay en el año 2016, lo cual nos indica que el exceso de trabajo, las condiciones de estrés, el no alcanzar las metas deseadas, son problemas que a diario se ven en la organización.

Se considera que es necesario contratar a personal operativo eventual para que ayude al equipo de trabajo de la empresa a realizar los montajes cuando este lo requiera ya que por manifestaciones de los empleados en este tipo de actos realizan horas extras considerablemente largas, así ellos les ayudaran mucho y podrán terminar el trabajo menos cansados y tendrán más tiempo libre para disfrutarlo como ellos lo deseen, la contratación de personal operativo eventual solo en el tiempo de la realización de los shows será muy beneficioso para los empleados y para la empresa, ya que será una gran ayuda para los colaboradores de la institución y así la empresa se librara de contratar a más personal que este improductivo en el tiempo que no haya que realizar eventos propios de la empresa.

Así mismo se sugiere implementar una herramienta de control de horarios que nos pueda proporcionar mayores datos sobre la jornada laboral del empleado, ya que ser capaces de medir el horario y productividad de los empleados puede aportar mejoras en el cumplimiento de horarios y en la productividad empresarial. Es muy necesario implementar una política de horarios laborales, en la que el incumplimiento del horario laboral deba estar debidamente justificada y, si no lo está, puede conllevar sanciones, así el empleado debe saber a qué atenerse en cuanto a su horario y que tipo de sanciones puede conllevar.

El no contar con innovación tecnológica es otro indicativo de que la empresa este devaluada, ya que la tecnología permite mejorar procesos, agilizar las

actividades laborales, y es muy importante a la hora de competir con otras empresas.

En la actualidad la empresa no cuenta con misión ni visión, no tiene metas ni objetivos que seguir, no tiene estándares de funciones que permitan controlar el correcto uso del tiempo en la realización de una producción por parte de los colaboradores ni direccionamiento al respecto.

Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Lizcano C., 2009)

Para la realización de este proyecto de investigación se utilizó la herramienta análisis FODA, como base para el estudio de la situación actual de la empresa, que permitirá adquirir un diagnóstico exacto, y en función de ello, tomar una decisión acorde con los objetivos establecidos de la empresa.

Tomando en consideración la situación que en la actualidad cruza la empresa, se consigue establecer en los resultados, que su estado es poco desfavorable, en cuanto a sus fortalezas y sus oportunidades, sin embargo se trata de incluir todos aquellos inconvenientes que frenan la consecución de objetivos organizacionales hacia un mejor desempeño. Es de mayor importancia la realización de una propuesta de mejora a la gestión administrativa en la organización para efecto de un correcto y eficiente manejo de procedimientos que contribuyan al correcto desempeño de los colaboradores, los cuales constituyen la base para el crecimiento de la organización.

Cuadro No. 11 Análisis FODA de Producciones S.A.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Clima laboral favorable para la productividad de los colaboradores.• Excelente trabajo y desempeño en equipo.• Baja rotación del personal.• Herramientas y equipos de trabajo adecuados.• Contratos fijos con empresas de gran tamaño: Banco del Pacífico, <u>Conecel</u>.• Publicidad por medio de canje con empresas de gran renombre.	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• No existe misión y visión de la empresa.• No hay jerarquización ni definición de puestos de trabajo.• No se toma en cuenta la participación de los trabajadores en la planeación de la empresa.• Jornada laboral extensa cuando efectúan shows de la empresa.• Nula planificación financiera.• Falta de capacitación al personal.• Sistema de recompensa no estructurado de manera adecuada.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento rápido del mercado.• Altos costos en los servicios de la competencia.• Poca competencia.• Adquisiciones tecnológicas.• Ideas y estrategias exitosas.• Incremento en la demanda de servicios.	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Efectos políticos y ambientales.• Entrada de nuevos competidores.• Abaratamiento de los precios del mercado.• Cambios de las necesidades y gustos de los clientes.• Crecimiento lento del mercado.• Competencia intensa entre rivales.

Fuente: Elaboración propia

Diseño de investigación

El diseño de la investigación está estructurado de manera lógica y para cumplir con los objetivos propuestos y dar respuesta al problema planteado la investigación responde a tres tipos de investigación fundamentalmente: exploratoria, descriptiva, y correlacional.

Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratoria, ya que permite determinar el problema analizando previamente el contexto y el entorno en donde se desarrolla, logrando de esta manera conocer a fondo el mismo.

La investigación también es de tipo descriptiva, como su palabra lo dice ayuda a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio; partiendo del paradigma critico-propositivo que toma el investigador, logrando de esta manera describir en todo un contexto el origen del problema en estudio.

