



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

Tesis Previa la obtención del  
Grado Académico de Magister en  
Administración de Empresas., MBA

**TEMA:**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD DE LA HACIENDA BANANERA SAN  
HUMBERTO. CANTÓN NARANJAL. PROVINCIA DEL GUAYAS.  
PERIODO 2013-2014. PROPUESTA DE INCENTIVOS.”**

**AUTOR**

ING. JOSÉ MACÍAS GARCÍA

**DIRECTOR**

LCDO. WILSON CEREZO SEGOVIA, MSC

QUEVEDO- ECUADOR

2015





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

Tesis Previa la obtención del Grado  
Académico de Magister en  
Administración de Empresas., MBA

**TEMA:**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD DE LA HACIENDA BANANERA SAN  
HUMBERTO. CANTÓN NARANJAL. PROVINCIA DEL GUAYAS.  
PERIODO 2013-2014. PROPUESTA DE INCENTIVOS.”**

**AUTOR**

ING. JOSÉ MACÍAS GARCÍA

**DIRECTOR**

LCDO. WILSON CEREZO SEGOVIA, MSC

QUEVEDO- ECUADOR

2015



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

**CERTIFICACIÓN**

Licenciado Wilson Cerezo Segovia, Msc, Tutor del Proyecto de Investigación: certifico: que el Ing. José Macías García, realizó el trabajo de investigación titulado: **“Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Producción y Rentabilidad de la Hacienda San Humberto. Cantón Naranjal. Provincia del Guayas. Periodo 2013-2014. Propuesta Alternativa.”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

---

**Lcdo. Wilson Cerezo Segovia, Msc**

**DIRECTOR**

## **AUTORÍA**

La responsabilidad de la investigación realizada, los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones pertenecen exclusivamente al autor que efectuó el presente trabajo de investigación

---

**Ing. José Macías García**

## **DEDICATORIA**

Como compensación a todos los esfuerzos realizados durante toda mi vida, dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar fundamental en mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que siempre está conmigo y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado, por haber sido mi fiel acompañante guiándome de manera correcta en la preparación de mi tesis.

A la Universidad por haberme brindado sus ideas científicas, así como a los diferentes docentes que me dieron el mejor regalo del ser humano que es el conocimiento.

Le doy gracias a mi madre Lolita García por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Por último mi más grande agradecimiento a los instructores de la maestría que me supieron llenar de conocimientos, mediante su sabiduría me pudo ir dirigiendo de manera exitosa el cual permitió que en el transcurso de la realización de la tesis cosechara grandes resultados.

# INDICE

	Pág.
Portada.....	i
Hoja en Blanco.....	ii
Copia de Portada.....	iii
Certificación.....	iv
Autoría.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	vii
Índice general.....	viii
Resume Ejecutivo.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Ubicación Contextualización de la Problemática.....	2
1.2. Situación actual de la Problemática.....	2
1.3. Problema de Investigación.....	3
1.3.1. Problemas Derivados.....	4
1.4. Delimitación del Problema.....	4
1.5. Justificación.....	4
1.6. Cambios Esperados.....	5
1.7. Objetivos.....	6
1.7.1. General.....	6
1.7.2. Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.1.1. Gestión del Talento Humano.....	8
2.1.1.1. Objetivos de la gestión del talento humano.....	8
2.1.1.2. Quien es el gestor del talento humano.....	8
2.1.1.3. Conceptos de RH o gestión del talento humano.....	9
2.1.1.4. Administración de Recursos Humanos.....	9
2.1.1.5. Concepto de estructura Organizativa.....	10
2.1.1.6. Desarrollo del Talento Humano.....	10

2.1.1.7. Gerente de Recursos Humanos.....	16
2.1.1.8. Capital Humano.....	16
2.1.1.9. El Trabajo.....	17
2.1.1.10. El entorno de la gestión de talento humano.....	18
2.1.1.11. Fundamento de la Planeación Estratégica.....	19
2.1.1.12. El proceso de reclutamiento y selección.....	23
2.1.1.13. Un ambiente laboral seguro y saludable.....	28
2.1.1.14. G.S.I. para el desarrollo del Talento Humano.....	29
2.1.2. Concepto de Rentabilidad.....	30
2.1.2.1. La rentabilidad en el análisis contable.....	31
2.1.2.2. Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad.....	32
2.1.2.3. Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial.....	33
2.1.2.4. Tipos de rentabilidad.....	34
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	35
2.2.1. Modelos de Gestión de Talento Humano.....	35
2.2.1.1. Nuevos modelos Universales en gestión de personas.....	35
2.2.2. Principios Universales del Talento Humano.....	36
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	37
2.3.1. Ley de Seguridad Social.....	37
<b>CAPÍTULO III.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>41</b>
3.1. Métodos utilizados en la investigación.....	42
3.1.1. Métodos y Técnicas.....	42
3.1.2. Población y Muestra.....	45
3.2. Construcción metodológica del objeto de investigación.....	46
3.3. Elaboración del marco teórico.....	46
3.4. Recolección de la información.....	36
3.5. Descripción de la información obtenida.....	47
3.6. Análisis e interpretación de los resultados.....	48
3.7. Construcción del informe de la investigación.....	48
<b>CAPÍTULO IV.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>49</b>
4.1. Hipótesis general.....	50
4.1.1. Enunciado de la hipótesis.....	50

4.2.	Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a cada hipótesis.....	50
4.2.1.	Hipótesis General.....	51
4.3.	Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.....	71
4.3.1.	Comprobación/Desaprobación de la Hipótesis.....	75
4.4.	Conclusión parcial.....	77
	<b>CAPÍTULO V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
5.1.	Conclusiones.....	80
5.2.	Recomendaciones.....	81
	<b>CAPÍTULO VI.PROPUUESTA ALTERNATIVA.....</b>	<b>82</b>
6.1.	Título de la Propuesta.....	83
6.2.	Justificación.....	83
6.3.	Fundamentación Teórica.....	85
6.4.	Objetivos de la Propuesta.....	88
6.4.1.	Ubicación sectorial y física.....	88
6.5.	Factibilidad.....	88
6.5.1.	Rol y Funciones de Investigador.....	89
6.5.2.	Actividades.....	90
6.5.3.	Recursos Administrativos, Financieros y Tecnológicos.....	90
6.6.	Impacto.....	91
6.7.	Evaluación.....	91
6.8.	Plan de trabajo.....	92
6.9.	Criterios para evaluar el diseño del proyecto y la ejecución de la investigación.....	93
6.10.	Instructivo de Funcionamiento.....	95
	Bibliografía.....	94
	ANEXOS.....	96

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó en la hacienda bananera “SAN HUMBERTO” del cantón Naranjal con lo que se ha determinado que la falta de gestión del talento humano provoca un ambiente de trabajo tenso, conflictos en el área de producción con un bajo desempeño laboral por el cual no se desarrolla un sentido de progreso vivencial.

El objetivo de esta investigación es de identificar los factores que propician también la rotación de los empleados, las necesidades del trabajador, determinar el cuadro de producción y rentabilidad de la hacienda para proponer un plan de incentivos que permita mejorar el desempeño laboral en la empresa.

La metodología que se aplicó en la ejecución de la presente investigación es cualitativa y cuantitativa de acuerdo con el paradigma que se determinó que es el crítico propositivo es decir que se indagará directamente con cada aspecto que se relaciona con la gestión del talento humano.

La fuente que se utilizó es la encuesta a los trabajadores de la hacienda y los conocimientos adquiridos por observación directa los mismos que reflejaron que un 60% de los trabajadores opinan que la empresa debería preocuparse en el grado de capacitación para que el trabajador mejore su desempeño laboral.

Al concluir se precisa establecer un plan de incentivos de acuerdo con las reales necesidades de gestión y operación del talento humano exigido para el mejoramiento del desempeño laboral.

El plan de incentivos propuesto pretende ayudar al trabajador a mejorar su desempeño laboral mediante, liderazgo de equipo para maximizar los resultados de la administración actual de la empresa y, mejorar los niveles de producción y rentabilidad.

## **ABSTRACT**

This study was conducted in the Hacienda Bananera "SAN HUMBERTO" in the canton Naranjal with what has been determined that the lack of management talent causes a tense working environment, conflicts in the production area with low job performance by which is not a sense of existential progress develops.

The objective of this research is to identify factors that also favor the employee turnover, the worker's needs, determine patterns of production and profitability of the hacienda to propose an incentive plan that allows to improve work performance in the enterprise.

The methodology used in the implementation of this research is qualitative and quantitative agreement with the paradigm that was determined to be the critical proactive ie will inquire directly with each aspect related to the management of human talent

The source that was used is the survey of state workers and knowledge gained by direct observation reflected the same as that 60% of employees feel that the company should worry about the level of training for the worker to improve his job performance.

At the conclusion it is necessary to establish an incentive plan according to the actual needs of management and operation of human talent required to improve job performance.

The proposed incentive plan aims to help workers improve their job performance by, leadership team to maximize the results of the current management of the company and improve production levels and profitability.

## INTRODUCCIÓN

La situación actual en la que se mantienen los sectores empresariales depende de muchos factores, uno de los principales que se cita por varios autores es el desequilibrio o la inestabilidad laboral que genera dificultad para que nuevos colaboradores ocupen las plazas de trabajo, existen escenarios laborales que son poco atractivos y con remuneración bajas.

La Gestión del Talento Humano en la Hacienda San Humberto es una actividad estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes y programas y que en la actualidad presenta dificultades en el manejo de

También existen problemas en la valoración de la rentabilidad económica por cuanto existe un inadecuado manejo de los costos en la producción. La investigación requiere como objetivo evaluar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en la producción y Rentabilidad de la Hacienda Bananera San Humberto por eso se requiere realizar una propuesta de un plan de incentivos para mejorar el nivel de la producción de cajas de Banano.

La presente investigación contiene seis capítulos que se detallan.

Capítulo uno.- Presenta el M.C.I. investigación que contiene: ubicación y contextualización de la problemática, justificación, objetivos.

Capítulo dos.- Contiene el marco teórico siendo la base que da un fundamento conceptual a la investigación con su parte teórica- científica.

Capítulo tres.- Se detalla la metodología de la investigación tratando temas como la modalidad, tipo, procedimiento, métodos utilizados, población y muestra.

Capítulo cuatro.- Contiene el análisis e interpretación de los resultados en relación con la hipótesis de la investigación que constituye la alternativa que servirá de apoyo en la Gestión del Talento Humano.

Capítulo cinco.-Se determina las conclusiones y recomendaciones, previas estas analizadas por los resultados obtenidos durante el transcurso de la investigación.

Capítulo seis.- Se realiza la propuesta alternativa, su implementación y seguimiento, que se basa en un programa de incentivos de acuerdo al nivel de producción de cajas de banano.

Finalizando se expresa la bibliografía y anexos en la que hemos apoyado para la investigación.

# CAPÍTULO I.

## 1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

*“Recuerda siempre que tu propia resolución de triunfar es más importante que cualquier otra cosa”.*

*Abraham Lincoln*

## **1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.**

La presente investigación ubicada en las instalaciones de la hacienda “San Humberto” creada un 20 de abril del año 1975, ubicada en la parroquia Taura del Cantón Naranjal, Provincia del Guayas, por un consorcio de empresarios chilenos que vinieron en busca de nuevas perspectivas de negocios al Ecuador con la finalidad de crear fuentes de trabajos y generar divisas al Estado.

Se inició con la comercialización de banano y piña con reconocimiento en el mercado internacional y con el posicionamiento de su marca, sus actividades están en manos de 361 personas entre trabajadores y empleados.

En la actualidad atraviesa por un proceso de reestructuración en cuanto al manejo de personal puesto que se ha evidenciado una baja de la producción que podría deberse a varios motivos entre ellos; la falta de motivación, el mal uso de los recursos y las dificultades que se presentaron en el manejo de los costos de producción y el desconecto de los indicadores de rentabilidad.

Sus empleados constituyen el recurso más valioso, puesto que el volumen de producción depende directamente de ellos, por lo que es importante determinar los factores que influyen para obtener una mejor estabilidad, crecer en fuerza de trabajo y así obtener un grado de compromiso y obtener mayores resultados positivos para la hacienda San Humberto.

## **1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.**

Para que una organización funcione y logre los objetivos deseados tiene que haber una perfecta sincronía entre los procesos, recursos materiales y personal, cuando una empresa comienza a experimentar una desaceleración en su crecimiento es porque uno de estos factores se está debilitando, por lo que en el presente trabajo se enfoca de manera exclusiva al personal de la hacienda para encontrar las falencias hasta ahora desconocidas y que están

afectando el correcto desempeño tanto de la hacienda como la de su fuerza laboral (empleados).

La hacienda San Humberto tratando de innovarse y estar a la vanguardia empresarial, los nuevos retos, exigencias de calidad, control de cantidades de producción, tiempo de producción obligan a la empresa a remediar su forma de manejar al personal para ofrecer estabilidad, generar confianza y crear un buen ambiente de trabajo. El desequilibrio laboral, forma parte de varias consecuencias negativas en una empresa, debido a que resulta complicado cubrir puestos de trabajo en los diferentes departamentos.

La afectación en gran medida al proceso de producción de la hacienda San Humberto, del Cantón Naranjal, Provincia del Guayas; 5 factores determinantes en la toma de decisiones al abandono de puesto:

- La desmotivación o falta de interés laboral
- La falta de oportunidades
- Las bajas remuneraciones
- Las limitaciones espaciales: difícil acceso al lugar de trabajo, a hospitales, centros de salud, guarderías, etc.
- La falta de oportunidades de capacitarse

No obstante se ha evidenciado graves problemas de producción y por ende disminuyo la rentabilidad, inadecuado manejo de la Gestión el Recurso Humano, existe un inadecuado manejo afectado en el cumplimiento de cronograma y producción de la actividad de la empresa.

### **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

¿Cómo incide la Gestión de Talento Humano en el nivel de producción y rentabilidad de la Hacienda “San Humberto”?

### 1.3.1 Problemas Derivados

- ¿De qué manera los incentivos que emplean los directivos / administradores afectan la fuerza laboral?
- ¿Cómo las políticas y estrategias empresariales aplicadas en la Hacienda Sn Humberto influye en el nivel de comportamiento de los colaboradores?
- ¿De qué manera el débil control de los costos de producción influye en la rentabilidad?

## 1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

<b>CAMPO</b>	:Ciencias Administrativas
<b>ÁREA</b>	:Producción – Rentabilidad
<b>ASPECTO</b>	:Incidencia en la producción
<b>TIEMPO</b>	:Enero 2013 a Noviembre 2014
<b>PROBLEMA</b>	: ¿Cómo incide la Gestión de Talento Humano en el nivel de producción y rentabilidad de la Hacienda “San Humberto”?

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En diálogos sostenidos con personas que han dejado de pertenecer a los roles de la Hacienda “San Humberto” en cuanto a la rotación o fluctuación laboral se ha evidenciado que influye la desmotivación laboral y la insatisfacción de remuneración económica.

El descontento laboral hace evidenciar la entrada y salida definitivas o temporales de trabajadores en la Hacienda “San Humberto” durante los 5 últimos años .Las salidas pueden ser por diversas causas y factores se agrupan de la forma siguiente:

- Faltas biológicas.
- Faltas por cuestiones particulares.
- Faltas por motivos profesionales depende de la empresa (precio de caja de banano)
- Faltas por motivos que deciden directivos de la empresa.

Cada uno de estos motivos guía al descontento, desmotivación causando insatisfacción en el talento humano siendo está una de las principales causas para que aumente la rotación laboral. Esto hace que las rotaciones se conduzcan a motivos personales los cuales citamos a continuación.

- Dificultades con el domicilio
- Las insuficientes actividades infantiles que permitan garantizar el cuidado de los niños.
- La asistencia médica a familiares

Todos estos factores que manifiestan una ineficiente Gestión del Talento Humano y la relación que existe entre supervisores y trabajadores de la empresa, son motivos tanto personales como laborales que hacen que exista salida por parte de los trabajadores, pero en algunos casos existen situaciones diferentes las cuales el personal prefiere hacerlas indiferentes tan solo por tener una salida rápida del empleo.

## **1.6 CAMBIOS ESPERADOS.**

- Costo de producción adaptados a la realidad de la Empresa
- Talento humano involucrado en la Gestión Administrativa.
- Indicadores financieros aplicados mejorando la toma de decisiones
- Directivos involucrados, fortaleciendo el nivel de incentivo laboral.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **1.7.1 General:**

- Evaluar la incidencia de la Gestión de Talento Humano en la Producción y Rentabilidad de la Hacienda “San Humberto”. Cantón Naranjal.

