



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Modelo de Desarrollo para Satisfacción del Talento Humano
de Envases del Litoral S.A.**

AUTOR(ES):

**Ing. Pólit Chica Javier Eduardo
Ing. Pólit Esteves Michael Joseph**

Previo a la obtención del título:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Jimmy Calle

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIAÑES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. *Javier Eduardo Pólit Chica* y el Ing. *Michael Joseph Pólit Esteves*, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de cuarto nivel.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jimmy Calle

REVISORES

Mgs. Danny Arévalo Avecilla

Phd. Rafael Castaño Oliva

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Eco. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 13 del mes de Enero del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Javier Eduardo Pólit Chica** y **Michael Joseph Pólit Esteves**

DECLARAMOS QUE:

La Tesis ***Modelo de Desarrollo para Satisfacción del Talento Humano de Envases del Litoral S.A.***, previa a la obtención del **Grado Académico de cuarto nivel**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 13 del mes de enero del año 2014

LOS AUTORES

Javier Eduardo Pólit Chica

Michael Joseph Pólit Esteves



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Javier Eduardo Pólit Chica** y **Michael Joseph Pólit Esteves**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución, de la **Tesis de cuarto nivel** titulada: ***Modelo de desarrollo para Satisfacción del Talento Humano de Envases del Litoral S.A.***, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 del mes de enero del año 2014

LOS AUTORES

Javier Eduardo Pólit Chica

Michael Joseph Pólit Esteves

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por darme la sabiduría y paciencia para culminar con éxito este proyecto y bendecirme con una familia, que me ha apoyado en todas las circunstancias por las que he atravesado en este largo camino.

A mi esposa, a mis hermosos hijos que ha sido el impulso para seguir luchando, a mis compañeros y amigos.

A mi asesor por su colaboración en este proyecto por la paciencia y ayuda.

JAVIER PÓLIT

AGRADECIMIENTO

Gracias a DIOS y a mi familia por brindarme el apoyo incondicional durante todo el proceso de formación y en los momentos difíciles de mi vida, a nuestros compañeros que son testigos de la lucha incansable por alcanzar nuestros objetivos.

A mi asesor por su ayuda, conocimiento y colaboración durante el proceso de desarrollo del presente proyecto

MICHEAL PÓLIT

DEDICATORIA

Dedico principalmente este proyecto a DIOS, Él me otorgo ayuda, sabiduría y salud para culminarlo con satisfacción.

Dedico este proyecto a mi familia y amigos los cuales me ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas profesionales.

A mis profesores por la enseñanza que me brindaron sin esperar recibir nada a cambio.

JAVIER POLIT

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a DIOS, quién con su ayuda, fortaleza, y sabiduría me ha demostrado su gran amor, al permitirme culminar este proyecto, a través de las personas que me rodean.

A mis padres por ser un pilar fundamental, a mi esposa, a mis amigos y en especial a los profesores que han sido nuestros guías y forman parte de nuestros logros en el desarrollo profesional.

MICHAEL PÓLIT



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. JIMMY CALLE
PROFESOR GUÍA O TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

Ing. Jimmy Calle
PROFESOR TUTOR

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	IX
CALIFICACIÓN.....	X
ÍNDICE GENERAL.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVIII
RESUMEN (ABSTRACT).....	XIX
PALABRAS CLAVES.....	22
INTRODUCCIÓN.....	23
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
FORMULACIÓN DEL HIPÓTESIS.....	25
JUSTIFICACIÓN.....	26
OBJETIVOS.....	27
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos.....	27
Alcance del Proyecto.....	27
CAPÍTULO 1.....	28
1. EL TALENTO HUMANO Y SU APORTE EN EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	28
1.1 Talento Humano.....	28
1.1.1 Gestión del Talento Humano.....	30
1.1.2 Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano.....	31

1.1.3	Necesidades de la gestión del Talento Humano.....	33
1.2	La conducta.....	33
1.2.1	Conducta Humana.....	34
1.2.2	Los reflejos.....	34
1.2.3	Los instintos.....	35
1.2.4	Los hábitos.....	35
1.2.5	Las motivaciones de la conducta.....	35
1.3	Teoría de la motivación.....	37
1.3.1	Teorías que explican la motivación humana.....	38
1.3.1.1	Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	38
1.3.1.2	Teoría del factor dual de Herzberg.....	39
1.3.1.3	Teoría de McClelland.....	41
1.3.1.4	Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	41
1.3.1.5	Teoría ERC de Alderfer.....	42
1.3.1.6	Teoría de fijación de metas de Locke.....	43
1.3.1.7	Teoría de la equidad de Stancey Adams.....	43
1.4	Compensación.....	44
1.4.1	Modela de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación.....	45
1.4.2	Incentivos.....	47
1.5	Comunicación Interna.....	48
1.5.1	Tipos de comunicación interna.....	49
1.6	Clima Laboral.....	50
1.6.1	Calidad de vida laboral.....	52
1.6.2	Satisfacción laboral.....	53
1.7	Competencias.....	54
1.7.1	Gestión por competencias.....	55
1.7.2	Tipos de competencias.....	55
1.7.2.1	Competencias cardinales.....	55
1.7.2.2	Competencias específicas.....	58

CAPÍTULO 2.....	61
2. EL TALENTO HUMANO Y LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.....	61
2.1 La industria y la revolución industrial.....	61
2.1.1 El hombre y la máquina.....	62
2.1.2 Industria y economía.....	63
2.1.1 La manufactura.....	64
2.1.2 Tipos de industria.....	64
2.1.2 Empleo.....	66
2.2 El PIB y la Industria Manufacturera.. ..	70
2.2.1 El PIB.....	70
2.2.2 Participación de la Industria Manufacturera en el PIB.....	74
CAPÍTULO 3.....	76
3. ENVASES DEL LITORAL S.A. Y SU ROL EN LA INDUSTRIA.....	76
3.1 La empresa vista como generadora funcional de riqueza.....	76
3.2 Breve descripción de Envases del Litoral S.A., fabricante de envases metálicos.....	76
3.2.1 Organigrama.....	80
3.2.2 Misión.....	82
3.2.3 Visión.....	82
3.2.4 Política de Calidad.....	82
3.2.5 Objetivos de Calidad.....	83
3.2.6 Mapa de Procesos.....	83
3.3 El Talento Humano y su aporte a Envases del Litoral S.A.....	86
CAPÍTULO 4.....	88
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	88
4.1 Métodos de investigación.....	88
4.2 Tipos de investigación.....	89
4.3 Determinación de la Población y Muestra.....	89
4.4 Instrumentos de investigación.....	90
4.5 Encuestas y evaluaciones.....	91

4.5.1	Encuestas de Clima Laboral.....	91
4.5.2	Evaluaciones de habilidades por puestos de trabajo.....	105
4.5.3	Evaluaciones por competencia.....	107
CAPÍTULO 5.....		112
5.	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS POR EQUIPO DE TRABAJO.....	112
5.1	Objetivos del equipo de trabajo.....	112
5.2	Requisitos del equipo de trabajo.....	112
5.3	Estrategias implementadas por el equipo de trabajo.....	114
5.4	Costos/Beneficios.....	116
5.4.1	Evaluación costo.....	116
5.4.2	Costo conformación del Plan de Capacitación por niveles....	117
5.4.3	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 1.....	118
5.4.4	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 2.....	119
5.4.5	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 3.....	120
5.4.6	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 4.....	121
5.4.7	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 5.....	122
5.4.8	Personal a Capacitar.....	123
5.4.9	Costo Capacitación por niveles.....	126
5.4.10	Beneficios.....	127
5.5	Impacto Social.....	127
CONCLUSIONES.....		129
RECOMENDACIONES.....		132
BIBLIOGRAFÍA.....		133
GLOSARIO.....		136
ANEXOS.....		138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Descripción de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg...	40
Tabla 2:	Descripción de la hipótesis X y Y de McGregor.....	42
Tabla 3:	Descripción de los factores de motivación de Stancey Adams.....	44
Tabla 4:	Principales indicadores población urbana.....	67
Tabla 5:	Salario básico sectorial industria metalmecánica.....	69
Tabla 6:	Evaluación de habilidades por puesto de trabajo; Cuerpo.....	105
Tabla 7:	Evaluación de habilidades por puesto de trabajo; Tapa.....	106
Tabla 8:	Evaluación de habilidades por puesto de trabajo; Cizalla.....	106
Tabla 9:	Estrategias implementadas por el equipo de trabajo	114
Tabla 10:	Costo total de reunión para conformación Plan de Capacitación.....	117
Tabla 11:	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 1.....	118
Tabla 12:	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 2.....	119
Tabla 13:	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 3.....	120
Tabla 14:	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 4.....	121
Tabla 15:	Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 5.....	122
Tabla 16:	Área Sanitarios Embutidos – Niveles actuales de Habilidad.....	123
Tabla 17:	Personal a ser evaluado por niveles – Implementación del Plan.....	124
Tabla 18:	Personal a capacitar – Implementación del Plan.....	124
Tabla 19:	Relación Nivel – Productividad.....	125
Tabla 20:	Costo Capacitación por Niveles.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Pirámide de Maslow.....	39
Gráfico2:	Curva General de Compensaciones.....	46
Gráfico3:	Evolución del PIB en el Ecuador.....	70
Gráfico4:	Evolución en valores y porcentaje del PIB.....	71
Gráfico5:	Contribución de los componentes del gasto a la variación anual al PIB.....	71
Gráfico6:	Valores agregados petroleros y no petroleros.....	74
Gráfico7:	Flujo de procesos.....	79
Gráfico8:	Organigrama de la empresa.....	80
Gráfico9:	Mapa de procesos.....	84
Gráfico 10:	Es grato trabajar bajo las órdenes de mis superiores.....	91
Gráfico 11:	Los supervisores son respetuosos conmigo.....	91
Gráfico 12:	Cuando mis superiores llaman la atención a alguien lo hacen con justicia.....	92
Gráfico13:	El supervisor exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal.....	93
Gráfico14:	Es grato trabajar junto con los compañeros asignados por mis supervisores.....	94
Gráfico15:	Mis compañeros colaboran eficientemente con la tarea asignada	94
Gráfico16:	Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo.....	95
Gráfico17:	Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral.....	96
Gráfico18:	Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área.....	96
Gráfico19:	Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal.....	97
Gráfico20:	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral.....	98
Gráfico21:	La actitud de mi supervisor me impulsa a trabajar más.....	98

Gráfico22:	Mi supervisor me apoya para mejorar mi desempeño.....	99
Gráfico23:	Mi encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados.....	100
Gráfico24:	Usted ha evidenciado mejoras en su puesto de trabajo.....	100
Gráfico25:	Usted ha participado en mejoras en su puesto de trabajo.....	101
Gráfico26:	Cree usted que ha mejorado su desempeño en el puesto de trabajo asignado.....	101
Gráfico 27:	Me siento satisfecho por el trabajo que realizo.....	102
Gráfico28:	Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la empresa.	102
Gráfico29:	Me proporcionan el equipo necesario para cumplir con mi trabajo.	103
Gráfico30:	Me siento satisfecho en el puesto de trabajo donde me asignan...	103
Gráfico31:	Adaptación – Flexibilidad.....	107
Gráfico32:	Colaboración.....	108
Gráfico33:	Comunicación eficaz.....	108
Gráfico34:	Tolerancia a la presión del trabajo.....	109
Gráfico35:	Iniciativa.....	109
Gráfico36:	Trabajo en equipo.....	110
Gráfico 37:	Acto de Premiación Mejor Trabajador del Mes.....	131

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Clima Laboral.....	138
Anexo2: Evaluación efectiva estándares de habilidades.....	141
Anexo3: Evaluación por competencias.....	142
Anexo4: Diploma de Reconocimiento.....	143

RESUMEN

Toda Empresa para su funcionamiento se basa en tres elementos internos fundamentales que son los Empresarios - accionistas, infraestructura y el Talento Humano. Este último elemento es el más importante, ya que sin la presencia de ellos no podría existir la Organización y a los cuales se les debe mantener en un ambiente laboral digno de un colaborador para que su desempeño sea cada vez más eficiente.

Este proyecto describe la importancia del talento humano, los elementos de motivación que se pueden brindar dentro de la Organización y las competencias que se deben tener y evaluar de acuerdo a las jerarquías y que sirven para que el colaborador se desempeñe de la mejor manera en su puesto de trabajo.

Envases del Litoral S.A., empresa dedicada a la fabricación de envases metálicos sanitarios para conservas alimenticias y que pertenece a la industria manufacturera, es en la cual se efectuará este proyecto, ya que la organización necesita conocer el grado de satisfacción laboral del Talento Humano para tomar acciones que contribuyan a un mejor desempeño del colaborador; así como también los Jefes de Área deben evaluar de acuerdo a las habilidades y competencias del personal a cargo, con la finalidad de elaborar estrategias que generen un crecimiento del colaborador en su desempeño en los puestos asignados.

Mediante el marco teórico se estudiarán los elementos que contribuyen a un mejor desempeño del Talento Humano dentro de la Organización, la importancia del hombre en la Industria Manufacturera, el empleo y su participación en la Industria. Se conocerá la escala salarial del personal de

acuerdo a puestos de trabajo, así como la participación de la Industria en el PIB.

Este trabajo se lo desarrollará en el Área de Sanitarios Embutidos, por ser la sección que mayor cantidad de trabajadores colaboran en esa Área, y, será direccionado a la medición de la Satisfacción del clima laboral mediante encuesta y a conocer con evaluaciones el nivel de competencias y habilidades que poseen los colaboradores dentro de esa Área.

En el proyecto se encontrarán las estrategias implementadas por un equipo de trabajo de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta y las evaluaciones realizadas, con la finalidad de mejorar el Clima Laboral, así como también el desarrollo del colaborador de acuerdo al Plan de Capacitación de los niveles mostrados en la evaluación.

(ABSTRACT)

Every Company is based for its operation on three fundamental internal elements: Businessmen - shareholders, infrastructure and human talent. This last element is the most important, because without its presence, the Organization could not exist. It should be kept in a working environment worthy of a collaborator so that its performance becomes more and more efficient.

This project describes the importance of human talent, the motivational elements that can be provided within the organization and the skills that should be present and evaluated according to the hierarchies and which are useful for the collaborator's best performance in his job.

This project will be applied in Envases del Litoral S.A., a company dedicated to the manufacture of sanitary metal containers for food canning, a part of the manufacturing industry, since this organization needs to know the degree of human talent job satisfaction in order to take actions aiming at a improving the collaborator's performance. Heads of Departments should also evaluate according to the skills and competences of the staff they in charge, in order to develop strategies that generate growth in the collaborator's performance at the designated positions.

Through the use of the theoretical framework, we will explore the elements that contribute to an improved performance of Human Talent within the Organization, the importance of man in the Manufacturing Industry, the employment and his participation in the industry. We will analyze the staff salary scale according to their position, as well as the industry participation in the GDP.

This work will be developed in the Sanitary Sausages Area, since it is the section with the greatest number of workers, and will be directed to the measurement of working environment satisfaction through surveys and to explore, by means of assessments, the level of skills and abilities possessed by employees within that area.

The project will contain the strategies implemented by a working team in accordance with the surveys and assessments outcome, in order to improve the Working Environment, as well as the collaborator's development in accordance with the Training Plan of the levels shown in the evaluation.

PALABRAS CLAVES

ENLIT: Envases del Litoral

PIB: Producto Interno Bruto.

Bobinas de hojalata. - Láminas metálicas envueltas en forma de rodillo que llega a pesar aprox. 9 toneladas

Barniz.-Recubrimiento que se le realiza a la lámina metálica en ambos lados luego del proceso de corte, con la finalidad de protegerla del medio ambiente en el exterior y de los productos y líquidos de gobierno que se colocan en el interior del envase.

Líquido de gobierno. - Productos que pueden ser agua y sal, aceite vegetal, girasol, oliva, pasta de tomate, que se colocan junto al pescado o vegetal durante el proceso de enlatado del envase.

Embutición Cuerpos. -Deformación que se le realiza a la hojalata mediante una prensa para dar forma al envase

Conservas. - Productos para el consumo humano que luego de un proceso de cocinado son colocados dentro del envase para luego ser sellados

INTRODUCCIÓN

Envases del Litoral S.A., sus siglas ENLIT, nace en el año 1973, fundada por el Grupo Simon, es una empresa industrial ecuatoriana localizada en la zona industrial de la ciudad de Guayaquil, en el Km. 12 vía a Daule. Su actividad principal es la fabricación de envases sanitarios de hojalata para conservas alimenticias, de pescado, mariscos, vegetales, frutas, etc.

El crecimiento acelerado en la industria conservera y las exigencias presentadas por ellas, ha obligado a ENLIT a ir a la par de este crecimiento para lo cual, ha aumentado su capacidad de producción con la adquisición de maquinaria de última tecnología y trabajando con proveedores comprometidos con la Calidad.

Estas adquisiciones mejoraron la capacidad de producción respondiendo eficazmente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, pero no los resuelve eficientemente. Un paso importante que ENLIT encontró para la solución de estos requerimientos fue la certificación internacional ISO 9001, la cual estandarizó sus procesos y gestionó logísticamente las necesidades de los clientes.

Considerando plenamente que el mantener un buen Clima Laboral dentro de la Organización, tener un personal con niveles altos de habilidades y competencias redundará en el incremento de eficacia y eficiencia de la Empresa; Envases del Litoral no se ha enfocado en los puntos antes mencionados y observando un nivel de motivación no adecuado en las distintas áreas, toman en consideración el centrar la investigación acerca del clima laboral y las evaluaciones de habilidades y competencias del personal, con la

finalidad de que se logre mejorar el desempeño tanto laboral como motivacional en la Organización. Para efectos de este trabajo se realizará la investigación en el Área de Sanitarios Embutidos, cuya sección es la que mayor cantidad de personal cuenta y en la cual realizaremos:

Una encuesta de Clima Laboral para determinar el grado de satisfacción del colaborador, conocer las percepciones que tiene en cuanto a la relación con sus superiores, con los compañeros, capacitación, comunicación, motivación y su participación en las mejoras continuas que se realizan en su puesto de trabajo, con la finalidad de que la Organización tome acciones que permitan mejorar el Clima Laboral.

Las habilidades que los operadores de Prensas poseen así como también sus competencias basadas en la adaptación, colaboración, comunicación, tolerancia a la presión de trabajo, iniciativa y trabajo en equipo, van a ser evaluadas con el objetivo de tener el real conocimiento de la calidad del personal con que cuenta el Área de trabajo de Investigación. Para lograr el desarrollo esperado del talento Humano, se implementarán estrategias con equipos de trabajo de acuerdo a los resultados que se obtengan de la investigación de las encuestas y evaluaciones realizadas para contribuir con el Modelo planteado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las exigencias del mercado conservero cada vez son mayores, lo cual está directamente relacionado a la capacidad que tenga la Industria manufacturera para solventar sus requerimientos así como el recurso humano que posee la misma. Con claro conocimiento que el Talento humano es la parte fundamental en el desarrollo de una Industria, se da como premisa el planteamiento de ¿Cómo inciden el clima laboral y el nivel de competencias en el desempeño de los trabajadores de Envases del Litoral S.A. 2013?

El presente trabajo propone investigar el clima laboral y el nivel de competencias que los trabajadores del Área de Sanitarios embutidos de Envases del Litoral posee, con la finalidad de que se contribuya a la mejora del ambiente de trabajo y al desempeño del personal logrando mejores eficiencias en la operación de sus labores, además que la evaluación sirva como elemento para medir el incremento salarial que pueden llegar a obtener los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos.

Sanitarios embutidos es el Área donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores y esta Investigación será una guía para implementar en las otras Secciones que comprenden el proceso de fabricación de envases y tapas de ENLIT.

FORMULACION DE HIPÓTESIS

¿El Clima Laboral, considerando una correcta comunicación entre Jefes y operadores, y el dominio de competencias técnicas específicas, inciden directamente en el desempeño de los trabajadores?

JUSTIFICACION

Este proyecto, brindará información acerca del elemento más importante de una organización, que es el talento humano y de los elementos que influyen en su comportamiento y desempeño de los mismos dentro de la empresa.

Esta investigación beneficiará a ENLIT S.A., porque conocerá el grado de satisfacción en cuanto al Clima laboral que tiene el Talento Humano en la Organización, las competencias y los niveles de habilidades que poseen los colaboradores.

El método de investigación aportará los datos suficientes para la implementación en otras áreas de la empresa, así como también logrará identificar las habilidades que el personal posee para trabajar en una o varias máquinas; se conocerá el clima laboral que están inmersos día a día los trabajadores así como también servirá en algún momento para la evaluación salarial por desempeño profesional del trabajador que se realice en la empresa.

Es importante mencionar que el presente proyecto servirá para el desarrollo profesional de los futuros alumnos y de la sociedad en general.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el Clima laboral y nivel de competencias, para diseñar un modelo de desarrollo del Talento Humano de Envases del Litoral S.A.

Objetivos específicos

1. Revisar el marco teórico sobre el Talento humano y los elementos que rigen su rendimiento en la Industria, mediante Literatura Internacional.
2. Identificar el grado de satisfacción del cliente interno, por medio de encuestas de clima laboral.
3. Identificar las competencias y el nivel de habilidades que posee el talento Humano de Envases del Litoral S.A, mediante evaluaciones al personal del Área de Embutidos.
4. Elaborar estrategias por parte del equipo de trabajo que permitan mejorar el clima laboral y el desempeño del Talento Humano de Envases del Litoral S.A.

Alcance del Proyecto

Dentro del alcance del proyecto, caben la parte administrativa y la operativa de la Organización (ENLIT S.A.), ya que cada área de la misma tiene participación activa en el desarrollo del proyecto, objetivo que se cumple con la intervención de participantes de todas las áreas.

CAPÍTULO 1

1. EL TALENTO HUMANO Y SU APOORTE EN EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se citarán a continuación varios conceptos y teorías importantes para el mejor entendimiento del mismo. Estos conceptos son el marco teórico que sirve para justificar el proyecto.

1.1 Talento Humano.

Las personas son las que hacen posible que una empresa se organice e inicie sus labores, por lo tanto dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas. Es por ello que las organizaciones trabajan mucho en el elemento más importante con el que puede contar, que es el talento humano.