También se utiliza la investigación correlacional por cuanto se analiza y mide la relación de la variable independiente: Niveles de Productividad y la variable dependiente: Desempeño de los empleados, establecidas en la hipótesis del problema, permitiendo explicar las causas del fenómeno.

Modalidad básica de la investigación.- El presente trabajo se apoya en la modalidad bibliográfica o documental, ya que se cuenta con todas las fuentes para recolectar información tanto de la variable independiente como dependiente, que hacen posible argumentar y defender el problema de investigación. Este tipo de información se la obtiene de libros, revistas, tesis de grado; relacionados con la gestión del talento humano y su desempeño laboral.

Es una modalidad de campo porque se recopila la información necesaria con el personal de la empresa, a través de preguntas directas a los trabajadores de manera que permita recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación basada en documentos, experiencias, análisis solo se estudiara a la población finita de diez personas que están directamente involucradas con el desempeño laboral de Producciones S.A. de la ciudad de Guayaquil y nos ayudará a identificar las necesidades del talento humano para mejorar su desempeño.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Actualmente el personal de la empresa Producciones S.A. presenta inconformidades a nivel laboral, que se ponen de manifiesto en el desempeño de cada uno de los integrantes de la empresa, a través de sus bajos niveles de productividad, esto hace que la empresa este decayendo cada vez más con la reducción de contratos que son la fuente principal de ingresos de la organización.

Es por esta razón que se procede a realizar una encuesta a los trabajadores de la empresa para analizar la situación de ellos.

1.- ¿El liderazgo que se ejecuta en la dirección de la empresa Producciones S.A. es democrático?

Tabla No. 1 pregunta No. 1

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	7	70%
No sabe	1	10%
	10	100%

Ilustración No. 1 pregunta No. 1



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 70% de encuestados/as asegura que la dirección de la empresa no tiene un estilo de liderazgo democrático, por lo cual el personal que labora en la empresa no tiene participación activa en la toma de decisiones para un mejor desempeño laboral; el 20% responde que si existe un liderazgo democrático, y el 10% afirma que no sabe.

2.- ¿La empresa Producciones S.A. cuenta con un modelo de gestión de talento humano para la capacitación del personal y mejorar su desempeño laboral?

Tabla No. 2 pregunta No. 2

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0
No	10	100
No sabe	-	-
	10	100%

Ilustración No. 2 pregunta No. 2



Análisis

En su totalidad los encuestados coinciden que en la empresa no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral mediante la capacitación del mismo. Lo cual dificulta que estos puedan desempeñarse y aprender más sobre sus responsabilidades laborales.

3.- ¿Está usted de acuerdo con el horario de su jornada laboral, y con el número de horas extras que realiza?

Tabla No. 3 pregunta No. 3

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	7	70%
No	2	20%
No sabe	1	10%
	10	100%

Ilustración No. 3 pregunta No. 3



Fuente: Elaboración propia

Análisis

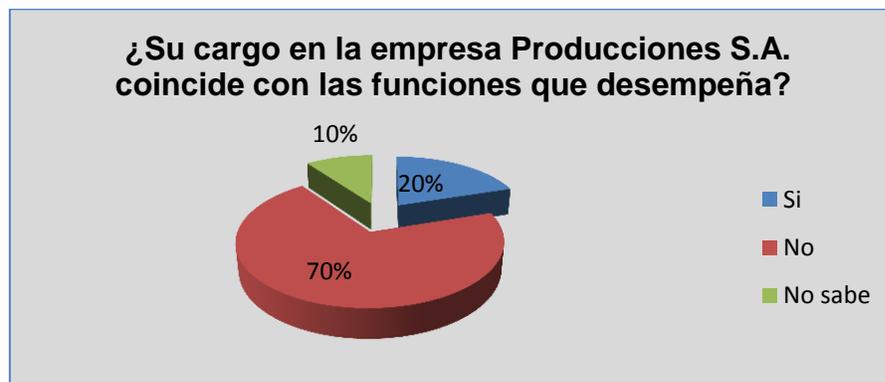
Un 70% del personal sostiene que no está de acuerdo con la jornada laboral debido a que no tienen un horario fijo establecido tanto de ingreso como de salida, ya que en muchas ocasiones tienen que estar desde muy temprano en la mañana para poder cumplir con algún contrato, show o viajar de la ciudad, y el horario de salida es a altas horas de la noche. El 20 % de los encuestados indican que si están de acuerdo, ya que sus labores las realizan directamente en una oficina.

4.- ¿Su cargo en la empresa Producciones S.A. coincide con las funciones que desempeña?