### **1.7.2 Específicos:**

- Determinar los factores que propician la rotación y ausentismo laboral en la Hacienda San Humberto.
- Identificar los controles de nivel de desempeño de los colaboradores de la Hacienda San Humberto.
- Proponer la implementación de un programa de incentivos que motive al empleado y cree un sentido de pertenencia hacia la empresa.

# CAPÍTULO II

## 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

*"El secreto de mi éxito está en pagar como si fuera pródigo y vender como si estuviera en quiebra."*

*Henry Ford*

## **2.1. FUNDAMENTACION CONCEPTUAL**

### **2.1.1. Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes(Chiavenato., 2010).

#### **2.1.1.1. Objetivos de la gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados(Chiavenato., 2010).

Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales(Chiavenato., 2010).

#### **2.1.1.2. Quien es el gestor del talento humano**

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar(Chiavenato., 2010).

### **2.1.1.3. Conceptos de RH o gestión del talento humano**

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Chiavenato., 2010).

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entretenimiento (Chiavenato., 2010).

### **2.1.1.4. Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencias, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros, esto requiere una ARH eficaz (Noe y Mondy., 2013).

Las personas que manejan aspectos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante. Además la competencia global ha obligado a las pequeñas y grandes empresas a tener conciencia de los costos y de la productividad (Noe y Mondy., 2013).

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de

reclutar capacitar y ejecutar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de trato justo para los empleados de la organización(Dessler y Varela., 2014).

#### **2.1.1.5. Concepto de estructura Organizativa**

La organización interna de la empresa viene determinada por el concepto de estructura organizativa.

Se entiende por estructura organizativa de una empresa a aquella que describe, cómo se identifican y como se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Por tanto, puede decirse que la estructura organizativa determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, dependiendo estos niveles de las funciones que los individuos desempeñen(Delgado y Ventura., 2012).

#### **2.1.1.6. Desarrollo del Talento Humano**

El desarrollo del talento humano como ventaja competitiva es un tema relevante hoy, mañana y lo será siempre porque convivimos con la crisis económica y social, transformaciones de empresa, despidos, pero todas aquellas empresas que hayan interiorizado la importancia de contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas (Ramírez., 2012).

El talento es un activo estratégico de las empresas. El nuevo paradigma empresarial está centrado en las personas y en los resultados. En la medida en que se cree en él y se actúe en consecuencia no solo de palabra se podrán aumentar los beneficios e incrementar la satisfacción personal(Ramírez., 2012).

La felicidad parece que está muy cerca de nuestras potencialidades y si una organización nos ofrece la oportunidad para conseguirlo, nuestra autorrealización será aún mayor. Así pues, podemos decir que la gestión del talento ayuda a alcanzar resultados y, de paso, felicidad personal(Ramírez., 2012).

En la actualidad, las compañías han de basar su ventaja competitiva en estrategias que se apoyen en la cercanía con el cliente, en la velocidad de respuesta y, por supuesto, en la capacidad de innovación (Ramírez., 2012).

- **El centro es el cliente**

El centro de actividad de una empresa es el cliente y nada tiene sentido si no supone un beneficio para él. Las empresas se tienen que esforzar en ofrecer productos y servicios de mayor calidad y con mayor agilidad. Los clientes son cada vez más exigentes, lo que obliga a las empresas a ser más flexibles, eficientes y a tener mayor capacidad de reacción. Aquellas instituciones que sepan ser innovadoras, creen nuevos productos o se adentren en océanos azules, podrán diferenciarse de sus competidores. Pero para ello, es necesario una pieza fundamental: el talento(Ramírez., 2012).

- **El activo más valioso**

Cada día, al finalizar la jornada de trabajo, el talento sale de la empresa y se va a dormir a casa. Es, por tanto, un activo que pertenece a la persona y que ha de ser bien dirigido y administrado por los líderes organizativos que se precian de gerenciar eficazmente activos y patrimonios que no le pertenecen. El talento desaparece dramáticamente de las organizaciones cuando la rotación de buenos profesionales es desmesurada(Ramírez., 2012).

La gestión del talento en las empresas es compleja y sutil, y tiene como ingredientes imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento. Saber llevar a cabo todas estas operaciones no es fácil. Hay empresas que son excelentes captadoras de talento y no aciertan a desarrollarlo o retenerlo. Cada vez es más valioso el liderazgo capaz de balancear todas estas labores con el talento humano con fines del desarrollo de las organizaciones y de las personas. Sobre estos puntos vamos a reflexionar seguidamente(Ramírez., 2012).

- **Talento = Resultados**

Los océanos azules, a diferencia de los rojos, los constituyen las empresas que crean espacios sin competencia en el mercado, captando y creando nuevos clientes, como los apasionados seguidores del Cirque du Soleil. La clave del éxito, se basa en la innovación en el valor, es decir, crear valor al cliente al mismo tiempo que se reducen los costos(Ramírez., 2012).

La innovación se ha convertido en el “pan nuestro de cada día de las empresas y el pulmón con el que respiran en mercados tan competitivos.

El Cirque du Soleil, Appel con iPod, Toyota con la marca Lexus, Nokia con su diseño y tecnología, son empresas capaces de revolucionar su sector o de crear incluso uno nuevo. La innovación no es una moda o una elección, es una necesidad en el mercado global en el que vivimos. Y la mejor receta es gestionar el principal y el único activo de la innovación: el talento de sus profesionales (Ramírez., 2012).

Es importante señalar que el talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria. Ambas son imprescindibles, como lo son conductor y automóvil para ganar una carrera. Y una tecnología de punta sin talento es como un magnífico Ferrari rojo cereza situado en una carretera... sin conductor. Algo magnífico de contemplar pero sin posibilidades de ganar ni una sola carrera(Ramírez., 2012).

Pues bien, si la innovación requiere velocidad, esta va ser uno de los rasgos de las organizaciones y de los profesionales con talento: actuar con celeridad. Si no, el futuro no parece nada halagüeño (Ramírez., 2012).

- **El profesional con talento**

Miguel de Cervantes, Leonardo Da Vinci o Louis Pasteur tenían talento. ¡Qué duda cabe, pero cuando hablamos de talentos que requieren las empresas para innovar y adelantarse al mercado, no estamos pensando en ese tipo de talento genial. Nos estamos refiriendo a otra clase, al que

caracterizó por ejemplo a Pelé, a Simón Bolívar que contribuyeron a que alcanzaran resultados superiores, extraordinarios, más bien un equipo de fútbol o un ejército; en definitiva, una organización(Ramírez., 2012).

Aunque el diccionario de la lengua defina al talento como una capacidad individual, más vinculada a la inteligencia, nos vamos a referir a aquel que necesita de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia lógico-matemática(Ramírez., 2012).

De esta manera, definimos 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(Ramírez., 2012).

- **El peso del talento**

En ninguna colección de numismática del mundo es posible contemplar un talento. No porque no se haya encontrado todavía, sino porque nunca ha sido una moneda, pese a lo que tradicionalmente se piensa. El talento era una unidad ponderal (25,5 gramos) proveniente de Babilonia, que se utilizaba como tipo de cambio en las transacciones en la Grecia Antigua(Ramírez., 2012).

Su evolución terminológica y el hecho de asociarlo con una moneda se deben a la Biblia. En una de sus parábolas se narra cómo un mercader tenía tres criados a los que les repartió cinco, tres y un talento antes de partir de viaje. Mientras los dos primeros lo invirtieron e incrementaron el importe asignado, el último lo escondió y conservó la misma cantidad. Cuando volvió el mercader, alabó a los primeros y reprendió al tercero... ¿El motivo? En términos económicos, porque no había alcanzado resultados pese a haber tenido el potencial(Ramírez., 2012).

Pues bien, definimos al profesional con talento como aquel que alcanza resultados superiores dentro de una organización. Lo sugiere de alguna manera la Biblia: talento = resultados(Ramírez., 2012).

- **Depende de la organización y de los roles**

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que le motive.

Cada organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que en otras, en unos roles que en otros(Ramírez., 2012).

Existen diferentes tipos de talentos: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo. Cada uno requiere unas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto(Ramírez., 2012).

Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Es una clasificación transversal puesto que cualquier profesional desde su rol puede innovar. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa, pero tienen dos inconvenientes: Por una parte, son los más escasos en el mercado laboral y, por otro lado, no sobreviven en todas organizaciones, solo en aquellas que generan talento organizativo(Ramírez., 2012).

- **Fractura el status de las organizaciones**

“Es difícil encontrar personas con talento, no tanto por los conocimientos, sino por la falta de compromiso, la capacidad para trabajar en equipo y la disposición a la movilidad”, dijo Mario Armero, presidente de la General Electric en España(Ramírez., 2012).

La principal característica del profesional con talento es que alcanza resultados superiores. Sin embargo, en nuestra actual economía, el mejor

resultado, el superior, es la innovación. La innovación no se alcanza con la tecnología, ni con el capital, sino con los profesionales que están detrás y que cuestionan lo establecido(Ramírez., 2012).

Los profesionales con talento innovador son capaces de fracturar el statu quo de las organizaciones, provocar el cambio y reinventar la compañía. Son la mejor ventaja competitiva de las empresas y sus resultados difieren cada vez más del resto de profesionales(Ramírez., 2012).

Pero decíamos al principio que el talento emprendedor e innovador tiene dos inconvenientes: primero, no sobrevive en todas las empresas, en especial en aquellas jerarquizadas, donde se impide cuestionar lo establecido. Los profesionales innovadores se caracterizan por el inconformismo y la crítica del statu quo. Son los más exigentes y los más críticos con la gestión. Al mismo tiempo, son los que más pueden aportar. Si no fueran así, tampoco tendrían este tipo de talento(Ramírez., 2012).

#### **2.1.1.7. Gerente de Recursos Humanos**

Un gerente de recursos humanos desempeña cada una de las cinco funciones de RH. Aunque este puesto ha desaparecido en algunas empresas, permanecen las tareas de la ARH. U gerente de recursos humanos es una persona que actúa normalmente en calidad de asesor o reclutador y que trabaja con otros gerentes en asuntos de recursos humanos(Noe y Mondy., 2013).

Históricamente, el departamento de RH desempeña las cinco funciones internamente, con frecuencia, se crearon grandes departamentos de RH, siendo la figura central el gerente o ejecutivo de RH. Era responsablemente de principalmente de coordinar la administración de recursos humanos para ayudar a la organización(Noe y Mondy., 2013).

### **2.1.1.8. Capital Humano**

Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y de capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización (Dessler y Varela., 2014).

Como menciona un gurú de la administración “el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de las milicias hace más de 100 años. Los gerentes nuevos sistemas y habilidades administrativas de recursos humanos de clase mundial (Dessler y Varela., 2014).

El capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprenden ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral(Cuesta., 2013).

### **2.1.1.9. El Trabajo**

Es una actividad físico-intelectual que realiza el ser humano, encaminada a la producción, con la finalidad de obtener recursos para la atracción de sus necesidades (Borja., 2012).

El trabajo que ejecuta una persona puede ser con el carácter de dependiente o independiente.

**Trabajo Dependiente.-** es el que realizan las personas para un patrono o empleador determinado (Borja., 2012).

**Trabajo Independiente.-** es el que realizan todas las personas que no dependen de un Patrono o Empleador (Borja., 2012).

- **Trabajador**

Es la persona que se obliga a las prestaciones del servicio o a la ejecución de una obra bajo órdenes de otra. En este caso al estar de por medio una relación laboral dependiente toma la denominación de trabajador dependiente (Borja., 2012).

El trabajador dependiente puede ser identificado como:

**Empleado.-** Es la persona que sustenta su trabajo en la actividad intelectual(Borja., 2012).

**Obrero.-** Es la persona que sustenta su trabajo en la actividad física(Borja., 2012).

- **Empleador**

Es la persona o entidad de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio(Borja., 2012)

Los empleadores pueden ser. Persona Natural o Persona Jurídica

**Empleador como persona jurídica.-** Responde por cuenta propia de la relación laboral(Borja., 2012)

**Empleador como persona natural.-** Responde el ante jurídico por la relación laboral(Borja., 2012)

#### **2.1.1.10. El entorno de la gestión de talento humano**

Muchos factores interrelacionados afectan las cinco funciones de la ARH identificadas anteriormente. Los factores que se encuentran fuera de los límites de una empresa y que influyen en sus recursos humanos, integran los factores ambientales. La empresa tiene como frecuencia poco ningún control sobre la manera en que estos afectan la administración de recursos humano(Noe y Mondy., 2013).

Las tres eras del siglo XX industrialización clásica, neoclásica, y era de la información aportan diversos factores sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante los cursos de estas tres eras, el área de RH atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones (Chiavenato., 2010).

La nueva organización de recursos humanos de IBM refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. En los albores de los siglos XX, el departamento de personal tenía a su cargo la contratación y los despidos (Dessler y Varela., 2014).

- **Tendencias Importantes**

**Motivación.-** Motivar es predisponer a las personas a que aprendan. Y dado que todo aprendizaje exige atención y esfuerzo, la motivación consigue que aquellos dirijan sus esfuerzos para alcanzar determinadas metas y les estimule el deseo de aprender. Un motivo es algo que constituye un valor para alguien, la motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto “se ponga en marcha” para su consecución (Carrasco., 2014).

**Fuerza Laboral.-** La fuerza laboral es una reserva de personas que están fuera de la empresa y de la cual organización obtienen sus trabajadores. Las capacidades de los empleados de una empresa determinan en gran medida la eficacia con la que la organización llevara a cabo con su misión. (Noe y Mondy., 2013)

**Ética y responsabilidad social.-** En respuesta a estos asuntos, el temor de la gente acerca del comportamiento poco ético de los empresarios está aumentando, hasta tal punto que muchas empresas y organizaciones profesionales han creado códigos éticos, destacando los principios y

estándares de comportamiento personal de sus miembros. Por desgracia, estos códigos no suelen satisfacer las expectativas de los empleados sobre el comportamiento ético de empresario (Gómez, Balkin y Cardyn., 2013).

**Sociedad.-** La sociedad también ejerce presión en la ARH. El público ya no se contenta con aceptar sin cuestionar las acciones del negocio. Esto se puso de manifiesto después de la quiebra (Noe y Mondy., 2013).

**Globalización.-** Es la tendencias de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y manufacturan hacia mercado extranjeros nuevos(Dessler y Varela., 2014).

**Productividad.-** La mayoría de los expertos de acuerdo en que las ganancias de productividad derivadas de la tecnología han alterado as reglas del juego económico desde mediados de los 90, permitiendo un crecimiento económico continuando, con bajo desempleo y baja inflación. La productividad es la medida de valor que añade el empleado particular a los bienes y servicios que produce la organización (Gómez, Balkin y Cardyn., 2013).

**Avances Tecnológico.-** La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa. Por ejemplo, Zara, El vendedor minorista español, no necesita de los costosos inventarios que abruman a competidores (Dessler y Varela., 2014).

Aunque la tecnología está cambiando muy rápidamente en muchas aéreas, como la robótica, existe un área concreta que está revolucionando los RRHH: las tecnologías de la información. Las tecnologías telemáticas - una amplia gama de herramientas que inclúyelos PCs, los programas en red, las telecomunicaciones y los faxes - actualmente están disponibles y son asequibles para empresas de todos los tamaños(Gómez, Balkin y Cardyn., 2013).

### **2.1.1.11. Fundamento de la Planeación Estratégica**

- **Estrategia Corporativa**

En el nivel más alto, de manera general, muchas empresas consisten en varios negocios, por ejemplo, Pepsi incluyó fritos. La estrategia corporativa identifica el portafolio de negocios que, en total, abarca esa compañía, así como la forman en que estos se relacionan entre sí (Dessler y Varela., 2014).

Por ejemplo, una estrategia de diversificación implica que la empresa expande al agregar nuevas líneas de productos, una estrategia de integración vertical significa que a empresa se expande, quizá, produciendo su propia materia prima. Otras posibilidades de estrategias corporativas son la consolidación, es decir, la reducción del tamaño de la organización (Dessler y Varela., 2014).

Recibe también el nombre de estrategia muestra, por cuando lo fundamental en ella es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividades de la misma, determinando las capacidades distintas entre los diferentes negocios para lograr una sinergia entre ellos (Cuesta., 2013).

- **Estrategia Competitiva.**

En el siguiente nivel inferior, cada uno de esos negocios como Pizza Hut necesita una estrategia competitiva a nivel de la empresa, Una estrategia competitiva identifica forma de construir y fortalecer las posiciones competitivas de la organización a largo plazo en el mercado. Las empresas tratan de lograr una ventaja competitiva en cada negocio en que incursionan (Dessler y Varela., 2014).

Los gerentes utilizan varias estrategias competitivas genéricas para lograr una ventaja competitiva. Una de ellas, el liderazgo en costos, significa que la empresa busca en convertirse en el líder en costos, ya que mantienen su

ventaja competitiva en parte gracias a su sistema de distribución con base en satélites(Dessler y Varela., 2014).

