



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Tesis

“La gestión del talento humano, su impacto en el proceso
productivo, caso: empresa de cartografía”

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración especialidad Alta Dirección

Presenta

Jackeline Arredondo Bárcenas

Santiago de Querétaro, mayo 2019



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SU IMPACTO EN EL PROCESO
PRODUCTIVO, CASO: EMPRESA DE CARTOGRAFÍA
TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración Área Terminal en Alta dirección

Presenta:
Jackeline Arredondo Bárcenas

Dirigido por:
Dra. Ma. Luisa Leal García
SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente


Firma

M. en I. Francisco Sánchez Rayas
Secretario


Firma

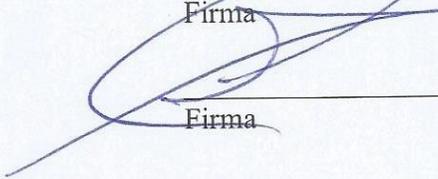
Dr. Arturo Castañeda Olalde
Vocal

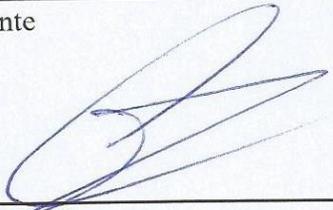

Firma

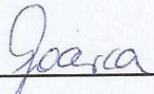
M. en A. María Elena Díaz Calzada
Suplente


Firma

Dr. Martín Vivanco Vargas
Suplente


Firma


Dr. Martín Vivanco Vargas
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo 2019
México

RESUMEN

Este trabajo hace un análisis al interior de una empresa dedicada a la cartografía, siendo su mayor actividad la creación de datos relevantes extraídos mediante medidas de trabajo en campo para convertir esos datos en información necesaria para la creación de planos cartográficos. La importancia de éste análisis recae directamente en el personal que labora para la empresa, dado que en éste intervalo se identifican partes inoperantes en la gestión humana del proceso productivo. Se aplicó un cuestionario en la escala de Likert ordinal a todos los empleados para comprobar la dependencia que tienen las variables de talento humano y proceso productivo en el desarrollo y desempeño de su trabajo, los resultados de basaron en la prueba de Pearson, se capturaron en Excel y con los resultados obtenidos se concluye que la empresa se ve favorecida en un 79% porque cuenta con personal calificado en el servicio y producción de planos cartográficos. Por último, se proponen recomendaciones para potenciar los valores institucionales en cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo de esta empresa de cartografía.

(Palabras clave: Talento humano, proceso productivo, gestión humana).

SUMMARY

This study analyzes the inside of a company engaged in cartography, being its main activity, the creation of relevant data extracted through field work measures in order to transform the data into information relevant for the creation of cartographic plans. The staff working for the company plays an important role in this analysis, as in this interval, inoperative parts in the human management of the productive process are identified. A questionnaire on the ordinal Likert scale was applied to all employees in order to verify the level of dependence of human talent and production process variables on the development and performance of their work. Results were based on Pearson's test, they were registered in Excel, and with the results obtained it is concluded that the company is favored in a 79%, as it has qualified personnel in the service and in production of cartographic plans. Finally, recommendations are proposed in order to strengthen institutional values in each of the members that make up the team of this cartographic company.

(Key words: human talent, production process, human management).

DEDICATORIAS

A **Dios** por permitirme sentir su amor en todas las cosas que vivo, porque me hizo comprender que hasta en los momentos más difíciles está presente, dándome una lección de vida para ser mejor persona conmigo y con mi semejante.

Con amor, cariño y respeto para mi abuela **Carmen Castro Bautista**, que me brindó la oportunidad de entender con sus pláticas repetitivas la importancia de escuchar una y otra vez a las personas que me aman, de forma única, porque de ellos viene la conciencia de perseverar en las cosas que veo imposibles; porque su bendición me acompaña a todas partes.

A mi compañero de vida, **José E. Álvarez Olvera**, que ha sido mi sustento en esta travesía escolar, por amarme con todos mis defectos, por sostener mi cabeza cuando estoy triste, por brindarme su mano para levantarme de mis tropiezos, por ser único y auténtico a la hora de apoyarme incondicionalmente.

Agradezco el apoyo de mi familia, mis amigos, y a cada uno de mis compañeros, a mí querida **Mony** porque me brindaron una visión de amor para terminar con agrado y pasión la maestría.