Uno de los Objetivos establecidos en las Organizaciones es el satisfacer el bienestar de sus colaboradores, el cual se debe aplicar en todos los niveles de la Empresa, ya que son el referente que para alcanzar los objetivos generales y estratégicos dependen directamente del Talento Humano con que cuentan. Las Organizaciones tienen claro que ellas no existirían sin las personas, ya que ellas proveen vida, dinámica, creatividad, y son el aporte principal de la compañía.

La solidez y confianza que genere la Organización a sus colaboradores, permitirá que ellos trabajen de manera confiable y se sientan respaldados, para que den todo de ellos para la consecución de los objetivos de la Empresa.

Al talento humano hay que capacitarlo, motivarlo, comunicarle el alcance que tiene la Organización y trabajar en el clima laboral, con la finalidad de maximizar su capacidad. La organización debe tener la habilidad para desarrollar y utilizar las competencias de sus miembros de la mejor manera.

“Se dice que el talento humano en el sentido más práctico, es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa”.(Castillo, 2009, p. 7)

Según Chiavenato (2003) *“una definición matemática de lo que es el talento, es la suma del capital intelectual, más el emocional; aportando ambos en su conjunto es un valor añadido a la organización. Por lo tanto las competencias que poseen cada individuo y las adquiridas a través de la capacitación, además de la motivación y las aptitudes que poseen hacen que los componentes del talento sean muchos”.*

“El talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidad, compromiso y acción. Las capacidades son los conocimientos, habilidades, competencias o actitudes”.(Jerico, 2001, p. 73)

David Ulrich da una definición de talento menos cargada de factores intelectuales y más empeñada en aquellos psicológicos o emocionales: *“Sensibilidad + capacidad por compromiso”, “el compromiso sólo se construye motivando, y de la motivación es responsable la adecuada gestión del talento”.*(Castillo, 2009, p. 28)

En síntesis el talento humano es el complemento principal en toda Organización para alcanzar los objetivos planteados, basados en la capacidad de cada una de ellas en aportar valor para cumplir con lo deseado por la mismas; por lo tanto el factor humano debe ser capacitado y motivado, contar con un ambiente de trabajo adecuado, para que dé lo mejor de sí por el beneficio de la organización y el suyo propio.

1.1.1 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, 2003, p. 6)

La gestión del talento humano es utilizar los recursos que se tienen en la organización y dirigirlos de tal manera que sean lo más eficientemente posible en las actividades a ellos designados. La gestión debe ser individualizada, ya que cada persona tiene habilidades, competencias y necesidades distintas, que van a generar programaciones diferentes.

La Gestión del Talento Humano no sólo es parte del Departamento de Recursos Humanos, sino que toda la organización participa; es por ese motivo que cada departamento que conforma la Organización, debe tener el listado del talento que posee junto con sus competencias, para de esta manera obtener mayores éxitos, debido a su coordinación, complementación y trabajo en equipo, para beneficio personal y de la organización.

En síntesis la gestión del talento humano es saber aprovechar las virtudes y conocimientos individuales de los trabajadores y saber transmitirlos al resto del grupo.

La gestión moderna implica actividades que vayan con la descripción de cargos, reclutamiento y selección del personal, inducción de los nuevos talentos, salarios, evaluación del desempeño a los 3 meses y un año en la organización, capacitaciones constantes en seguridad industrial, higiene, clima laboral y relaciones con los colaboradores.

1.1.2 Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano

Para realizar una gestión del talento humano eficiente, se debe seguir seis importantes procesos que son los que van a incidir en el desarrollo de una organización.

1.- Selección del personal; para lo cual debe empezar con la admisión de personas por medio de referencias, informativos y otros medios que sirven para que el personal se acerque a la organización a ponerse a las órdenes para el puesto de trabajo solicitado, luego el reclutamiento y la selección del personal.

2.- Aplicación de personas, división de cargos y salarios, en donde se determinan las actividades que realizarán en la empresa, se orienta y se acompaña su desempeño el cual es medido para ver su rendimiento y ser compensado con el salario.

3.- Motivación, compensación de las personas, división de beneficios sociales; procesos empleados para incentivar a las personas sean éstas en base a bonificaciones, remuneraciones realizadas en la fecha establecida, reuniones

donde participan las familias de los trabajadores, cumplimientos con lo requerido por el Seguro Social y servicios sociales de los trabajadores.

4.- Desarrollo personal; son los procesos donde se planifican los programas de capacitación de acuerdo a las competencias que el personal posee con la finalidad de incrementar el desarrollo profesional de los mismos.

5.- Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad; procesos empleados con la finalidad de crear al personal un clima laboral adecuado para las actividades que realiza. Las Organizaciones deben poseer un Departamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional o algún otro tipo de sección encargada de administrar la seguridad e higiene, además de realizar el análisis del ambiente de trabajo en que se desenvuelven.

6.- La evaluación del personal, división del personal; es el proceso en donde se controlan las actividades que cada una de las personas realiza y luego se verifican los resultados por ellos demostrados. Las evaluaciones permiten verificar el desempeño que está teniendo el personal en el puesto de trabajo asignado.

“La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional”.(Rangel, 2006)

1.1.3 Necesidades de la gestión del talento humano.

La capacitación, formación y el conocimiento de los colaboradores, además de las habilidades y competencias adquiridas, son parte de las inversiones que toda organización debe realizar para mejorar la calidad del talento humano en su trabajo.

Al talento humano luego de la inversión realizada por las Organizaciones y los costos que estos han significado, se lo debe retener y mantener en continua capacitación para su adecuada actualización con los nuevos proyectos y labores a las cuales se les asignará. En las empresas el Departamento de recursos humanos o el asignado por la Organización debe estar atento a los requerimientos y solicitudes que realiza cada área para la actualización de sus colaboradores, para que de esta manera adquieran los conocimientos para ser más competitivos.

Para esto la empresa debe trabajar en capacitaciones constantes, con la finalidad de renovar y estar listos para los nuevos retos que se pueden presentar, para estar al nivel de las exigencias tecnológicas que requiera el mercado y ser competentes ya que “El talento humano es la clave para la diferenciación de una organización”.

1.2 La conducta

La conducta está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida. Esto quiere decir que el término puede emplearse como sinónimo de comportamiento, ya que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.(Definiciones ABC, 2013)

La conducta, desde la perspectiva laboral, es la forma de comportarse en la compañía donde se labora; esto incluye todo lo que se hace y se dice. Las dos son manifestaciones externas de lo que se piensa y se siente.

1.2.1 Conducta humana

Cuando se habla de la conducta en el trabajo no se puede responsabilizar únicamente al que ejecuta la conducta, sino a las personas que influyen sobre el autor y a variables del contexto que facilitan o dificultan la realización de la misma.

Intervienen directamente tres agentes en la conducta de un trabajador: La persona que realiza la conducta, el superior inmediato y el sistema de supervisión que la empresa propone.

La conducta que beneficia a la organización y que tiene la intención de hacerlo, es la que es espontánea y que va más allá de las expectativas del rol existentes.

1.2.2 Los reflejos

El término reflejo proviene del latín reflexus y tiene varios usos. Un reflejo puede ser una respuesta involuntaria frente a un estímulo.(Definiciones ABC, 2013)

Cualquier comportamiento que se tenga de una persona, es producto de una serie de factores ambientales, que actúan sobre el antes de que reaccione y transmita ese comportamiento.

1.2.3 Los instintos

“Los instintos son movimientos interiores que suplen a veces a la inteligencia, a la experiencia, a la razón, al juicio; son el primer guía que nos da la naturaleza, la primera luz que alumbra los pasos de la infancia. El instinto precede a la inteligencia, está a la razón, y la razón al juicio”.(Mariano, 1856, pág. 89)

El Instinto es innato en las personas, es decir, no es algo que se pueda aprender pero si heredar.

1.2.4 Los hábitos

“El hábito es una especie de costumbre o disciplina que se genera en la persona y que se halla orientado a cumplir un logro específico. El hábito implica la realización de una tarea en forma regular y organizada. Para que se genere es necesario estimular la ejecución de la tarea cumpliendo parámetros como regularidad, tiempo específico de dedicación, metodología y motivación”.(Gonzalez & Lopez, 2005, pág. 52)

Es el comportamiento de una persona que se da debido a la costumbre de hacerlo frecuentemente y no necesariamente tiene que ser algo positivo. Podría ser algo positivo o negativo pero actuar por hábito no es algo totalmente positivo para la compañía.

1.2.5 La motivación de la conducta

El talento humano es el principal elemento de las empresas, es por eso que las organizaciones toman medidas como comunicar, fomentar, delegar, desarrollar,

entrenar y mejorar el clima laboral, lo que hace que el colaborador se motive, incrementándose la productividad de la empresa.

La motivación en la medida que el talento humano lo obtenga, hace que se puedan cumplir en gran parte los objetivos de la empresa. La mayor cantidad de empresas aún no se han dado cuenta lo tan importante que es el motivar al talento humano, es por eso que las empresas empiezan a percibir el déficit que poseen de recursos cualificados y tratan de buscar formas de atraer y retener al personal idóneo para los puestos de trabajo requeridos.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos elementos que en la actualidad se enfrentan las empresas. A pesar de mantener excelentes contactos con Universidades, colegios, Institutos, para que los estudiantes cuando finalizan sus estudios ingresen a la compañía a prestar sus servicios, éstas personas llegan con gran déficit de conocimientos además de faltos de compromiso para salir adelante con ellos y la sociedad a la que representan, por lo que en muchas ocasiones las Organizaciones se han visto en la necesidad de retener a personal que están próximos a retirarse con la finalidad de que continúen dando soporte de capacitación a los jóvenes colaboradores para que en un futuro sean los que conduzcan las Organizaciones.

La retención del personal, se logra gracias al satisfactorio clima laboral que se vive en las Organizaciones.

Temas como los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, la comunicación son otros elementos que las organizaciones deben abordar para obtener un mayor éxito empresarial.

1.3 Teoría de la motivación

Motivar es un término que debe mantenerse vivo en una organización, es lograr que se genere el desplazamiento de un comportamiento hacia otro distinto. La motivación no es solamente la parte económica, también es el demostrarle a las personas de todos los niveles que son importantes con el trabajo que desempeñan para la organización.

Hay que tener claro que las organizaciones pueden hacer mucho para mantener motivado a su personal, sin embargo deben estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera, por lo que el departamento de recursos humanos debe participar para lograr una equidad de motivación hacia su personal.

Según Ricardo Solana; *“la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”*.(1993, p. 208)

James Stoner y otros autores dicen que *“la motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular comprometido”*.(1996, p. 484)

Koontz, Harold, dice que *“la motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”*.(1999, p. 501)

Los jefes, supervisores son los verdaderos motivadores de su personal a cargo, logrando que sus subordinados realicen sus actividades de una manera determinada.

Entonces, se dice que la motivación, es lo que hace que un individuo mejore su desempeño, basándose en la obtención de un beneficio.

1.3.1 Teorías que explican la motivación humana

1.3.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La teoría de Maslow se basa en una estructura jerárquica en donde se debe ir satisfaciendo cada nivel desde abajo hacia arriba, como lo determina la pirámide de necesidades para lograr la motivación con éxito. Esta pirámide consta de cinco niveles, en donde las necesidades responden al siguiente orden: fisiológicas, seguridad, social, estima y autorrealización.

De acuerdo a los niveles de satisfacción que presenta Maslow, las personas inician con la motivación de sobrevivir (obtener comida y bebida); satisfechas las primeras necesidades pasarán a los otros niveles, continuando con la seguridad (obtener abrigo y protección); ser estimado y querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas (autorrealización) que están en la cima de la jerarquía.

Pirámide de Maslow



Gráfico 1: Pirámide de Maslow

Fuente: Abraham Maslow. Libro: Una teoría sobre la motivación humana

Elaborado por: Los Autores

Autorrealización: Auto expresión, independencia, competencia, oportunidad

Estima: Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio

Sociales: Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo

Seguridad: Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos

Fisiológicas: Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

1.3.1.2 Teoría del factor dual de Herzberg

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. El conocer al personal en el estado en que se encuentran, como se sienten en el lugar de trabajo y como es su relación con su jefes y subalternos, es muy importante para evidenciar las mejoras que se deben realizar en la organización.

La encuesta es la mejor herramienta para obtener la información adecuada y conocer el estado de su personal, por lo tanto las Organizaciones deben implementar este sistema de medición de elementos de motivación para que de

acuerdo a los resultados obtenidos puedan tomar acciones que logren un mejor desempeño del empleado.

Cabe indicar que los factores higiénicos son los elementos de desmotivación contrario a los factores motivadores que son los que permiten, como su nombre lo dice, se motiven, ver tabla 1.

Los factores higiénicos y los motivadores tienen relación con la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales) y los niveles más altos (consideración y autorrealización) de Leidecker y Hall respectivamente.

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros.</p> <p>Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p> <p>Control técnico.</p>	<p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

Tabla 1: Descripción de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg

Fuente: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>; 2008

Elaborado por: Fuente

1.3.1.3 Teoría deMcClelland

Esta teoría se basa en el logro, que son los objetivos personales que los trabajadores se han propuesto y desean alcanzarlos haciendo excelentes trabajos; el poder, de ser importantes, influir en otras personas y ser reconocidos por ellas, la afiliación, ser parte de un grupo de trabajo y tener relaciones interpersonales amistosas u cercanas.

1.3.1.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor

La administración que se impulsa en un trabajo depende de la capacidad humana de controlar. Las teorías X y Y están dirigidas a tipo empresarial.

La teoría X como se describe con la hipótesis X de la Tabla 2, presenta un estilo de Administración rígido y autocrático, que considera a la persona como un recurso o medio de producción en donde sólo cuentan los objetivos de la Organización.

La teoría Y como se indica en la hipótesis Y de la tabla 2, presenta un estilo de Administración dinámico y democrático, en donde el administrar es crear oportunidades, potenciar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"> - La gente no quiere trabajar. - La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. - La gente tiene poca creatividad. - La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. - La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. - La gente prefiere autonomía. - Todos somos creativos en potencia - La motivación ocurre en todos los niveles - Gente motivada puede autodirigirse

Tabla 2: Descripción de la hipótesis X y Y de McGregor
Fuente: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>; 2008
Elaborado por: Fuente

1.3.1.5 Teoría ERC de Alderfer

Esta teoría, postulada por Clayton Alderfer, tiene una relación estrecha con la teoría de las necesidades de Maslow. Alderfer propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento, de ahí las siglas de su tesis. (Vertice, 2008, pág. 6)

- **Necesidades de Existencia:** Deseo de gozar, de bienestar fisiológico y material

- **Necesidades de Relación:** Deseo de satisfacer las relaciones interpersonales

- **Necesidades de Crecimiento:** Deseo de tener un crecimiento y desarrollo personal constante (Da Silva, 2002, pág. 231)

1.3.1.6 Teoría de fijación de metas de Locke

Un objetivo o meta es lo que toda organización o persona desea alcanzar. Las metas sean estas específicas y/o difíciles, son importantes en cualquier actividad haciendo que lleven a los individuos a mejorar su rendimiento y obtener un alto desempeño.

El desempeño de cada individuo mejora a medida que exista una retroalimentación, porque va hacer el termómetro que te indica que las actividades que has realizado han mejorado y por ende van a dar lo mejor de su persona para fortalecer y cumplir con los logros deseados.

1.3.1.7 Teoría de la equidad de Stancey Adams

Esta teoría afirma en base al criterio que se forman los individuos, en función de lo que reciben comparándola con la de otras personas que realizan un mismo trabajo, y evalúan si son justas.

La existencia de un estado de inequidad hace que el trabajador no se sienta satisfecho de las contribuciones que realiza a la Empresa y las retribuciones que recibe de ella. En muchas ocasiones cuando los trabajadores reciben por igual un beneficio les causa motivación para desempeñarse de una mejor manera, de lo contrario se desmotivan, y en ocasiones es la forma de mejorar y dar todo su esfuerzo para lograr lo que otros han alcanzado.

Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
<ul style="list-style-type: none"> - Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar. - Proporcionar recompensas y alabanzas. - Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad. - Animar y favorecer la creatividad. - Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas. - Ayudar al desarrollo de habilidades personales. - Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización. - Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo. - Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte crítica hacia el trabajo. - Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos. - Supervisión de las tareas no adecuada. - No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas. - Adoptar decisiones unilaterales. - No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas. - Ocultar la verdad. - No dar elogios por el trabajo bien realizado. - Asignar trabajos aburridos o tediosos. - Falta explícita de reconocimientos. - Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles. - Sentimiento de no formar parte del equipo.

Tabla 3: Descripción de los factores de motivación de Stancey Adams
Fuente: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>; 2008
Elaborado por: Fuente

La evaluación de los puestos de trabajo, es un método que se utiliza con la finalidad de obtener una equidad o diferenciación si se presentare entre los trabajadores de la organización.

1.4 Compensación

Se refiere a todos los pagos monetarios y todos los bienes o satisfactores que se usan en lugar del dinero. Existen Organizaciones en donde no se realiza la evaluación de los puestos de trabajo, por lo tanto el salario o el aumento que

recibe el personal en muchas de las ocasiones no depende de la actividad que realiza, si no de los años de trabajo que ha estado aportando a la empresa.

El mantener una política de compensación que establezca los salarios de los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo, resultados de las evaluaciones de las competencias y actividades que realiza y bonificaciones por cumplimiento, permitirá que el colaborador se esfuerce para lograr mejores beneficios personales y por ende de la Organización. Con todos estos elementos trata de mantener y retener la fuerza de trabajo.

1.4.1 Modelo de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación

La no satisfacción que presentan los empleados por una compensación inadecuada, afecta en la conducta, comunicación, equipos de trabajo y la productividad en la organización.

Con la finalidad de lograr el equilibrio entre la compensación y la satisfacción de los empleados, el departamento de recursos humanos debe trabajar midiendo las competencias y habilidades que cada trabajador posea, para de esta manera situarlos en el nivel de compensación a la que les corresponda.

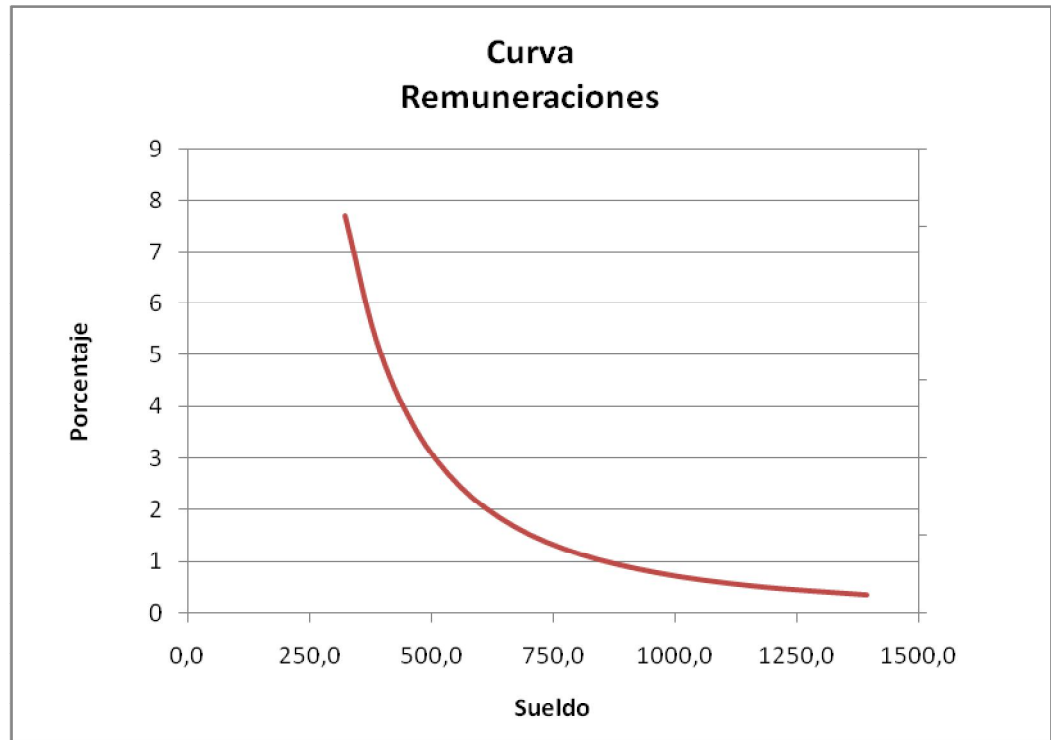


Gráfico2: Curva General Compensaciones
Fuente: Envases del litoral S.A.
Elaborado por: Fuente

En organizaciones donde no se tiene aplicado las compensaciones por puestos de trabajo, competencias o habilidades, se realiza el cuadro general de compensaciones mediante el aumento general de acuerdo al porcentaje de incremento establecido por la empresa o por el estado, y en otros casos se utiliza la curva $Y=aX^b$ (gráfico 2) la cual nos indica que a mayor sueldo o salario recibe un menor porcentaje de aumento y a menor sueldo o salario el porcentaje a recibir es mayor a pesar de realizar labores similares.

El Objetivo de la compensación es principalmente el adquirir talento humano calificado, garantizar la igualdad, motivar a un mejor desempeño, cumplir disposiciones legales, mejorar la eficiencia administrativa y que el personal permanezca dentro de la organización.

1.4.2 Incentivos

Los incentivos son una manera de establecer estímulos basados en el desempeño y por logros alcanzados; no sólo tiene que ver con los salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otros tipos de incentivos como la estabilidad laboral, proyección de crecimiento en la organización y otras formas de reconocimiento del desempeño excelente. La participación de utilidades a pesar de constituirse en una compensación es un medio de impulsar los logros específicos. La competencia entre compañeros se puede considerar como incentivo, ya que esto impulsará a que cada individuo realice un mejor trabajo que su compañero.

Una manera de incentivo es el desarrollar trabajos de mejora continua por áreas de trabajo, en donde participen equipos de trabajo dando lo mejor de sí para idear, planificar, desarrollar e implementar la mejora propuesta y que en una fecha determinada se debe presentar, con la finalidad que el mejor desarrollo o mejora implementada sea recompensada, no sin antes analizar que ésta agregue valor a la organización, al cliente y a las propias personas. Con las recompensas, las empresas tratan de generar una mejor relación entre los trabajadores, que contribuyan al objetivo planteado por la organización.