Lo frecuente es que las empresas se caracterizan por la multiactividad, que existen no solo varios negocios sino diferentes unidades estrategias de negocios. Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintas(Cuesta., 2013).

- **Estrategia Funcional**

Estas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa. La búsqueda de la sinergia entre las actividades funcionales es elemento principal(Cuesta., 2013).

Según un informe de la revista fortune nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implementarla operativamente (Cuesta., 2013).

- Porque la misma no es comunicada a todo el personal
- Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar(Cuesta., 2013).
- Porque no se vinculan la estrategia con los objetivos largo plazo
- Porque no se definan los factores clave del éxito (Cuesta., 2013).

Por, ultimo cada negocio individual se compone de departamentos como manufacturan, ventajas y administración de recursos humanos. Las estrategias funcionales identifican las líneas de acción básicas, que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio cumpla con sus metas competitivas. Las estrategias funcionales de la empresa el equipo de

administración de recursos humanos de Alberthon el cual utiliza la tecnología para apoyar su estrategia competitiva de costos bajos (Dessler y Varela., 2014).

#### **2.1.1.12. El proceso de reclutamiento y selección.**

Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajos y la descripción de estos varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puesto de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización (Dessler y Varela., 2014).

Como hemos visto con la panificación de plantillas, la empresa puede apreciar la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo. Además, es necesaria una descripción o análisis de dicho puesto de trabajo para determinar sus funciones, responsabilidades, autonomía, etc. Una vez que la empresa tener claro qué tipo de puesto de trabajo desea cubrir y los requisitos básicos que debe cumplir el futuro trabajador, comienza la fase de reclutamiento (Delgado y Ventura., 2012).

- **Concepto de Reclutamiento**

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer sus procesos selectivos. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es unos procesos de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos (Chiavenato., 2010).

**Reclutamiento.-** Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer una organización un conjunto de candidatos calificados (Chiavenato., 2010).

**Reclutamiento.-** es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos para un cargo específico potencialmente calificado y capaz de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llegar(Chiavenato., 2010).

- **Fuentes internas y externas de reclutamiento**

**Fuentes Internas.-** La empresa puede optar por seleccionar personal del interior de la empresa para cubrir un determinado puesto de trabajo. Este proceso recibe el nombre de promoción interna y es un proceso frecuentemente utilizado por las empresas, sobre todo cuando se trata de cubrir puestos de trabajo con un grado de responsabilidad importante, en los que resulta fundamental la confianza que la empresa tenga en el trabajador. Asimismo esta posibilidad de ascenso y de desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa es un factor de motivación importante para los trabajadores de una empresa (Delgado y Ventura., 2012).

El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras, este se enfoca en los candidatos actuales de la organización además se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (Chiavenato., 2010).

**Fuentes externas.-** En ocasiones la empresa opta por acudir a fuentes externas para seleccionar el personal que necesita. Las razones que le impulsan a elegir esta opción puede ser: el no existir el personal que necesita dentro de la empresa o que el puesto de trabajo en cuestión no implique un nivel de responsabilidad muy elevado o simplemente el deseo de incorporar nuevos trabajadores(Delgado y Ventura., 2012).

El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, además busca candidatos externos para atraer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización (Chiavenato., 2010).

- **Concepto de selección del personal**

Con frecuencia y debido a los continuos cambios en el mercado de trabajo, las empresas necesitan redefinir puestos de trabajo o crear puesto de trabajo más adecuado a las nuevas necesidades. Esto implica que en ocasiones las empresas necesitan nuevos trabajadores para dichos puestos de trabajo, una vez que la empresa es consciente de la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo y antes de comenzar el proceso de selección (Delgado y Ventura., 2012).

- **Descripción del puesto de trabajo:** consiste en detallar las funciones y las tareas propias del puesto de trabajo(Delgado y Ventura., 2012).

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presente características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuad para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos –entre varios reclutadores- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato., 2010).

- **Acogida de nuevos trabajadores**

Debe existir en la empresa un plan de acogida e incorporación de nuevos trabajadores con el objetivo de que la adaptación del trabajador a la empresa sea la más satisfactoria posible. Por tanto, es labor del departamento de

Personal llevar a cabo la planificación y el control de este proceso(Delgado y Ventura., 2012).

- **Valoración de los puestos de trabajo y Retribución**

Teniendo en cuenta la descripción o análisis del puesto de trabajo, es importante realizar una valoración del puesto de trabajo para poder determinar el nivel salarial que le corresponde a cada puesto de trabajo. La valoración del puesto de trabajo consiste en a partir de la descripción de puestos de trabajo determinar la importancia de cada uno de ellos dentro de la empresa, estableciendo jerarquías entre ellos según niveles de responsabilidad, capacidad de decisión, esfuerzo físico. De forma que a cada nivel jerárquico se le asigne un nivel retribuido(Delgado y Ventura., 2012).

- **Currículum Vitae**

Puede definirse como historial personal y profesional de un individuo. En definitiva constituye un resumen ordenado de datos y experiencias académicas, personales y laborales de un individuo. Se trataría por tanto de exponer de forma escrita y resumida todas las cuestiones referidas a formación, experiencia, intereses, datos personales y otros datos específicos que definen a una persona en relación con un puesto de trabajo(Delgado y Ventura., 2012).

El currículum vitae u hoja de vida tiene enorme importancia en el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo, currículum o portafolio del candidato, y trae varias secciones. La mayoría de las organizaciones, lee, selecciona e incluso responde a los dueños de los archivos por correo. (Chiavenato., 2010)

### **2.1.1.13. Un ambiente laboral seguro y saludable**

En nuestro análisis, la seguridad implica la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes d trabajo. La salud se refiere a la

ausencia de enfermedad física o emocional en los empleados. Los problemas en estas áreas afectan la productividad y la calidad de la vida laboral (Noe y Mondy., 2013).

Pueden reducir la eficacia de una empresa y la moral de sus empleados. De hecho, las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo son más comunes de lo que supone la mayoría de las personas y cuestan al país incluso más que el SIDA o la enfermedad de Alzheimer. Además el gerente de recursos humanos es frecuentemente responsable de coordinar y supervisar los programas de seguridad y salud (Noe y Mondy., 2013).

La constitución impone a los poderes públicos la obligación de mantener un régimen de Seguridad Social para todos los ciudadanos que garanticen asistencia y prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad (Delgado y Ventura., 2012).

La seguridad social es por tanto el sistema a través del cual el estado garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación, así como a los familiares o asimilados que tuvieran a su cargo, la protección adecuada frente a las contingencias y en las situaciones de necesidad que se contemplan en la ley (Delgado y Ventura., 2012).

Desarrolla normas sobre el trabajo, resuelve las discrepancias con los empresarios, realiza inspecciones en las empresas y se encargan de las citaciones y multas (Gómez, Balkin y Cardyn., 2013).

- **Normas de Trabajo.-** estas cubren riesgos que van desde la seguridad de las herramientas y la maquinaria relativas a elementos microscópicos, pueden ser muy detalladas y complejas. Aunque muchas normas son razonables y adecuadas, la OSHA ha sido frecuentemente criticada por adoptar normas impracticables o normas cuyos costes exceden sus beneficios (Gómez, Balkin y Cardyn., 2013).

- **Discrepancias.-** Los empresarios pueden solicitar a la OSH administración un aplazamiento temporal cuando no puedan cumplir con la misma desde su entrada en vigor. La OSH. Administración puede conceder un aplazamiento temporal para aplicar una determinada norma cuando el empresario pueda demostrar que tiene en vigor alternativas que protegen a los trabajadores tan bien como lo pueda hacer la norma prevista(Gómez, Balkin y Cardyn., 2013).

#### **2.1.1.14. Gestión social integral para el desarrollo del Talento Humano**

Hablar de Gestión social integral para el desarrollo del talento humano es hablar de la comprensión de la naturaleza humana, de sus potencialidades, valores y posibilidades; es comprender que los seres son trascendentes y en permanente proyección, siendo el cambio parte de su proceso de transformación en el largo plazo (Cabezas., 2012).

Desarrollar el talento humano es permitirle al individuo reconocer y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser él mismo, en forma auténtica; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y el asociarse con otros para enriquecer y recrear el pensamiento, aprendiendo de la experiencia para que disfrute de los logros y retos personales, valorando los fracasos o dificultades. (Cabezas., 2012)

- **Gestión por competencia en GRH**

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán” capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la productividad son inminentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos. Implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un

conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta., 2013).

- **Inventario de Personal**

Desde el punto de vista de un posible empleado, la percepción del proceso lógico a desarrollarse respecto al mismo por el área de recursos humanos muy bien podría ser como sigue: selección, desempleo, compensación. Y si no se simplifica con exceso esa percepción(Cuesta., 2013).

### **2.1.2. Concepto de Rentabilidad.**

Se denomina rentabilidad al beneficio económico obtenido por una actividad comercial que implique la oferta de bienes y servicios. La rentabilidad es el criterio que mueve el desarrollo de las empresas de capitales y las empuja a la innovación constante, a la búsqueda de nuevos mercados, nuevas oportunidades de negocios, etc. La rentabilidad se calcula en función de un capital total involucrado o invertido y se expresa en porcentajes; así, por ejemplo si un capital de cien mil dólares genera un beneficio de diez mil dólares en un año se dice que se tiene una rentabilidad del diez por ciento anual (Restrepo., 2011).

Es importante vincular este concepto con el de “retorno de la inversión”. El retorno de la inversión relaciona estas variables, rentabilidad y capital invertido. Así, el retorno de la inversión es el cociente entre el monto ganado y el monto invertido. Siguiendo el ejemplo anterior, con un retorno de la inversión del diez por ciento anual, se necesitarían de diez años para recuperar completamente la inversión(Restrepo., 2011).

#### **2.1.2.1. La rentabilidad en el análisis contable**

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la

estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica(Restrepo., 2011).

La base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma(Restrepo., 2011).

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa(Restrepo., 2011).

#### **2.1.2.2. Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad**

En su expresión analítica, la rentabilidad contable se expresa como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto es necesario tener en cuenta una

serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado, las cuales se relacionan a continuación (Restrepo., 2011):

Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.

Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.

En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un período, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del período (Restrepo., 2011).

### **2.1.2.3. Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario (Restrepo., 2011).

#### **2.1.2.4. Tipos de rentabilidad**

- **La rentabilidad económica**

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad (Restrepo., 2011).

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable

lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación (Restrepo., 2011).

- **Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona *return on equity* (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distributable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de

resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación(Restrepo., 2011).

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Modelos de Gestión de Talento Humano**

Los centenares de libros, manuales y artículos sobre gestión de recursos humanos, más o menos sofisticados, que proliferan en los últimos tiempos, nos demuestran que en el mundo empresarial ha descubierto la íntima relación entre una adecuada gestión de los recursos humanos y la competitividad de la empresa. Las circunstancias lo han propiciado, ya que hoy en día nos encontramos con única constante en un mundo empresarial: el cambio permanente(Rodríguez., 2013).

Hacer una organización en un entorno de cambio permanente sólo es posible contando con las personas. De ahí que las personas hayan llegado a ser el elemento fundamental para el éxito de una empresa. Escribió AlvinTofler que el cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente, no sólo con las amplias perspectivas de la Historia, sino desde el ventajoso punto de vista de los individuos que lo viven, respiran y experimentan. Vivir y experimentar el cambio es privilegio de las personas y, por tanto, sólo contando con ellas puede la empresa sobrevivir y además desarrollarse con garantía de éxito (Rodríguez., 2013).

Por el primer grupo, se puede hacer muy poco; eso sí, intentar convencerlos de que una pequeña inversión en las personas es la mejor garantía para la continuidad de la empresa. El segundo grupo puedo demostrarle que la implementación de un SGRH puede mejorar extraordinariamente la calidad de las relaciones industriales en la empresa. Al tercer grupo puedo ofrecerle un modelo de gestión de recursos humanos, sencilla, eficaz y competitiva en

costes de implementación y gestión. Al cuarto grupo darle la posibilidad de conocer y evaluar otros enfoques y metodologías alternativos, posiblemente igual de eficaces pero, sin duda, menos costosos(Rodríguez., 2013)

Pensando en estos tres últimos grupos, diseñe y desarrollé el modelo de gestión de recursos humanos, una metodología de gestión sencilla, lógica y eficaz, elaborada tras más de 20 años de experiencias en gestión de recursos humanos. Se trata de un modelo basado en la experiencia práctica, aunque para su elaboración he profundizado en las teorías y metodologías más actuales en gestión de recursos humanos(Rodríguez., 2013)

#### **2.2.1.1. La respuesta: nuevos modelos relacionales y universales en gestión de personas**

Las organizaciones tendrán que cambiar, porque se verán obligadas a replantearse sus sistemas de gestión y, desde luego, sus modelos de gestión de personas; sobre todo si tenemos en cuenta que ni a dirección, ni la propia función de recursos humanos existirán, tal como ahora las conocemos (Rodríguez., 2013).

Efectivamente, la gestión de las organizaciones del primer mundo consistirá, básicamente, en gestionar personas. Ésta será la principal responsabilidad de todos cuantos formen parte de la organización: de sus líderes, de sus jefes de equipo, de sus jefes de proyectos, de sus propios empleados. Seguirán existiendo herramientas específicas de gestión de recursos humanos, pero todos en la organización las conocerán y utilizarán (Rodríguez., 2013).

#### **2.2.2. Principios Universales del Talento Humano**

Los expertos han observado que todas las empresas que verdaderamente consideran al factor humano como un recurso estratégico comparten una serie de pautas muy genéricas en lo que respecta a actitudes y políticas diversas. Evidentemente, la manera concreta en cómo casa empresa lleva a la práctica las inversiones en el factor humano cambia en función de las

distintas situaciones y necesidades a las que ésta ha de hacer frente. (Oltra, Curós y otros., 2010)

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **2.3.1. Gestión del Talento Humano**

La Ley de Seguridad Social publicado en el registro Oficial Suplemento 465 FECHA: Noviembre 2001, dispone que se derogase todas las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias en la parte en que se opongan a la presente ley, especialmente las que hagan referencia a la Comisión Técnica de Inversiones y a las empresas adjudicatarias administradoras de los fondos previsionales. Dado por Ley No. 1, publicada en Registro Oficial Suplemento 587 de 11 de Mayo del 2009. (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

**Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCION.-** Son sujetos “obligados a solicitar la protección” del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular: (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

Son sujetos obligados a solicitar la protección del régimen especial del Seguro Social Campesino, los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal y el habitante rural que labora “habitualmente” en el campo, por

cuenta propia o de la comunidad a la que pertenece, que no recibe remuneraciones de un empleador público o privado y tampoco contrata a personas extrañas a la comunidad o a terceros para que realicen actividades económicas bajo su dependencia. (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

**Art. 3.- RIESGOS CUBIERTOS.-** El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de: (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.

El Seguro Social Campesino ofrecerá prestaciones de salud y, que incluye maternidad, a sus afiliados, y protegerá al Jefe de familia contra las contingencias de vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad. Para los efectos del Seguro General Obligatorio, la protección contra la contingencia de discapacidad se cumplirá a través del seguro de invalidez. (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

**Art. 5.- RECURSOS DEL SEGURO SOCIAL CAMPESINO.-** Los servicios de salud y las prestaciones del Seguro Social Campesino se financiarán con los siguientes recursos:(MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

- a. El aporte solidario sobre la materia gravada que pagarán los empleadores, los afiliados al Seguro General Obligatorio, con relación de dependencia o sin ella, y los afiliados voluntarios;
- b. Las demás asignaciones que entregue la Función Ejecutiva para el financiamiento de las prestaciones solidarias de este Seguro, de

conformidad con el Reglamento General de esta Ley.(MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

### **2.3.2. Trabajo y seguridad social**

**Constitución de la República (Sección Octava) (2008) señala que:**

**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. (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

**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. (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2013)

## **CAPITULO III.**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

*"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica. Esa fuerza es la voluntad."*

*Albert Einstein*

### **3.1 Métodos utilizados en la investigación**

#### **3.1.1. Métodos y Técnicas**

##### **- Método de observación**

Se aplicó la observación directa no participativa dentro del desarrollo de las actividades de la planta de producción, las mismas que se documentaron en fichas de observación, llevándose registro de la planificación diaria y de su ejecución y de cómo los empleados responden a la misma.