AGRADECIMIENTOS

A todos y cada uno de mis maestros, en especial a: **Dra. Ma. Luisa Leal Gracia, Dra. Cintya Peña Estrada, Dra. Esperanza Colmenares, Dra. Esmeralda Jiménez Rentería, M.A. Sergio Ibarra G., Dr. Alejandro Santoyo Rodríguez**, que vieron en mí, determinación e interés por ser una mejor persona, gracias por transmitirme con filosofía sus conocimientos y su comprensión de la vida, a la **Dra. Patricia Luna Vilchis** por apoyarme incondicionalmente en el perfeccionamiento de mi tesis con sus correcciones y comentarios; mis más sinceros agradecimientos, pero sobre todo, mis respetos a todos y cada uno de mis maestros por ser únicos en el área de la enseñanza.

A mi **Universidad Autónoma de Querétaro**, por brindarme la oportunidad de estar en sus aulas, por ayudarme a prepararme académicamente, por ser mi segundo hogar, por hacer de mí, una persona productiva en el área del conocimiento.

Especial agradecimiento a mi maestro **Dr. Arturo Castañeda Olalde** por fungir como mi mentor, gracias.

ÍNDICE

	página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.2. La Gestión del Talento Humano	3
2.3. El Proceso productivo	11
2.4. Características de la Empresa de Cartografía	17
2.4.1. Misión	17
2.4.2. Visión	17
2.4.3. Valores	17
2.4.4. Historia	18
2.4.5. Estructura Orgánica	20
2.5. Investigaciones relacionadas Gestión del Talento Humano	21
2.6. Investigaciones relacionadas Proceso Productivo	21
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	25

3.1. Justificación	30
3.2. Planteamiento del problema	30
3.3. Objetivos	30
3.3.1. Objetivo general	31
3.3.2. Objetivos específicos	31
3.4. Definición del universo	31
3.5. Definición de variables	32
3.5.1. Variable dependiente Gestión del talento humano	32
3.5.2. Variable independiente Proceso productivo	32
3.6. Hipótesis	32
4. METODOLOGÍA	33
4.1. Diseño de estudio	34
4.2. Tipo de estudio	34
4.2.1. Diseños transeccionales descriptivos	34
4.2.2. Diseños transeccionales exploratorios	34
4.2.3. 1 Investigación Transeccional o transversal	34
4.3. Instrumento	35
4.4. Procedimiento	36
4.5. Procedimiento de la información	36
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
5.1. Características de población de estudio	37
5.2. Resultados de la variable Gestión del Talento Humano	47

5.3. Resultados de la variable Proceso de Producción	62
5.4. Comprobación de la hipótesis	78
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	82
APÉNDICE	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Nombre	Página
1	Competencias	9

INDICE DE FIGURAS

Figura	Nombre	Página
1	Estructura orgánica de la Empresa de Cartografía	20
2	Sexo	37
3	Edad	38
4	Estado Civil	39
5	Escolaridad	40
6	Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros)	41
7	Turno trabajado	42
8	Horas trabajadas a la semana	43
9	Mi nivel económico	44
10	Antigüedad en la empresa	45
11	Antigüedad en el puesto	46
12	Te sientes reconocido en la empresa	47
13	El trabajo en su área está bien organizado	48
14	Las funciones y responsabilidades están bien definidas	49
15	Tu puesto de trabajo te permite desarrollar al máximo tus habilidades	50
16	El responsable de área Demuestra Conocimiento y Dominio en sus Funciones.	51
17	El responsable de área soluciona los problemas de una manera eficaz.	52

18	El responsable de área delega eficazmente las Responsabilidades.	53
19	El responsable del área toma decisiones con la participación del personal.	54
20	El responsable del área me retroalimenta sobre mi desempeño	55
21	El responsable del área me brinda la información necesaria para mi desempeño.	56
22	Existe colaboración con los compañeros de trabajo.	57
23	Me resulta fácil la comunicación con mi jefe	58
24	Se promueve la participación para la toma de decisiones	59
25	Me resulta fácil la comunicación con mi jefe	60
26	Las condiciones ambientales del área de trabajo son buenas.	61
27	Las tecnologías de la información cubren las necesidades del puesto	62
28	Las actividades de producción son planeadas	63
29	Existen mejoras en el Proceso de producción para evitar cuellos de botella	64
30	Se cuenta con algunos medios de control en los procesos	65
31	El producto se apega a las especificaciones del cliente	66
32	Los Costos de producción se estiman con base a un sistema	67
33	El espacio de las áreas de trabajo se considera suficiente	68
34	Se Cumple con las normas de seguridad requeridas	69
35	El aprovechamiento de la maquinaria y equipo es al 100%	70
36	Se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo	71