Se debe premiar el desempeño excelente.

Los incentivos más comunes son los monetarios y no monetarios; los primeros son aquellos en que el empleado recibe dinero por su trabajo, sea esto por unidades de producción, comisiones, curvas de madurez y aumento por mérito. Los no monetarios, son los incentivos que se manejan mediante estímulos, como el elogio, reconocimiento al desempeño, los objetos alusivos, etc.

1.5 Comunicación Interna

“La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de las empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación, depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta” (Saló, 2005, p. 12), ya que muchas organizaciones han dejado de existir por no tener una buena comunicación, en donde todos y cada uno de los trabajadores debe tener conocimiento de la visión, misión, valores y objetivos propuestos por la organización para de esta manera colaborar en el cumplimiento de tan anheladas metas direccionadas por los líderes y directivos de la organización.

Idalberto Chiavenato (2006) *“La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información”*. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Según Robbins y Coulter(2005)dan la siguiente definición *“Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”*.

La comunicación de mala fuente puede generar confusiones en los colaboradores que no permitan el progreso y el mejoramiento de la organización.

Según ItaloPizzolante(2004)*“la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”*.

En síntesis se dice que la comunicación es la participación de personas en donde se transmite una información o se da un intercambio de ideas.

Una comunicación bien realizada, bien utilizada y que llegue a todos los niveles de la organización, logra que el trabajador sea fiel y se comprometa con los objetivos planteados por la empresa.

1.5.1 Tipos de comunicación Interna

La comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación ascendente:** es la que se transmite de abajo hacia arriba. Es un elemento de retroalimentación para los Gerentes, en donde ellos pueden conocer cómo se sienten los empleados en los puestos asignados, su relación con los compañeros y con la organización en general, además del avance o progreso de las metas propuestas y problemas que se presentan.
En este tipo de comunicación se pueden utilizar medios visuales, correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
- **Comunicación descendente:** *“es la que se transmite de arriba hacia abajo. Es la comunicación que procede de la Dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir partícipe de la misma”.*(Cervera, 2008, p. 312)
- **Comunicación lateral:** *“La comunicación que se lleva a cabo entre empleados que estén en el mismo nivel organizacional se denomina*

comunicación lateral. En el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias en muchas ocasiones para ahorrar tiempo y facilitar coordinación. Por ejemplo, los equipos interfuncionales dependen mucho de esta forma de interacción en comunicación; sin embargo, puede crear conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes sobre las decisiones o las acciones que han tomado”.(Robbins & Coulter, Administracion, 2005, p. 267)

“Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales”. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004)

Se debe recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores debe ser constante, además que se recalca que la retroalimentación en toda comunicación es clave, ya que si no existe, no podemos apreciar los niveles de aceptación o avances que se han realizado a partir de haber recibido una comunicación para dar cumplimiento algún objetivo específico de la Organización.

1.6 Clima laboral

El clima laboral está dado por un sin número de variables que dependen de la cultura de las personas que laboran en una organización, así como variables que dependen de la cultura de los dueños de esa organización y de quienes tengan a su cargo la administración y funcionamiento de la misma; ambas variables se complementan e interaccionan de acuerdo a las personas y a las circunstancias, generando resultados, positivos o negativos; es por esos

motivos que se dice que el clima laboral aparece como producto de la interacción del ambiente y la persona.

El clima laboral tiene algunas características que describen a una organización, estas características influyen directamente en el comportamiento de las personas.

Mantener una adecuada relación con el grupo que comparte, en donde el trabajador se debe sentir aceptado hace más placentero las horas de trabajo, además que sabes que puedes contar con compañeros que laboran en la organización.

Cuando una organización permite que sus colaboradores puedan crecer como persona y como profesionales, hace que el clima laboral sea favorable.

La infraestructura corresponde a otra de las características que se ve influenciado por el clima laboral; el mantener un espacio físico adecuado, con buena iluminación, con una temperatura aceptable, y con todos los equipos de seguridad, permite que el trabajador realice de manera correcta su labor generando confianza y obteniendo una productividad que haga más rentable a la organización.

El salario es una de las características que más influye en el clima laboral; el no sentirse un trabajador bien pagado de acuerdo a la labor que realiza o al ver que no existe equidad con el salario de otro compañero que realiza la misma actividad, el trabajador no se siente conforme con la Organización y no entregael 100% de su capacidad.

La suma de todas las características mencionadas, hacen que se genere un cálido clima laboral, lo cual podría hacer diferencia entre empresas de éxito y empresas mediocres.

El estrés laboral suele presentarse en personas que laboran en organizaciones que les exigen que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones producen paulatinamente perjuicios en la salud.

Según Richard Lazarus (1996), *“El estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”*; es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo.

(Eumed.net, 2011)

1.6.1 Calidad de vida laboral

El clima laboral se manifiesta de acuerdo a los beneficios de la calidad de vida laboral; es decir, que toda organización debe preocuparse por incentivar a mantener un buen clima laboral con la finalidad de que este no se pierda.

La calidad de vida laboral busca la eficiencia de la organización y el desarrollo del trabajador; es decir que es influyente desde el ingreso del trabajador a la Organización hasta que se retire de la misma. La organización tiene la

obligación de proveerle un clima laboral adecuado, con la finalidad de que el trabajador emplee sus habilidades más avanzadas para beneficio propio y el de la organización.

“La calidad de vida laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo”.(Wordpress, 2008)

1.6.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral detecta mediante alguna fuente el estado en que se encuentra el trabajador dentro de la organización. Este tema es muy importante porque de la satisfacción que el trabajador sienta depende mucho del desempeño que demuestre en la organización, por lo tanto es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas que se imparten en la organización.

Sin duda, son muchos los factores que inciden en la satisfacción laboral y que están bajo el control de la organización; no es menos cierto que los seres humanos difieren unos de otros, de manera que su desempeño solo puede ser influenciado de forma parcial por los administradores.

La satisfacción laboral se mide mediante encuestas, donde se podrán evidenciar cuales son las partes positivas y negativas que la organización tiene hacia los trabajadores. Cabe indicar que la actitud de los empleados en el involucramiento del trabajo es parte fundamental, ya que así plenamente existe

el compromiso organizacional en donde el empleado se identifica con la organización.

Según Robbins(2004), *“el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización”*.

Los trabajadores que están muy involucrados con la empresa eventualmente adquieren el deseo de crecer profesionalmente, les gusta trabajar en equipo y ser parte de las decisiones que se tomen, muy cumplidos con su horario de trabajo.

1.7 Competencias

“La competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.(Alles, 2010, p. 18)

Considerando que nuestras competencias están conformadas por un conjunto inter relacionado de habilidades que miden la eficacia en el desempeño dentro del contexto de las actividades cotidianas.

Según la referencia de las definiciones anteriores y dando a conocer que se comparte con las teorías por ellos brindadas, se dice que la competencia son las características personales que conllevan al cumplimiento de las actividades encomendadas.

1.7.1 Gestión por competencias

La gestión por competencias es una herramienta extraordinaria que, implementada en el recurso humano, obtendrá una ventaja competitiva, pues el éxito de la organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

“La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos”.(Alles, 2010, p. 51)

Para que la organización logre implementar la gestión por competencias, la dirección debe tener claro la Misión, Visión y los Objetivos de la empresa, y que sea capaz de motivar al trabajador de cumplir con las metas trazadas en función de los retos y de las oportunidades. Para obtener la implementación, la organización debe disponer de un Manual de Funciones, donde se describan las funciones por puestos de trabajo, las competencias y las habilidades requeridas.

1.7.2 Tipos de competencias

1.7.2.1 Competencias cardinales

Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Son aquellas conductas que la empresa espera que cada uno de sus miembros las tenga y desarrollen, son fundamentales para la dirección y organización de la empresa.

A continuación se mencionan unas competencias cardinales:

- **Adaptabilidad a los cambios del entorno:** *“Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas con planes de acción pendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa o el área de negocios a cargo en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan al propio sector del negocio como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego”.*(Alles, 2010, p. 122)
- **Compromiso:** *“Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de los objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización”.*(Alles, 2010, p. 123)
- **Compromiso con la calidad del trabajo:** *“Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para lograr los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para*

administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad".(Alles, 2010, p. 124)

- **Ética:** *“Capacidad para sentir y obrar en todo momento con los valores morales y buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizaciones. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las nuevas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende*".(Alles, 2010, p. 127)

- **Flexibilidad y adaptación:** *“Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar costumbres distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación*".(Alles, 2010, p. 129)

- **Iniciativa:** *“Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas con cara al futuro*".(Alles, 2010, p. 131)

- **Integridad:** *“Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar*

con seguridad y congruencias entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz'.(Alles, 2010, p. 133)

1.7.2.2 Competencias específicas

Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o u cierto nivel, como el gerencial.

Son los comportamientos observables que se relacionan directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias de la titulación.

A continuación mencionamos algunas competencias específicas gerenciales:

- **Conducción de personas:** *“Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potenciar de su gente brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones”.* (Alles, 2010, p. 147)
- **Entrenador:** *“Capacidad para formar a otros tanto en conocimiento como en competencia. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros se da sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra*

persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro". (Alles, 2010, p. 150)

- **Liderazgo:** *"Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante"*. (Alles, 2010, p. 153)
- **Visión estratégica:** *"Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo con un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa"*. (Alles, 2010, p. 156)

A continuación mencionamos algunas competencias específicas por área:

- **Adaptabilidad – Flexibilidad:** *"Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación"*.(Alles, 2010, p. 164)
- **Calidad y mejora continua:** *"Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. – y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relaciona a la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y*

métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aporte que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo".(Alles, 2010, p. 165)

- **Comunicación eficaz:** *"Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contactos formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de organización"*.(Alles, 2010, p. 170)

- **Gestión y logros de objetivos:** *"Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización"*.(Alles, 2010, p. 176)

Se han analizado una serie de conceptos y teorías que han servido para esclarecer los fundamentos básicos sobre la conducta humana y su correlación con una organización, con el fin de lograr comprender lo que se necesita estimular en un individuo para lograr que éste de su 100 % a favor de la empresa en la cual labora y que así ambas entidades (individuo y organización) logren sus objetivos.

CAPÍTULO 2

2. EL TALENTO HUMANO Y LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

Las necesidades que se han ido presentando a través del tiempo, han permitido que las personas vayan buscando la manera de satisfacer, y a su vez, agilizar las soluciones a las necesidades. Con el paso del tiempo, el talento humano ha indagado y estudiado para generar nuevas tecnologías que estén acorde a los requisitos con la finalidad de que se mejoren los niveles de vida de cada una de las personas, del país y el mundo.

2.1 La industria y la revolución industrial

La industria es uno de los sectores más importantes que influyen dentro de la economía de un país. Se encuentra situada entre los primeros sectores que contribuyen al crecimiento del PIB, así como uno de los que permiten en generar empleos en grandes cantidades. Las fábricas que son parte de la industria son las que transforman la materia prima en productos aptos para su comercialización. Para su funcionamiento la Industria requiere de personal que genere las ideas y ejecuten el trabajo, materias primas o insumos que son la base para generar el producto final, maquinarias y equipos que son los indicados en transformar las materias primas. A partir de 1780 el proceso de transformación de los recursos sufren un cambio, a este cambio se lo conoce como revolución industrial.

Durante la revolución industrial se optimizaron los recursos mediante la aplicación de nuevas tecnologías, lo que permitió producir elementos útiles, de mejor calidad, se incrementaron los ingresos y se redujeron los gastos. Esto ha

sido de mucha importancia ya que la demanda de productos cada día ha ido incrementándose, haciendo que con las nuevas tecnologías, las fábricas, que son conceptos idealizados a partir de la revolución industrial, elaboren productos para suministrar a los demandantes.

La tecnología cada vez ha tenido cambios significativos hasta la actualidad llegar a la robótica que es sin duda una de las mayores creaciones realizadas a nivel de industria y a su vez pasan a formar parte en el plano de las fábricas, en donde ya un sin número de empresas a nivel mundial han reemplazado la mano de obra con estos equipos.

2.1.1 El hombre y la máquina

Para la mejora de la eficiencia, la ciencia diseña nuevas tecnologías y nuevas máquinas, con la finalidad de facilitar el trabajo del hombre. Esta nueva generación de maquinarias ha conducido a que la industria capacite constantemente a su personal para tener una posición preponderante en el mercado, de esta manera el personal idóneo se convierte en el experto seleccionado para ser el responsable de la operación de la máquina que produce el recurso deseado.

Al utilizar maquinaria de mejor tecnología se obtiene mejor calidad, mayor productividad y disminución de mano de obra.

2.1.2 Industria y economía

La economía de un país está relacionada directamente el nivel de desarrollo de sus industrias. Debido a esto se considera que la economía, como ciencia, surgiera con la revolución industrial, en el último cuarto del siglo XVIII.

La industria está situada en el segundo entre los tres sectores básicos en que se divide la actividad económica de un país.

Durante la etapa de la Revolución industrial, a las Industrias se las empezó a nombrar como fábrica, en donde cada vez mediante la inversión de capital de trabajo, adquisición de nuevas tecnologías, se fue aumentando la producción con la finalidad de obtener mayores ingresos y productos a menor costo

Las progresivas mejoras en términos de logística, permitieron que el trabajador se dedique a funciones específicas logrando un mejor desempeño en sus labores, se establezcan normas de trabajo con lo cual estandariza las tareas a ejecutar, y se realicen producciones en serie. Durante más de un siglo, estas mejoras dieron como resultado una gran reducción de los costos de producción, de tal manera que incrementaron los sueldos a los trabajadores, se y se aumentó el número de trabajadores, el consumo y la demanda.

Este aumento en la demanda y el nacimiento de nuevas tecnologías dieron origen a la creación de nuevos procedimientos y actividades para las fábricas. Esto dio paso a pequeñas redes interconectadas entre sí en diferentes zonas industriales, que permitieron una mejor adaptación a los continuos cambios de los demandantes. La flexibilidad que se obtiene al tercerizar partes a industrias pequeñas permite que las grandes industrias reciban este insumo y logren una mayor eficiencia y rentabilidad al fabricar su producto demandado.

Las consecuencias sociales de estos cambios son fácilmente detectables al observar las altas tasas de desempleo. Además de las consecuencias sociales también se evidencian consecuencias ambientales al evidenciar el deterioro que las industrias han generado, por contaminación de las aguas y del suelo.

2.1.3 La manufactura

La manufactura es un producto industrial, es decir, es la transformación de las materias primas en un producto totalmente terminado que ya está en condiciones de ser destinado a la venta.(Definiciones ABC, 2013)

La manufactura encierra un grupo enorme de tipos de fabricación, como es la de fabricación manual o escala menor. Pero normalmente al hablar de manufacturera se entiende como una producción industrial o de masa, en donde se emplean una serie de máquinas para absorber un volumen grande de producción requerida por cumplir requerimientos de los Clientes y usuarios finales

2.1.4 Tipos de industria

Las industrias se pueden clasificar en:

Según el número de trabajadores:

- **Gran industria:** en estas industrias, el número de trabajadores supera los 1000.
- **Mediana industria:** en estas el número es de entre 50 y 1000 empleados.

- **Pequeña industria:** en estas el número de empleados no supera los 50.

Según el sector: De acuerdo al sector al que son destinados los productos elaborados se encuentran las siguientes industrias:

- **De base:** en estas industrias es en las que se comienza el proceso de producción ya que las materias primas se transforman en productos semi-elaborados que luego otras industrias transforman en su totalidad.
- **De bienes de equipos:** estas industrias toman aquellos productos elaborados por las industrias de base y los utilizan para fabricar equipos y maquinarias que son utilizadas por las industrias.
- **De bienes de consumo:** en estas se elaboran productos que son adquiridos directamente por los consumidores para su uso.

Según la cantidad de materia prima: De acuerdo a la cantidad de materia prima que se utilice a lo largo del proceso productivo se encuentran las siguientes industrias:

- **Pesada:** esta clase de industrias trabaja con una elevada cantidad de materias primas que son transformadas en productos semi-elaborados.
- **Semi-ligera:** estas industrias se valen de productos semi-elaborados a lo largo de los procesos de producción, por lo que el porcentaje de materia prima utilizado es menos que en la industria pesada. Generalmente la industria semi-ligera se dedica a la producción de bienes de equipos.

- **Ligera:** en estas industrias la cantidad de materias primas con las que trabajan es baja, lo que hace que no requieran numerosas maquinarias y puedan ser ubicadas cerca del mercado al que apuntan. Aquí generalmente se ubican las industrias orientadas a la producción de bienes de consumo.

Según el nivel de desarrollo: De acuerdo al nivel de desarrollo en la producción se encuentran las siguientes industrias:

- **Maduras:** en esta clase de industrias su producción se encuentra estancada debido a que han alcanzado su máximo nivel de desarrollo. Generalmente esto se debe a la utilización de tecnologías incorrectas. Esta situación se observa en la actualidad en la industria pesada.
- **De punta:** estas industrias, en cambio, son las que se atraviesan una etapa de crecimiento y expansión en su producción. Las industrias que actualmente se ubican en esta categoría son, por ejemplo, las de telecomunicaciones e informática. (TiposDe.Org Portal Educativo, 2013)

2.1.5 Empleo

El empleo desde una perspectiva, puede entenderse como la acción y el efecto de generar trabajo y ofrecer puestos laborales. (Definiciones ABC, 2013)

El empleo es la labor que realiza un individuo en un lugar de trabajo, cuya participación generará un ingreso monetario y ayudará a la economía del país y de la sociedad.

En la siguiente tabla están indicados los porcentajes de la población urbana en la edad de trabajar, en donde existe un incremento del 2% a partir de Marzo 2009 a marzo del 2012; en cuanto a la población económicamente activa existe una disminución del 3% en el mismo tiempo indicado anteriormente. La población de ocupados ha tenido un aumento del 4.7%, en donde los ocupados plenos a Marzo del 2012 han llegado a un 11.1% más de lo que se tenía en Marzo del 2009 y los subocupados han disminuido un 8%. De acuerdo a la tabla los desocupados/desempleados han disminuido en un 3.7% a partir de Marzo del 2009 a Marzo del 2012.

III. Principales Indicadores población urbana

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2009	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012
	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.
Población en Edad de Trabajar (PET)	81.9%	82.1%	82.5%	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%
Población Económicamente Activa (PEA)	60.2%	60.2%	57.9%	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%
Ocupados	91.4%	91.7%	90.9%	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%
Ocupados No clasificado	0.7%	1.7%	2.1%	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%
Ocupados Plenos	38.8%	38.4%	37.1%	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%
Subocupados	51.9%	51.6%	51.7%	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%
Visibles	10.9%	10.5%	11.4%	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%
Otras forma	41.0%	41.2%	40.3%	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%
Desocupados/Desempleados	8.6%	8.3%	9.1%	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%
Cesantes	6.6%	6.3%	6.9%	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%
Trabajadores Nuevos	2.0%	2.0%	2.1%	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%
Desempleo Abierto	6.9%	6.8%	7.2%	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%
Desempleo Oculto	1.7%	1.6%	1.9%	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	39.8%	39.8%	42.1%	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%

Tabla 4: Principales indicadores población urbana

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: Fuente

De acuerdo a lo escrito por el Diario Hoy, el 73% del empleo está dividido en tres sectores que son: Agricultura, manufactura y comercio. El sector que más aglutina empleados es el que incluye actividades de comercio al por mayor y menor, con 107,257 empleados registrados. En este sector también se incluye, por temas internos, actividades nuevas como la reparación de vehículos, automotores y bicicletas. El siguiente sector en dar más empleo es el de las industrias

manufactureras. Esta registra un total de 115, 437.El tercer sector productivo con más trabajadores es el de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, con 39,287 personas.(Diario Hoy, 2013)

El sector manufacturero contiene la Industria metalmecánica, en la cual se desarrolla Envases del Litoral S.A. Esta Industria mantiene una tabla salarial de acuerdo como se muestra en el gráfico, en donde va incrementándose a medida que el gobierno aumente el salario básico de la Nación.

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
JEFE DE PRIMER NIVEL DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	B1	INCLUYE: JEFE DE MANTENIMIENTO, JEFE DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA, JEFE DE CONTROL DE CALIDAD, JEFE DE RECURSOS HUMANOS, JEFE DE PRODUCCIÓN, JEFE DE BODEGA, JEFE DE PLANTA, JEFE DE PROYECTO, JEFE DE VENTAS	0810000000001	334.22
JEFE/COORDINADOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	B2	INCLUYE: JEFE DE SECCIÓN, JEFE DE INSTALACION, JEFE DE TALLER, JEFE DE ENDEREZADOR, JEFE DE MAESTRANZA, JEFE DE MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS; JEFE DE MATRICEROS, JEFE DE RODILLOS Y CAJAS DE LAMINACIÓN, JEFE DE TALLERES DE REPETIDORES, JEFE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO Y ELÉCTRICO	0804289300002	331.52
ANALISTA/ESPECIALISTA/ INSPECTOR/SUPERVISOR DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	B3	INCLUYE: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECANICO, SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELECTRICO, SUPERVISOR DE CILINDROS DE LAMINACION, SUPERVISOR REFRACTARIO, SUPERVISOR DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS, SUPERVISOR DE PATIOS Y MOVIMIENTO, SUPERVISOR DE ENDEREZADORA, SUPERVISOR COLADA CONTINUA, SUPERVISOR ABASTECIMIENTO MATERIA PRIMA, INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD, INSPECTOR DE PALANQUILLA, INSPECTOR MANTENIMIENTO ELECTRICO PREVENTIVO, INSPECTOR MANTENIMIENTO MECANICO PREVENTIVO	0830000000003	331.52
OPERADOR ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA/EQUIPO DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	C1	INCLUYE: OPERADOR OXICORTE DIGITAL, OPERADOR BAROLADORA DIGITAL, ELECTROMECÁNICO, ELECTRÓNICO, OPERADOR DE CORTE DE HILO, OPERADOR DE MÁQUINAS DE ELECTROROSIÓN, PREPARADOR DE COLORES, OPERADOR DE SECCION	0810000000004	331.52
OPERADOR GENERAL DE MAQUINARIA/EQUIPO DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	C2	INCLUYE: OPERADOR JUNIOR, OPERADOR SENIOR	0820000000005	328.78
TÉCNICOS DEL SECTOR DE METALMECÁNICA	C2	INCLUYE: TORNERO. CERRAJERO, SOLDADOR ESPECIALIZADO, ELECTRICISTA ESPECIALIZADO, MECANICO ESPECIALIZADO	0820000000006	328.78
ESMALTADOR Y ENLOZADOR DE UTENSILLOS DE USO DOMESTICO	C3		0804289900106	327.96
AUXILIAR / AYUDANTE SECTOR METALMECÁNICA	D2	INCLUYE: AYUDANTE JUNIOR, AYUDANTE SENIOR	0820000000009	326.62
AUXILIAR / AYUDANTE SECTOR DE METALMECÁNICA SIN EXPERIENCIA	E2	INCLUYE: AYUDANTES SIN EXPERIENCIA PREVIA	0820000000010	323.73

Tabla 5: Salario básico sectorial industria metalmeccánica
Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
Elaborado por: Fuente

2.2 El PIB y la Industria Manufacturera

2.2.1 El PIB

“La medida más común para medir el desempeño económico de una nación es el producto interno bruto (PIB), que es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente de un año. Por tanto el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero”. (Irvin, 2002, pág. 236)

El PIB del Ecuador ha ido creciendo a través de los años; en el gráfico 3 se puede observar como desde el año 1960 a 2010 el PIB real ha evolucionado en un gran porcentaje, contando con un gran crecimiento en los últimos años.