##### **- Método de análisis.**

Partiendo de la información obtenida en las fichas de observación, de la planta de producción y la información proporcionada por los empleados, se pudo ampliar mayormente el espectro de análisis a instancias mayores como el desarrollo en sí de las actividades laborales, el plan meso que cada uno de los jefes departamentales planteen; con ello se pudo obtener una imagen macro de lo acontecido dentro del ámbito de la investigación. Entendiéndose que cada uno de estos aspectos genera entornos más grandes, pero que dentro de este método se llegará a tratarlos a cada uno por separado.

##### **- Método de síntesis.**

Al interrelacionarse los elementos obtenidos de la planta de producción considerados en el análisis, se logró generar la síntesis de los mismos, en resultados que abarcaron al problema que se presentaba en la administración de recursos humanos, como un todo pero que presentan una visión global de la investigación que fácilmente describe la problemática.

##### **- Técnicas de investigación.**

Al presente trabajo investigativo se aplicó la técnica:

**Directa.**- Mediante encuestas, aplicación de test de conocimiento a los empleados, para conocer su opinión en el ámbito laboral.

**Indirecta.**-Mediante el análisis de datos obtenidos en la investigación.

#### - **Diseño de la Investigación**

Esta investigación es de carácter no experimental, puesto que se observará la estabilidad, seguridad, beneficios, salud y capacitación del personal.

Se observaran los periodos de permanencia del personal dentro de la empresa, y para conocer los diferentes motivos de la rotación del personal se recurrirá a la encuesta, que nos permitirá construir una propuesta para disminuir el fenómeno.

#### - **Tipo de Investigación**

Para este tema de investigación se utilizó la investigación explicativa o causal ya que muchos expertos la consideran el modelo ideal para el tipo de investigación no experimental.

#### - **Investigación no Experimental:**

Está basada en la observación de las labores diaria de la planta tal y como se dan en su contexto natural los cuales en lo posterior fueron analizados. En este tipo de investigación no hubo condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos fueron observados en su ambiente natural.

#### - **La Entrevista**

Esta técnica se aplicó a los jefes administradores para obtener información respecto a la administración, organización del personal que labora en la Hacienda San Humberto.

Se recopiló y se estudió la información obtenida a fin de que nos permita identificar factores que hayan influido en la rotación y ausencia de personal y su incidencia en la cantidad de cajas producidas.

Adicionalmente se aplicó como instrumento de investigación la encuesta, la que nos permitió, mediante un cuestionario, obtener información de los actores principales de la rotación y ausencia de personal.

- **Procedimiento para la Investigación**

1. Definición de los objetivos propuestos en la investigación
2. Determinación de las hipótesis y sus variables
3. Selección de la población o muestra objeto de estudio.
4. Definición de las técnicas de recolección de información.
5. Procesamiento de la información obtenida, análisis posterior y regeneración de conclusiones y discusiones de los resultados logrados y relación con las hipótesis planteadas.

### 3.1.2 Población y Muestra

#### **Población.**

La población considerada para determinar la muestra está integrada por el personal que labora en la Hacienda San Humberto.

<b>Personal Administrativo</b>	<b>3</b>
<b>Personal de Campo</b>	<b>114</b>

#### **Muestra**

Para determinar la muestra se consideró los datos proporcionados por el departamento de recursos humanos de la Hacienda San Humberto y para lo cual se aplicó la siguiente fórmula.

## Cálculo de la Muestra

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

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Universo

$E$  = Error de muestreo (0,05 admisible)

## DESARROLLO DE LA FÓRMULA:

$$n = \frac{114}{(0,05)^2(114 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{114}{0,0025 (113) + 1}$$

$$n = \frac{114}{0.2825 + 1}$$

$$n = \frac{114}{1.2825}$$

$$n = 89$$

Para la población de empleados, aplicando un grado de certeza del 95%, se obtuvo una muestra de 89 empleados de la Hacienda San Humberto, a los que se aplicarían las encuestas.

Para la realización de los porcentajes de producción y rentabilidad se utilizaron Balances Generales correspondiente a los años de la investigación, los cuales nos permitieron el cálculo de cuanto se produce por hombre, el tiempo que se toman por producción. Cabe mencionar que con la obtención de esta información se va planificando la propuesta de incentivos y el cambio que se quiere realizar en cada actitud laboral de los empleados.

### **3.2. Construcción metodológica del objeto de investigación.**

La investigación se realizó en la Hacienda San Humberto, Catón Naranjal, Provincia del Guayas. Buscando resolver el problema del mal manejo del personal en la empresa.

Basado fundamentalmente en el desempeño del personal de la Planta de Producción de la hacienda y la problemática en general.

### **3.3. Elaboración del marco teórico.**

Es de gran importancia sustentar teóricamente el trabajo de investigación, porque así se sujeta en enfoques teóricos, antecedentes de investigaciones válidos a fin de evitar errores y orientar el proceso de la investigación.

A través del marco teórico se busca desarrollar un grupo de contenidos científicos que describe de forma tal que refuerce de forma significativa la investigación de campo de la misma y de valor agregado a la propuesta, con la que permite tender a un enlace de la teoría y la realidad encontrada con el desarrollo. Todo esto enfocado a dar solución al problema de rotación y ausentismo del personal de la Hacienda San Humberto.

### **3.4. Recolección de la información.**

Este trabajo de investigación se desarrolló de acuerdo a la muestra establecida, como parte de la metodología de investigación se aplicó la encuesta a la población de empleados y trabajadores del departamento de producción de cajas de banano de la Hacienda San Humberto se la realizó en horarios laborables.

### **3.5. Descripción de la información obtenida**

Mediante la aplicación de la entrevista al Jefe del Talento Humano y la encuesta a los trabajadores de la Hacienda San Humberto se obtuvo la información necesaria, la misma que fue sometida a análisis y estudios,

finalmente resumida e interpretada en tablas y gráficos que permitieron conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Con la información que se obtuvo se ejecutaron los métodos estadísticos necesarios para obtener información descriptiva de los datos con el fin de aplicar los estadígrafos para la comprobación de las hipótesis.

### **3.6. Análisis e interpretación de los resultados**

El análisis e interpretación de los resultados permitió cuantificar y cualificar los datos mediante las técnicas y herramientas investigativas que se consideraron para obtener las conclusiones, para luego elaborar la propuesta alternativa mediante Programa de Incentivos para los empleados de la Hacienda San Humberto.

La información obtenida en las encuestas se procesó en hoja electrónica de Excel, instrumento que propiciará el diseño de cuadros y gráficos apropiados para la investigación.

La información documental de carácter financiero y económico se procesó en hoja electrónica de Excel, con el objetivo de realizar gráficos de barras, circulares, obtener promedios, medidas centrales y de dispersión y análisis.

### **3.7. Construcción del informe de la investigación.**

La construcción del informe de la investigación está orientada a los reportes que emita el paquete estadístico SPSS y la debida interpretación de los resultados que se obtengan para la elaboración de la propuesta.

Los resultados de las encuestas fueron tabulados, analizados y representados gráficamente por el investigador, que los ha tomado como base para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones respectivas, que a su vez generan alternativas para mejorar el rendimiento de los empleados de la Hacienda San Humberto.

## **CAPÍTULO IV.**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.**

*Yo hago lo que usted no puede, y usted  
hace lo que yo no puedo. Juntos podemos  
hacer grandes cosas.*

*Madre Teresa de Calcuta*

## **4.1 ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS**

### **4.1.1. Hipótesis General**

La Gestión del Talento Humano incide positivamente en el nivel de producción y rentabilidad de la Hacienda San Humberto, Cantón Naranjal de la Provincia del Guayas.

#### **Variables de la Investigación:**

**Variable Independiente:** Gestión de Talento Humano

**Variable Dependiente:** Producción

### **4.1.2. Hipótesis específicas**

**H1.** La falta de un programa de incentivos, limita el Desarrollo Personal y Laboral de los Trabajadores de la Hacienda San Humberto.

**H2.** La falta de capacitación continua al personal afecta a los niveles de Producción de la Hacienda San Humberto.

**H3.** Los bajos ingresos desmotivan al empleado provocando la rotación laboral.

Este trabajo de investigación, está orientado a conocer al Talento Humano de la empresa y la importancia de conocer sobre todo la forma correcta de dirigirlos y así potenciar sus habilidades y destrezas en mejora de la superación personal y de los objetivos corporativos en común.

Es de suma necesidad que los jefes del talento humano implementen estrategias que vinculen a los clientes internos y externos en los diferentes procesos que se cumplen en la empresa, así como promover a líderes y talentos dentro de cada área, y el mejoramiento de las capacidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de los trabajadores con la finalidad de crear un clima organizacional agradable.

La Gestión de Talento Humano en el Departamento de Producción es primordial ya que integra a los empleados con la misión y la visión de la empresa, generando un valor agregado y promoviendo valores como la equidad, solidaridad y el trabajo en equipo que alcanzará no solo el ámbito laboral sino también en su entorno familiar.

## **4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A CADA HIPÓTESIS.**

### **4.2.1. Factores que propician la rotación y ausentismo laboral.**

La entrevista realizada al Ing. Sergio Morales Gerente de Recursos Humanos de la Hacienda San Humberto, manifestó que la hacienda se dedica a la producción y exportación de banano, y tienen como meta elevar los niveles de producción y alcanzar altos niveles de calidad en su producto a fin de que logre satisfacer los requerimientos de importación impuestos por los países a donde se exporta el producto.

Acepta también que se han centrado en el control y no han pensado más bien en la motivación, en fomentar el trabajo en equipo, la creatividad y capacidad de respuesta. Aduce que por motivos de presupuesto no han contratado al personal calificado que asesore a sus supervisores en la gestión del capital humano. Además nos manifiesta que ha notado insatisfacción laboral por parte de sus empleados y en muchas ocasiones toman la decisión de renunciar ya que sienten una especie de estancamiento sin oportunidades de superación.

**1. ¿Qué opina usted sobre la implementación de incentivos y su influencia de forma positiva en el nivel de producción de la empresa?**

En los últimos años se ha evidenciado una alta rotación de personal, la falta de oportunidades, el estancamiento laboral, y la falta de incentivos ha influido para que se dé esta situación, indiscutiblemente que la implementación de un programa de incentivos influye positivamente en el desempeño del empleado ya que al sentirse motivado, mejorará su desempeño creará un sentido de pertenencia a la organización de que avanzan juntos al éxito.

**2. ¿Considera usted que es suficiente la capacitación que posee para llevar a cabo sus funciones de jefe de talento humano?**

Por supuesto que no, las nuevas prácticas han demostrado que el empleado es la persona más importante para la organización y día a día se aprenden nuevas técnicas, lamentablemente no nos estamos capacitando periódicamente para actualizarnos.

**3. ¿Cree usted que es importante la capacitación en las organizaciones?**

Si es importante y debe estar relacionada con los planes de la empresa y se realiza con la finalidad que los trabajadores mejoren sus tareas en el presente y ayuden a construir un futuro con éxito, adaptándose a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. Organizaciones y empleados avanzan junto, uno alcanza su realización profesional y el otro sus metas como organización.

**4. ¿Cree usted es importante la comunicación en una organización?  
¿Por qué?**

Considero que la comunicación es importante en todos los niveles de la organización ya que sin ella no se pueden tomar decisiones acertadas que ayuden al éxito de una empresa.

**5. ¿Piensa usted que se le debería motivar al personal de una organización? ¿Por qué?**

Por supuesto que se le debería motivar, porque el éxito de una empresa se consigue con el apoyo de los trabajadores por tanto considero importante que todo directivo considere que la motivación en un empleado puede incidir positivamente en el desarrollo de sus labores.

**6. ¿Qué forma de motivación, podría aplicar a sus empleados?**

Cada empleado tiene distintas necesidades, unos esperarían la posibilidad de ascender, de mejorar sus ingresos, etc. para identificarlas sería necesario realizar un estudio y saber cuál sería el tipo de motivación que potenciaría las habilidades y destrezas del empleado.

**7. ¿Cree usted es importante el clima laboral que una empresa le ofrece a los trabajadores? ¿Por qué?**

Considero que es muy importante crear ambientes de trabajo que permitan a sus empleados desarrollarse, sentirse valorados y crear un ambiente laboral placentero y positivo porque de ello depende en gran parte que una empresa cumpla en forma cabal sus objetivos.

**8. ¿Según usted cual es el factor determinante que hace que exista un gran nivel de rotación laboral en la Hacienda San Humberto?**

Creo como conocedor del tema la empresa tiene un alto nivel de rotación debido a la mala distribución de cargos laborales he incluso el excesivo abuso en cuestión de horarios, la falta de incentivos.

**9. ¿Realiza periódicamente evaluaciones de desempeño al personal?**

No la hemos realizado, ya que como Jefe del Talento Humano tendría que recibir la capacitación necesaria a fin de que no haya la posibilidad de hacer un juicio equivocado del empleado.

**10. ¿Cuáles serían sus alternativas para evitar el ausentismo laboral?**

Manifiesta que hasta ahora se ha venido manejando al personal de una manera empírica es decir se basa en sus propias experiencias con los empleados sin capacitación alguna, se ha aplicado la supervisión y control diario del empleado, se ha convertido en un mal hábito, ya que varios directivos siguen utilizando en muchos aspectos el abuso de poder y carga de trabajo en los empleados.

#### 4.2.2. Nivel de desempeño y relación laboral del personal.

En la encuesta dirigida al personal de la Hacienda San Humberto fin de saber cómo la no implementación de programas de incentivos, la capacitación continua y los bajos ingresos limitan el desarrollo personal y laboral se obtuvo los siguientes resultados.

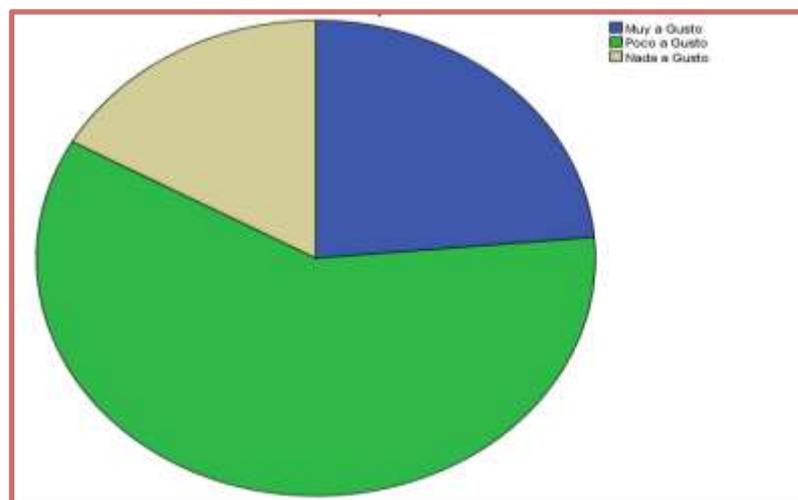
##### 1. ¿Qué tan a gusto se siente con la Relación Laboral que tiene con su gerente o supervisor?

**Cuadro 1.- RELACION LABORAL**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy a Gusto	21	24,0
Poco a Gusto	53	60,0
Nada a Gusto	15	16,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto.  
**Elaboración:** Autor

**Gráfico # 1. Relación Laboral**



##### **ANÁLISIS:**

Según el cuadro 1, el 24% de los encuestados manifestaron sentirse muy a gusto, el 60% se sienten poco a gusto y el 16% no se encuentra satisfecho con la relación laboral que sostienen con su supervisor, por lo que la Empresa debería implementar alternativas de motivación entre el empleador y supervisor que puedan mejorar la relación profesional.

## 2. ¿Qué tan cordial es la relación con sus compañeros de trabajo?

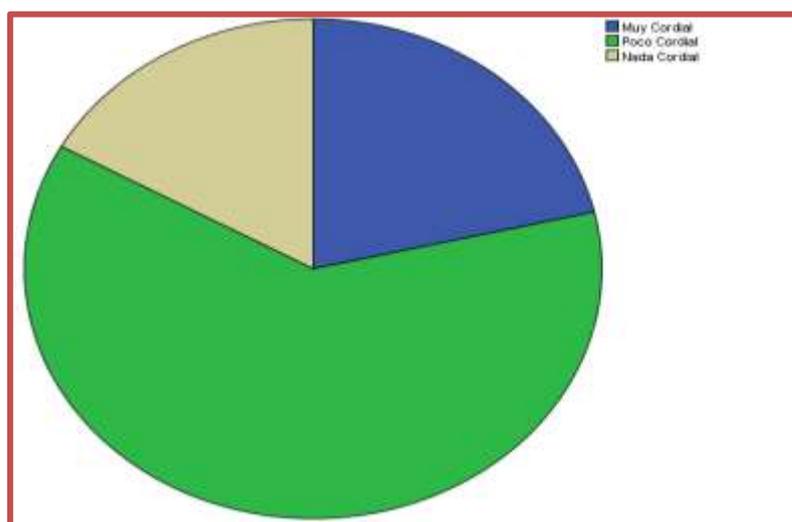
**Cuadro 2.-RELACIÓN LABORAL CON SUS COMPAÑEROS**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy Cordial	19	21,0
Poco Cordial	55	62,0
Nada Cordial	15	17,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto.