37	Las cargas de trabajo están bien distribuidas	72
38	Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.	73
39	El personal suele trabajar horas extras	74
40	Tus compañeros conocen el proceso de producción	75
41	Existe buena comunicación de tu área con otros departamentos	76
42	Existe buena colaboración entre compañeros	77
43	Las decisiones de última hora favorecen el área de producción	78
44	Correlación de Pearson	79

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe una gran cantidad de organizaciones, cada una con características que las hacen únicas, cada una con diferentes objetivos, que se organizan de manera sistemática para producir bienes, servicios o ambos satisfaciendo las necesidades de la población.

Cada una de estas organizaciones tiene un comportamiento particular que depende de sus miembros con base a las necesidades de la empresa.

Ya varios investigadores de la talla de Frederick Winslow Taylor (1987) habían observado e investigado la importancia del factor humano en las organizaciones, sin embargo, en pleno siglo XXI existe ignorancia u omisión acerca del valor que representa cada uno de los miembros que conforma una organización.

Las aportaciones de Taylor (1987) y sus predecesores son al día de hoy vigentes, pues las empresas que mantienen a su personal en las condiciones necesarias para desempeñar sus actividades diarias en la empresa, son empleados que trabajan de manera coordinada en favor y cuidado de sí mismo, de sus compañeros y de la empresa para la que laboran.

Este tipo de responsabilidad recíproca entre empleados, socios o colaboradores permite la obtención de resultados individuales y al trabajar como equipo los resultados son en beneficio de la empresa y de sus clientes.

El factor humano como principal actor de una empresa en funcionamiento debe ser tomado en cuenta para generar más productividad sin llegar a medios de explotación, por el contrario, buscar ese excedente de productividad permitiendo al factor humano ser creativos en el desempeño de sus labores mediante los recursos que la empresa ofrece para tal objetivo.

La presente investigación tiene por objetivo analizar dos variables que determinan el hacer de una empresa de cartografía, tales variables enfocadas a la Gestión del Talento Humano y Proceso Productivo y serán analizadas a través de una encuesta aplicada a los miembros de una empresa de cartografía, denominada así para efectos discrecionales. Los resultados de dicha investigación fueron significativos en lo relativo a la dependencia que tiene la empresa sobre el trabajo que desempeñan cada uno de los miembros, es decir el talento humano es indispensable para llevar a término las actividades preponderantes, es decir, la producción de planos cartográficos. La correlación fue de 1 a 1, la principal causa de esto es que la empresa cuenta con personal calificado, las áreas que intervienen en la producción de planos cartográficos cuentan con estudios de licenciatura y técnicos en ingeniería.

En cuanto a la comprobación de la hipótesis se demuestra que la variable de proceso productivo depende totalmente de la variable del talento humano para la realización de los planos cartográficos de la empresa de cartografía; sin el personal calificado o adecuado a las necesidades de la empresa de cartografía se tendría un trabajo no aceptado por los clientes.

En tanto se terminó la investigación y se ordenaron los datos se concluye de toda la información obtenida que estadísticamente se comprueba la dependencia de la variable del proceso productivo en relación a la variable de factor humano, sin embargo, en las gráficas queda plasmado que las cargas de trabajo están mal distribuidas lo que indica que no se trabaja con eficiencia.

Se sugieren diferentes actividades a la empresa para solventar las necesidades de los empleados en materia organización de la producción, así como de cultura organización mismas que se especifican en el apartado de sugerencias.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Determinar si una empresa está en condiciones de brindar a sus empleados los medios para desempeñar sus actividades de forma segura, responsables y efectiva es una labor de ensayo y error para las organizaciones que van creciendo sin tomar las medidas necesarias brindando satisfacción laboral a cada uno de sus empleados de manera personal, se entiende que si uno de los miembros se siente a gusto y es eficiente con lo que la empresa le brinda, sería suficiente para que los demás miembros de determinada área se sienta igual, pero la realidad es que no todos los empleados persiguen las mismas metas personales, es por ello que el crecimiento particular es uno de los principales retos al interior de las organizaciones que procuran explotar la inventiva de sus colaboradores dejando aflorar la creatividad de cada uno de ellos. Para comprender los intereses de la empresa de cartografía se retoman algunos autores que abordan el tema de gestión del talento humano desde una perspectiva personal basada en sus investigaciones.