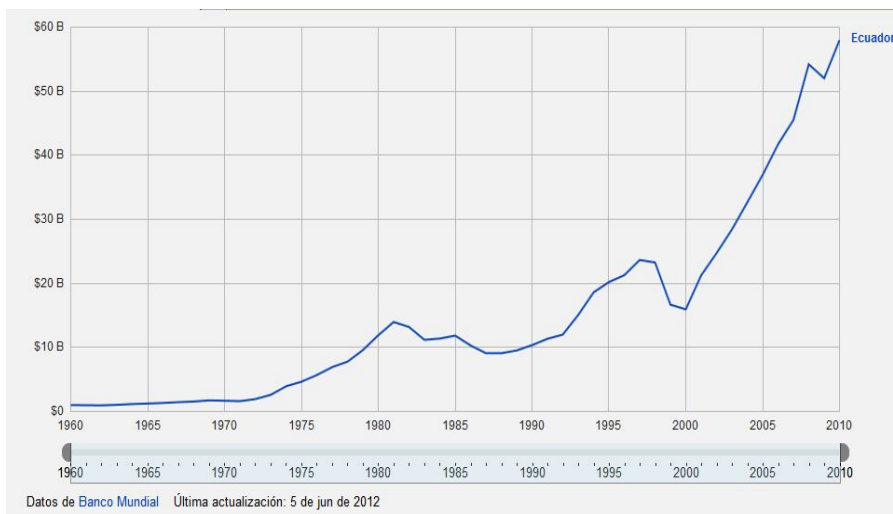


Gráfico3: Evolución del PIB en el Ecuador

Fuente: Banco Mundial

Elaborador por: Fuente

La variación que presenta el PIB a través de los años depende de la aportación de los sectores económicos que permiten generar un crecimiento o caída del mismo. En el año 2011 cuyo crecimiento económico fue del 7,98% con respecto

al año anterior, fue el mayor en los últimos 7 años. En el año 2012 el PIB se ubicó en 63,293 millones de US dólares constantes y su crecimiento, en relación al año 2011 fue de 5% (ver gráfico 4).

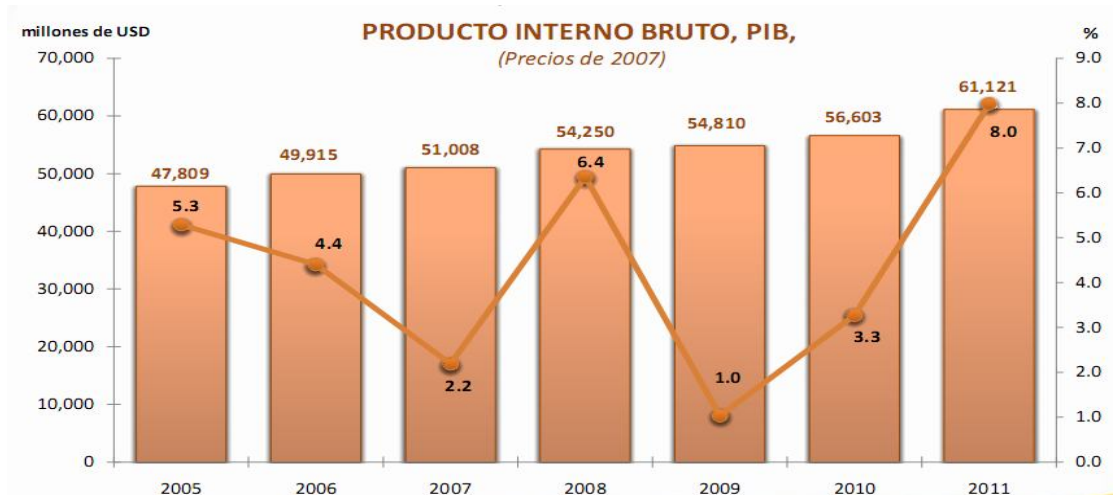


Gráfico4: Evolución en valores y porcentaje del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fuente

En el gráfico 5 se muestran los componentes que contribuyen a la variación del PIB anual, en cuyo caso se puede apreciar que el gasto de consumo final de hogares en el año 2011 aportó con crecimiento del 4,13% del total del PIB.

Variables	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Gráficos
P.I.B. (a=b+c+d+e+f-g)	4.40	2.19	6.36	1.03	3.27	7.98	
Gasto de consumo final hogares (b)	2.78	2.70	3.52	0.59	3.67	4.13	
Gasto de consumo Final Gobierno General (c)	0.40	0.60	1.21	0.44	0.28	0.67	
FBKF (d)	1.01	0.76	3.32	-0.16	1.25	3.37	
Variación de existencias (e)	0.66	0.18	1.79	-1.59	2.50	-0.33	
Exportaciones (fob) (f)	2.27	0.01	0.95	-2.04	0.34	1.43	
Importaciones (fob) (g)	2.72	2.06	4.43	-3.81	4.77	1.29	

Gráfico5: Contribución de los componentes del gasto a la variación anual al PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fuente

El gasto de consumo final de los hogares es el valor de mercado de todos los bienes y servicios, incluidos los productos durables (tales como autos, máquinas, lavadoras y computadoras personales), comprados por sus hogares. Quedan excluidas las compras de viviendas, pero incluye la renta imputada de las viviendas ocupadas por sus propietarios. También incluye los montos y aranceles pagados a los gobiernos para obtener permisos y licencias. En este caso, el gasto de consumo de hogares incluye los gastos de las instituciones sin fines de lucro que prestan servicios a los hogares, incluso cuando el país los informa por separado. Este rubro también incluye cualquier discrepancia estadística en el uso de los recursos en relación con la oferta de recursos. (Banco Mundial, 2013)

Este componente es el que mayor crecimiento ha tenido a través de los años, de manera tal que aporta con el más alto porcentaje de incremento en el PIB. En el año 2012 el gasto de consumo final de los hogares tuvo una aportación con un 61.69% al crecimiento del PIB.

Gasto de consumo final del gobierno general incluye todos los gastos corrientes para la adquisición de bienes y servicios (incluida la remuneración de los empleados). También comprende la mayor parte del gasto en defensa y seguridad nacional, pero no incluye los gastos militares del Gobierno que forman parte de la formación de capital del Gobierno. (Banco Mundial, 2013)

El gasto final del gobierno presenta un incremento positivo desde el año 2006 al 2012, cuyo mayor porcentaje de crecimiento fue del 1.21% en el año 2008 con respecto al año anterior.

Exportaciones de bienes y servicios representan el valor de todos los bienes y demás servicios de mercado prestados al resto del mundo. Incluyen el valor de

las mercaderías, fletes, seguros, viajes, regalías, tarifas de licencia y otros servicios tales como los relativos a las comunicaciones, la construcción, los servicios financieros, los informativos, los empresariales, los personales y los del Gobierno. Excluyen la remuneración de los empleados y los ingresos por inversiones, como también los pagos de transferencias. (Banco Mundial, 2013)

Las exportaciones como componente han presentado variaciones de porcentaje de aportación tanto positivo como negativo. En el año 2006 las exportaciones tuvieron una aportación del 2.27% en el crecimiento del PIB, y en el año 2009 presentó un decrecimiento del 2.04% con respecto al año 2008. Estas variaciones en los componentes hacen posible que el PIB tenga crecimientos no constantes, permitiendo que en ocasiones su crecimiento sea mayor que en años anteriores.

Importaciones de bienes y servicios representan el valor de todos los bienes y otros servicios de mercado recibidos del resto del mundo. Incluyen el valor de las mercaderías, fletes, seguros, transportes, viajes, regalías, tarifas de licencia y otros servicios tales como los relativos a las comunicaciones, la construcción, los servicios financieros, los informativos, los empresariales, los personales y los del Gobierno. Excluyen la remuneración de los empleados y los ingresos por inversiones, como también los pagos de transferencias. (Banco Mundial, 2013)

Las importaciones como se observa en el gráfico 5, desde el año 2006 ha tenido un crecimiento anual, no así en el año 2008, en donde presentó un decrecimiento con respecto al año 2007 del -3.81%. Su mayor aportación en el PIB se presentó el año 2009 con el 4.77% de crecimiento.

La variación que presente el PIB depende de la aportación de los sectores económicos que permiten generar un crecimiento o caída del mismo. En el año

2011 cuyo crecimiento económico fue del 7,98% con respecto al año anterior, fue el mayor en los últimos 7 años (ver gráfico 5); uno de los sectores que más aportó en el aumento del PIB fue el de la construcción, cuyos valores junto a los sectores de petróleo y minas, manufactura y comercio representan el 44% de la producción del Ecuador.

2.2.2 Participación de la industria manufacturera en el PIB

La Industria manufacturera tiene una fuerte participación en el PIB, después del comercio es uno de los que más aporta a la economía del país. La rama que más contribuye es el sector de alimentos y bebidas. La Industria manufacturera en el PIB del año 2011 aporta con el 4,8%, siendo el de mayor participación la Industria de electricidad y agua con el 29,5%.



Gráfico6: Valores agregados petroleros y no petroleros

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fuente

Es importante indicar que el sector de los productos no petroleros a partir del año 2009, 2010 y 2011 han presentado un considerable incremento del 2,2%, 4,00% y 8,4% respectivamente y en el sector petrolero solo se observa en el año 2011 un incremento del 4,6%, de acuerdo a la figura los valores agregados petroleros y no petroleros. En 2011 el PIB había crecido 7,98%, en 2010 creció 3,58%, en 2009, año del mayor embate internacional de la crisis, 0,36% y en 2008, año de un crecimiento extraordinario, 7,24%, frente al 2007, cuyo crecimiento fue de 2,04%.(Banco Central del Ecuador, 2011)

CAPITULO 3

3. ENVASES DEL LITORAL S.A. Y SU ROL EN LA INDUSTRIA

3.1 La empresa vista como generadora funcional de riqueza

Toda empresa está conformada por personas que son el talento humano de la organización, maquinarias o equipos de trabajo, materias primas, insumos y además es una unidad económica social. Todos estos elementos integrados sirven para que la dirección planifique y coordine la realización de un producto.

Todos estos elementos integrados son los que permiten que una empresa llevada por una buena dirección generen fuentes de empleo, fabriquen o realicen algún producto y sean las fuentes de riqueza para la Sociedad; siendo éstas llevadas por propietarios y accionistas los que arriesgan para ganar y con la cual ganan todos los colaboradores de ella y la sociedad.

3.2 Breve descripción de Envases de Litoral S.A., fabricante de envases metálicos

En 1973 nace Envases del Litoral S.A., ENLIT, empresa fundada por el Grupo Simon, está localizada en la zona industrial de la ciudad de Guayaquil, en el Km. 12 vía a Daule. Su actividad principal es la fabricación de envases sanitarios de hojalata para conservas alimenticias, de pescado, mariscos, carnes, vegetales, frutas, etc.

Cuenta en la actualidad con 420 trabajadores, posee varias naves industriales con un total aproximado de 22.000 m². Las maquinarias utilizadas en su proceso industrial están acorde con los requerimientos de la tecnología actual.

La producción se destina al mercado nacional e internacional, siendo esta última en forma directa, e indirecta a través de las exportaciones de conservas.

El proceso de fabricación se representa en el gráfico 7 y se describe brevemente a continuación:

Bodega de Materia Prima: Recibe los insumos y materiales a utilizar en el proceso de fabricación de envases sanitarios de hojalata, (Bobinas de hojalata, barnices, compuesto, alambre de cobre, barnices en polvo, etc.).

Línea de Corte: Procesa las bobinas de hojalata, cortando las mismas en láminas con una determinada medida de acuerdo al producto a fabricar; éstas a su vez se colocan en pallets para formar bultos de láminas.

Línea de Barnizado y Litografiado: Procesa los bultos de láminas, aplicando capas de barniz o litografiando si es necesario.

Línea de Embutición Cuerpos: Procesa las láminas de hojalata barnizada y las corta en tiras, estas tiras de láminas, por medio mecánico se embuten en dos o tres pasos para formar los envases y estos transportados al área de paletizado, donde son inspeccionados, identificados y embalados para ser ingresados a Bodega de Producto Terminado.

Línea de Embutición Tapas: Procesa las láminas de hojalata barnizada y las corta en tiras, estas tiras de láminas, por medio mecánico se embuten para formar tapas, estas son transportadas a la engomadora, la cual aplica una capa película de compuesto a base de agua, son transportados automáticamente al horno de curado, el cual seca el compuesto; y finalmente se inspeccionan, identifican y embalan para ser ingresadas a Bodega de Producto Terminado.

Línea de Soldadura Envases Tres piezas: Procesa las láminas de hojalata barnizada y las corta, conformando los recortes de láminas, estos son electros soldados en los extremos conformando un cilindro. Este es transportado para la aplicación de una capa de barniz en polvo en el lado interior y barniz líquido en el lado exterior. Este cilindro pasa por el horno el cual seca los barnices aplicados.

Después del proceso anterior los cilindros pasan por la línea de separado, formadora de cuello y pestaña, rodonado y cerrado, el envase ya formado es transportado al paletizador, donde es embalado para su ingreso a la Bodega de Producto Terminado.

Bodega de Producto Terminado: Recibe los ingresos de producción y despacha a clientes.

Diagrama de Proceso Producción Fabricación de Envases Sanitarios de Hojalata

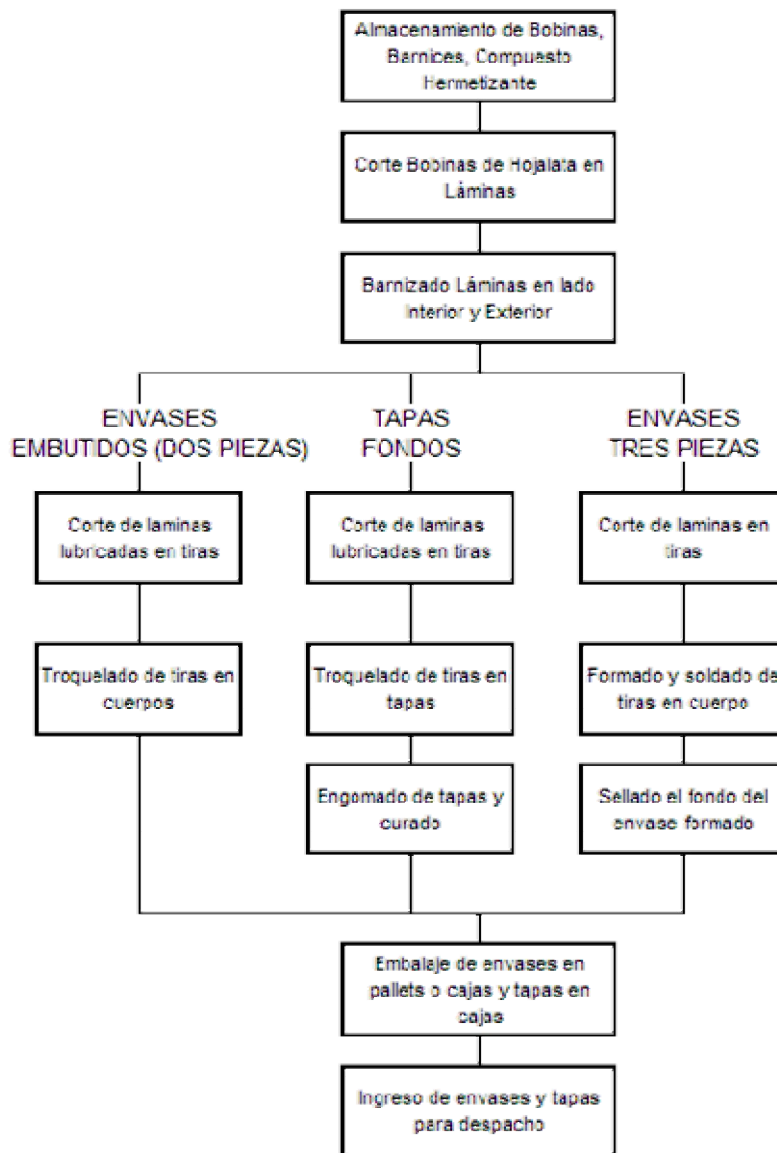


Gráfico7: Flujo de procesos
Fuente: Envases del litoral S.A
Elaborado por: Fuente

3.2.1 Organigrama

Los detalles organizativos de la empresa son representados en el organigrama de ENLIT, estos detalles se representa en el gráfico 8 y a continuación brevemente se describen las actividades de los principales funcionarios.

Organigrama General Envases del Litoral S.A.

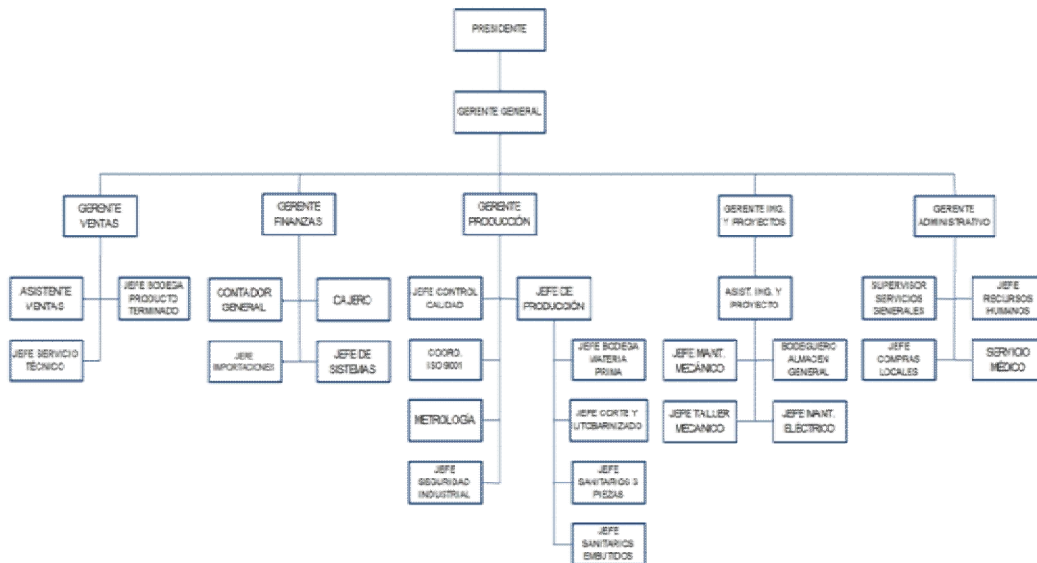


Gráfico8: Organigrama de la Empresa
Fuente: Envases del Litoral S.A.
Elaborado por: Fuente

Presidente: Es la identidad empresarial ante los accionistas, es la persona que administra la empresa al más alto nivel, es el responsable de proponer, planificar y controlar que se cumplan con eficiencia los objetivos planteados.

Gerente General: Es la persona encargada planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones que la empresa en todos los niveles gerenciales Ventas, Finanzas, Producción, Ingeniería y Proyectos y Administrativo

gestionándolos para cumplir eficientemente los objetivos planteados al Presidente.

Gerente Ventas: Es la persona encargada planificar, organizar, dirigir y controlar las ventas de la empresa, realiza reuniones periódicas con los clientes para descubrir las oportunidades del mercado. Gestiona la ayuda y soporte técnico en la planta del Cliente. Tiene a su cargo los Departamentos de Bodega de Producto Terminado.

Gerente Finanzas: Es la persona encargada planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones financieras que procesa la empresa. Tiene a su cargo el Departamento de Importaciones, Sistemas, Caja y Contabilidad.

Gerente Producción: Es la persona encargada planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos operaciones y productivos de la empresa. Tiene a su cargo un Jefe de Producción que le informa las actividades de la Planta, comprendida por los departamentos de Bodega de Materia Prima, Corte, Litobarnizado, Sanitarios Embutidos y Sanitarios Tres Piezas. Adicional controla, organiza y gestiona los Departamentos de Control de Calidad, Coordinación ISO 9001, Metrología y Seguridad Industrial.

Gerente Ingeniería y Proyectos: Es responsable del mantenimiento en general de todos los equipos, maquinarias e instalaciones para garantizar un óptimo funcionamiento de la compañía. Así como también descubrir las oportunidades para el desarrollo de nuevos proyectos. Tiene a su cargo un Asistente que le informa las actividades emprendidas por los departamentos de Taller Mecánico, Mantenimiento eléctrico, Mantenimiento Mecánico y el Almacén General.

Gerente Administrativo: Es el responsable de administrar el orden y la limpieza de la empresa, de organizar y controlar las necesidades de suministros locales y de los requerimientos de personal para los diversos

Departamentos. Estas actividades las delegan y las gestiona a través de los Departamentos de Servicio General, Compras Locales y Recursos Humanos.