Tabla No. 4 pregunta No. 4

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	7	70%
No sabe	1	10%
	10	100%

Ilustración No. 4 pregunta No. 4



Fuente: Elaboración propia

Análisis

Es muy acentuada la opinión de que el cargo a desempeñar en la empresa no coincide con las funciones que realizan ya que un jefe de operaciones tiene que manejar luces, audio, video e incluso controlar al personal de tramoyas. El 20% restante del personal si coinciden sus cargos de trabajo con sus funciones de desempeño en su puesto, y el 10% restante sostienen que no sabe.

5.- ¿Existen conflictos y estrés por falta de personal?

Tabla No. 5 pregunta No. 5

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	8	80%
No	2	20%
No sabe	0	0%
	10	100%

Ilustración No. 5 pregunta No. 5



Fuente: Elaboración propia

Análisis

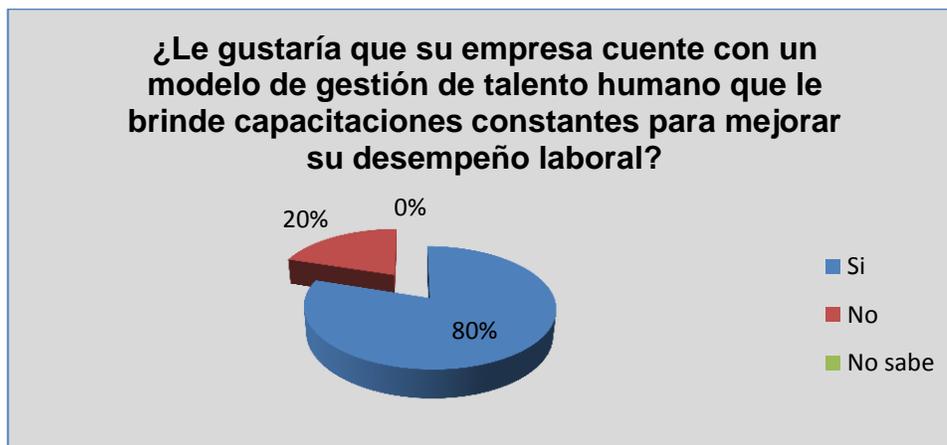
El 80% de los trabajadores encuestados afirman que se presentan conflictos, ya sea por presión en el montaje de un show, grabación de un comercial, etc. el 20% nunca se le ha presentado conflicto o estrés ya que siempre controlan sus energías.

6.- ¿Le gustaría que su empresa cuente con un modelo de gestión de talento humano que le brinde capacitaciones constantes para mejorar su desempeño laboral y desarrollarse como profesional?

Tabla No. 6 pregunta No. 6

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	8	80%
No	2	20%
No sabe	0	0%
	10	100%

Ilustración No. 6 pregunta No. 6



Fuente: Elaboración propia

Análisis

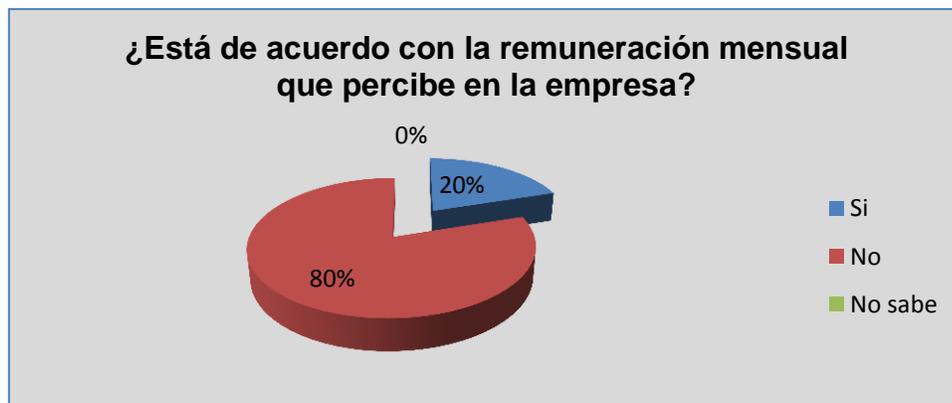
El 80% de los encuestados les gustaría ser capacitados frecuentemente, ya que ellos piensan en su desarrollo a nivel profesional, el 20% restante prefieren que sea regularmente por falta de tiempo y por disponibilidad de recursos económicos. La capacitación del personal es una herramienta válida para lograr la integración y mejorar la comunicación en todo el personal.

7.- ¿Está de acuerdo con la remuneración mensual que percibe en la empresa?