2.2. Gestión del talento humano

Según Chiavenato (2002) en su obra Gestión del talento Humano sugirió la definición de talento humano en las organizaciones como la función que permite la colaboración fuerte de los empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada para nombrar al personal y con ello alcanzar los objetivos organizacionales e individuales de los miembros; considera también que es un proceso que abarca un considerable número de actividades todas con dependencia de la parte administrativa, de tal forma que, para este autor, dicho proceso comienza con el reclutamiento y selección del personal que la empresa prevé para sus actividades; para la empresa es en sí un proceso específico que sirve para orientar a su personal

en las principales actividades, lo que común y prácticamente se conoce como diseño, análisis y descripción de puestos, que regularmente tienen un sentido de responsabilidad en cada uno de sus operarios. Siguiendo con el proceso administrativo se hace énfasis en la capacitación, así como la seguridad e higiene entre otras actividades, para posteriormente darle seguimiento y evaluación al personal.

Para Chiavenato así como para otros autores, es muy importante que sea tomado en cuenta el personal desde su ingreso y su estancia para asegurar su productividad, confirmar que tengan el gusto y una desarrollada lealtad por la empresa, motivo equánime para retener el talento que beneficia las operaciones al interior y exterior de la empresa.

Por otro lado, y siguiendo con el tema el autor aseguro que el trabajo en equipo, así como la comunicación pueden disminuir los conflictos que pueden presentarse en diferentes niveles jerárquicos (línea y staff) con la única salvedad de que los miembros estén debidamente especializados en sus áreas y sus actividades propias a sus habilidades, así como los conocimientos necesarios a sus respectivas áreas de trabajo.

En el artículo de Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, (2013) mencionan la definición que Peter Drucker utiliza para definir el talento humano como todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que forman parte de una organización. Es un medio importante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales a futuro en términos de competitividad al interior y exterior de la organización. Drucker hace referencia a

todo el personal que conforma una empresa, desde accionistas, clientes, proveedores, empleados y cualquier grupo de personas que tuvieren interés particular en la organización como los elementos que benefician de manera individual al grupo.

También opinó al mismo tiempo que la autonomía de cada uno de los empleados podía valerse por sí misma para tomar decisiones bajo criterios basados en valores y principios aceptados por la empresa haciendo énfasis en la importancia de los conocimientos, habilidades y capacidades de relacionar las necesidades de la empresa con las propias haciendo efectivo el conocimiento particular y desarrollando habilidades para realizar correctamente las tareas o actividades con la confianza de hacer fielmente sus labores.

Sin embargo Drucker no descartó en ningún momento la responsabilidad de las empresas y destacó el reto que tienen para cautivar a sus empleados no solo con libertad de iniciativa propia sino también para fomentar en el empleado retos que cada empresa considera importantes para mantener un ritmo constante de crecimiento.

Empoderar a la gente permite aportaciones únicas que benefician al colectivo. Y los administradores son responsables de designar con base a las necesidades de la empresa, trabajadores que maximicen sus potencialidades en sus lugares de trabajo, generando sinergia en todos los entes que conforman un grupo laboral aprendiendo a aprender las necesidades de los diferentes planos laborales del negocio; ya sea con los mismos clientes externos que, con especial enfoque a los internos para, mantenerla cautivada haciendo empleados calificados, capaces y deseosos de su propio crecimiento.

También agregó que, una vez que la empresa reconoce su principal actividad, su razón de ser, también determina su principal tarea y con ello destaca cuáles son

los principales requerimientos que un empleado debe poseer para cubrir un puesto en la empresa.

De lo anterior, la importancia de contratar empleados con mayor número de fortalezas, habilidades, conocimientos, destrezas, capacidad de trabajo en equipo, etc. características importantes para brindar opciones y diversidad por mucho efectivas para una contratación y seguimiento de interés laboral mutuo entre empleado y empresa.

Lorenzana (2017) trae a colación a Theodore Schultz quien, a principios de 1960, define al capital humano como las destrezas, capacidades y conocimientos individuales que benefician los procesos productivos ver (Throw, 1978, 11, citado por Pedroza R., 2009, p.23). Este autor ya manifestaba de manera práctica la importancia de los individuos dentro de una organización como una parte muy importante de la que se depende de manera efectiva y directa para solventar no solo las necesidades físicas de la empresa en específico, sino las insuficiencias que presentan los mismos empleados en los diferentes ramos industriales, empresariales, y a la lista se agrega el sector educativo con las instituciones pedagógicas, quienes no dejan de ser una organización aunque no produzcan bienes o servicios. Es importante señalar que el tiempo ha sido un factor importante para dar a conocer las investigaciones y aportaciones de autores con visiones humanísticas que promovieron las cualidades del empleado en determinadas condiciones para trabajar con eficiencia en el lugar correcto de acuerdo a sus habilidades y otras características inherentes.