3.2.2 Misión

Desarrollar, fabricar y comercializar envases metálicos para conservas, mejorando continuamente los procesos, generando productos de valor agregado que contribuyan al progreso del país.

3.2.3 Visión

Mantener permanentemente el liderazgo de mercado mediante el esfuerzo conjunto de nuestros colaboradores, brindando excelentes productos y servicios a los clientes.

3.2.4 Política de Calidad

1. Satisfacer a nuestros clientes
2. Fomentar el bienestar de nuestros colaboradores
3. Mejorar continuamente los procesos
4. Ser Rentables

3.2.5 Objetivos de Calidad

1. Mantener y Mejorar la calidad de nuestros productos y servicios al cliente.
2. Proporcionar capacitación y seguridad ocupacional a nuestros colaboradores
3. Aumentar la eficiencia en nuestros procesos para mantener una adecuada rentabilidad.

3.2.6 Mapa de Procesos

El mapa de procesos de muestra la interrelación existente entre los procesos, muestra la importancia de los proveedores y clientes, que mediante la retroalimentación permiten a ENLIT a proveer productos con calidad y eficacia.

El proceso inicial con la planeación estratégica (Ver gráfico 9) que realiza la gerencia general en función de los objetivos determinados por los accionistas, y si fuese el caso, se planifica para satisfacer alguna demanda particular realizada por un cliente (Por ejemplo, diseños nuevos), luego contabilidad y finanzas determinan costos y establecen precios de venta acordados a lo estipulado en la planeación estratégica. Ingeniería y proyectos, de la mano con Producción, coordinan y efectúan la fabricación del producto; éstos también son los encargados en gestionar los recursos necesarios para poder realizar el proceso productivo (Materia primas, insumos, repuestos, maquinarias, etc.) luego el departamento de ventas se encarga de generar la oferta, la promoción y la comercialización del producto.

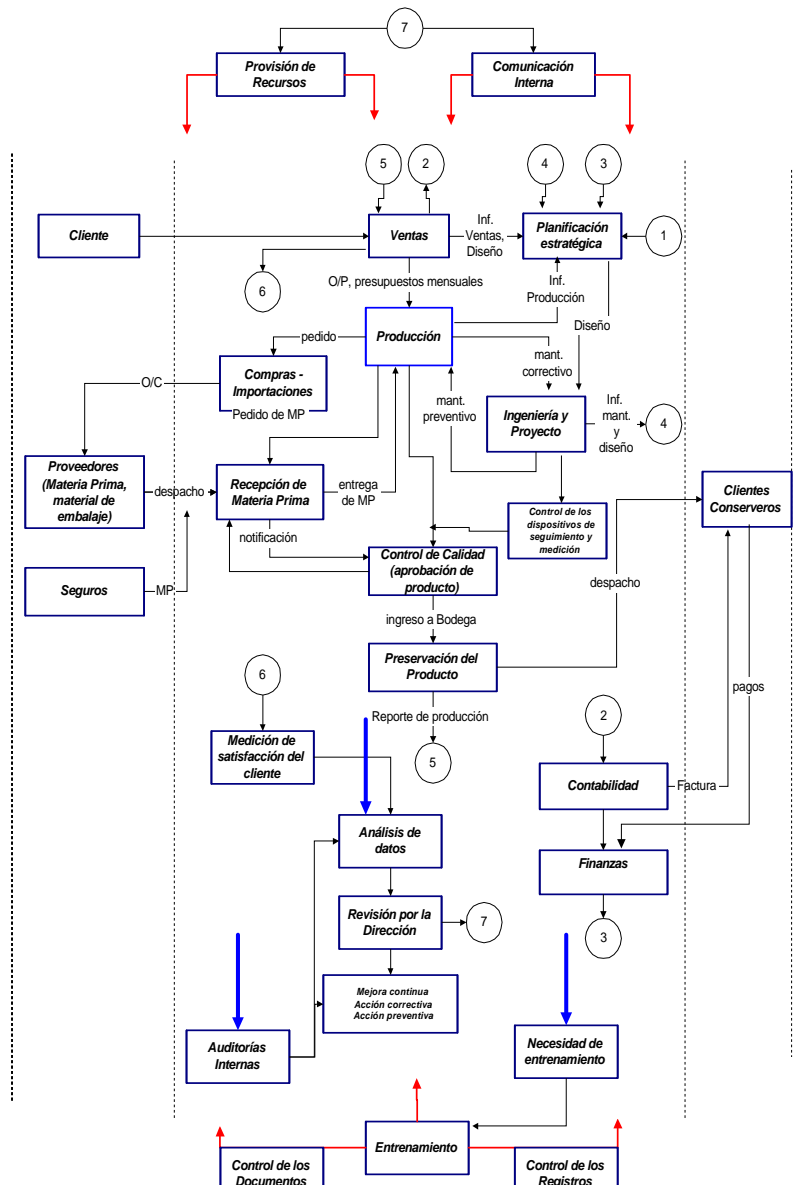


Gráfico9: Mapa de procesos
Fuente: Envases del Litoral S.A.
Elaborado por: Fuente

Una descripción breve del Mapa de Proceso adjunto nos permite visualizar la estrecha correlación interdepartamental que existe en ENVASES DEL LITORAL S.A., esta correlación está centrada y focalizada para, estratégicamente, priorizar la producción y su eficiencia. Es así como se detalla cada proceso identificado:

Cliente Conserveros: El cliente comunica a ventas su necesidad y requerimiento de envases.

Ventas: Gestiona mediante la Planificación Estratégica junto a Contabilidad, Finanzas y Producción, factibilidad de proporcionar el Producto.

Planificación Estratégica: Planificación administrativa que provee de los recursos auxiliares complementarios para la ejecución de los procesos, esta planificación esta interrelacionada con Contabilidad, quien verifica la emisión de Facturas; Finanzas, quien verifica el cobro de los pagos; Producción, verifica la factibilidad de fabricar el producto se interrelaciona logísticamente con Diseño, Mantenimiento, Taller, Metrología, Control Calidad, Bodega Materia Prima, Bodega Producto Terminado).

Compras – Importaciones: Proporciona y gestión las acciones interdepartamentales para la adquisición, por medio de proveedores calificados de las materias primas y material de embalaje.

Proveedores: Proporcionan la Materia Prima (Hojalata, barnices, compuesto hermetizante y alambre de cobre) y el Material de Embalaje (pallets y marcos de madera, cartones separadores, plástico extensible y zunchos) para la fabricación del Producto y su Empaque

Seguros: Corresponden a los seguros monetarios adquiridos para la protección de la materia prima importada.

Provisión de recursos: Parte de la Gestión estratégica que provee a su debido tiempo de los recursos físicos y humanos para la producción.

Comunicación interna: Parte de la Gestión estratégica que permite que la información interdepartamental fluya de manera constante a los actores del proceso productivo.

Producción: Proceso logístico centralizado que verifica la factibilidad de fabricar el producto se interrelaciona logísticamente con Diseño, Mantenimiento, Taller, Metrología, Control Calidad, Bodega Materia Prima, Bodega Producto Terminado.

Procesos Logísticos: Abarca los procesos de apoyo directo e indirecto que son utilizados para el diseño, mantenimiento, producción y verificación de la realización del producto. Estos procesos son: Entrenamiento, Control de Documentos y Registros, Auditorías Internas, Mejora continua, Satisfacción del Cliente.

3.3 El Talento humano y su aporte a Envases del Litoral S.A.

ENLIT cuenta con personal de amplia experiencia en todas las áreas, lo cual permite que éstas personas sean las indicadas a dar inducción y desarrollar a nuevos talentos al personal que van a ingresar en la empresa.

El talento humano es el punto clave de ENLIT, por tanto se esfuerza por mantener y retener en sus instalaciones a personal que han cumplido hasta 35 años de labores, el cual actúa como motivación para el personal de reciente ingreso; esto permite dar a conocer que cuentan con el respaldo de una empresa sólida y que permite hacer carrera a sus colaboradores y de aportar todos sus conocimientos por el bien de la organización.

Los colaboradores que ya mantienen algunos años de trabajo, al igual que los integrantes que tienen más de un año laborando, no les han sido evaluadas sus competencias y habilidades que poseen para las labores que

realizan. Todo esto se hace con la finalidad de tener un elemento medible de mejora para el puesto de trabajo a los cuales están asignados e implementar un Plan de capacitación para que el Talento Humano de ENLIT esté apto para trabajar de manera eficiente en las funciones a él encomendadas.

CAPÍTULO 4

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Métodos de investigación

Para esta Tesis la lógica de estudio es deductivo y el método cuantitativo por la realización de la encuesta; además el criterio de esta tesis es descriptiva y observacional por las evaluaciones que se les realiza al personal.

Se inicia la investigación identificando las áreas de trabajo. Para este efecto ENLIT posee 4 Áreas que hacen el proceso de fabricación del envase que son el Área de Corte, Litobarnizado, Sanitarios embutidos y Sanitarios Tres Piezas. De estas 4 Áreas, la de mayor magnitud es la de Sanitarios embutidos y es en la cual se realiza la Investigación de la Tesis.

Sanitarios embutidos es el área que cuenta con mayor número de trabajadores y en la cual de acuerdo a los resultados que se obtengan se implementarán acciones por parte del equipo de mejoramiento, con la finalidad de desarrollar planes de mejora y tomar acciones tanto preventivas como correctivas que mejoren el desempeño del área y a su vez cumplan con los requerimientos de los Clientes.

Se realiza encuesta sobre el clima laboral, además se evalúan las competencias y habilidades que el trabajador posee por puestos de trabajo; esto lo efectúa el Jefe y Supervisores. Con los datos recopilados de la encuesta se conoce la satisfacción laboral que tienen los trabajadores en la organización. La evaluación de las habilidades y competencias permite conocer al talento humano con que cuenta dicha área, las habilidades para trabajar en las máquinas y buscar la polifuncionalidad de cada uno de ellos,

y en otros casos ver las necesidades requeridas para mejorar el desempeño de los colaboradores y el de la organización.

4.2. Tipos de investigación

Se empleará la investigación cuantitativa y la investigación descriptiva y observacional.

Se trabajará con la investigación cuantitativa, ya que se realizará a través de encuestas, en la cual se recopila, tabula, analiza y se evalúa los datos direccionados a la Satisfacción laboral; es decir, con los resultados obtenidos permitirán la implementación de estrategias para mejorar el Clima Laboral en el que labora el Talento Humano.

La investigación descriptiva y observacional, porque se evaluará el nivel de competencias y habilidades que posee el Talento Humano, con la finalidad de que se implementen estrategias de capacitación que permitan el desarrollo del personal y el mejoramiento de su desempeño en líneas de trabajo.

4.3 Determinación de la Población y Muestra

La investigación se basa en clarificar la población coherente con los objetivos específicos del estudio y de manera que permita responder a las preguntas determinadas para el desarrollo de la tesis.

Para efecto del estudio de esta Tesis, se trabaja con el Talento Humano del Área de Sanitarios embutidos, que es la que mayor número de personas cuenta, siendo 102 de un total de 420 personas; es decir el 24%. La encuesta de clima laboral se la realiza a todo el personal del Área y la evaluación de las habilidades y competencias que cada operario posee, se

la realiza al 50% de 102 personas que corresponden al área en mención, por ser los líderes y operadores de las líneas de producción.

4.4 Instrumentos de investigación

Para el proyecto de investigación se utiliza la encuesta, la cual es un instrumento de gran importancia y con ella se logra obtener información confiable del cliente interno. La encuesta del clima laboral consta de 21 preguntas, ver anexo 1, donde se conoce la percepción del personal hacia su ambiente laboral.

Otra técnica que se aplica es la evaluación por competencias y habilidades, ver anexo 3, esta indica las competencias y los niveles de habilidades que poseen los colaboradores del Área de Sanitarios Embutidos.

4.5 Encuestas y Evaluaciones

La encuesta realizada sobre el clima laboral comprende el trabajo entre superiores y sus compañeros de labor. La encuesta de clima laboral trata de medir el entorno de trabajo de los colaboradores de la empresa en los cuales se mide las relaciones con sus superiores y sus compañeros de labor. Si el área tiene un plan de desarrollo para el personal la verdadera comunicación entre superiores y trabajadores de la planta. Qué tipo de motivación brinda los superiores para que el trabajador genere una mayor eficiencia en su trabajo, adicional de la satisfacción de acuerdo al puesto que ha sido asignado

4.5.1 Encuesta de Clima laboral

1 Es grato trabajar bajo las órdenes de mis superiores.

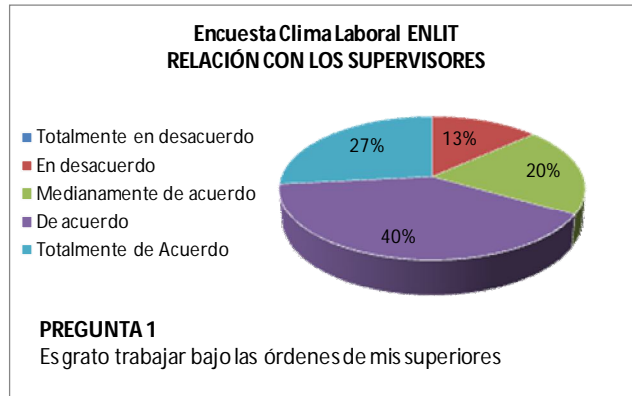


Gráfico10: Es grato trabajar bajo las órdenes de mis superiores.
Fuente: Los autores.

El 40% del personal está de acuerdo, el 27% están totalmente de acuerdo con la forma que el Jefe y Supervisores conducen el Área, el 20% se encuentran contentos con la forma de que sus superiores trabajan con ellos y el 13% no están conformes con el trato que los supervisores les brindan a sus trabajadores.

2 Los Supervisores son respetuosos conmigo.

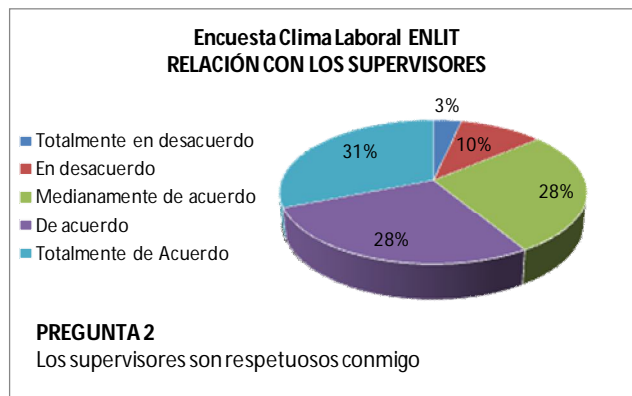


Gráfico11: Los Supervisores son respetuosos conmigo.
Fuente: Los autores

El 31% indican que los supervisores tienen definidos su puesto y sus funciones y se muestran respetuosos hacia ellos. El 28% están de acuerdo

que los supervisores son respetuosos y coordinan la carga de trabajo por igual, en muchos casos los supervisores ayudan a realizar mejor el trabajo. El 10% dice que los supervisores no conocen realmente la carga laboral de los trabajadores y se esfuerzan en presionarlos. Finalmente el 3% no se siente satisfecho bajo las órdenes de sus supervisores.

3 Cuando mis superiores llaman la atención a alguien lo hacen con justicia.

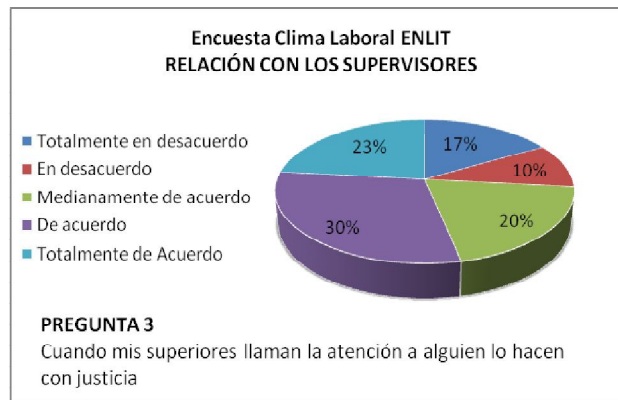


Gráfico12: Cuando mis superiores llaman la atención a alguien lo hacen con justicia.
Fuente: Los autores.

El 30% están de acuerdo, indican que sus supervisores ayudan a resolver sus errores y dudas rápidamente con mucho respeto y profesionalidad; el 23% están en total acuerdo, establecen que los supervisores utilizan mayor tiempo del requerido para corregir errores; el 20% están medianamente de acuerdo y dicen que básicamente la relación es fría en cuanto a una llamada de atención. El 17% están en total desacuerdo, indican que el supervisor se muestra arrogante aprovechándose de su superioridad jerárquica en la empresa; y el 10% están en desacuerdo y establecen que no son respetuosos con ellos.

4 El supervisor exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal.

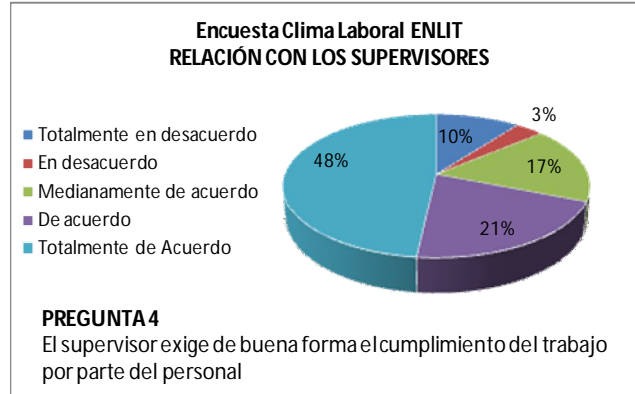


Gráfico13: El supervisor exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal.

Fuente: Los autores.

El 48% se muestra totalmente de acuerdo con las relaciones humanas mostradas por los superiores al pedir cumplimiento de sus obligaciones. El 21% se muestra de acuerdo con las buenas formas de exigir; el 17% está medianamente de acuerdo, existe un cierto descontento y dicen que unos sí y otros no cumplen las buenas formas de pedir cumplimiento del trabajo; el 10% está totalmente en desacuerdo, tiene una mala imagen en cuanto a las formas de su superior al pedir que se cumpla cierta tarea y el 3% indican que están en desacuerdo con las formas de exigir de los superiores.

5 Es grato trabajar junto con los compañeros asignados por mis supervisores.

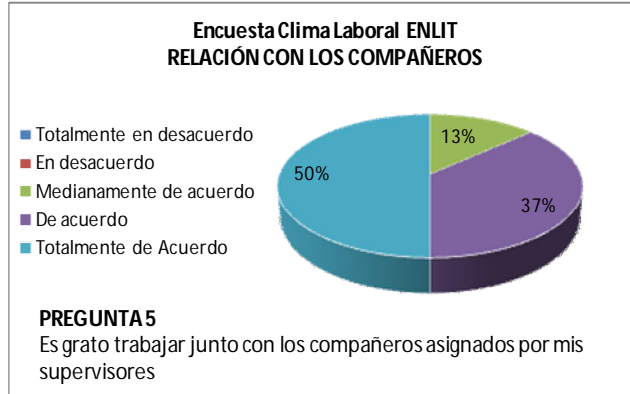


Gráfico14: Es grato trabajar junto con los compañeros asignados por mis supervisores.
Fuente: Los autores.

El 50% asegura que tiene excelentes compañeros de trabajo, el 37% considera que el clima donde trabaja es bueno, sin embargo, el 13% restante está medianamente de acuerdo con los compañeros que realizan sus labores.

6 Mis compañeros colaboran eficientemente con la tarea asignada.

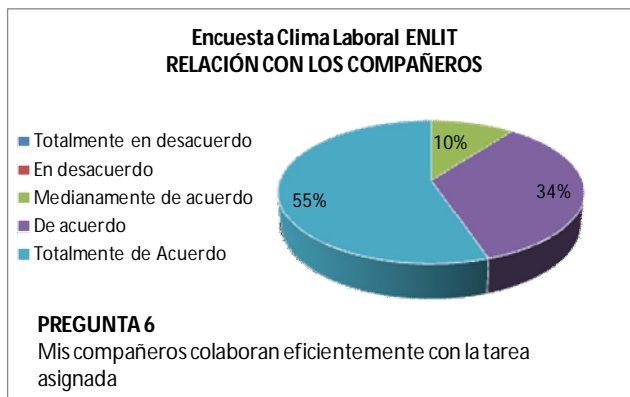


Gráfico15: Mis **compañeros colaboran eficientemente con la tarea asignada.**
Fuente: Los autores.

El 55% del personal afirma que el motivo que lleva a un buen clima laboral es el grupo con el que se comparte 8 o más horas diarias, es decir, los compañeros que ya están habituados los unos a los otros hace más fácil

colaborar; el 34% se lo atribuye a la comodidad del espacio físico y confianza entre sus compañeros para facilitar la cooperación y tan sólo un 10% restante afirma que todos estos factores contribuyen a generar cálido clima laboral, y que muy a su pesar no creen que sus compañeros colaboren con ellos.

7 Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo.

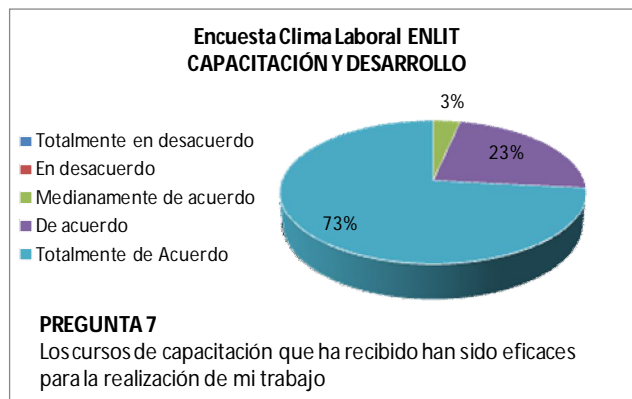


Gráfico16: Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo.

Fuente: Los autores.

El 73% está totalmente de acuerdo, afirma que se encuentra en un buen nivel de capacitación y/o formación profesional dentro de la empresa y que requieren que se mantenga un plan continuo del mismo porque les permite mejorar en su desempeño laboral; un 23% está de acuerdo que la capacitación contribuye a una mejor realización del trabajo, además que desean que sigan entrenándolos en las labores asignadas; sólo un 3% está medianamente de acuerdo y cree que el descuido de todos estos factores son los que perjudican al buen clima laboral y crecimiento profesional dentro de la empresa.