Tabla No. 7 pregunta No. 7

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	8	80%
No sabe	0	0%
	10	100%

Ilustración No. 7 pregunta No. 7



Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se considera que un 80% no se encuentra conforme con su remuneración, en su mayoría el personal operativo, tienen la idea de que realizan muchas actividades para los cargos que desempeñan; El restante 20% del personal está de acuerdo con su remuneración mensual ya que manifiestan su aceptación debido a que el tema de remuneraciones fue acordado entre el personal y la empresa, es por esta razón que comprenden a la empresa por la situación actual que atraviesa.

8.- ¿Comprende usted el que la empresa realice pagos de remuneraciones atrasados y los trabajadores no tengan ningún tipo de beneficio de ley?

Tabla No. 8 pregunta No. 8

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0
No	10	100
No sabe	-	-
	10	0%

Ilustración No. 8 pregunta No. 8



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El 100% de los encuestados coinciden en que es injusto que no se les cancele su remuneración a tiempo ya que el trabajador y su familia dependen exclusivamente del producto de su trabajo. Así mismo el no contar con beneficios de ley como lo es la afiliación al seguro social es un perjuicio para el empleado ya que la salud es un derecho.

Interpretación de los resultados de encuesta

En la interpretación de los resultados estadísticos realizados al personal de la empresa, se puede determinar, que los encuestados en su totalidad están inconformes debido a que:

- 1) Existen altos niveles de inseguridad y desconfianza, que no permiten una participación democrática por parte de los jefes.
- 2) El personal tiene abundante trabajo, lo cual impide que se realicen las actividades con total eficiencia, además por la falta de personal existen conflictos y estrés.
- 3) Es muy notoria la falta de reconocimiento del desempeño de los colaboradores, lo cual indica que los niveles de motivación en la empresa son bajos, razón que no permite el aprovechamiento del potencial laboral, y esto influye en el rendimiento y en la productividad.
- 4) Existe en los trabajadores insatisfacción por el salario percibido y por el retraso en el pago de los mismos; así mismo los trabajadores están descontentos por el número de horas trabajadas, ya que en ocasiones tienen que trabajar desde muy temprano en la mañana con un horario de salida a altas horas de la noche.
- 5) El no contar con un modelo de gestión de talento humano que brinde capacitaciones constantes para mejorar su desempeño laboral y desarrollarse profesionalmente, es un indicativo de que los empleados no puedan instruirse con nuevos conocimientos, sin aprovechar ni desarrollar sus potencialidades, esto hace que se sientan desmotivados, cayendo en el estancamiento y sin tener metas claras.
- 6) No obstante el trabajador se siente comprometido con la empresa, el deseo, las ganas de trabajar en equipo y la integración del personal son fortalezas que ven los colaboradores a la hora de realizar sus actividades.

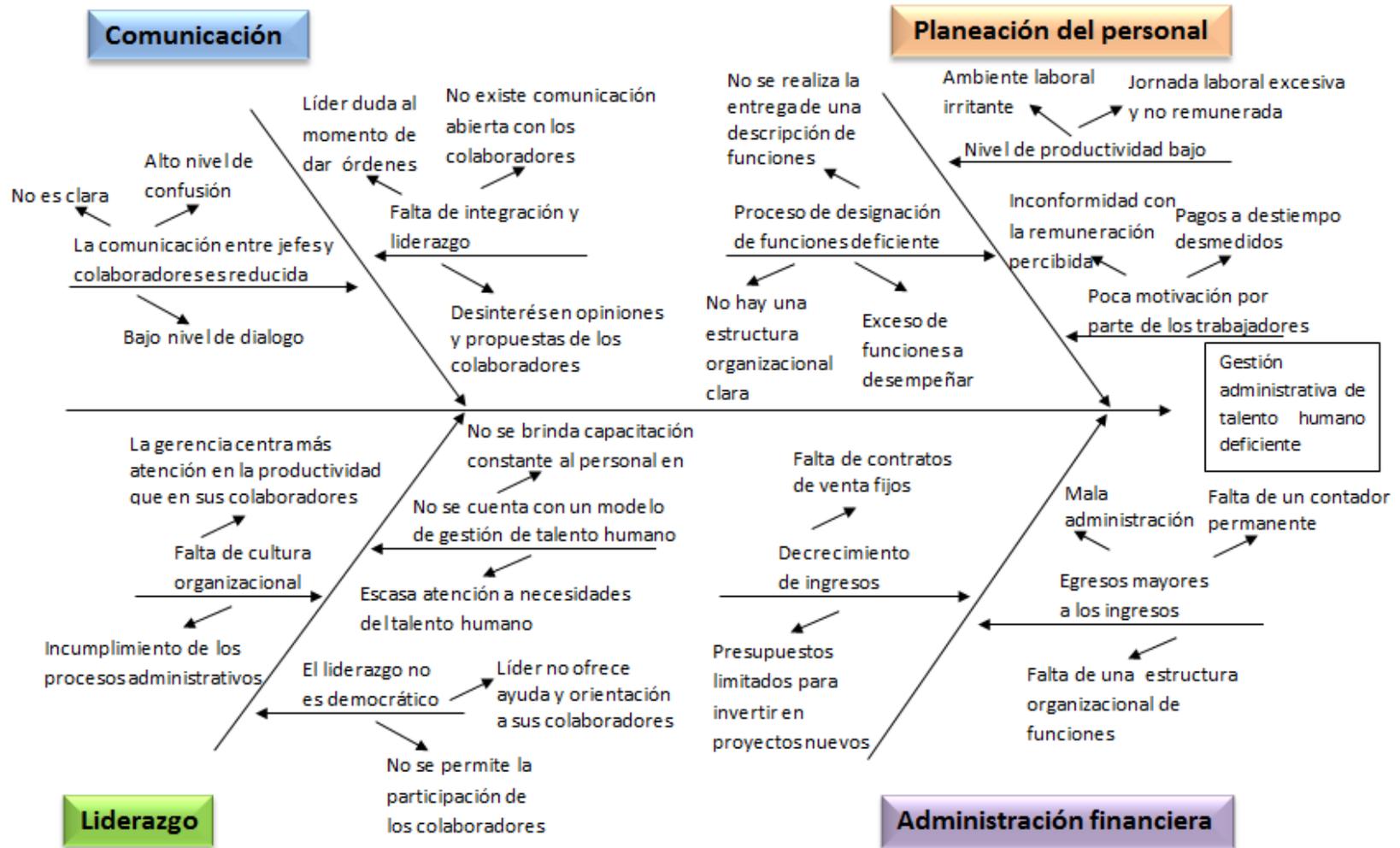
Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de la Gestión de la Calidad ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente.