**Elaboración:**Autor

**Gráfico # 2. Relación Laboral**



### **ANÁLISIS:**

Según el cuadro 2, el 21% consideró que la relación es cordial, el 62% que es poco cordial y el 17% dice que es nada cordial la relación que mantienen entre compañeros, por lo que notamos la falta de propuestas que ayuden al empleador a mantenerse motivados y así pudieran idear formas de trabajo que incluyan el 100% del compañerismo y se origine aumento en los niveles de rendimiento.

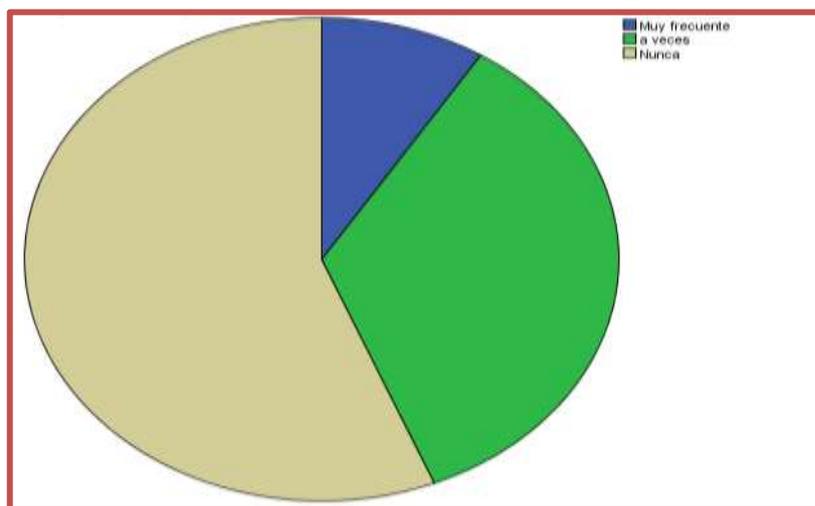
**3. ¿Considera que su criterio personal es tomado en cuenta en sus labores?**

**Cuadro 3.- CRITERIO PERSONAL**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuente	8	9,0
A veces	31	35,0
Nunca	50	56,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto  
**Elaboración:** Autor

**Gráfico # 3. Consideración de criterios**



**ANÁLISIS:**

Según el cuadro 3, el 9% considera que muy frecuentemente han sido tomadas en cuenta sus opiniones, el 35% que a veces y el 56% considera que nunca ha sido tomado en cuenta su criterio personal en las labores, a lo cual los supervisores deberían realizar una planificación estratégica donde se contemplen ideas constructivas que permitirán fortalecer tanto la productividad como el autoestima del empleado.

#### 4. ¿Qué tan motivador es su gerente o jefe en cuanto a su trabajo?

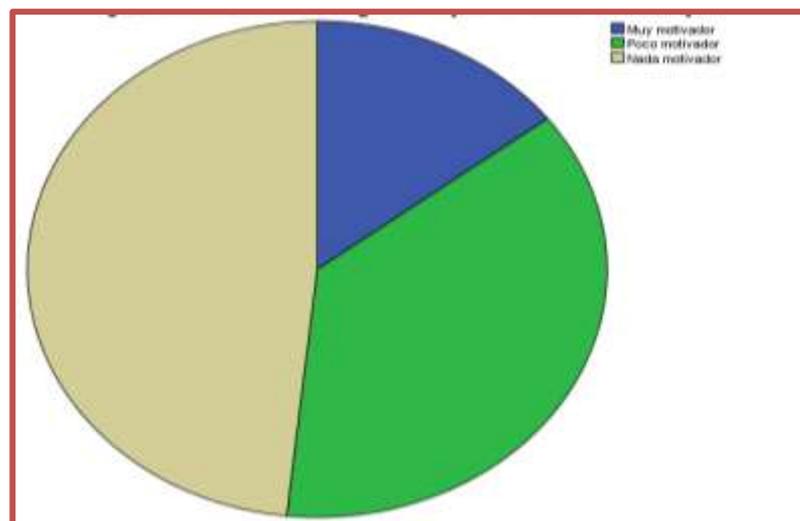
**Cuadro 4.- MOTIVACIÓN DE GERENTE O JEFE**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy motivador	13	15,0
Poco motivador	33	37,0
Nada motivador	43	48,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto

**Elaboración:** Autor

**Gráfico # 4. Motivación de Jefatura**



#### **ANÁLISIS:**

Según el cuadro 4, se determinó que el 15% quienes manifestaron que su Jefe es muy motivador, el 37% nos dice que es poco motivador y el 48% considera que es nada motivador, y esto debido a la falta de capacitación hacia los supervisores o jefes con respecto a la motivación laboral.

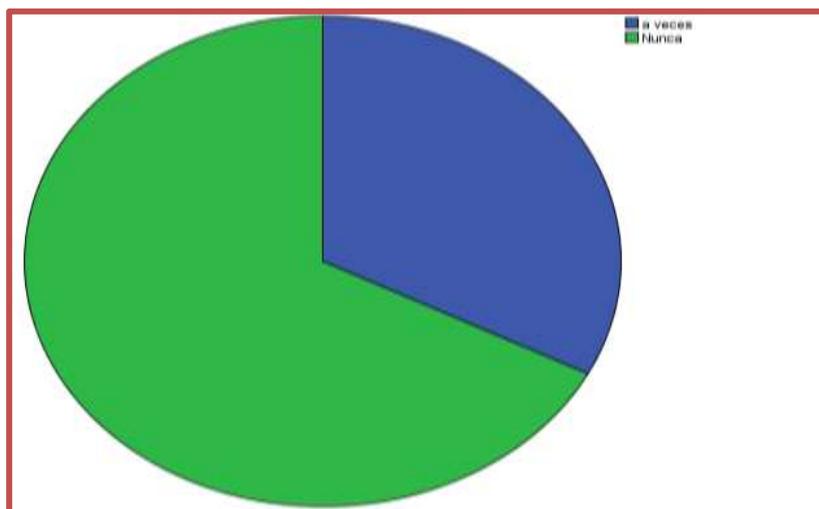
5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el desarrollo de sus actividades?

**Cuadro 5.- CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
A veces	29	33,0
Nunca	60	67,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto  
**Elaboración:**Autor

**Gráfico # 5. COORDINAR CAPACITACIONES**



**ANÁLISIS:**

Según el cuadro 5, se estableció que el 33% del personal de producción manifiesta que ha recibido capacitación a veces y el 67% que nunca ha recibido capacitación alguna, esto se da a notar la falta de compromiso que existe entre la Hacienda San Humberto y los Empleados, para lo cual se debería tomar iniciativas que involucren el 100% para capacitaciones.

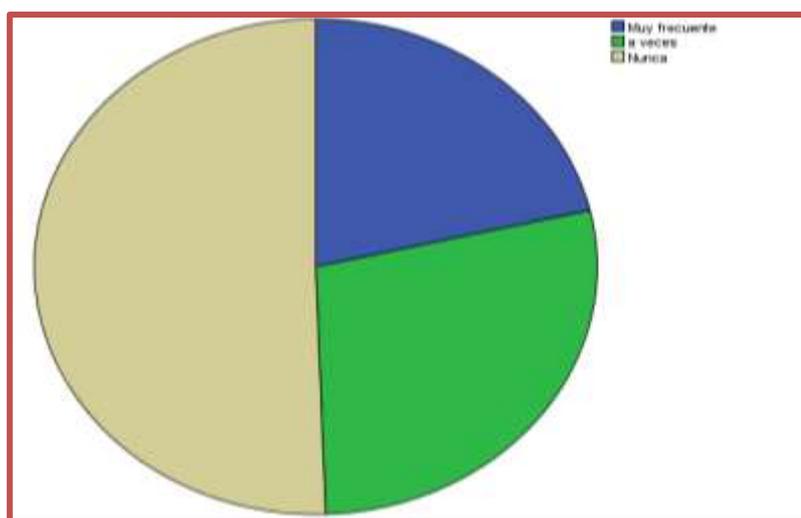
6. ¿El jefe de Talento Humano organiza reuniones de trabajo con el personal a fin de disipar inquietudes o evaluar resultados?

**Cuadro 6.-ORGANIZACIÓN DE REUNIONES LABORALES**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuente	19	21,0
A veces	25	28,0
Nunca	45	51,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto  
**Elaboración:**Autor

**Gráfico # 6. ORGANIZAR REUNIONES PARA DISIPAR INQUIETUDES.**



### **ANÁLISIS:**

Según el cuadro 6, resultó que el 21% que si realiza reuniones muy frecuentemente, mientras que el 28% menciona que a veces y el 51% que nunca se organiza reuniones, por lo que se debería empezar a realizar sesiones con los empleados que permitan disipar dudas, e discutir ideas para el mejoramiento de la producción.

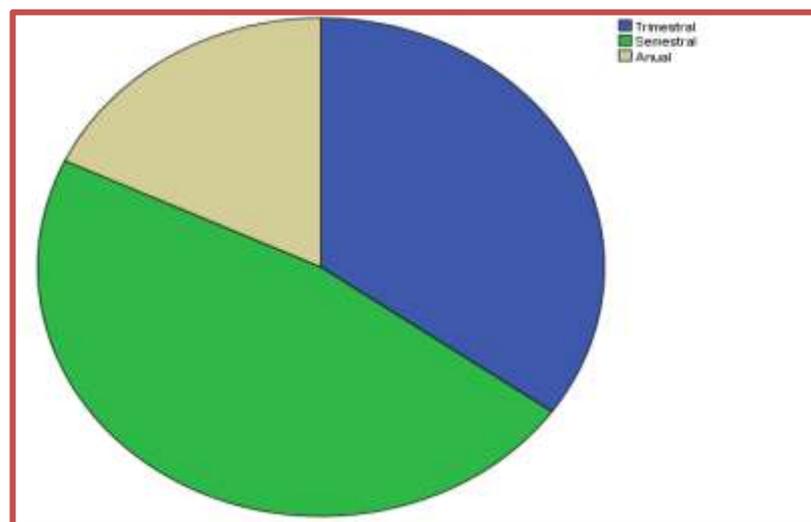
**7. ¿Considera usted Que las capacitaciones deberían ser trimestrales, semestrales, anuales?**

**Cuadro 7.- CAPACITACIONES**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	31	35,0
Semestral	42	47,0
Anual	16	18,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto  
**Elaboración:** El Autor

**Gráfico # 7**



**ANÁLISIS:**

Según el cuadro 7, el 35% nos dijeron que preferiría capacitarse Trimestralmente, el 47% que semestralmente y el 18% determinó que de preferencia anualmente, por motivo que a medida avanza la tecnología y el Talento Humano deberían ir conociendo nuevos métodos, procedimientos de producción y motivación para poder ejecutarlos en el día a día laboral

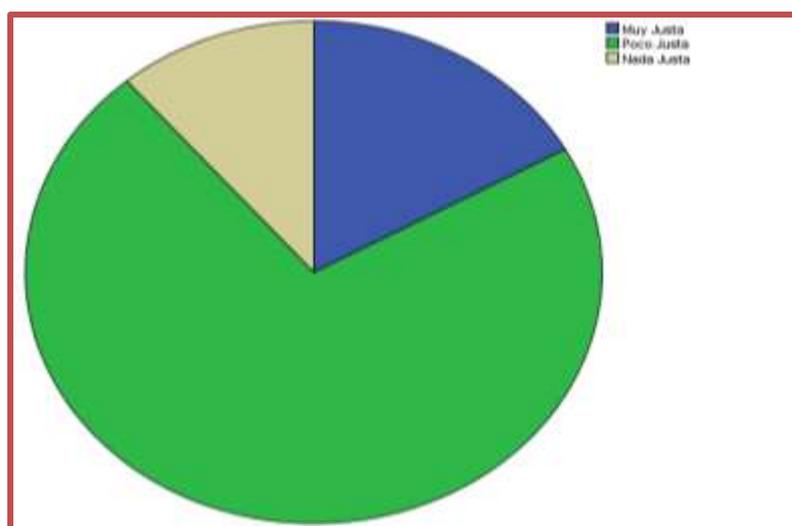
## 8. ¿Cree que recibe una remuneración justa por el trabajo que realiza?

**Cuadro 8.- REMUNERACIONES**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy Justa	15	17,0
Poco Justa	64	72,0
Nada Justa	10	11,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto  
**Elaboración:**Autor

**Gráfico # 8**



### **ANÁLISIS:**

Según el cuadro 8, se determinó que el 17% manifiesta que si recibe una remuneración justa, el 72% considera que es un poco justa y el 11% considera que su remuneración es nada justa. Debido a que se desconoce la situación financiera de la empresa lo mas viable es evaluar el cargo que desempeña cada empleado y determinar si su remuneración esta acorde a sus labores destinadas.

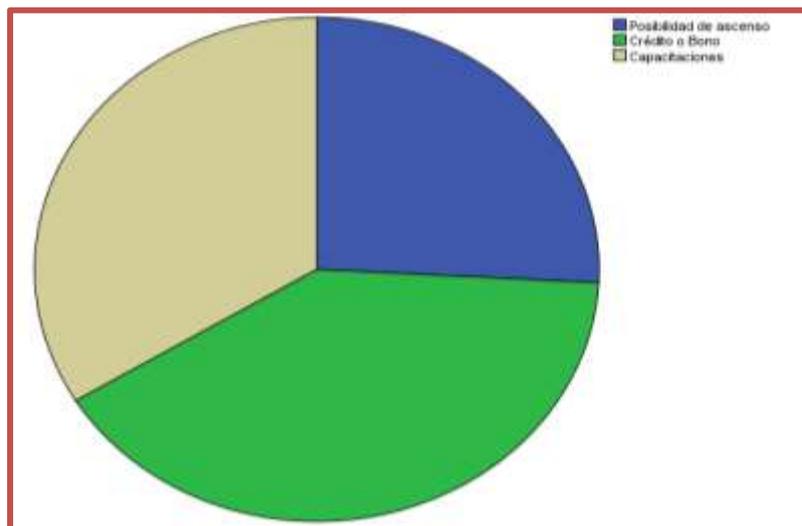
**9. ¿Cuál de los siguientes programas de incentivos preferiría que implementara la compañía?**

**Cuadro 9.- PROGRAMAS DE INCENTIVOS**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Posibilidad de ascenso	23	26,0
Crédito o Bono	36	40,0
Capacitaciones	30	34,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta al personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto  
**Elaboración:** Autor

**Gráfico # 9. IMPLEMENTAR INCENTIVOS**



**ANÁLISIS:**

Según el cuadro 9, el 26% indica que le gustaría la posibilidad de ascender en su trabajo, el 40% con créditos y bonos, y el 34% con capacitaciones, empleados eligieron ascender debido que podrían obtener una remuneración más alta a largo plazo.

## 10. ¿Qué tan justo es su horario de trabajo?

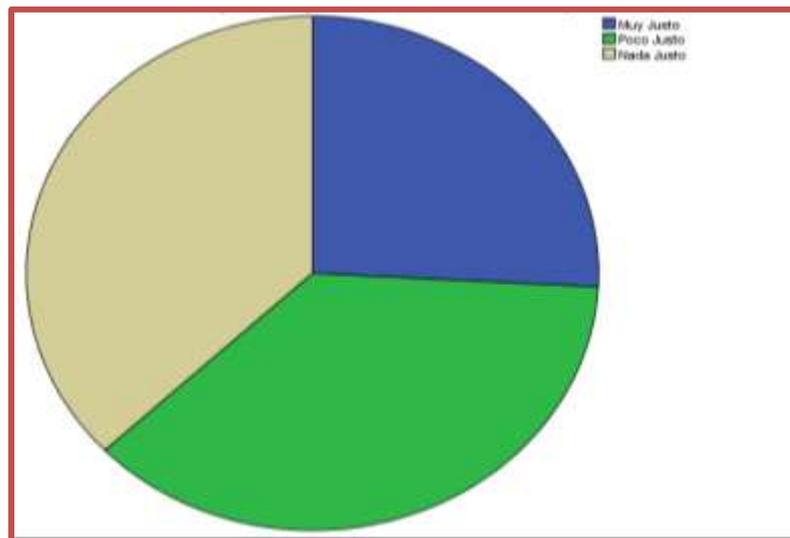
**Cuadro 10.- CRONOGRAMA DE TRABAJO**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy Justo	23	26,0
Poco Justo	33	37,0
Nada justo	33	37,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Personal del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto.