8 Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral.

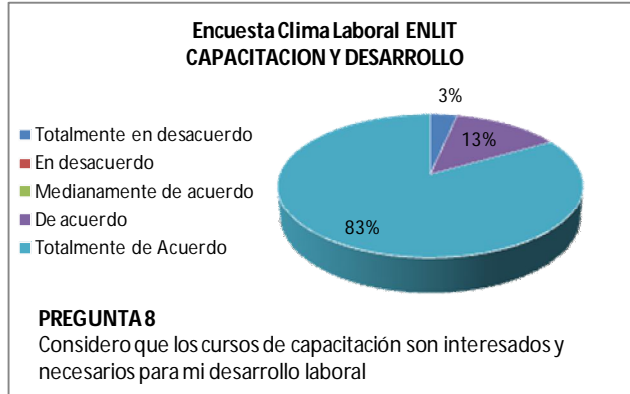


Gráfico17: Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral.

Fuente: Los autores.

Un 83% está totalmente de acuerdo y afirma que la causa principal es que se les permite crecer como personas y como profesionales; un 13% está de acuerdo; y tan sólo un 3% se encuentra totalmente en desacuerdo ya que no les ha permitido desarrollarse y no hay la aspiración en un futuro de buen salario.

9 Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área.

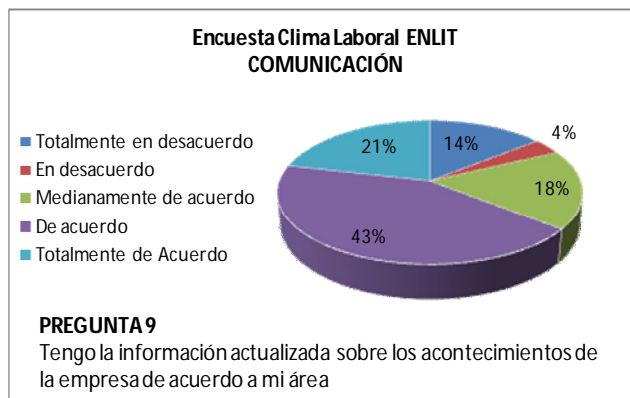


Gráfico18: Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi área.

Fuente: Los autores.

El 43% están de acuerdo con la información que les brindan, afirman que no se quejan de su trabajo ya que creen que la Empresa cumple con la obligación de mantenerlos informados. El 21% está totalmente de acuerdo y aseguran que se sienten muy informados. Pero el 18% de los encuestados están medianamente de acuerdo, indican que no hay buena comunicación y piensa que la razón de no estar informado no ejerce un motor motivador en un buen clima laboral, ya que el 14% están en total desacuerdo y aseguran que no le gusta su empleo y que desearían trabajar en otro lado; el 4% están en desacuerdo.

10 Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal.

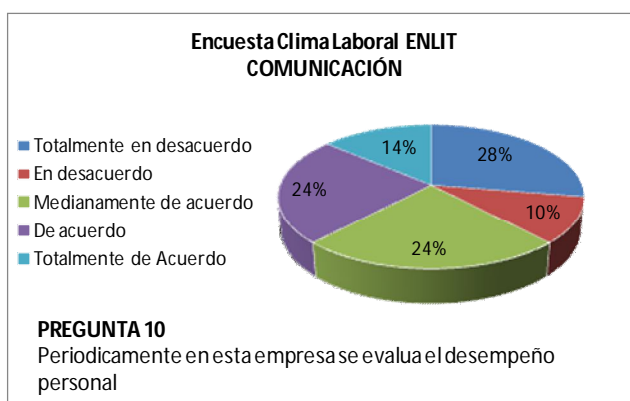


Gráfico19: Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal.
Fuente: Los autores.

Un 28% están en total desacuerdo y que no evalúan su desempeño laboral; El 24% están medianamente y de acuerdo con que si se evalúa su desempeño; el 14% está totalmente de acuerdo y el 10% está en desacuerdo y no se siente valorado ni evaluado en su desempeño laboral.

11 Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral.

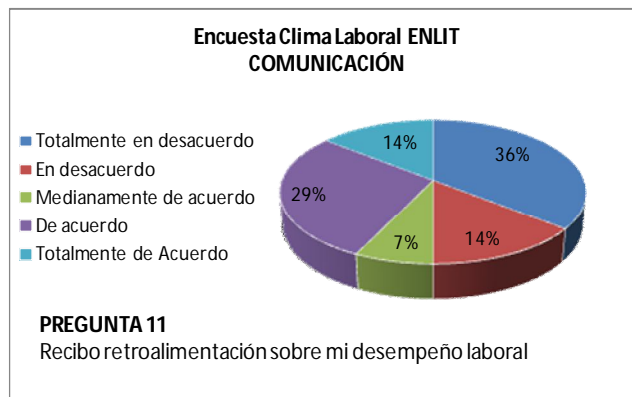


Gráfico20: Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral.
Fuente: Los autores.

El 36% está en total desacuerdo, es decir que no recibe de sus superiores retroalimentación del desempeño en las actividades encomendadas; el 29% están de acuerdo y que reciben la información sobre su desempeño; el 14% dice no sentirse satisfecho y el 7% indica que recibe medianamente información de su desempeño laboral.

12 La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más.

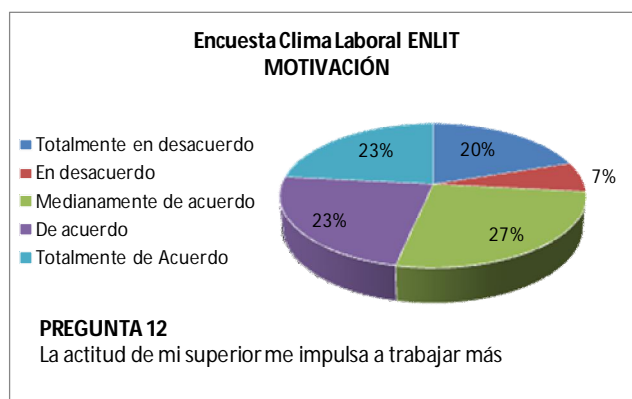


Gráfico21: La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más.
Fuente: Los autores.

El 27% está medianamente de acuerdo, manifiestan que el jefe tiene que poseer las habilidades necesarias para su cargo; el 23% de los encuestados están de acuerdo y creen que su jefe tiene la actitud para hacerlos valorar; el 20% está en total desacuerdo e indica que el jefe debe valorar, motivar,

estimular y reforzar a sus empleados, y el 7% está en desacuerdo sobre la actitud empleada por sus superiores.

13 Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño.

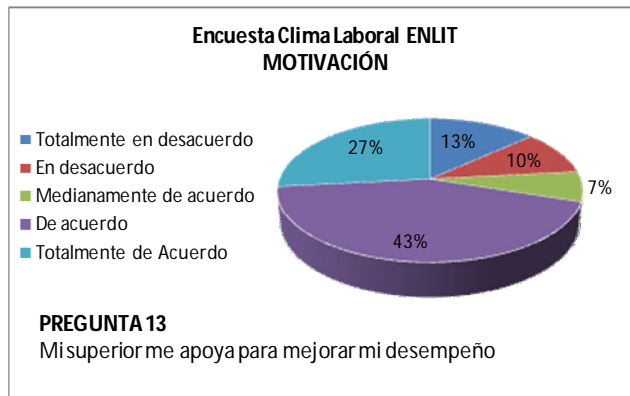


Gráfico22: Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño.
Fuente: Los autores.

El 43% de los evaluados están de acuerdo; el 27% están en total acuerdo y se sienten apoyado por su jefe ya que los valora y se muestra interesado en el trabajador; el 13% está en total desacuerdo y no se sienten apoyados en las actividades que realiza. El 10% está en desacuerdo e indican que falta comunicación, y el 7% está medianamente de acuerdo con el apoyo del superior en el desempeño laboral.

14 Mi encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados.

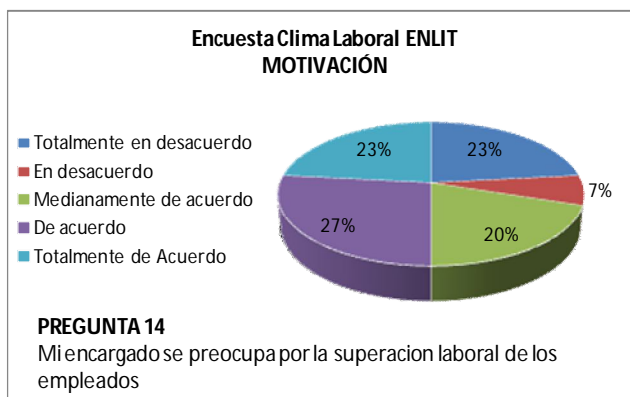


Gráfico23: Mi encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados.
Fuente: Los autores.

El 27% se muestra de acuerdo que el jefe se preocupa por la superación laboral de sus colaboradores; el 23% está en total acuerdo; el otro 23% está totalmente en desacuerdo y dice no creer en que su superior le preocupe su superación; el 20% está medianamente de acuerdo y el 7% restante está en desacuerdo

15 Usted ha evidenciado mejoras en su puesto de trabajo

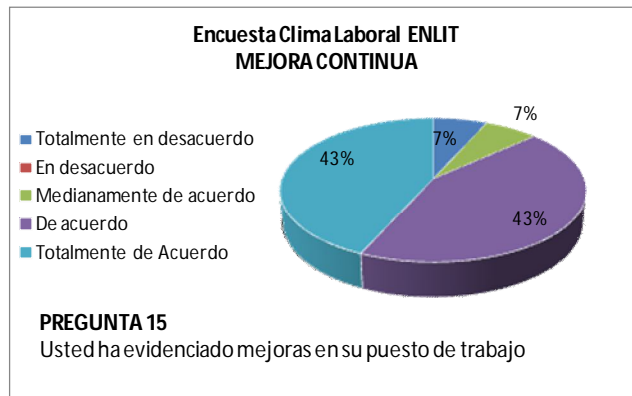


Gráfico24: Usted ha evidenciado mejoras en su puesto de trabajo.
Fuente: Los autores.

El 43% encuestado se muestra haber tenido un equilibrio en su vida laboral y haber evidenciado mejoras a través de los años. El 7% está en total desacuerdo e indica que no se ha evidenciado mejoras en su puesto de trabajo.

16 Usted ha participado en mejoras en su puesto de trabajo.

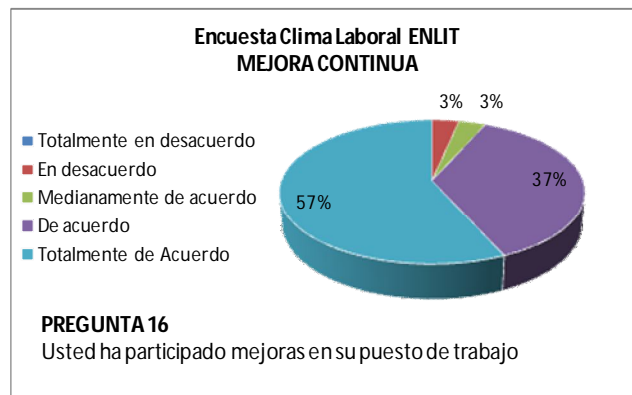


Gráfico25: Usted ha participado en mejoras en su puesto de trabajo.
Fuente: Los autores.

El 57% se ha mostrado totalmente de acuerdo en haber participado en mejoras y sentirse productivo para el desarrollo de algún proyecto dentro de la empresa; el 37% está de acuerdo y unos de los 3% indican que nunca ha participado en mejoras de su puesto de trabajo.

17 Cree usted que ha mejorado su desempeño en el puesto de trabajo asignado.

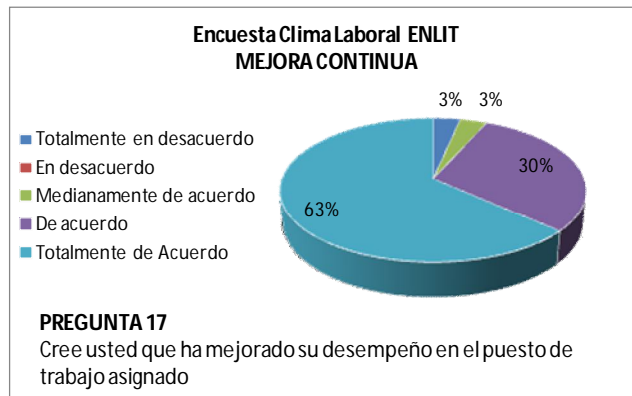


Gráfico26: Cree usted que ha mejorado su desempeño en el puesto de trabajo asignado.
Fuente: Los autores.

El 63% cree que si ha mejorado su desempeño; el 30% medianamente que sí ha mejorado y el 3% indica que no ha mejorado su desempeño laboral.

18 Me siento satisfecho por el trabajo que realizo.

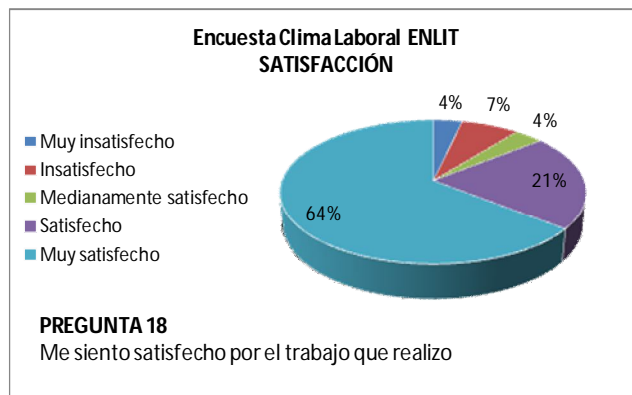


Gráfico27: Me siento satisfecho por el trabajo que realizo.
Fuente: Los autores.

El 64% está muy satisfecho y cree que si ha experimentado una meta o logro; el 21% indica que se siente satisfecho; el 7% está insatisfecho y el 4% se sienten muy insatisfechos por las labores a ellos asignados.

19 Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la empresa.

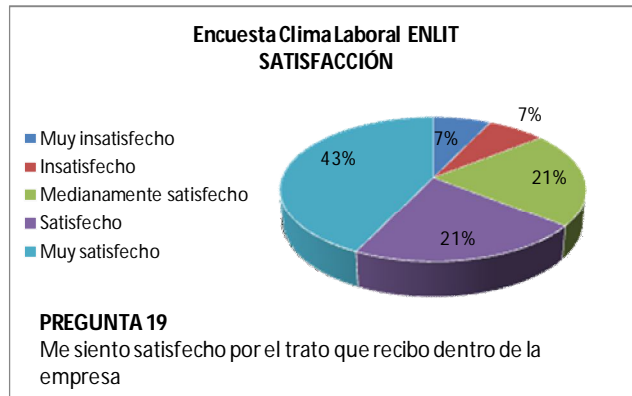


Gráfico28: Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la empresa.
Fuente: Los autores.

El 43% se siente muy satisfecho y se siente valorado en la empresa; el 21% está satisfecho; el otro 21% se siente medianamente satisfecho y el 7% se encuentra muy insatisfecho, no se siente motivado ni valorado en el trato.

20 Me proporcionan el equipo necesario para cumplir con mi trabajo.

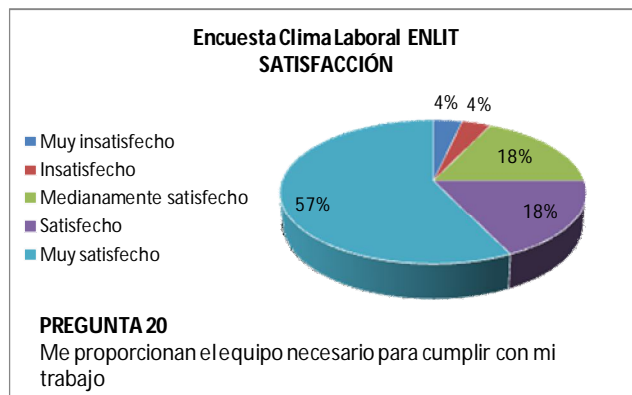


Gráfico29: Me proporcionan el equipo necesario para cumplir con mi trabajo.
Fuente: Los autores.

El 57% se siente muy satisfecho y reconoce que la empresa invierte mucho en los equipos que requieren para facilitar el trabajo; el 18% está satisfecho; un 4% está insatisfecho y el otro 4% muy insatisfecho con los equipos que proporciona la empresa.

21 Me siento satisfecho en el puesto de trabajo donde me asignan.

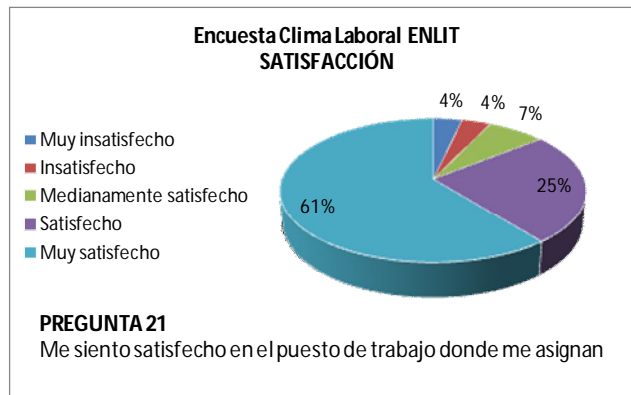


Gráfico30: Me siento satisfecho en el puesto de trabajo donde me asignan.
Fuente: Los autores.

El 61% siente mucha satisfacción y piensa que el puesto de trabajo asignado es justo y acorde con sus habilidades; el 25% está satisfecho; el 7% dice que no se siente satisfecho y que no reconocen sus habilidades o se menosprecian sus habilidades para el puesto que ejercen; el 4% están muy insatisfechos por los puestos a ellos asignados.

Resumen:

Conforme a los resultados presentados en la encuesta se puede decir que el personal en ENLIT:

Relaciones con los superiores

El personal posee buena relación laboral, trabajan con entusiasmo y confianza en las actividades desempeñadas en conjunto con sus compañeros.

Capacitación y Desarrollo

El personal está satisfecho con las actividades de capacitación que ha promovido la Empresa, la cual les ha permitido mejorar su desempeño en el puesto asignado. El personal operativo solicita la capacitación de acuerdo las debilidades técnicas presentadas, principalmente para actualizar y mejorar los conocimientos y habilidades que ayuden a administrar de forma adecuada los materiales y productos que se están utilizando para la fabricación de los envases o tapas.

Comunicación

La comunicación en el área de trabajo es ineficiente. El personal no es retroalimentado sobre el desempeño laboral en el puesto de trabajo y no es evaluado de acuerdo a sus habilidades y competencias. La falta de comunicación de los acontecimientos presentados en el área se presenta como un agente desmotivador que repercute en la eficiencia de las actividades desempeñadas. El mantener informado al personal ejerce un sistema inverso, que motiva al trabajador para un mejor desempeño.

Motivación

El personal operativo no presenta una real motivación de parte de los superiores, que los estimule a superarse y dar lo mejor de sí en las funciones asignadas. La motivación direccionada hacia el cambio de actitudes y aptitudes es clave para lograr un mejor desempeño del personal.

Mejora continua

La mejora continua ha sido evidenciada por el personal, el cual participa y ayuda en la realización de las mejoras que se efectúan en los puestos de trabajo, así como también ha permitido que el operador trabaje con mayor confianza y entusiasmo en las líneas asignadas.

Satisfacción

La percepción de la satisfacción del personal hacia el trato que recibe de sus superiores es muy buena. Esta se complementa con la buena satisfacción a

las labores asignadas. Cabe indicar que las herramientas y equipos suministrados ejercen motivación y satisfacción directa para el buen cumplimiento de las labores establecidas las cuales repercuten en un mejor desempeño.

4.5.2 Evaluaciones de habilidades por puesto de trabajo.

OPERADOR	CUERPO ATUN										CUERPO OVAL				
	CERLEI #1	CERLEI #2	CERLEI #3	CERLEI #4	CERLEI #5	CERLEI #6	PORTLAND	ONAK	LINEA #7	LINEA #8	SOUDR	K. H. #1	K. H. #2	A #1	A #2
CASTRO CARLOS								3				3	3	3	3
CHIPRE RIGOBERTO	3	3	3	3	3	3	3			3					
FRANCO HUGO	3	3	3	3	3	3			3	3	3				
FRANCO SERGIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
GONZALEZ HENRY	4	4	4	3	3	3	4	4	3						
LIRIO LIMBERT											2				
MONTECE NELSON	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2				
MORALES ROLANDO	3	3	3				3	3				4	4	4	4
ORTEGA EDGAR											2				
ORTIZ JORGE	3	3	3	3	3		4	4							
PARRALES VICTOR				4	4	3					3				
PINTO ISIDRO	3	3	3	4	4	3					3				
REYES EUGENIO								3				4	4	4	4
ROMERO JOSE												3	3	3	3
SAENZ FRANKLIN				4	3	4	3	4							
SALAZAR GILBERTO	4	4					4			4					
SALAZAR GIOVANNY	4	4	3				3	3							
SELLAN PEDRO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
VILLAMAR PEDRO				4	4	4					4				
YEPEZ MILTON	4	4	4				3	3							

Tabla 6: Evaluación de habilidades por puesto de trabajo; Cuerpo

Elaborado por: Los Autores

En la Tabla 6 observamos que la Empresa posee trabajadores que tienen un alto nivel de habilidad para laborar en una o varias máquinas identificadas con prensa de cuerpo atún, pero solamente el 20% de los operadores de prensas de cuerpo tiene la habilidad para trabajar en las prensas de oval.