Schultz, (1960) como otros autores enfatizó en las habilidades, talentos y conocimientos que produce un individuo de forma única dado que el aprendizaje de una a otra persona puede variar o ser distinto; de esta forma señaló que la

preparación académica es indispensable para tener un aprendizaje en constante crecimiento, que genera una acumulación de conocimientos, así como destrezas y habilidades que evolucionan con los avances tecnológicos muy presentes y necesarios en este siglo.

También afirmó que las personas con mayor preparación académica encuentran mayor número de oportunidades para mejorar su calidad laboral incrementando por ende la productividad y con esto seguir aprendiendo conocimientos nuevos que impulsan crecimientos financieros no solo para un grupo de individuos si no para un sistema social en su conjunto, es muy previsto en la rama de la tecnología y sus repercusiones como factor determinante en el ámbito de la economía en general.

David McClelland (1999) siendo uno de los principales precursores del término Talento Humano tuvo como principal reto analizar la motivación humana y lo plantea desde el punto de vista de los incentivos, objetivos por los que el individuo basa su comportamiento.

Los tres sistemas de motivación humana propuestos por McClelland, (1999) son principalmente los logros, el poder y la pertenencia como principales actores de la motivación en los humanos, y para poder entender la propuesta de este autor, se considera traer a colación la pirámide de Maslow (2012), ya que, es en esta propuesta que puede distinguirse de forma más clara con la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización los sistemas de la motivación humana de McClelland.

El primer sistema de motivación para David McClelland (1999) son los logros, el hacer algo mejor, evitando errores y contratiempos implica que puede realizarse con menor, tiempo, dinero y esfuerzo, en este sistema puede distinguirse a las personas que logran resultados personales bajo el esquema de la responsabilidad

personal porque se le reconoce y se le tiene la confianza suficiente entre otras características para conseguir el éxito en sus tareas asignadas.

El segundo sistema de motivación humana es el poder, que bajo los parámetros de influencia a nivel mundial es visto como una estimulación creativa de empoderar a otros que beneficien de manera propositiva y colectiva a las sociedades rompiendo fronteras entre países, pues, una gran parte de ese poder debe influenciar al enriquecimiento de valores universales aplicados a todos por igual, en la autorrealización de la pirámide de Maslow pueden observarse características asociadas al individuo para hacer uso de ese poder, características como la moralidad, falta de prejuicios, tendencia a resolver problemas, entre otras.

Por último, el tercer sistema de motivación humana es la pertenencia, que para McClelland (1999) la convivencia con otros es de suma importancia, el resultado de la interacción o intervención directa o indirecta de otros individuos es necesaria para cubrir la necesidad como premisa de que el hombre es social por naturaleza y en la pirámide de Maslow la afiliación tiene características relevantes como la amistad, el afecto, el amor, etc., como sentimientos que motivan al humano a realizar determinadas actividades de carácter social para satisfacer sus necesidades de afiliación en la familia, escuela, en el trabajo, club social, etc.

La propuesta de Spencer & Spencer (1993) para definir la competencia puede considerarse o complementa a todo lo antes escrito porque especifica que es una característica subyacente en un individuo, es decir, una forma específica de comportamiento o pensamiento, que pueden ser perceptibles y generales en determinadas situaciones, pueden prolongarse por un largo tiempo lo que permite aprovechar esa condición para motivar al empleado a realizar actividades que favorecen su estado cooperativo nato.

Tabla 1.

Competencias

Competencias	Cinco principales tipos de competencias (Spencer y Spencer)
Motivación	Comportamiento específico en determinadas acciones u objetos
Características	Sean físicas y conocimiento lógico y abstracto
Autoconcepto	Actitudes, valores, filosofía propositiva de la vida
Conocimiento	Comprensión y discernimiento en determinadas áreas.
Habilidad	Destrezas en determinadas trabajos físicos o mentales

Fuente: Elaboración con base en Matha Allen (2002)

Con base en el cuadro anterior es necesario concentrarse en la motivación, algunas características y el autoconcepto, estas competencias son determinantes para que un individuo sea capaz de desempeñar actividades únicas con sus semejantes y de esto dependerá que se compenetre con los intereses de sus compañeros.