La utilización del Diagrama de Ishikawa se complementa de buena forma con el Diagrama de Pareto el cual permite priorizar las medidas de acción relevantes en aquellas causas que representan un mayor porcentaje de problemas y que usualmente en términos nominales son reducidas.

La estructura del Diagrama de Ishikawa es intuitiva: identifica un problema o efecto y luego enumera un conjunto de causas que potencialmente explican dicho comportamiento. Cada causa se puede desagregar con grado mayor de detalle en subcausas, este resulta útil al momento de tomar acciones correctivas dado que se deberá actuar con precisión sobre el fenómeno que explica el comportamiento no deseado. (Lucio S., 2013).

Diagrama No. 3 Ishikawa



PLAN DE MEJORAS

Luego de realizar el respectivo análisis, y habiendo medido el grado de percepción de los trabajadores respecto a la insatisfacción que tienen por la mala gestión administrativa de talento humano, con su debida interpretación de resultados, es indiscutible que la empresa Producciones S.A. únicamente podrá contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de sus empleados e incrementar sus niveles de productividad, en tanto y en cuanto mejore su gestión administrativa, cuando los trabajadores se sientan satisfechos, seguros, realizados profesionalmente, mejoraran el rendimiento laboral y la productividad incrementará.

Con el planteamiento de las situaciones presentadas y una evaluación del personal idóneo, capacitado y experimentado para el cumplimiento de sus funciones, se espera aportar con mejoras beneficiosas con el fin de incrementar los niveles de productividad y mejorar el desempeño laboral.

Por tanto se realiza una propuesta encaminada a resolver el problema planteado.

La propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano que se plantea comprende las áreas de administración, finanzas y talento humano.

Administración

La propuesta de mejora para el área de administración tiene por objeto establecer procesos más formales con sus colaboradores, de tal manera que le permita al Gerente General liderar de manera eficiente y eficaz la empresa.

Finanzas

En el área de finanzas se propone la contratación de un contador interno para que ayude a regular los ingresos y egresos de la organización, así mismo la implementación de un plan de marketing para publicitar los servicios logrando así que otras empresas y personas conozcan los servicios que ofrece la organización.