OPERADOR	TAPA OVAL					TAPA REDONDA									BLEMA
	LINEA #3	LINEA #4	LINEA #14	LINEA #5	LINEA #6	LINEA #7	LINEA #8	LINEA #9	LINEA #10	LINEA #12	LINEA #13	LINEA #15			
ALLAUCA ALEX				4	4	4	3	3	3	4	4	3	3		
ALVARADO FRANKLIN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
ANCHUNDIA LUCAS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
ARTEAGA ALONSO	3	3	3												
BRAVO ROBINSON	3	3		4	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
CASTILLO ANDRES				3	3	4	3	3	3	3	3	3	4		
CHAVEZ ROBERTO	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3		
CORTEZ RICHARD	3	3	3												
ESPINOZA HECTOR	3	3	3												
FRANCO JHONNY	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3		
MEDINA LESTER				4	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
MEZA HUMBERTO	5	5	5				3	3	5			4			
MOREIRA WILMER				3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
RAMIREZ EDWIN	3	3	3												
RUIZ OSCAR				3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
SORNOZA JOSE	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
TOMALA ROBERT	3	3	3	3	3	3			3						
YAGUAL MARIO	3	3	3	3	3				3						
YEPEZ RAMIRO	4	4	4												
ZAMBRANO BADA				2	3	2	2	2		2	2				

Tabla 7: Evaluación de habilidades por puesto de trabajo; Tapa

Elaborado por: Los Autores

En la Tabla 7, ENLIT en el Área de Embutidos presenta más homogeneidad, porque los operadores de Prensa de Tapa atún pueden trabajar con un alto nivel de habilidad en prensas de tapa oval y viceversa.

OPERADOR	CIZALLAS									
	CANCO# 1	CANCO# 2	C. ATUN # 1	C. ATUN # 2	C. OVAL	T. OVAL	T 603	T. ATUN	211X107	ARAFINADOR
ESTRELLA JOSE			4	4	4	4	4	4	4	4
FRANCO EDUARDO			2	2						
GUEVARA MARIO			3	3	3	3			3	
HUAYAMABE LUIS			3	3	3	3	3	3	3	3
IBARRA JIMMY	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
JIMENEZ STALIN			3	3	3	3	3	3	3	3
MORAN FRANCISCO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
PONCE MANUEL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
REINA JOEL	3	3								
RODRIGUEZ MARVIN			3	3						
TOVAR PEDRO			3	3			3	3	3	3

Tabla 8: Evaluación de habilidades por puesto de trabajo Cizalla

Elaborado por: Los Autores

En la Tabla 8 se observan tendencias marcadas; el 36.3% (4 personas) de los operadores tiene la habilidad para trabajar en las cizallas Canco #1 y Canco # 2, caso que no ocurre en las otras cizallas en donde el 63.63% conoce y tienen las habilidades para trabajar en dichas máquinas.

Resumen:

El Área de Embutidos posee una mínima cantidad de personas que tienen la habilidad para trabajar en las prensas de cuerpo oval, igual es el caso en las cizallas en donde el 36.3% del personal operador de cizallas tiene la habilidad de operar las prensas indicadas.

En las prensas de tapas las habilidades de los operadores son más homogéneas, ya que muchas de las personas que operan las prensas de tapa oval lo pueden realizar en tapa atún.

4.5.3 Evaluaciones por competencias

1 Adaptación – Flexibilidad.

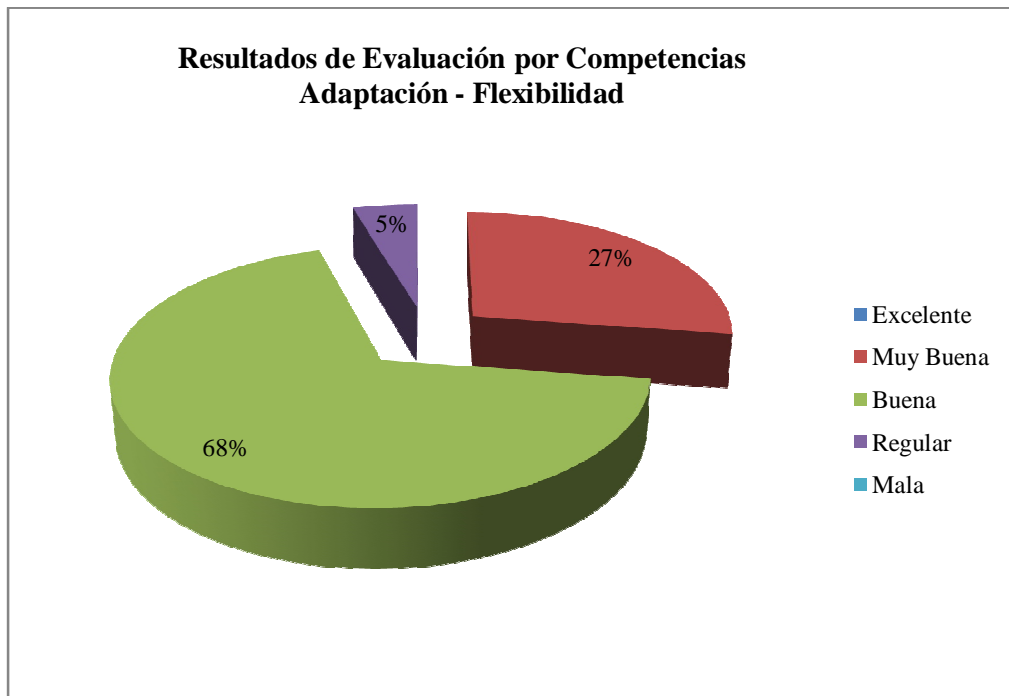


Gráfico31: Adaptación – Flexibilidad.
Fuente: Los autores.

El 68% del personal evaluado tiene una buena competencia de adaptación – flexibilidad, el 27% de la competencia del personal es muy buena y el 5% es regular.

2 Colaboración.

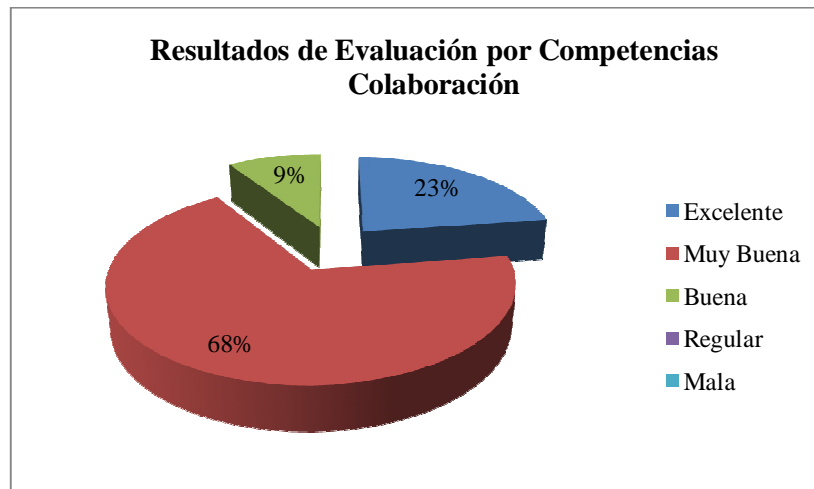


Gráfico32: Colaboración.
Fuente: Los autores.

El 68% del personal tiene una muy buena competencia de colaboración, el 23% es excelente y el 9% regular.

3 Comunicación eficaz.

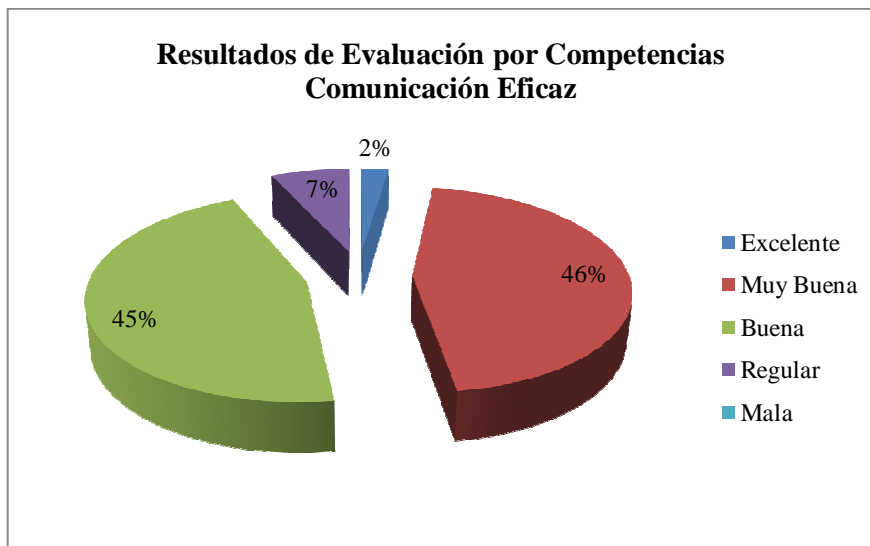


Gráfico33: Comunicación eficaz.
Fuente: Los autores.

El 46% del personal tiene una muy buena competencia de comunicación eficaz, el 45% es bueno y el 7% regular.

4 Tolerancia a la presión de trabajo.

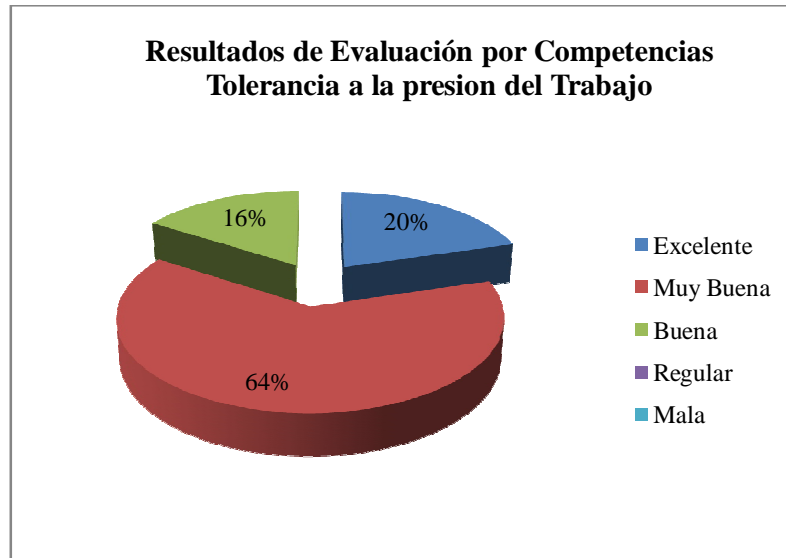


Gráfico34: Tolerancia a la presión del trabajo.
Fuente: Los autores.

El 64% del personal tiene una muy buena competencia de tolerancia a la presión de trabajo, el 20% es excelente y el 16% buena.

5 Iniciativa.

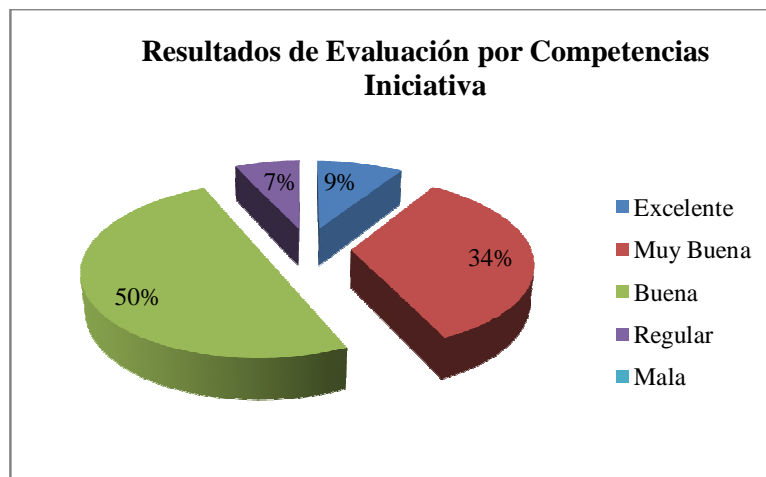


Gráfico35: Iniciativa.
Fuente: Los autores.

El 50% del personal tiene una buena competencia de iniciativa, 34% es muy buena, el 9% es excelente y el 7% es regular.

6 Trabajo en equipo.

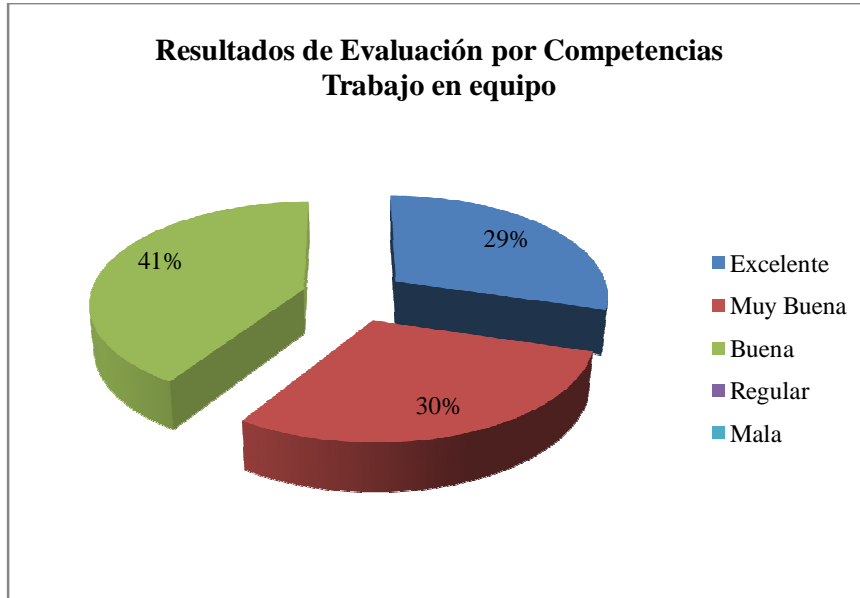


Gráfico36: Trabajo en equipo.
Fuente: Los autores.

El 41% del personal tiene una buena competencia de trabajo en equipo, 30% es muy buena, el 29% es excelente.

Resumen:

En base a los resultados de la evaluación por competencia, podemos observar que hay poca iniciativa por parte de los trabajadores, esto puede ser debido a falta de incentivo por un lado y por otro lado que el supervisor este subestimando al trabajador.

El capital humano de ENLIT tiene una buena adaptación y flexibilidad al puesto de trabajo asignado; presentan una muy buena tolerancia a la presión del trabajo, ya que están dispuestos a trabajar en cualquier horario y situación que se presentare en la Organización. Requieren de una mejor

comunicación dentro del personal, trabajar más en equipo para lograr un mejor desempeño del personal y eficiencia de las máquinas.

CAPÍTULO 5

5. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS POR EQUIPO DE TRABAJO

5.1 Objetivos del equipo de trabajo

- Preparar estrategia de comunicación que permita a todos los colaboradores de Sanitarios Embutidos conocer el desempeño que están teniendo en su puesto de trabajo y generar motivación al personal.
- Elaborar plan de capacitación de acuerdo a los niveles de habilidades que el personal posee.

5.2 Requisitos del equipo de trabajo

Participación.- Los miembros que formen el equipo deben tener un buen nivel de participación que permita intercambiar ideas, para lograr dar un paso importante a la solución del problema o mejora planteada.

Responsabilidad.- Se debe tener responsabilidad de sus actuaciones y, sobre todo los logros obtenidos. La responsabilidad es asumida y compartida por todos los miembros.

Liderazgo.- Se requiere ser un líder formado, ya que el liderazgo puede cambiar de un participante a otro dependiendo del desarrollo del trabajo.

Conocer los objetivos, ser proactivo y comprender a los participantes son los requerimientos para ejercer liderazgo.

Métodos, técnicas y soportes.- Conocer herramientas para análisis y solución de problemas o mejora, son necesarias para formar parte del equipo de trabajo.

Comunicación.- Los miembros se deben comunicar de una manera adecuada; saber escuchar y responder cuando le den la palabra para que exista una verdadera interacción en el equipo.

Objetivo y meta.- Los objetivos y metas deben ser conocidos y estar claros por el equipo para que todos los miembros trabajen en sinergia y los logros sean mayores al esperado si trabaja de manera individual.

5.3 Estrategias implementadas por el equipo de trabajo

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	ACCIÓN	EQUIPO DE TRABAJO	ALCANCE
Preparar estrategia de comunicación que permita a todos los colaboradores conocer el desempeño que están teniendo en su puesto de trabajo y generar motivación al personal	Difundir mediante medios visuales el desempeño del personal	Retroalimentar al personal sobre el desempeño que están teniendo en las máquinas a las cuales están asignados	Jefe de RR.HH., Jefe de Sección, Jefe de Producción, Supervisores, Gerente de mantenimiento, Jefe de Control de Calidad.	Que todo el personal conozca sobre los acontecimientos que se presentan en el área y el desempeño que están teniendo en su puesto asignado.
	Incentivar al personal mediante las evaluaciones de desempeño.	Colocar carpetas de información semanal en cada máquina, en donde se indique la eficiencia por turno que están obteniendo los operadores. Reconocer al trabajador de mejor desempeño del mes.	Jefe de Sección, Jefe de Producción, Supervisores.	Estimular a mejorar su desempeño y motivarlos para lograr un mejor clima laboral

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	ACCIÓN	EQUIPO DE TRABAJO	ALCANCE
Elaborar plan de capacitación de acuerdo a los niveles de habilidades que el personal posee	Formar equipo de mejoramiento para la elaboración del Plan de capacitación y descripción de actividades.	Capacitar al personal de acuerdo al programa. (Se adjunta detalle de la capacitación a realizar por niveles)	Jefe de RR.HH., Jefe de Sección, Jefe de Producción, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Aseg. de Calidad, Jefe de Seguridad y Salud, Supervisores, Trabajadora social, Metrólogo	Que el personal alcance el nivel superior con respecto a lo alcanzado en la evaluación

Tabla 9: Estrategias implementadas por el Equipo de Trabajo

Elaborado por: Los Autores

5.4 Costos/Beneficios

El presente análisis tiene como antecedente las evaluaciones realizadas al personal de la Sección Sanitarios Embutidos de la empresa Envases del Litoral S.A. Mediante la Tabla de Evaluación Efectiva Estándares de Habilidades por Puesto de Trabajo, ver Anexo 4, este estudio permite visualizar de manera objetiva el nivel técnico de habilidad actual de cada uno de los evaluados.

La tabulación de datos ayuda al Equipo de mejoramiento a la creación y elaboración del Plan de Capacitación por Niveles, ver Anexo 2.

Para el diseño y elaboración del Plan de Capacitación se conformó el equipo de trabajo; este equipo fue compuesto por:

1. Jefe de Producción
2. Jefe de Recursos Humanos
3. Jefe de Seguridad y Salud
4. Jefe de Mantenimiento
5. Jefe de Aseguramiento de Calidad
6. Jefe de Sección
7. Supervisores
8. Trabajadora Social

Para establecer los costos incurridos en el diseño e implementación del Plan de Capacitación, basta con definir y calcular en detalle los gastos. Para cuantificar el beneficio obtenido nos regiremos a la mejora de la eficiencia de producción.

5.4.1 Evaluación Costo

Para el cálculo de los costos incurridos se considera desde el inicio de las reuniones, se analizará el coste de la Capacitación, así como el costo individual de la capacitación detallada por los niveles, este detalle considera el coste de los expositores y del personal a capacitar.

5.4.2 Costo conformación del Plan de Capacitación por niveles

Costo Total Reuniones para conformación Plan de Capacitación			
Participante	Salario / Hora (\$)	Tiempo participación (Hora)	Total \$
Jefe de Mantenimiento	11.33	3	34.00
Jefe de Producción	9.83	4	39.33
Jefe de Sección	7.95	3	23.85
Jefe de Aseg. de Calidad	7.66	4	30.63
Jefe de Recursos Humanos	5.44	4	21.75
Jefe de Seguridad y Salud	5.26	4	21.05
Supervisor	2.92	3	8.75
Supervisor	2.92	3	8.75
Trabajadora Social	2.71	3	8.13
Metrólogo	1.63	3	4.90
Subtotal			201.14
Varios			20.00
Total			221.14

Tabla 10: Costo Total de Reuniones para conformación Plan de Capacitación

Elaborado por: Los Autores

NOTA: En el valor Varios se incluyen gastos extras incurridos en la Reunión. En total se celebraron 4 reuniones de 1 hora cada una (USD \$ 5.00).

El costo total, contabilizados Participante por Hora, da como resultado USD \$ 221.14, este sería el costo por el diseño del Plan, este costo será dividido para el número de Niveles a Capacitar (5 Niveles), estableciendo por principio que solo se capacitará por primera vez implementado el Plan.

El análisis detallado de los valores incurridos en el Plan de Capacitación del Personal por niveles se desglosa a continuación. Esta Tabla detalla los costos por hora según el expositor asignado.