**Elaboración:** Autor

**Gráfico # 10. AJUSTAR HORARIOS DE EMPLEO.**



### **ANÁLISIS:**

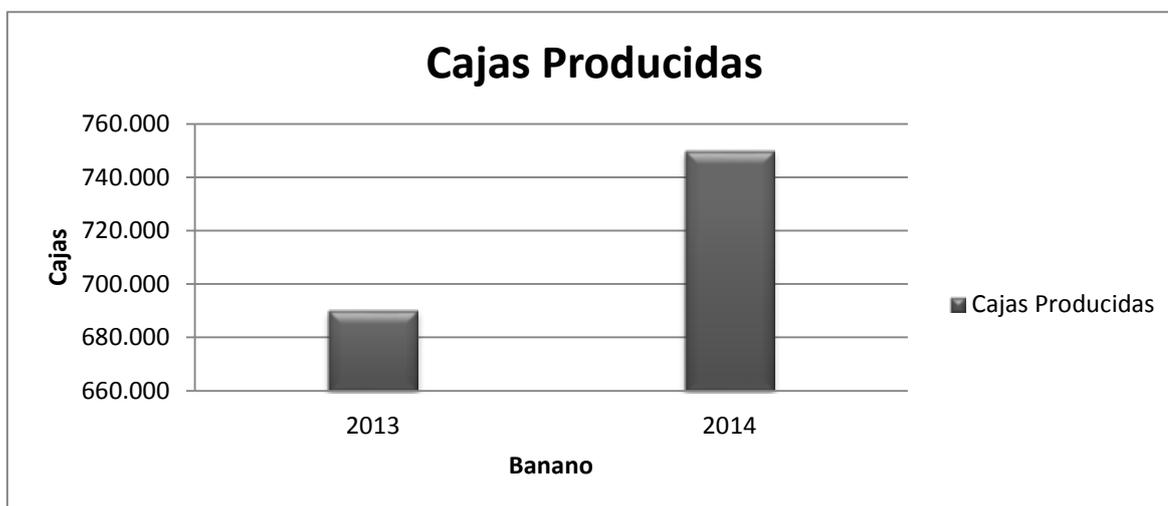
Según el cuadro 10, se determinó que el 26% considera que es justo el 37% nos dice que poco justo y el 37% considera que no es justo los horarios de trabajo, esto se debe a que la mayoría de sus empleados en las Haciendas tienen que estar más temprano de lo normal.

### 4.2.3. Producción y rentabilidad del cultivo de banano en la Hacienda San Humberto.

**Cuadro 11.** Producción de la hacienda bananera san Humberto.

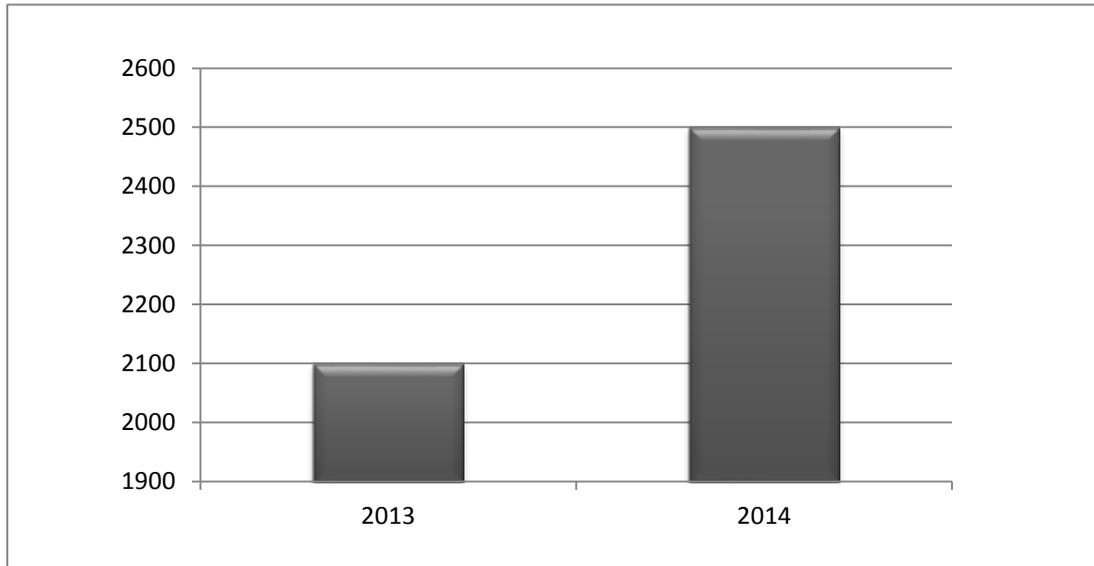
PRODUCCIÓN DE HACIENDA BANANERA SAN HUMBERTO		
AÑO	2013	2014
CAJAS PRODUCIDAS	690,000	750,000
CAJA / HAS / AÑO	2100,000	2500,00
RECHAZO DE CAJA POR CALIDAD	0,41%	0,21%
COSTO / CAJA	4,65	4,51
RACIMOS HORA / HOMBRE	9,4	9,80
RENDIMIENTO / CAJA / POR DÍA PRODUCCION	1500.00	2000.00
CAJAS HORA / HOMBRE	9,02	10,01
ROTACIÓN	1,04	0,56
AUSENTISMO DEL PERSONAL	1,6	0,36

**Gráfico # 11.** Producción bananera de la hacienda San Humberto



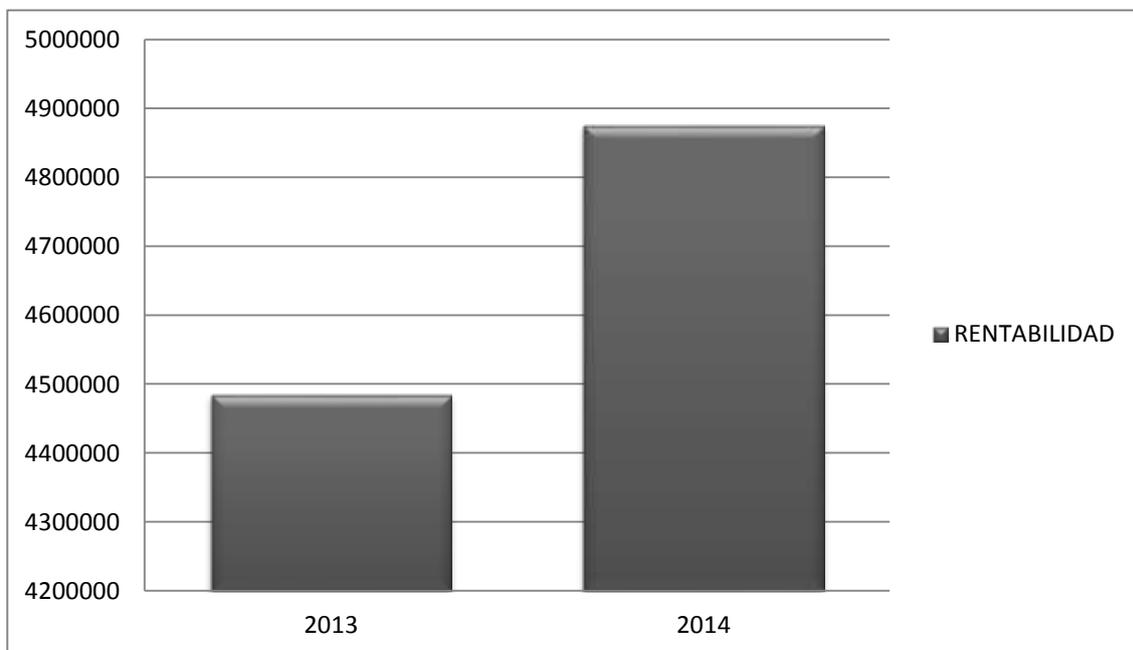
**Análisis.-** En la producción de caja el margen de diferencia que hay es de 60.000 cajas de banano que se aumentó en el año, cantidad considerable si notamos que se debe a las propuestas de incentivos que se ven reflejada en la actividad productiva del trabajador.

**Gráfico # 12. Producción de cajas de banano**



**Análisis.-** Referente a la producción que existe de cajas por hectáreas – años, aumento en 4000 cajas tomando en cuenta que no ha crecido el número de hectáreas de la hacienda.

**Gráfico # 13. Rentabilidad por año del Banano**



**Cuadro 12.** Rentabilidad de la hacienda bananera San Humberto.

<b>RENTABILIDAD DE HACIENDA BANANERA SAN HUMBERTO</b>		
<b>AÑO 2013</b>	<b>PRECIO OFICIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>690000</b>	<b>\$6.50</b>	<b>4485000</b>
<b>AÑO 2014</b>	<b>PRECIO OFICIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>750000</b>	<b>\$6.50</b>	<b>4875000</b>
<b>DIFERENCIA 2013 – 2014</b>		
<b>CAJAS</b>	60000	
<b>VALOR</b>	\$390000	

**Análisis.-** En relación al cuadro 11, este determina que hubo un aumento significativo en la producción del banano, por lo consiguiente la rentabilidad (cuadro 12) aumentó considerablemente, acotando que el precio por caja se mantuvo con respecto al año anterior.

**Cuadro 13. Balance General de la Hacienda San Humberto. Año 2013- 2014.**

	Año 2013	Año 2014
<b>ACTIVO</b>	<b>670.525,00</b>	<b>650.824,00</b>
<b><u>CAJA Y BANCO</u></b>	<b>5.000,00</b>	<b>3.999,00</b>
Banco Bolivariano – Cta Cte.	5.000,00	3.999,00
<b><u>CUENTAS POR COBRAR</u></b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Préstamos a trabajadores	100,00	100,00
<b><u>INVENTARIOS</u></b>	<b>2.125,00</b>	<b>2.125,00</b>
Fertilizantes	660,00	660,00
Agroquímicos	40,00	40,00
Materiales de enfunde	130,00	130,00
Producto químico para empaque	80,00	80,00
Materiales de empaque	975,00	975,00
Combustibles y lubricantes	240,00	240,00
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>	<b>690.000,00</b>	<b>698.000,00</b>
Plantación	480.000,00	480.000,00
Sistema de riego	108.000,00	108.000,00
Sistema de funiculares y garruchas	30.000,00	30.000,00
Drenaje	12.000,00	12.000,00
Empacadora	25.000,00	25.000,00
Equipos y herramientas	5.000,00	5.000,00
Construcciones civiles	30.000,00	30.000,00
REINVERSION	0	8.000,00
<b><u>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</u></b>	<b>-26.700,00</b>	<b>-53.400,00</b>
Sistema de riego	-16.200,00	-32.400,00
Sistema de funiculares y garruchas	-6.000,00	-12.000,00
Empacadora	-2.500,00	-5.000,00
Equipos y herramientas	-500,00	-1.000,00
Construcciones civiles	-1.500,00	-3.000,00
<b>PASIVOS</b>	<b>93.230,00</b>	<b>60.000,00</b>
<b><u>CORRIENTE</u></b>	<b>7.076,00</b>	<b>4.199,00</b>
Porción corriente Banco de Fomento	3.538,00	2.095,00
Banco de préstamos	3.538,00	2.095,00
<b><u>LARGO PLAZO</u></b>	<b>86.154,00</b>	<b>55.811,00</b>
Porción largo plazo Banco de Fomento	65,692,00	45.905,00
Porción largo plazo Banco de Préstamos	20,462,00	9.905,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>577.294,00</b>	<b>590.824,00</b>
Capital Social	577.294,00	590.824,00

## 5. ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL MEDIANTE EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

### Ratios de Liquidez

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{5.000,00}{7.076,00} \quad \frac{4.099,00}{4.199,00}$$

RAZÓN	2012	2013
CORRIENTE	0.71	0.98

**Análisis.-** Al cierre del año 2012, la empresa contaba con 0.71 disponibles de activo corriente por cada \$ de pasivo corriente, variando a 0.98 en el 2013. Este indicador no muestra la liquidez de la empresa no es óptima ya que es menor a 1 y no es posible de realizar el pago de las obligaciones a corto plazo.

### Ratios de Solvencia

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{93230.00}{670525.00} \quad \frac{60000.00}{650824.00}$$

RAZÓN	2012	2013
CORRIENTE	0.13	0.10

**Análisis.-** Es decir que en la empresa analizada para el 2012, el 0.13% y 2013 el 0.10% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo para 2012 de 87% y 2013 el 90% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

### **4.3. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.**

#### **- HIPÓTESIS GENERAL**

“La Gestión del Talento Humano incide positivamente en el nivel de producción y rentabilidad de la Hcda. San Humberto, Cantón Naranjal. Provincia del Guayas.

En los últimos años se ha evidenciado que muchas empresas líderes y competitivas han cambiado su perspectiva con respecto al Recurso Humano, que ya no es considerado como el empleado que tiene que trabajar para ganarse un mensual, sino que es el colaborador por quien la empresa sigue funcionando y es esa la parte más sensible de la empresa, la producción depende de ellos, y el invertir en programas que potencien sus habilidades, que los ayuden a evolucionar en el campo personal, profesional y laboral no solo han dado buenos resultados para la persona sino para la organización en conjunto, que es lo que se busca un beneficio mutuo donde se alcancen las realización de los objetivos en común.

Basándonos en la entrevista y la encuesta aplicada podemos observar que hay una acogida favorable por parte de los empleados con respecto que se renueve la forma de Gestionar el Talento Humano del Departamento de Producción de la Hcda. San Humberto.

#### **- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

##### **○ HIPÓTESIS 1**

Los programas de incentivo fomentan la motivación de los empleados, lo cual es un paso esencial para mejorar la productividad y el compromiso de los trabajadores. Estos dos aspectos a su vez harán que aumenten la producción y con ello las ganancias y sus posibilidades de éxito.

La implementación de un programa de incentivos logrará que el empleado cree un sentido de pertenencia hacia la empresa, que sienta que él es parte esencial del progreso.

### ○ **HIPÓTESIS 2**

La preparación en todos sus niveles ayuda a comprender aspectos que normalmente con el día a día no logramos manejar, en el caso de los gerentes, Jefes de Departamentales, es muy importante las capacitaciones que le ayuden dirigir a un grupo de personas, puesto que cada una es diferente entre sí, con distintos deseos, aspiraciones, capacidades. Un eficaz entrenamiento lograría que el Jefe del Talento Humano aprenda a identificar esas diferencias y a encontrar de manera eficaz los métodos que servirán para potenciar las distintas habilidades que poseen cada uno.

Por su parte el trabajador conocerá el papel que cumple la auto-motivación en el desempeño y compromiso laboral. Valorará su aporte a la calidad de vida en el trabajo, el valor agregado del talento humano y el sentido del trabajo en el desarrollo de la identidad individual, colectiva y corporativa.

Fortalecerá el respeto, la responsabilidad y el compromiso inter personal y con la Hacienda. Aprenderá metodologías de trabajo en equipo, para ser incorporadas a sus prácticas laborales, obtendrá relaciones interpersonales equilibradas y armoniosas y será sensible sobre la misión y valores organizacionales.

### ○ **HIPÓTESIS 3**

Los bajos ingresos desmotivan al empleado provocando la rotación laboral.

Una de las causas fundamentales para la rotación laboral es la insatisfacción con respecto a sus ingresos, cuando un trabajador siente que sus necesidades personales no son satisfechas, pues comienza a buscar opciones que superen sus beneficios actuales y cuando las encuentre optará dejar la organización. A pesar de esto, este es un tema delicado para toda empresa ya que se trata del aspecto

financiero, es por eso que se debería realizar una evaluación de cada uno de los puestos de trabajo a fin de determinar si la remuneración que recibe el empleado su jerarquía y responsabilidad es acorde a sus capacidades y habilidades.

Por otro lado un aumento de sueldo, una paga extraordinaria o un bono, es una de las cosas que prefieren los empleados, el dinero, lo que podríamos llamar motivación extrínseca. Aunque hay que decir que la efectividad de este incentivo es cuestionable, pues al no ser emocional, no genera un recuerdo perdurable, más bien es un momento de euforia para el que lo recibe, y, además, no es compartido por el resto del personal, en definitiva, no crea cultura de empresa.

### 4.3.1. Comprobación/Desaprobación de la Hipótesis.

En el cuadro de estadísticos de contraste se puede observar el nivel de significancia de las variables aplicado el método de chi-cuadrado.