Siguiendo con el mismo tema, es visible que Spencer (1993) resaltaba tales rasgos a los que denomina no visibles, porque, las destrezas pueden ser detectadas en las características físicas, y los conocimientos pueden ser visibles y e igualmente detectables con determinadas pruebas; por otro lado, es más laborioso determinar cuál es el autoconcepto y los rasgos de personalidad mismos de la persona en cuestión.

Por otra parte, la propuesta de Peter Sengel (2005) se torna tentativa al analizar el pensamiento sistémico, la integración de múltiples disciplinas; poder entender que un miembro solo en una empresa no lograría ejercer actividad social por ninguna razón, es una forma pragmática de entender que el ser humano sigue un patrón de sociabilidad para alcanzar metas y objetivos no solo de manera personal, sino de forma colectiva al interactuar con sus semejantes

Para Sengel (2005) el intercambio de conocimientos de varias disciplinas permiten la manifestación de un orden en el hacer y en un grupo de hombres al

pensar y actuar, lo importante de este intercambio es mantener un ritmo constante de actividad previamente acordado por el grupo en cuestión, en la forma preestablecida se acepta una orientación sistémica de cierta forma metodológica e interactiva para motivar de forma individual al personal, miembros poseedores de talento humano único, propio y característico al formar un grupo de trabajo con la única finalidad de resaltar cada una de las disciplinas necesarias para estructurar un pensamiento sistémico el cual nos recuerda continuamente que el todo, puede superar la suma de las partes cuando los miembros participan de manera integral en las actividades que mejoraran el trabajo planeado.

Lo imperativo de esta propuesta es que para formar un grupo de trabajo sistémico debe tomarse en cuenta determinadas características en los grupos de trabajo, con especial énfasis en cada uno de los individuos para conformar un equipo que solvente las necesidades no solo del trabajo cotidiano sino las reservas que puede traer consigo las responsabilidades del grupo, el mismo, que puede verse superado por la exigencia de las organizaciones en constante cambio si no se prevé a futuro las principales necesidades de la organización.

Desde la perspectiva del autor el talento humano estará previsto en un grupo de trabajo que cumpla con determinadas características de individuos que sean capaces de unir sus talentos personales para mantener activas las expectativas que llevaron a término su creación.

Otra de las propuestas de Chiavenato (2007) son las competencias, es decir, la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valores u otras características personales como rasgo único de las cualidades personales y esenciales para desempeñar actividades y que definen el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus

actividades en la empresa, así, las competencias básicas pueden observarse en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba una de las muchas importancias que tienen las competencias es adquirir y agregar nuevas aptitudes que sean fundamentales para tener éxito en las diversas gestiones que mantiene constantemente la empresa, en lugar de invertir en una capacitación de personal que carece de habilidades primarias por parte de sus colaboradores que fueron seleccionados para trabajar en la organización sin algún filtro de referencia sobre sus aptitudes personales.

2.3. Proceso productivo

Gaither & Frazier (2000) afirman que la administración de la producción y las operaciones es una interesante mezcla de prácticas provenientes del pasado, probadas con el transcurso del tiempo y de una búsqueda de nuevas maneras de administrar sistemas de producción.

Estos autores hacen una remembranza histórica partiendo de las primeras civilizaciones como Grecia, Roma, Egipto, China, haciendo una comparación en los medios de producción que si bien eran rudimentarios también han ido evolucionando estos sistemas con el paso del tiempo. La ubicación más preponderante en esta remembranza histórica tiene un parteaguas con la Revolución Industrial (RI), pues en este periodo se habían propuesto inventos de todo tipo, fue más fácil la creación de estas invenciones dando paso a diferente maquinaria que era movida por energía creada por el hombre como es el caso del vapor.

Para los años de 1800 ya se contaba con motores de gasolina que rápidamente dieron paso a la creación de fábricas textiles, y con ello un número incontable de industrias.

Para 1856-1915 los principios en la administración científica con su principal exponente Frederick Winslow Taylor, se ponen en práctica los estudios de tiempos y movimientos, métodos de análisis, planeación y control de las actividades.

Henry L. Gantt (1861-1919) y su aportación llamada diagrama de Gantt para planear y programar actividades diversas en un periodo determina con un enfoque humanístico al evitar la presencia de un capataz en cada una de las actividades del empleado permite también un sistema programado de incentivos mediante la capacitación por tiempo de los empleados.

Por otro lado, y casi paralelamente se encuentran los esposos Gilbreth (1868-1943) con su método de 17 movimientos donde se utilizaban símbolos y colores para determinar la productividad de un operador en su área de trabajo; así como la fatiga, la importancia de la selección y capacitación de los empleados para determinados trabajos.