5.4.3 Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación

Nivel 1

Tema	Expositor	Tiempo (Horas)	Costo (Hora)	Total(\$)
Política de Calidad	Jefe de Producción	0,50	9.83	4.92
Descripción de la Organización	Jefe Recursos Humanos	1,00	5.44	5.44
Descripción del Proceso	Jefe de Sección	1,00	7.95	7.95
Partes principales de la fabricación del envase y tapa sanitaria	Jefe de Sección	1,50	7.95	11.93
Procedimientos de trabajo	Jefe de Sección	2,00	7.95	15.9
Identificación de áreas de trabajo	Supervisor	1,00	2.92	2.92
Identificación de líneas, máquinas y equipos	Supervisor	1,50	2.92	4.38
Identificación de los productos que se fabrica	Supervisor	1,00	2.92	2.92
Identificación del embalaje de los productos	Supervisor	1,00	2.92	2.92
Identificación de áreas Restringidas	Supervisor	0,50	2.92	1.46

Seguridad industrial	Jefe Seguridad Industrial	1,00	5.26	5.26
Uso de EPP	Jefe Seguridad	1,00	5.26	5.26
Precauciones para no sufrir accidentes	Jefe Seguridad Industrial	1,00	5.26	5.26
TOTAL		13		76.52

Tabla 11: Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 1

Elaborado por: Los Autores

5.4.4 Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 2

Tema	Expositor	Tiempo (Horas)	Costo (Hora)	Total (\$)
Nomenclatura de los envases y tapas	Jefe de Sección	1,00	7.95	7.95
Especificaciones de los productos	Jefe de Sección	1,00	7.95	7.95
Identificación de productos en proceso y producto terminado	Jefe de Sección	1,00	7.95	7.95
Uso de los productos que fabrica ENLIT	Jefe de Sección	0,50	7.95	3.98
Identificación de productos no conformes	Jefe de Sección	1,00	7.95	7.95
Metrología I	Metrólogo	2,00	1.63	3,26
Métodos de control	Jefe de Sección	2,00	7.95	15.90

Equipos utilizados para medir los productos	Jefe de Sección	1,00	7.95	7.95
Partes, herramientas y equipos utilizados en la prensa (básico)	Jefe de Mantenimiento	2,00	11.33	22.66
TOTAL		11.5		85.55

Tabla 12: Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 2

Elaborado por: Los Autores

5.4.5 Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 3

Tema	Expositor	Tiempo (Horas)	Costo (Hora)	Total (\$)
Herramientas y equipos utilizados en la prensa (Avanzado)	Jefe de Mantenimiento	2,00	11,33	22.66
Sistema de lubricación y su uso	Jefe de Mantenimiento	1,00	11,33	11.33
Sistema neumático	Jefe de Mantenimiento	2,00	11,33	22.66
Montaje y desmontaje de troqueles	Jefe de Mantenimiento	1,50	11,33	16.99
Ajustes de prensa	Jefe de Mantenimiento	2,00	11,33	22.66
Importancia de mantener limpio el área de trabajo	Jefe de Seguridad	1,00	5,26	5.26

Metrología II	Metrólogo	2,00	1,63	3.26
TOTAL		11,50		104.82

Tabla 13: Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 3

Elaborado por: Los Autores

5.4.6 Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 4

Tema	Expositor	Tiempo (Horas)	Costo (Hora)	Total (\$)
Productividad	Jefe de Producción	2,00	9.83	19.66
Matricera	Jefe de Mantenimiento	2,00	11.33	22.66
Neumática	Jefe de Mantenimiento	2,00	11.33	22.66
Comunicación	Jefe de Recursos Humanos	2,00	5.44	10.88
TOTAL		8,00		75,86

Tabla 14: Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 4

Elaborado por: Los Autores

5.4.7 Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 5

Tema	Expositor	Tiempo (Horas)	Costo (Hora)	Total (\$)
Liderazgo	Jefe de Recursos Humanos	4	5.44	21.76
Calidad Total y productividad	Jefe de Producción	4	9.83	39.32
TOTAL		8,00		61.08

Tabla 15: Detalle del costo Expositores del Plan de Capacitación Nivel 5

Elaborado por: Los Autores

5.4.8 Personal a Capacitar

Según los datos obtenidos, el personal evaluado correspondiente a 51 personas de los Trabajadores de la Sección Sanitarios Embutidos van hacer los capacitados. La información recabada da la pauta requerida para estadísticamente detallar el total de personas a capacitar e implementar el Plan de Capacitación en el área de sanitarios Embutidos:

**Área Sanitarios Embutidos
Niveles actuales de Habilidad**

Sub áreas Evaluadas	Nivel	Resultado Personal Entrevistado	Porcentaje
Cuerpo 20 personas	2	2	10
	3	12	60
	4	6	30
Tapa 20 personas	2	2	10
	3	14	70
	4	4	20
Cizalla 11 personas	2	1	10
	3	8	72
	4	2	18

Tabla 16: Área Sanitarios Embutidos – Niveles actuales de Habilidad

Elaborado por: Los Autores

El total de personas a capacitar según el nivel de habilidad detectado y el objetivo planteado es:

Personal a ser Evaluado por Niveles Implementación de Plan	
Nivel Actual	Total Personal Evaluado
1	0
2	5
3	34
4	12
5	0

Tabla 17: Personal a ser Evaluado por Niveles – Implementación del Plan

Elaborado por: Los Autores

Personal a Capacitar por Niveles Implementación de Plan	
Nivel - Objetivo a Alcanzar	Total Personas a capacitar
1	6*
2	4**
3	10
4	68
5	24

* Personal recién ingresado < de tres meses

** Personal recién ingresado < de 6 meses.

Tabla 18: Personal a Capacitar por Niveles – Implementación del Plan

Elaborado por: Los Autores

Para establecer una referencia cuantificable se revisaron los índices de productividad de cada uno de los evaluados, se tabularon los datos y se obtiene

estadísticamente que existe una relación directa entre el nivel de Habilidad y la Eficiencia de Producción; esta relación se la detalla en la siguiente tabla:

**Relación
Nivel – Productividad**

Nivel evaluado	Eficiencia de Producción Promedio
1	< al 70%
2	71 al 75%
3	76 al 82%
4	82 al 94%
5	95 al 100%

Tabla 19: Relación Nivel – Productividad

Elaborado por: Los Autores

El objetivo de la propuesta establece que el personal alcance el nivel superior de capacitación con respecto al alcanzado en la evaluación inicial, esta premisa nos da la pauta para establecer, con los datos anteriores, que el costo directo por capacitar, es aumentar el nivel de eficiencia de cada uno de los Capacitados, esto es fácilmente cuantificable ya que la capacitación es el mejoramiento de la habilidad técnica de Capacitado. Esto repercute directamente con la productividad y eficiencia pudiendo ser fácilmente cuantificable al término de la implementación del Plan de Capacitación por Niveles.

5.4.9 Costo Capacitación por Niveles

Nivel	Plan	Expositor Total x Plan \$	Total Días Capac.	Personal Total a Capacitar	Costo del Personal	Costo Prom. Material (\$)	Costo Total		Inversión Total (\$)	Inversión Prom. por Persona
							Persona	Material		
Nivel 1	44.28	76.52	2	6	11.50	3.00	69.00	34.50	224.3	37.38
Nivel 2	44.28	85.55	2	4	11.50	3.00	46.00	12.00	187.75	46.94
Nivel 3	44.28	104.82	2	10	12.50	3.00	125.00	30.00	304.1	30.41
Nivel 4	44.28	75.86	2	68	13.50	2.00	918.00	136.00	1174.14	17.27
Nivel 5	44.28	61.08	1	24	14.00	2.00	336.00	48.00	489.36	20.39
TOTAL INVERSIÓN			9	112					2379.65	

Tabla 20: Costo Capacitación por niveles

Elaborado por: Los Autores

5.4.10 Beneficios

Para visualizar el beneficio directo de la implementación de la Capacitación por Niveles se deberá verificar los indicadores de eficiencia de producción de cada uno de los evaluados. La visualización tangible de la efectividad será observable desde varios puntos de vista, entre ellos:

Aptitud hacia el trabajo (Iniciativa).

Aptitud hacia su superior y compañeros (Colaboración).

Aptitud hacia los cambios (Adaptabilidad).

Minimización de tiempo perdido por accidentes.

Mejora en identificación de posibles no conformidades (Productos defectuosos).

Eficiencia para discernir el método de control apropiado así como sus controles dimensionales y visuales.

Mejora en tiempos de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

5.5 Impacto social

El impacto social es todo beneficio obtenido directa o indirectamente a partir de una acción determinada y en esta tesis se puede identificar ambos tipos de beneficios.

El impacto social y familiar positivo que tendrá el equipo de trabajo no sólo se deberá reflejar en los integrantes del mismo sino que deberá ser transmitido por cada uno de ellos hacia sus subordinados para intentar provocar la misma actitud positiva en todos y así propagar una misma idea en la Compañía que

guíe al mejoramiento deseado; obteniendo mejoras en los procesos operativos y logísticos, cambios en las actitudes de ciertos colaboradores de la Compañía, todo se verá reflejado en costos de producción más bajos, aumento de productividad, procesos logísticos más ágiles y eficientes, aumento de ventas, mejora de la competitividad en la industria, lo cual resultará financieramente en un aumento de la utilidad neta.

El impacto social de los colaboradores de la Empresa, desde cualquier perspectiva, será algo positivo para todos los que están vinculados con la organización.

CONCLUSIONES

La clave principal para que las empresas ostenten el éxito, es de mantener un clima laboral óptimo, que satisfaga al Talento Humano, y que, mediante la mejora continua alcance y mantenga un nivel de competencias que sean direccionadas el buen desarrollo de la Organización.

El presente trabajo se ha orientado a revisar teóricamente, el aporte que genera el Talento Humano en el rendimiento de la Organización, describiendo los parámetros influyentes principales. La gestión eficiente del Talento Humano permite establecer directrices que ayuden a perfeccionar la conducta y el comportamiento del individuo, que adicionada con elementos de motivación, compensación e incentivos mejoren el desempeño del trabajador, y por ende el rendimiento de la industria, así como la calidad de vida laboral y el clima laboral.

Para la elaboración de la Investigación realizada para esta Tesis, se recopiló información del Área de Sanitarios Embutidos acerca del Clima Laboral. Esta investigación identifica al trabajador como cliente interno, mostrando su nivel de satisfacción, competencia y habilidad que posee, así como su desenvolvimiento.

Las encuestas realizadas para investigar el nivel de satisfacción del Clima Laboral, permitieron conocer que la comunicación que sostiene el operador y Jefe / Supervisor no es la adecuada. Estratégicamente, se establece que para mejorar los niveles de inconformidad, el equipo de trabajo conformado, contribuirá para que el personal operador tenga el conocimiento de su desempeño durante las jornadas de trabajo.

La mejora establecida en el planteamiento estratégico impulsado, hace que el Talento Humano esté consciente y se auto estimule para un mejor desempeño

en su línea de fabricación, además que permite que al colaborador se le reconozca mensualmente su buen desempeño; siendo esto un ente motivador para que continúe aportando con su eficiencia a la línea de fabricación de la máquina a él asignada.

Las evaluaciones de las competencias y habilidades realizadas permiten determinar los puestos de trabajo idóneos para los cuales cada trabajador está capacitado, así como también identificar que colaboradores requieren de capacitación para mejorarlas. El equipo de trabajo elaboró un Plan de Capacitación acorde a los niveles que presentaron los operadores en la evaluación realizada. Este Plan permite que el personal escale al nivel superior al cumplir una serie de charlas que son dictadas por personal del equipo de trabajo que luego son evaluadas en base a su desempeño. Con la evaluación de las habilidades, ENLIT podrá contar con información valiosa acerca del personal idóneo que posee para determinada máquina, y disponer de forma óptima cada uno de ellos para ubicarlos en las prensas en los cuales ellos logran un mejor desempeño.

La retroalimentación eficiente, ha brindado beneficios que contribuyen que el Área de Sanitarios Embutidos haya experimentado un crecimiento en la eficiencia de producción de sus líneas de fabricación. Cada operador es evaluado por la Jefatura observando sus producciones y eficiencias diarias en las máquinas a ellos designadas, en donde al final de mes son recopiladas y tabuladas para medir a los tres mejores trabajadores del Área, que luego son premiados entregándoles un diploma (Anexo 4), un obsequio y eligiéndolo el mejor colaborador del mes. Este reconocimiento genera motivación, la cual permite al trabajador sentirse valorados por la labor que realizan. Esta actividad ha influenciado a que todos los colaboradores participen activamente para alcanzar este reconocimiento, generando una sana lucha para mejorar el

desempeño y pertenecer al grupo de los mejores trabajadores del área (Gráfico 37).



Gráfico 37: Acto de premiación Mejor Trabajador del Mes.
Fuente: Los autores.

El evaluar y conocer el estado de cada colaborador dentro del Área de trabajo, hace posible que los Jefes, Supervisores y el equipo de trabajo que se forme cuando se lo requiera, desarrollen estrategias en cuanto a comunicación y capacitación que contribuyan a un mejor desempeño del Talento Humano en su Área y la Organización.

RECOMENDACIONES

Para que este modelo de desarrollo obtenga los resultados esperados se recomienda:

- Monitorear el cumplimiento del plan de capacitación de acuerdo a los niveles de habilidades del personal donde se ha desarrollado la tesis.
- Evaluar y mantener informado al personal de los objetivos específicos del área para que ellos trabajen direccionados a la meta establecida.
- Mantener y/o mejorar el incentivo que se está brindando para de esta manera tener un mayor crecimiento tanto del talento humano como de la empresa.

Otra recomendación es, que esta tesis sea difundida a las demás áreas de Envases del Litoral S.A., y que sea socializado por medio del portal de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, para el beneficio de otras empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas la Trilogía*. Mexico: Granica S.A.
- Bancacentral.wordpress. (2013). *Bancacentral.wordpress*. Recuperado el 2013, de Bancacentral.wordpress:
<http://bancacentral.wordpress.com/definiciones/producto-interno-bruto/>
- Banco Central del Ecuador. (2011). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Julio de 2012, de Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Banco Mundial. (2013). *Bancomundial.org*. Recuperado el 2013, de Bancomundial.org: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.ZS>
- Buenastareas. (2012). *Buenas Tareas*. Recuperado el 10 de 07 de 2012, de Buenas Tareas: www.buenastareas.com/ensayos/La-empresa-vista-como-generadora-funcional-de-riqueza/1613691.html
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retencion y mejora de talento profesional y directivo*. Madrid .
- Cervera, A. L. (2008). *Comunicacion total*. Madrid: ESCIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestion del talento humano*. Bogota: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Da Silva, R. (2002). *Teorias de la administracion*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Definiciones ABC. (2013). *Definiciones ABC*. Recuperado el 15 de 07 de 2013, de Definiciones ABC:
<http://www.definicionabc.com/general/instinto.php#ixzz2imUdhiu6>
- Diario Hoy. (14 de Octubre de 2013). *Diario Hoy*. Recuperado el Octubre de 2013, de Diario Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-73-del-empleo-en-3-sectores-productivos-592791.html>
- Econlink. (2013). *Econlink.com.ar*. Recuperado el 2013, de Econlink.com.ar:
<http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

Eumed.net. (2011). *Eumed.net*. Recuperado el Julio de 2012, de Eumed.net: www.eumed.net/libros/2011b/966/clima%20laboral%20organizacional.html

Evaluacion Institucional. (s.f.). *Evaluacioninstitucional.idoneos*. Recuperado el Marzo de 2013, de Evaluacioninstitucional.idoneos: <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>

Gonzalez, M. F., & Lopez, M. E. (2005). *Inteligencia emocional*. Colombia: Ediciones Gamma.

Irvin, T. (2002). *Fundamentos de economia*. Mexico: Cengage Learning Editores.

Jerico, P. (2001). *La nueva gestion del talento humano: Construyendo compromiso*. Madrid.

Koontz, H. (1999). *Administracion, una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.

Mariano, C. (1856). *Diccionario de educacion y metodos de enseñanza*. Madrid: Imprenta de A. Vicente.

Medrano, M. (Marzo de 2012). *Eumed.net*. Recuperado el Febrero de 2013, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>

Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicacion estrategica*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.

Rangel, S. (2006). Recuperado el 3 de Mayo de 2013, de Universidad Sabana : intellectum.unisabana.edu.co

Recursos Humanos. (03 de Septiembre de 2007). *Blogspot Peru*. Recuperado el 18 de febrero de 2013, de Blogspot Peru: <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

Reyes, D. (2011). *Adminitsracion*.

Robbins, S. (1999). *Administracion*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.

Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Slideshare. (15 de Junio de 2012). *Slideshare*. Recuperado el 17 de Mayo de 2013, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/nany125/teorias-motivacionales-13346206>

Solana, R. (1993). *Administracion de organizaciones*. Buenos Aires: Interoceanicas S.A.

Stoner, J. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson.

TiposDe.Org Portal Educativo. (2013). *TiposDe.Org*. Recuperado el Julio de 2013, de TiposDe.Org: <http://www.tiposde.org/economia-y-finanzas/110-tipos-de-industrias/#ixzz2iltlaSKX>

Vertice. (2008). *Retribucion de personal*. Malaga: Vertice.

Wordpress. (06 de Junio de 2008). *Albertinator.wordpress*. Recuperado el 25 de Enero de 2013, de Albertinator.wordpress: www.Albertinator.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa.html

GLOSARIO

Aptitud: En psicología, se define a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje.

Habilidad: El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia al talento, pericia o aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

Competencia: Este término está relacionado a la capacidad, habilidad, o destreza para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

PIB (Producto Interno Bruto): Es un concepto extendido en numerosos países. Se trata de una noción que engloba a la producción total de servicios y bienes de una nación durante un determinado periodo de tiempo, expresada en un monto o precio monetario.

Embutir: La definición otorgada por la RAE indica que es dar a una chapa metálica la forma de un molde o matriz prensándola o golpeándola sobre ellos.

Litografía: Técnica empleada sobre las láminas de hojalata barnizada para reproducir mediante impresión lo diseñado previamente sobre planchas especiales.

Palletizado: Actividad que describe la acción de acomodar, automática o manualmente, el producto sobre los pallets para su embalaje.

Rodonado: En el ámbito manufacturero de envases metálicos se describe como la acción de, mediante medio mecánico, conformar anillos abultados sobre las paredes del cilindro del envase para otorgarle mayor resistencia y estabilidad mecánica al envase para su utilización.

Bobinas de hojalata. - Láminas metálicas envueltas en forma de rodillo que llega a pesar aprox. 9 toneladas

Barniz.-Recubrimiento que se le realiza a la lámina metálica en ambos lados luego del proceso de corte, con la finalidad de protegerla del medio ambiente en el exterior y de los productos y líquidos de gobierno que se colocan en el interior del envase.

Líquido de gobierno. - Productos que pueden ser agua y sal, aceite vegetal, girasol, oliva, pasta de tomate, que se colocan junto al pescado o vegetal durante el proceso de enlatado del envase.

Embutición Cuerpos. -Deformación que se le realiza a la hojalata mediante una prensa para dar forma al envase

Conservas. - Productos para el consumo humano que luego de un proceso de cocinado son colocados dentro del envase para luego ser sellados

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Clima Laboral

Encuesta Clima Laboral

Fecha:	Sección:				
Relación con los superiores	5	4	3	2	1
1) ¿Es grato trabajar bajo las órdenes de mis superiores?					
2) ¿Los supervisores son respetuosos conmigo?					
3) ¿Cuándo mis superiores llaman la atención a alguien, lo hacen con justicia?					
4) ¿El supervisor exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?					
Relación con los compañeros					
5) ¿Es grato trabajar junto con los compañeros asignados por mis superiores?					
6) ¿Mis compañeros colaboran eficientemente con la tarea asignada?					
Capacitación y desarrollo.					
7) ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo?					
8) ¿Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para mi desarrollo laboral?					
Comunicación					
9) ¿Tengo la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a mi departamento?					
10) ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño personal?					
11) ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?					
Motivación					
12) ¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más?					
13) ¿Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño?					
14) ¿Mi encargado se preocupa por la superación laboral de los empleados?					
Mejora Continua					
15) ¿Usted ha evidenciado mejoras en su puesto de trabajo?					
16) ¿Usted ha participado mejoras en su puesto de trabajo?					
17) ¿Cree usted que ha mejorado su desempeño en el puesto de trabajo asignado?					

Legenda:

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Medianamente de Acuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Comentarios y observaciones:

Relación con los superiores

1)

2)

3)

4)

Relación con los compañeros

5)

6)

Capacitación y desarrollo.

7)

8)

Comunicación

9)

10)

11)

Motivación

12)

13)

14)

Mejora Continua

15)

16)

17)

Encuesta Clima Laboral

Satisfacción	5	4	3	2	1
18) ¿Me siento satisfecho por el trabajo que realizo?					
19) ¿Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la empresa?					
20) ¿Me proporcionan el equipo necesario para cumplir con mi trabajo?					
21) ¿Me siento satisfecho en el puesto de trabajo donde me asignan					

Leyenda:

5	Muy satisfecho
4	Satisfecho
3	Medianamente satisfecho
2	Insatisfecho
1	Muy insatisfecho

Comentarios y observaciones:

Satisfacción

17)

18)

19)

20)

21)

Anexo 2: Evaluación efectiva estándares de habilidades

TABLA DE EVALUACION EFECTIVA							
ESTANDARES DE HABILIDADES							
NOMBRE:							
CARGO:							
Nivel de Habilidades	Descripción/ Atributos						
1	Operario basicamente sin habilidades, esta aprendiendo como operar el equipo; inseguro de si mismo (falta de instrucción) necesita supervisión frecuente						
2	Puede operar determinados equipos, conoce el proceso básico. Necesita asistencia ocasional, No conoce bien el equipo, pocas veces sabe que un equipo esta funcionando mal o algún problema de calidad.						
3	Opera los equipos con confianza y necesita muy poca asistencia.Reconoce cuando un equipo funciona mal o cuando hay problemas de calidad, pero no los puede corregir.						
4	Conoce muy bien el equipo y lo opera a un alto nivel de confianza. No necesita supervisión. Comprende la relación entre el rendimiento del equipo y la calidad/ productividad. Reconoce cuando un equipo funciona mal y realiza correcciones o ajustes. Podría supervisar a otros.						
5	Operador experimentado que conoce bien el equipo y el proceso. Supervisa y enseña a otros.Muy consciente del mal funcionamiento de los equipos, incluso de los potenciales problemas. Realiza correcciones y ajustes, inspecciona los equipos y hace reparaciones/ajustes. Inspecciona los equipos y hace reparaciones menores, muy consciente de la condición/calidad de los equipos y su relacion con la productividad. Potencial supervisor/ lider de Equipo						

Anexo 3: Evaluación por Competencias

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

COMPETENCIA	NIVEL EXIGIDO					DESCRIPCIÓN
	5	4	3	2	1	
Adaptación - Flexibilidad						Capacidad para comprender en forma rápida contextos para una revisión propia.
Colaboración						Capacidad para brindar apoyo a los superiores y responder sus necesidades.
Comunicación Eficaz						Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara la información requerida.
Tolerancia a la presión de trabajo						Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar los objetivos establecidos.
Iniciativa						Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas.
Trabajo en equipo						Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas para alcanzar las metas propuestas.

LEYENDA

- 5 Excelente
- 4 Muy Buena
- 3 Buena
- 2 Regular
- 1 Mala

Anexo 4: Diploma de reconocimiento



ENVASES DEL LITORAL S.A.

www.enlit.com.ec



Envases del Litoral confiere el siguiente:

RECONOCIMIENTO

Al Sr. Miguel Vera Zavala.

Por su valiosa aportación en la Producción del Mes de Noviembre 2013 en el Área de Sanitarios Embutidos, alcanzando un logro significativo en:

Eficiencia de Producción

94.3 %

Envases del Litoral S.A. espera que siga colaborando con su desempeño en beneficio para todos los que conformamos la Empresa.

Atentamente.

Ing. Gonzalo Zavala.

Jefe de Planta

Otorgado el 10 de Diciembre del 2013