**Cuadro 14.- Estadísticas de contraste**

	Relación laboral que tiene con su gerente o supervisor	Relación con sus compañeros de trabajo	Criterio personal tomado en cuenta en sus labores	Motivación del gerente o su jefe	Capacitación para el desarrollo de sus actividades	Reuniones de trabajo con el personal	Frecuencia de Capacitaciones	Remuneración justa por el trabajo	Programas de incentivos a implementar en la compañía	Horario de trabajos
Chi-cuadrado	28,135 <sup>a</sup>	32,719 <sup>a</sup>	29,820 <sup>a</sup>	15,730 <sup>a</sup>	10,798 <sup>b</sup>	12,494 <sup>a</sup>	11,483 <sup>a</sup>	60,022 <sup>a</sup>	2,854 <sup>a</sup>	2,247 <sup>a</sup>
Gl	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,003	,000	,240	,325

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 29,7.

b. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 44,5.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

La Gestión del Talento Humano si incidirá positivamente en los trabajadores del Departamento de Producción aumentando la producción y la rentabilidad de la Hcda. San Humberto.

### **○ HIPÓTESIS 1**

“La falta de un programa de incentivos, limita el Desarrollo Personal y Laboral de los Trabajadores de la Hacienda San Humberto.”

En el cuadro 11, se muestran los estadístico de contraste para las variables de las encuestas aplicadas destaca un valor de significancia **0,240** en la pregunta No. 9 la cuál es mayor a **0,05** lo que hace notar, que la ausencia de programas de incentivos para los empleados causa cierta insatisfacción, se interpreta que su compromiso con la empresa es simplemente laboral.

Los empleados responden favorablemente a la posibilidad de la existencia de un programa que premie de alguna manera su esfuerzo, sintiéndose comprometido y reconocido como la fuerza laboral de la empresa, esto crearía fidelidad y responsabilidad en sus actividades. Por lo tanto, la hipótesis planteada en este trabajo se comprueba estadísticamente.

### **○ HIPÓTESIS 2**

“La falta de capacitación continua al personal afecta a los niveles de Producción de la Hacienda San Humberto”.

En el cuadro 11, se muestran los estadístico de contraste para las variables de las encuestas aplicadas destaca un valor de significancia **0,240** en la pregunta No. 9 la cuál es mayor a 0,05 lo que hace notar, que el personal necesita ser capacitado continuamente con el fin de que de las destrezas aprendidas en las formaciones de los cursos ayuden en los procesos internos y mejoramiento del desempeño de las actividades en la empresa.

Las empresas competitivas siempre están buscando nuevas formas de mejorar su producción, innovar sus procesos para enfrentar a la globalización,

éstas empresas invierten en programas para que sus empleados participen en los cambios, las capacitaciones deberían estar orientadas no solo a lo laboral, sino también, dirigidas al entorno en el que se desenvuelven los empleados, tales como Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, etc.

### ○ **HIPÓTESIS 3**

Los bajos ingresos desmotivan al empleado provocando la rotación laboral.

En el cuadro 11, se muestran los estadísticos de contraste para las variables de las encuestas aplicadas destaca un valor de significancia **0,240** en la pregunta No. 9 y la pregunta No. 10 con un valor de significancia de **0,325**; estos valores de ambas preguntas son mayores a **0,05**. Esto denota que la hipótesis se comprueba ya que las variables 9 y 10 cumplen con el valor de significancia haciendo referencia a la rotación laboral y los bajos ingresos que desmotivan a los empleados.

#### **4.4. Conclusión parcial**

Es muy conocido en estadística los métodos de comprobación de hipótesis para investigaciones y comprobación de experimentos, dentro de este ámbito se toma como estadígrafo de comprobación la prueba de Chi-Cuadrado. Del cual se obtienen valores que validan la comprobación de las hipótesis planteadas en el trabajo lo que nos lleva a discernir de acuerdo a lo planteado, que los empleados parcialmente muestran negatividad hacia la empresa más bien parecen estar conscientes que el cambio aún no ha llegado a sus administradores por lo que ven con agrado la posibilidad de que la empresa entre en un proceso de cambio en todos sus niveles y este proceso se asemejaría a una cadena de posibles cambios estructurales en la administración hasta llegar al trabaja

Los datos indican que una pequeña parte de los empleados están totalmente inconformes con su remuneración, mientras que el 72% piensa que es poco justa su remuneración, lo que se puede deducir basándose en las entrevistas es que la motivación extrínseca es decir premios con bonos, viajes, objetos de

valor, etc.... debe aplicarse conjuntamente con la intrínseca que serían agradecimientos públicos o privados, reconocimientos, menciones, o cualquier tipo de consideración especial hacia el trabajador, por parte del Jefe de Talento Humano. Ya que una sola, en el caso de la motivación extrínseca solo lograría fidelidad por el aspecto económico lo que no perduraría.

El jefe de Talento Humano por su parte acepta sus deficiencias para llevar este cargo, pero esta consiente y abierto al cambio, es la persona más cercana al personal, por lo que de acuerdo a los resultados mostrados se pretendería orientar sus procesos y atención al personal para la positiva organización general.

## **CAPITULO V.**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

*Las empresas pobres de desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian a sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores.*

*Philip Kotler*

## 5.1 CONCLUSIONES

- ✚ Mediante el análisis e interpretación de datos, se determinó los siguientes factores que comprueban la incidencia que tienen estos en la Gestión de Talento Humano:
  - Mala Relación Laboral entre Empleado y Supervisor.
  - Falta de Compañerismo.
  - Inadecuada consideración a criterios personales del personal.
  - Limitada motivación hacia el personal.
  
- ✚ El personal manifiesta algunas de las razones por las que se ha sentido desmotivado por la insatisfacción de necesidades que demuestran que el personal disminuye su rendimiento laboral por él, inadecuado manejo de programas de incentivos (créditos, bonos, posibilidades de ascenso, capacitaciones, etc.).
  
- ✚ Según la investigación realizada se llegó a la conclusión que la mejor alternativa que motive al empleado es la implementación de un programa de incentivos de acuerdo al nivel de producción de cajas de banano de la Hacienda San Humberto.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ✚ La capacitación intelectual y laboral tiene que ir de la mano con la motivación, no solo incentivos de tipo económico sino también atender al empleado como persona en sí, con aptitudes y actitudes diferentes, diversidad de pensamientos y de sentimientos, por lo que es importante la implementación de charlas de relaciones humanas, de motivación, y vigilar constantemente con personal especializado, todos estos aspectos del empleado.
- ✚ Es muy importante realizar frecuentemente informes de performance de los empleados y analizar los resultados de los mismos. Para evitar posibles casos en los que desmejora el rendimiento luego de un ascenso o un reconocimiento a un empleado, así mismo evaluar si el puesto que ocupa el empleado es el idóneo y potencializa sus habilidades.
- ✚ Se recomienda que al ejecutar el programa de incentivo, se realice un constante seguimiento del plan para poder ver la reacción de los empleados y si existe mejora en el rendimiento tanto productivo como motivador que permita al empleado hacer un sentido de pertenencia de la empresa.

## **CAPITULO VI.**

### **6. PROPUESTA ALTERNATIVA**

*“Somos nosotros quienes determinamos nuestras vidas. Es un proceso que nunca acaba y en el cual toda elección que escogemos y decisión que tomamos tienen un único responsable: nosotros”*

*Eleanor Roosevelt*

## **6.1. Título de la Propuesta**

**PROPUESTA DE INCENTIVOS PARA MEJORAR EL NIVEL DE PRODUCCIÓN DE CAJAS DE BANANO DE LA HDA SAN HUMBERTO, UBICADA EN EL CANTÓN NARANJAL, PROVINCIA DEL GUAYAS.**

## **6.2. Justificación**

La calidad del desempeño laboral en operaciones de producción es irrefutable, ya que se ligan directa o indirectamente a la producción de las empresas, siendo así un instrumento para el desarrollo manteniéndose en una relación constante, teniendo en cuenta que estas dependen una de la otra para lograr el equilibrio.

Para situarse en los mercados de todas las instituciones depende de conquista y estabilidad, fundamentalmente en argumentos versátiles y de grandes competencias que actualmente se está desarrollando en nuestro país, de la responsabilidad, trabajo y productividad del personal son herramientas permanentes. Un instrumento de gran importancia para estas variables, son proyectos de recompensas e incentivos que debe tener el trabajador.

## **6.3. Fundamentación teórica**

### **6.3.1. Programas de Incentivos:**

El obtener soluciones guiadas a la satisfacción de necesidades que rápidamente crecen en las instituciones ya sea así para permitirse lograr mejoras de manera permanente en eficiencia, eficacia, productividad y bienestar del empleo.

Cada uno de estas propuestas se fundamenta con la combinación de métodos, procesos, técnicas y tecnología que se proponen a recompensar la excelencia y esto por lograr satisfactorios resultados de actitudes deseadas.

En efectos por cada uno de los logros, los participantes obtendrán diferentes tipos de beneficios, no solo serán privilegios económicos o materiales, además se darán incentivos cualitativos, como diplomas, honores, etcétera.

Uno de los beneficios o incentivos que se han hecho más comunes son los que se establecen objetivos de venta para cada asesor comercial las cuales tienen que ser igualadas o superadas para obtener, comisiones o incentivos que a su vez serian viajes, remuneraciones etcétera.

Una de las prioridades de los beneficios es que admiten crear mayores relaciones entre el colaborador y la organización, mejorando estabilidad y permanencia, conjuntamente, forman alternativas eficaces para mantener al empleado. Con esto se logra hacer que la institución no solo utilice como recursos humano, además que exista preocupación por el bienestar del colaborador.

#### **6.3.1.1. Tipos de programas**

En la actualidad se evidencia una infinidad de programas. Los más comunes son los que se establecen objetivos de venta para cada asesor comercial, y se determinan recompensas de acuerdo a la superación de las metas, pero por lo general los beneficiados perennemente son los mismos y no se puede mejorar en si a todo el grupo.

Pero de igual manera hay métodos de incentivos y beneficios más precisos, los cuales se basan por objetivos personales de cada individuo estos programas se estructuran mediante la obtención de puntos y premios, el objetivo de este programa no es rivalizar con los demás colaboradores, si no que el trabajador empiece por su esfuerzo personal por obtener metas que se ha propuesto y a su vez con el fin de lograr premios.

Siguiendo esta estructura, se diseñaran proyectos de reconocimientos para los empleados de la institución en los diferentes departamentos, esto tan sólo no incluye al departamento de venta, además se realiza como un solo

sistema, de igual manera se busca premiar a determinadas actividades que tengan una singularidad por el mayor esfuerzo realizado por el individuo, esto incluye incentivos tanto particulares como grupales.

Además los incentivos se ampliaran logrando llegar no solo al trabajador si encerrara a toda su familia. Si la meta es buscar plena lealtad con el usuario interno, estos métodos deben favorecer al máximo al empleado por la situación de corresponder a la organización, mientras la estructura de beneficios, los incentivos y premios se encuentran relacionados por las metas que se propone el individuo, ambos métodos deben estar adaptados..

Lo más sencillo es el reconocimiento, una fórmula muy descuidada por lo general a pesar de ser la “más barata”, rápida y directa. Se puede organizar una ceremonia en la que se entregue un distintivo de reconocimiento o mediante un tú a tú en el mismo despacho del jefe. El empleado se siente reconocido y premiado por su trabajo, lo que supone una fuente de motivación importante.

#### **6.3.1.2. La implementación**

Es cierto que las alternativas de beneficios deben estar ligadas con las políticas y estrategias de la organización, por eso el departamento de Talento Humano es el encargado de realizar cada uno de los procesos que con lleven la implementación y evaluación de incentivos.

El periodo apropiado para la implementación de los métodos se va a ver influenciados por decisiones que se relacionan directamente con estrategias integradas al departamento de talento humano.

Diseñar y fortalecer métodos que vayan a beneficiar directamente a la empresa es una responsabilidad que mantiene la organización y la institución especializada en realizar y aplicar métodos de estimulación, beneficios e incentivos hacia los colaboradores que dirigen su esfuerzo totalmente a la empresa, siendo solo este el camino para poder obtener

resultados no solo en el departamento de venta si no conjuntamente con toda la organización.

El primer paso es comprender con exactitud si la institución está tomando en cuenta la posibilidad de implementar métodos de incentivos, establecer si están buscando solucionar las dificultades y de qué manera se están aprovechando las alternativas. Una vez establecida las necesidades, se podrán determinar hacia dónde van los objetivos.

#### **6.3.1.3. Sugerencias**

Si la institución desea aplicar métodos de incentivos por primera vez, se sugiere que revisen su base datos, que segmenten los empleados, estableciendo por su familia, necesidades, determinando a los colaboradores que se los debe estimular con mayor rapidez.

#### **6.3.1.4. Costos**

Para determinar los costos, estos dependen directamente de la institución, del alcance del programa, y de todo el personal que labora continuamente en la institución.

Según los entrevistados, la aplicación de estos métodos no acarrea mayor costo, pero las organizaciones poseen un gran temor debido a que en ocasiones cuando las alternativas de incentivos no generan buenos resultados..

#### **6.3.2. Evaluación del Desempeño y Gestión de Recursos Humanos.**

La labor de empezar a valorar el desempeño de los empleados recae plenamente en el departamento de talento humano. El rendimiento de los colaboradores juega un papel muy importante porque este tipo de herramientas ya se aplica en empresas modernizadas. Con la valoración del rendimiento de los empleados las instituciones recopilan información que les permite tomar alternativas que se encaminen en cumplir las metas.

**a. Captación de Recursos Humanos**

- Receptar criterios de los empleados
- Aclarar las debilidades del personal.
- Analizar métodos de selección de personal.

**b. Compensaciones**

Determinar unas eficaces estrategias de incentivos remunerados que vayan ligados a las normativas de la institución, siendo esta base para la estimulación del personal.

**c. Motivación.**

Tener en cuenta que se debe tomar alternativas para motivar al empleado, pero no tan solo de manera remunerativa si no con gestos de satisfacción personal.

**d. Comunicación.**

- Hacer que la comunicación entre la organización y el empleado se mantenga, puesto que esto daría a que trabajen conjuntamente por conseguir acciones futuras y lograr cumplir con las metas propuestas.

**e. Adaptación al Puesto de Trabajo.**

- Proporcionare ejercicio de cambios
- Lograr que el empleado pueda manifestar sus aspiraciones y hasta donde desea llegar.
- Hacer que el empleado se integre al trabajo mediante alternativas de integración.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. General**

Diseñar un programa de incentivos para mejorar la producción de la Hacienda Bananera San Humberto.

### **6.4.2. Específicos**

- Socializar con los individuos los beneficios del programa
- Determinar los estados de calidad para aprovechar cargo de bono.
- Establecer los costos de producción en el cargo de bono
- Establecer una tabla de resultados laborales para fomentar el control de calidad en la producción.

### **6.4.3. Ubicación sectorial y física**

Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Producción de cajas de banano de la Hacienda San Humberto, ubicado en el Cantón Naranjal, Prov. Del Guayas.

## **6.5. Factibilidad**

Es factible aplicar la propuesta ya que los administradores de la Hacienda, están dispuestos a la implementación de un programa de incentivos en busca de un beneficio en común partiendo desde la premisa de que un empleado motivado es igual a rendimiento óptimo, lo que hará que su capacidad de producción se incremente generando beneficios a la empresa. Con esto buscamos motivar, retener el talento y aumentar la productividad.

### **6.5.1. Rol y Funciones**

Se aspira que el presente, conciencie al empleador de la importancia de establecer un programa de incentivos que busca estimular conductas que

lleven al logro de metas individuales u organizacionales que estén significativamente por encima y más allá de las responsabilidades laborales normales.

La consecución de la propuesta se aplicara los siguientes puntos:

- Establecer las metas y objetivos que se desea obtener.
- Realizar una segmentación de personal que labora en la Hacienda San Humberto.
- Establecer un programa de incentivos aplicable a los trabajadores de la Hacienda. San Humberto.
- Capacitar a los jefes y administradores de la Hacienda San Humberto en la aplicación del programa.
- Promover el programa de incentivos a los empleados de la Hacienda San Humberto.
- Realizar una evaluación de los resultados de la aplicación del programa de incentivos.

## **6.5.2. Recursos Administrativos, Financieros, Tecnológicos**

### **6.5.2.1. Recursos Administrativos**

Cuadro 15

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Administrador de la Hacienda</b>	<b>1</b>
<b>Jefe de Planta de Producción</b>	<b>1</b>
<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>1</b>

### 6.5.2.2. Recursos Financieros

Cuadro 16

DETALLE	FRECUENCIA	ACTIVIDADES
Asesoría en Gestión de Talento Humano	2	1.500,00
Diseño e implementación de Programa de evaluación de desempeño laboral.	1	1.500,00
Diseño e implementación de Programa de Recompensas.	1	1.500,00
Capacitaciones	3	8.500,00
<b>Total</b>		<b>\$ 13.000,00</b>

### 6.5.2.3. Recursos Tecnológicos

Cuadro 17

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras	1
Proyector digital	1
Cámara fotográfica	1

## 6.6. Impacto

Se comprobó que se obtuvo múltiples beneficios al implementar el programa de evaluación del rendimiento en la planta, sobre todo porque este programa se convierte en parte de la vida misma de la planta.