Talento Humano

En el área de talento humano se propone realizar acciones que permitan incrementar las habilidades y capacidades de los colaboradores, para equiparar los intereses individuales con los de la organización, de tal manera que se implemente la estrategia de ganar-ganar en donde los colaboradores satisfacen sus necesidades y la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Tabla No. 9 Plan de mejoras

¿Qué?	¿Para qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuánto?
Fomentar un estilo de liderazgo participativo.	Para motivar la colaboración activa del grupo de trabajo, y que estos se sientan comprometidos con la empresa.	Realizando reuniones semanales, donde se reciba la opinión de los colaboradores para la planeación de la empresa.	Mes de octubre - diciembre de 2017	Departamento administrativo	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 1.100,00
Definir o establecer parámetros de gestión administrativa y operativa.	Para tener indicadores que permitan la medición, monitoreo y control de la estrategia administrativa.	Haciendo una lista de las actividades más relevantes de cada función.	Mes de octubre de 2017	Departamento administrativo	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 0,00
Establecer un proceso formal de planeación, constituyendo objetivos generales, específicos y metas a nivel estratégico y operacional.	Para alcanzar las metas propuestas, mismas que se traducen al crecimiento económico de la empresa.	Realizando reuniones mensuales donde se revise la información de los documentos como registros contables e informes de flujo de caja	Mes de octubre - diciembre de 2017	Departamento administrativo	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 275,00
Definir políticas de la empresa	Para corregir las desviaciones enfocadas al área financiera y de talento humano.	Identificando los procesos prioritarios para establecerlos por escrito.	Mes de octubre de 2017	Departamento administrativo	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 0,00

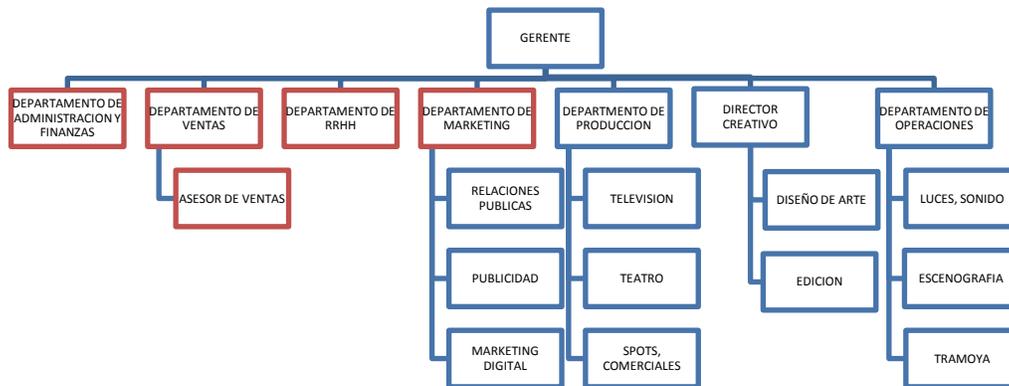
Redefinir la estructura organizacional con puestos de trabajo que son precisos en la organización.	Para poder llevar un correcto seguimiento y control de las actividades que se desarrollan en la empresa.	Revisando el organigrama, reestructurarlo para identificar y segmentar los cargos y sus funciones.	Mes de octubre de 2017	Departamento administrativo	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 0,00
Contratar un contador interno en la institución	Para que regule los ingresos, de asesoramiento en los gastos y mantenga al día en las obligaciones tributarias y legales de la empresa.	Realizando la contratación de un profesional en la rama, previo a un estudio de mercado.	Mes de octubre - diciembre de 2017	Departamento de finanzas	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 3.250,00
Crear un plan de marketing estratégico	Para incrementar los ingresos de la empresa.	Analizando la situación actual de la empresa, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción.	Mes de octubre - diciembre de 2017	Departamento de finanzas	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 1.000,00
Establecer un programa de inducción personal.	Para que el trabajador conozca con precisión su puesto y cargo a desempeñar, así este desarrolle adecuadamente.	Brindando orientación y capacitación, proporcionando información y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo.	Mes de octubre - diciembre de 2017	Departamento de talento humano	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 275,00

Comunicar de manera formal el sistema de remuneración.	de el de	Para lograr que todos los trabajadores sean compensados de manera justa, mediante el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto	Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.	Mes de octubre - diciembre de 2017	Departamento de talento humano	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 0,00
Establecer un sistema de recompensas para los colaboradores, proveer incentivos monetarios y no monetarios.	un de	Para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos	Evaluando, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.	Mes de octubre - diciembre de 2017	Departamento de talento humano	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 0,00
Desarrollar un programa de capacitación permanente para los colaboradores de la empresa.	un de	Para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la organización	Realizando un diagnóstico de las necesidades de capacitación que servirá para obtener información acerca de los puestos de trabajo	Mes de octubre - diciembre de 2017	Departamento de talento humano	Se realizara en la empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el diagrama organizacional que se propone para la empresa Producciones S.A.

Diagrama No. 4 Propuesta organizacional



Fuente: Elaboración propia

Un organigrama es una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. (García M., 2011)

Se pretende con el nuevo enfoque, una reestructuración organizacional mediante la segmentación de los cargos y funciones.