Siguiendo con el enfoque humano, los trabajos de Elton Mayo y los estudios que realizó como experimento controlado en la planta de Hawthorne, donde detectó factores de significativa representación psicológica y sociológica que perturbaban la motivación y la actitud de los empleados en relación con la producción.

Sin duda alguna las aportaciones, así como los trabajos, investigación y las diversas publicaciones de Chester Barnard, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Peter Drucker, entre otros autores permitieron y han permitido a algunos gerentes industriales objetivar una visión y comprensión básica de las condiciones en las que los trabajadores pudieran mejorar sus actitudes y comportamiento hacia su trabajo y entre los compañeros del equipo. La visión y aportaciones de estos autores sobre el trabajo e influencia del mismo en los empleados determinan su comportamiento, es así como los gerentes han considerado

un mejor trato a sus empleados haciendo pequeños cambios paulatinos y graduales al interior de la organización para mejorar la productividad.

Para Martínez Cámara (1993) el proceso es el conjunto de fenómenos que le ocurren a la materia prima hasta configurar un producto acabado. Por tanto, el proceso está diseñado para realizar un producto o servicio global único, cuenta con un cliente externo e interno a la organización que es quien recibe el producto o servicio dentro o fuera de las empresas.

Se menciona también a López Toro y Nebro Mellado (1998) al afirmar que los procesos de producción constan de insumos o entradas de materia prima, o sea de medios y recursos, así como de productos terminados, como resultado de su realización y transformación según los estándares de calidad previstos para el proceso productivo en conjunto con un sistema de control que evalúa el funcionamiento del proceso y el grado de satisfacción del cliente.

El mejoramiento de los sistemas para producir se ha convertido en una de las prioridades de las empresas, ya que, el uso de tecnología e innovación garantizan un mayor rendimiento en los procesos de producción.

Este tipo de medios proporciona a las empresas mayor rendimiento en el proceso de transformación de la materia prima haciendo más exacto el uso de los materiales, la distribución de los insumos, pero sobre todo la mano de obra utilizada para transformar la materia o mejorar el servicio al cliente.

Los cambios en el ambiente externo, tienen una repercusión en el medio interno de la empresa, por lo tanto, se requiere de funciones específicas de la administración para controlar ese tipo de inconvenientes mediante la toma de decisiones, esto último permite la continuidad de un ciclo en el que interviene en su

totalidad el factor humano dando rendimiento contante a los actores que intervienen en el trabajo diario de una empresa brindando bienes o servicios al consumidor.

Schroeder (2005) denomina a la Administración de la Producción, también como Administración o Gerencia de Operaciones y en este concepto retoma elementos con los que se trabaja de manera conjunto para desarrollar la siguiente definición en la “Administración de la producción: los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. La administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones. (Schroeder, 2005, s.p.)

Tales elementos como: administradores, bienes o servicios, toma de decisiones son necesarios para que la administración de la producción se lleve a cabo, es decir, estos elementos intervienen de manera previa y directa de la mano del administrador tomando decisiones cuantitativas, cualitativas plasmando en un documento los respectivos pasos, así como la forma de producir un bien o servicio determinando el rumbo de la producción.

La toma de decisiones es un factor clave para darle fuerza a las empresas que ofrecen un bien o servicio, ya que, gracias a estas decisiones se establece un rumbo en diferentes rubros que van desde el capital a invertir, hasta lo que se tiene que producir para satisfacer las necesidades de la sociedad así como de otra empresas; pero sobre todo dando un empuje a los empleados como clientes internos y a los propios inversionistas ya que, toda transformación de materia prima tiene como fin principal producir rendimientos favorables para todos los que conforman y desarrollan actividades dentro y fuera de la empresa.

Vilcarromero (2007) propone definir la Gestión de la Producción, de forma que los medios administrativos, sean los que mejoren los niveles de la productividad de una empresa mediante las correctas decisiones de sus empleados.

Como el principal objetivo de la Administración de la Producción es crear un bien a tiempo y a bajo costo, toda la empresa debe trabajar de forma organizada utilizando todos los medios necesarios; básicamente el factor humano para decidir el rumbo a tomar hasta la culminación o término del producto o servicio; siempre cuidando el ambiente en el que se desenvuelve el personal, procurando la productividad con eficiencia y eficacia.