**Esto son algunos beneficios:**

- ✓ Se logra obtener mejora en la motivación de los empleados.

- ✓ Se minimiza la rotación de los colaboradores.
- ✓ Se crea una conexión espiritual del equipo de trabajo, individuo y organización.
- ✓ El trabajador empieza a desarrollar niveles de superación dentro de la empresa.
- ✓ La institución, aumenta su credibilidad de buena relación con el empleado y por lo consiguiente genera mejoras en la productividad.

## 6.7. Evaluación

Es imprescindible realizar una evaluación, de los resultados de la aplicación del programa de incentivos, especialmente, en lo que se refiere al análisis e inferencia sobre su efectividad. Con ello se espera aportar elementos que ayuden a la retroalimentación del mismo.

La metodología se diseñó para atender los objetivos específicos. Para ello se identificaron ámbitos, criterios e indicadores que permitieran analizar: la infraestructura institucional con la que se cuenta para administrar el Programa, los beneficiarios, las regiones y el manejo técnico-administrativo de la plantación y los avances en el logro de los objetivos del Programa, el nivel de cumplimiento de las metas y el nivel de aporte con respecto a los requerimientos, necesidades y estrategias del sector.

- **Criterio:** aspecto del ámbito, se refiere a una condición específica del mismo, cuyo análisis permitirá obtener una aproximación a la descripción de su estado actual y de su potencial.
- **Norma:** valor de referencia del indicador. La comparación entre el resultado del análisis del indicador y la norma demuestra el grado de satisfacción del mismo y del ámbito al que pertenece. Para efectos del presente estudio, la norma se estableció en el nivel “cuatro”.

La metodología permitirá configurar una matriz (Cuadro 1), sobre cuyos componentes se ordenará y analizará la información recopilada. Esta matriz considera tres ámbitos de análisis que son: la infraestructura institucional, la

cobertura del Programa y el cumplimiento de objetivos y metas. A continuación se presenta la matriz en la cual se resumirá los resultados obtenidos:

## 6.8. Plan de trabajo

Cuadro 18

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	Fecha	PRESUPUESTO
<b>Capacitación de control de calidad y sus beneficios de la caja de banano</b>	Experto Ing. Carlos Fuentes Martínez	36 Horas	Febrero 2015	\$ 2500,00
<b>Taller de relación laboral que debe existir entre los Supervisores y Trabajadores</b>	Experto Ing. Marielena Carrasco Sánchez	40 Horas	Abril 2015	\$ 3000,00
<b>Capacitación para incentivar la propuesta de mejoramiento de las actividades productivas.</b>	Experto Ing. José Macías	12 Horas	Mayo 2015	\$ 1000,00
<b>Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.</b>	Experto Ing. Juan Carlos Arias	24 Horas	Julio 2015	\$ 2000,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 8500,00</b>

**6.9. CRITERIOS PARA EVALUAR EL DISEÑO DE LA PROPUESTA DE INCENTIVO Y LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Cuadro 19

<b>EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD</b>			
<b>HDA. SAN HUMBERTO</b>			
	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>CALF. TOT.</b>
<b>PESADO DE RACIMOS</b>			
<b>BALANZA ENCERADA Y EN BUENAS CONDICIONES</b>	0 - 25		
<b>CLARIDAD EN LOS DATOS</b>	0 - 25		
<b>CUMPLE CON EL PROCEDIMIENTO DE MUESTREO</b>	0 - 25		
<b>MARCACION DE RACIMOS MUESTREADOS</b>	0 - 25		
<b>TOTAL</b>		0	0
<b>CALIFICACION DE RACIMOS</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>CALIBRADOR MINIMO Y MAXIMO DE ACUERDO A ORDEN DE CORTE</b>	0 - 50		
<b>CALIFICACION DE ALMENDRA 100% A TODOS LOS RACIMOS</b>	0 - 50		
<b>TOTAL</b>		0	0
<b>DESFLORE DE RACIMOS</b>		<b>CALIF.</b>	
<b>MARCACION DE RACIMOS</b>	0 - 25		
<b>PROCEDIMIENTO CORRECTO</b>	0 - 25		
<b>NO DEJAN RESIDUOS</b>	0 - 25		
<b>MANTIENEN AREA LIMPIA</b>	0 - 25		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>DESMANE</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>USO DE EQUIPO DE PROTECCION</b>	0 - 25		
<b>COLOCA CHANTA AL BORDE DE TINA Y MANTIENE AREA LIMPIA</b>	0 - 25		
<b>LIMITE DE SATURACION DE DESMANE</b>	0 - 25		
<b>COLOCACION Y CLASIFICACION DE MANOS</b>	0 - 25		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>SELECCIÓN</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>USO DE EQUIPO DE PROTECCION</b>	0 - 25		
<b>SANEADO ANTES DE PARTIR Y LIMP. DE FRUTA</b>	0 - 25		
<b>UTILIZACION DE 2 CURVOS SANEADOR</b>	0 - 25		
<b>MANTIENEN AREA LIMPIA</b>	0 - 25		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>CLASIFICACION Y PESADO</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>USO DE EQUIPO DE PROTECCION</b>	0 - 20		
<b>ESTADO DE BAL. USO DE PESO PATRON</b>	0 - 20		
<b>DISTRIBUCION Y COLOCACION CORRECTA</b>	0 - 20		

PATRON DE CLASIFICACION	0 - 20			
LIMITE DE DESLECHE	0 - 20			
TOTAL	0 - 100	0		0
<b>ETIQUETADO</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>		
PATRON DE ETIQUETADO	0 - 50			
UBICACIÓN CORRECTA	0 - 50			
TOTAL	0 - 100	0		0
<b>FUMIGACION</b>		<b>CALIF.</b>		
USO DE EQUIPO DE PROTECCION Y FICHA DE INFORMACION POST COSECHA	0 - 40			
CAMARA OBOMBA DE FUMIGACION EN BUEN ESTADO	0 - 30			
PROCEDIMIENTO CORRECTO	0 - 30			
TOTAL	0 - 100	0		0
<b>ESCURRIMIENTO</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>		
MANTIENE LINEA ESCURRIMIENTO.	0 - 50			
ESCURRIMIENTO POST-COSECHA	0 - 50			
TOTAL	0 - 100	0		0
<b>EMPAQUE</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>		
USO DE DOS RADIOS ESPACIADORES	0 - 20			
UNIFORMIDAD Y APARIENCIA	0 - 20			
USO DE CARTULINA	0 - 20			
PATRON DE EMPAQUE	0 - 20			
USO DE LOS RADIOS	0 - 10			
1 Y 2 LINEA FLOJAS	0 - 10			
TOTAL	0 - 100	0		0
<b>EVALUACION DEL PALETIZADO</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>		
ESTIBA INCLINADA	0 - 20			
CAJAS MAL ALINEADAS	0 - 20			
ZUNCHOS FUERA DE POSICION	0 - 20			
ZUNCHOS FLOJOS	0 - 20			
ESQUINEROS ALTOS Y BAJOS	0 - 20			
TOTAL	0 - 100	0		0
PROMEDIO TOTAL				0
BUENO	90 - 100			
REGULAR	75 - 89			
MALO	0 - 74			
NOTA: Ganaran la variable quienes superen promedio de 90 en calificación		Mes	\$	40.00
Además de la variable de producción >15000 cajas/semana		Mes	\$	40.00

## 6.10 Instructivo de funcionamiento

**El instrumento del funcionamiento** del Programa del “Incentivos” se organizó de manera conjunta con la dirección de la Hacienda, Jefes Departamentales y Talento Humano.

Realizando unos criterios de orden y cuidado de los materiales a utilizar.

- El Plan de Incentivos tiene dos etapas: La evaluación y La aplicación del Programa de Incentivos.
- Es menester buscar asesoría especializada para la Gestión del Talento Humano y la aplicación del Plan de Incentivos.
- Fijar un cronograma de actividades, y cumplir con las fechas dispuestas a fin de no perder la secuencia del programa.
- Realizar reuniones de socialización con el personal operativo para ir disipando dudas, y originando nuevas estrategias.
- Utilización de carteleras, fichas, secuencias.
- Motivar al análisis propio del empleado sobre su lugar de trabajo, y su trabajo en equipo.
- Intercambiar puestos de trabajo a fin de descubrir los potenciales del empleado de acuerdo a cada perfil

## BIBLIOGRAFÍA

Bernando Carrasco, J. (2014). *UNA DIDÁCTICA MEJOR: CÓMO ENSEÑAR MEJOR*. Madrid: Rialp, S.A.

Borja Herrera, A. (2012). *MÓDULO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Guayaquil-Ecuador: SERVILIBROS.

Cabezas, F. (2012). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Ecuador: Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria, CODEU.

Chiavenato, I. (2010). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (Primera ed.). México: McGrawHill.

Cuesta Santos, A. (2013). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.

Delgado Gonzales, S., & Ventura, B. E. (2012). *Recursos humanos: Administración y Finanzas* (Cuarta ed.). Madrid-España: S.A. EDICIONES PARANINFO.

Delgado Gonzales, S., & Ventura, E. B. (2012). *Recursos Humanos* (Tercera ed.). Madrid: S.A. EDICIONES PARANINFO.

Dessler, G., & Varela, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos; Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). México: Pearson Educación, S.A.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardyn, R. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (08 de Agosto de 2013). *Asamblea Constituyente*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion-20081.pdf>

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (30 de Noviembre de 2013). *Normas Ley de Seguridad Social*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/LEY-DE-SEGURIDAD-SOCIAL.pdf>

Mondy, W., & Noe, R. (2013). *Administración de Recursos humanos* (Novena ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Nícolás Restrepo, A. (2011). *El precio, Clave de la Rentabilidad*. Bogotá: Planeta Colombia S.A.,.

Oltra Comorera, V., Curós Vilá, P., Díaz Cuevas, C., Rodríguez Serrano, J., Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2010). *DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO* (Primera ed.). Barcelona-España: UOC.

Ramírez de Colmán, D. (16 de Septiembre de 2012). *Desarrollo del talento humano*. Obtenido de ABC: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/economico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html>

Rodríguez Serrano, J. C. (2013). *El modelo de gestión de recursos humanos* (Edición ed.). Barcelona: UOC.

**ANEXOS**

ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE LA HACIENDA SAN HUMBERTO



**ANEXO 2: Fotografía del proceso de investigación**  
**FOTO 1: Charlas de Socialización con personal**



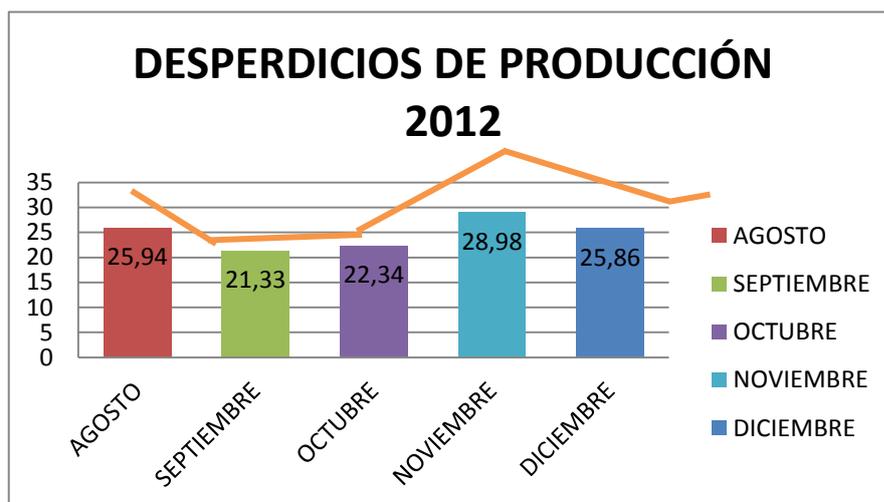
**FOTO 1: Aplicación de evaluación**



FOTO3. Garrucha y empine de la fruta



ANEXO 3: Datos de producción y merma de Banano.



**CUADRO DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD**  
**HACIENDA SAN HUMBERTO**  
 Km 26 vía Taura  
 PROV. DEL GUAYAS - NARAJAL

EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD			
HDA. SAN HUMBERTO			
	PRMTS.	CALIF.	CALF. TOT.
<b>PESADO DE RACIMOS</b>			
<b>BALANZA ENCERADA Y EN BUENAS CONDICIONES</b>	0 - 25		
<b>CLARIDAD EN LOS DATOS</b>	0 - 25		
<b>CUMPLE CON EL PROCEDIMIENTO DE MUESTREO</b>	0 - 25		
<b>MARCACION DE RACIMOS MUESTREADOS</b>	0 - 25		
<b>TOTAL</b>		0	0
<b>CALIFICACION DE RACIMOS</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>CALIBRADOR MINIMO Y MAXIMO DE ACUERDO A ORDEN DE CORTE</b>	0 - 50		
<b>CALIFICACION DE ALMENDRA 100% A TODOS LOS RACIMOS</b>	0 - 50		
<b>TOTAL</b>		0	0
<b>DESFLORE DE RACIMOS</b>		<b>CALIF.</b>	
<b>MARCACION DE RACIMOS PROCEDIMIENTO CORRECTO</b>	0 - 25		
<b>NO DEJAN RESIDUOS</b>	0 - 25		
<b>MANTIENEN AREA LIMPIA</b>	0 - 25		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>DESMANE</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>USO DE EQUIPO DE PROTECCION</b>	0 - 25		
<b>COLOCA CHANTA AL BORDE DE TINA Y MANTIENE AREA LIMPIA</b>	0 - 25		
<b>LIMITE DE SATURACION DE DESMANE</b>	0 - 25		
<b>COLOCACION Y CLASIFICACION DE MANOS</b>	0 - 25		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>SELECCIÓN</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>USO DE EQUIPO DE PROTECCION</b>	0 - 25		
<b>SANEADO ANTES DE PARTIR Y LIMP. DE FRUTA</b>	0 - 25		
<b>UTILIZACION DE 2 CURVOS SANEADOR</b>	0 - 25		
<b>MANTIENEN AREA LIMPIA</b>	0 - 25		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>CLASIFICACION Y PESADO</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>USO DE EQUIPO DE PROTECCION</b>	0 - 20		
<b>ESTADO DE BAL. USO DE PESO PATRON</b>	0 - 20		
<b>DISTRIBUCION Y COLOCACION CORRECTA</b>	0 - 20		
<b>PATRON DE CLASIFICACION</b>	0 - 20		
<b>LIMITE DE DESLECHE</b>	0 - 20		

<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>ETIQUETADO</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>PATRON DE ETIQUETADO</b>	0 - 50		
<b>UBICACIÓN CORRECTA</b>	0 - 50		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>FUMIGACION</b>		<b>CALIF.</b>	
<b>USO DE EQUIPO DE PROTECCION Y FICHA DE INFORMACION POST COSECHA</b>	0 - 40		
<b>CAMARA OBOMBA DE FUMIGACION EN BUEN ESTADO</b>	0 - 30		
<b>PROCEDIMIENTO CORRECTO</b>	0 - 30		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>ESCURRIMIENTO</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>MANTIENE LINEA ESCURRIMIENTO.</b>	0 - 50		
<b>ESCURRIMIENTO POST-COSECHA</b>	0 - 50		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>EMPAQUE</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>USO DE DOS RADIOS ESPACIADORES</b>	0 - 20		
<b>UNIFORMIDAD Y APARIENCIA</b>	0 - 20		
<b>USO DE CARTULINA</b>	0 - 20		
<b>PATRON DE EMPAQUE</b>	0 - 20		
<b>USO DE LOS RADIOS</b>	0 - 10		
<b>1 Y 2 LINEA FLOJAS</b>	0 - 10		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>EVALUACION DEL PALETIZADO</b>	<b>PRMTS.</b>	<b>CALIF.</b>	
<b>ESTIBA INCLINADA</b>	0 - 20		
<b>CAJAS MAL ALINEADAS</b>	0 - 20		
<b>ZUNCHOS FUERA DE POSICION</b>	0 - 20		
<b>ZUNCHOS FLOJOS</b>	0 - 20		
<b>ESQUINEROS ALTOS Y BAJOS</b>	0 - 20		
<b>TOTAL</b>	0 - 100	0	0
<b>PROMEDIO TOTAL</b>			0
<b>BUENO</b>	<b>90 - 100</b>		
<b>REGULAR</b>	<b>75 - 89</b>		
<b>MALO</b>	<b>0 - 74</b>		
<b>NOTA: Ganaran la variable quienes superen promedio de 90 en calificación</b>		Mes	\$ 40.00
<b>Además de la variable de producción &gt; 15000 cajas/semana</b>		Mes	\$ 40.00