El primer paso para poder efectuar la mejora se encuentra en modificar la coordinación comercial, ya que el anterior organigrama se encontraba fusionados recursos humanos, tributación y contabilidad, en la propuesta se plantea un departamento solo para el área de administración y finanzas.

El desarrollar un departamento de ventas también se propone para alcanzar los objetivos de la compañía, ya que en el actual organigrama de la empresa

no se contaba con dicho departamento, por lo cual las ventas han disminuido de manera significativa, comparando un año con otro.

Contar con un departamento de talento humano es de mucha importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que éste ayuda a realizar un adecuado procesos de selección e inducción del personal, diseña programas de capacitación que equipa a los colaboradores de la empresa con los conocimientos que necesitan para cumplir con sus funciones en una forma satisfactoria, brindando confianza a su empleador.

Así mismo la creación de un departamento de marketing es de importancia ya que así se podrá dar a conocer los servicios que se ofrecen en la empresa y por ende mejorar sus ingresos.

CONCLUSIONES

Para culminar este proyecto en este capítulo presentaremos la conclusión que se ha obtenido en el desarrollo de esta investigación, las mismas que nos permitirán conocer los beneficios que tendrá la empresa Producciones S.A al tomarlas en cuenta e incluirlas en la organización.

El presente proyecto de investigación en todas sus etapas ha tenido como objetivo principal desarrollar una propuesta de mejoras en el área de Gestión Administrativa de talento humano, aquella que permita a la empresa incrementar sus niveles de productividad junto con el aporte y desempeño de cada uno de sus colaboradores.

Para lograr este importante objetivo se cumplió con el desarrollo del diagnóstico de actual desempeño de los empleados y para complementarlo se realizó una profunda investigación que fundamentó el diseño de este proyecto; acceso a la información del departamento, encuestas personalizadas tanto de manera individual como grupal con las preguntas más relevantes enfocadas a revelar el estado actual de la compañía entre otros aspectos que nos muestren resultados específicos que nos sirvan como base para las futuras toma de decisiones en Producciones S.A.

Al finalizar este proyecto se logró diseñar y proponer un plan de mejoras que apoyara el desarrollo productivo en área de Gestión Administrativa de talento Humano en la empresa Producciones S.A con la finalidad de cumplir las metas de la misma.

RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar el plan de mejoras, sobre todo las que tienen como solución las alternativas para que el personal se sienta ameno en la institución y con sus puestos de trabajo, realizando las contrataciones de todo el personal acorde a la ley, Integrando a la empresa personal capacitado para que sea ayuda de los trabajadores que ya se encuentran en la empresa, estableciendo un programa de recompensas en donde se evalúe las funciones y los puestos de cada colaborador para que este sea remunerado de manera justa.

Realizar un plan anual de capacitaciones, con el objetivo de incrementar el conocimiento del personal y conocer las actualizaciones del sistema que maneja cada departamento.

Se debe hacer un estudio profundo de las restantes insatisfacciones detectadas en los trabajadores, que permitan determinar las causas que las ocasionan para brindar nuevas soluciones de mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta R., (2015). Como medir la productividad de los empleados: emprendepyme.net

<http://www.emprendepyme.net/como-medir-la-productividad-de-los-empleados.html>

Anzola, S., (2002). Administración en pequeñas empresas: Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo. (pág. 6). México: Sexta edición.

Camacho C., (2015), La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato: Ecuador, Ambato.

Chiavenato, I., (2002). Introducción a la teoría general de la administración: Gestión del talento humano es uno de los aspectos más importantes en las organizaciones. (pág. 3). México, Cuajimalpa: Séptima Edición.

Constitución de la República Del Ecuador, (2008). Sección octava, Trabajo y seguridad social, Art. 33.

Constitución de la República Del Ecuador, (2008). Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo Sexto, Trabajo Y Producción, Art. 320.

Constitución de la República Del Ecuador, (2008). Sección tercera, Formas de trabajo y su retribución, Art. 325, 326, 327.

Fayol, H., (1916), Administración industrial y general: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (pág. 10). Argentina, Buenos Aires: Decimocuarta edición.

Jericó P., (2008) El talento Humano: Es el conjunto de capacidades, virtudes, destrezas y potenciales que posee una persona para desempeñar o ejercer una actividad. Colombia, Bogotá.

Koontz, H y O`donnell., (1955). Administración: Gestión Administrativa es la dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar sus objetivos (pág. 11). España, Canary Islands: Octava edición.

Lizcano C., (2009) Gerencia estratégica: Análisis FODA - Geocities.ws
http://www.geocities.ws/caldep7/gerencia_estrategica/foro/def_foda.html

Lucio S., (2013) Gestión de operaciones: Diagrama de Ishikawa – gestión de operaciones.net
<http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>

Milcovich G., (1991) - Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia, Reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño. (pág. 25). Alemania, Berlín: Octava edición.

Mora L., (2008) Gestión de talento humano: La productividad en los empleados – repositorio institucional uniandes.
<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3388>

Osorio, M., (2003) El capital intelectual en la gestión del conocimiento: El talento humano se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo. (pág. 15). Cuba: Primera edición.

Plan nacional para el buen vivir (2013). Objetivo 9, Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Prieto P., (2013) Gestión de talento humano como estrategia para retención del personal: Gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes. Colombia, Medellín.

Prokopenko J., (1989) La gestión de la productividad: Análisis de la productividad. Suiza, Ginebra.

Rodríguez C., (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano: Dimensiones de productividad del factor humano contempladas en el instrumento. Colombia, Cartagena.

Rodríguez Y., (2013). Gestión de recursos humanos: Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. República Dominicana.

Stoner, J., (1996), Administración: Administrar es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización. (pág. 4). Edo de México, Naulcalpan de Juárez: Sexta edición.

ANEXOS

ENCUESTA

GESTION ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

Instrucciones:

- Por favor, dedique de 3 a 5 minutos a responder esta encuesta.
- Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo.
- Sus respuestas serán tratadas de forma Confidencial y Anónima.
- Es importante que responda con sinceridad.

A través de la encuesta se evaluará la opinión de los colaboradores de la empresa en estudio Producciones S.A. en cuanto a su satisfacción laboral dentro de la compañía.

1.- ¿El liderazgo que se ejecuta en la dirección de la empresa Producciones S.A. es democrático?

- Si _____
- No _____
- No sabe _____

2.- ¿La empresa Producciones S.A. cuenta con un modelo de gestión de talento humano para la capacitación del personal y mejorar su desempeño laboral?

- Si _____
- No _____
- No sabe _____

3.- ¿Está usted de acuerdo con el horario de su jornada laboral, y con el número de horas extras que realiza?

- Si _____
- No _____
- No sabe _____

4.- ¿Su cargo en la empresa Producciones S.A. coincide con las funciones que desempeña?

- Si _____
- No _____
- No sabe _____

5.- ¿Existen conflictos y estrés por falta de personal?

- Si _____
- No _____
- No sabe _____

6.- ¿Le gustaría que su empresa cuente con un modelo de gestión de talento humano que le brinde capacitaciones constantes para mejorar su desempeño laboral y desarrollarse como profesional?

- Si _____
- No _____
- No sabe _____

7.- ¿Está de acuerdo con la remuneración mensual que percibe en la empresa?

- Si _____
- No _____
- No sabe _____

8.- ¿Comprende usted el que la empresa realice pagos de remuneraciones atrasados y los trabajadores no tengan ningún tipo de beneficio de ley?

- Si _____
- No _____
- No sabe _____

Agradecimiento:

Gracias por participar de esta encuesta, los resultados obtenidos serán analizados por la investigadora, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos en cuanto al talento humano.

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano de la empresa Producciones S.A.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo contribuir a mejorar el desempeño de los empleados para incrementar los niveles de productividad de la Empresa Producciones S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el periodo 2017?**

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

Presentado por la Egresada:


Castro Quijije Lissette Joselyn

Tutora:


Lcda. Lorena Isabel Rodríguez Gámez

**CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE
TITULACIÓN**



Yo, Lissette Joselyn Castro Quijije en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Propuesta de mejora a la gestión administrativa de talento humano en la empresa Producciones S.A., de la modalidad de presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresas, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Lissette Joselyn Castro Quijije

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 0929240679



Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Castro Quijije Lissette Joselyn.docx (D30234215)
Submitted: 2017-08-24 18:15:00
Submitted By: lissette_c1991@hotmail.com
Significance: 11 %

Sources included in the report:

PROYECTO FINAL IRENE 23-09-2016.docx (D21936086)
PROYECTO FINAL IRENE.docx (D21722917)
TESIS FINAL VALERIA 26 OCTUBRE URKUND.docx (D15899811)
http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=195600
http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_1.html
<http://geraldin-recursoshumanos.blogspot.com/2014/05/gestion-del-talento-humano-es-la.html>
<http://eciemrecursoshumanos.blogspot.com/>
<http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/2012/>
https://prezi.com/pkpej_sdxrk1/objetivo-12/
<http://www.emprendepyme.net/como-medir-la-productividad-de-los-empleados.html>
http://www.geocities.ws/caldep7/gerencia_estrategica/foro/def_foda.html
<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3388>

Instances where selected sources appear:

22