La fuerza laboral desde esta perspectiva en una empresa debe ser un factor apegado a las necesidades de la organización determinando un trabajo en equipo y coordinación con el ambiente interno y externo de cada uno de los miembros como gobierno, clientes, otras organizaciones, etc.

De forma práctica Administración o Gestión de la Producción desde el punto de vista de Vilcarromero (2007) está sujeta al proceso administrativo, dado que se planea, organiza, direcciona y se controla cada una de las actividades en los diferentes departamentos con el único fin de producir estratégicamente el producto o servicio reduciendo costos, tiempos de producción y entrega cuidando también la calidad del producto.

Uno de los objetivos primordiales de la administración de la producción es la creación de un bien o servicio pero como proceso de producción también es entendida como operaciones que mejoran las decisiones de la manufactura al verificar paso por paso la transformación de los productos que se ofrecen al consumidor y la gerencia tiene un papel muy importante, sus decisiones están basadas en estrategias a largo plazo para las actividades de toda la empresa, en tanto

las administrativas y operativas son a mediano y largo plazo respectivamente con la misma responsabilidad de la gerencia.

Alrnoletto (2006) sintetiza las ideas de Chase, Aquilano y Jacobs para definir la administración de la producción a la que también llama Gerencia de Operaciones donde interviene actividades como el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que permiten la creación de los bienes o servicios principales de la entidad.

Para Alrnoletto al igual que para otros autores la administración de la producción ya no solo es cuidar la calidad del bien o servicio; debe cuidarse otros tales como el factor humano, proporcionándole los medios necesarios (motivadores no monetarios) para un mejor desempeño de sus actividades haciendo conciencia en que el trabajo en equipo es un medio ideal para lograr los objetivos no solo de la empresa, si no los personales también.

Otro factor muy importante es la responsabilidad social y ambiental, ya que, independientemente de que existen normas de calidad, las personas en general o indiscutiblemente los clientes se preocupan más por el medio ambiente, y una empresa incapaz de convivir en comunión y respeto con el medio ambiente puede causar conflicto de conciencia en el cliente; así las empresas no pueden vacilar en el tema de cuidado ambiental ya que cada vez más las personas están más interesada en cuidar el entorno natural de la mejor manera posible y espera que la empresa a la cual apoya comprando sus productos participe de forma tal que los intereses puedan identificarse de manera proporcional a los interés sociales.

Otro factor como tema recurrente en las empresas es el uso y desarrollo de nuevas tecnologías, de lo cual se espera de las empresas una total responsabilidad de todos y cada uno de los miembros que la integran fomentando siempre el respeto al

consumidor, a la competencia a los gobiernos y a la sociedad en general; buscando en la competitividad estrategias corporativas que beneficien a corto, mediano o largo plazo las necesidades y exigencias de una economía global con el sello de responsabilidad colectiva.

2.4. Características de la empresa de Cartografía

2.4.1. Misión

Facilitar a nuestros clientes servicios geodésicos necesarios para llevar a cabo la transformación de una idea a proyectos territoriales con esquemas de desarrollo y responsabilidad social manteniendo un vínculo con las principales instituciones de la región permitiéndonos un desarrollo organizacional interno en los próximos 10 años.

2.4.2. Visión

Convertirnos en una empresa vanguardista de servicios geodésicos en soluciones integrales en el campo de la transformación territorial de alto impacto involucrando valores organizacionales, sociales e institucionales, utilizando conocimientos y avances tecnológicos apegados a las normas vigentes.

2.4.3. Valores

Responsabilidad Social: con el medio ambiente, la sociedad y la comunidad en general, adoptando, aplicando y promoviendo los principios establecidos en el Pacto Mundial declarado por las Naciones Unidas.

Orientación al cliente: Responsabilidad y respeto en cada uno de los proyectos y compromisos adquiridos.

Orientación a las personas: creando compromiso y sentido de pertenencia en nuestros profesionales, promoviendo y desarrollando un equipo de alto desempeño.

Integridad: gestionando nuestro Código de Conducta profesionalmente en nuestros clientes internos y externos.

Calidad: incluyendo diariamente una mejora continua en nuestras actividades.

Innovación: Creatividad y flexibilidad para cubrir previamente las necesidades de nuestros clientes.

2.4.4. Historia

La empresa de cartografía es relativamente joven, lleva operando en el estado por al menos 12 años se especializa en la elaboración de Mapas Digitales, Cartografía Catastral (propiedad pública, ejidal y privada), ofrece servicios de Ingeniería (para la realización de proyectos en general y) trabaja en apoyo a los programas y planes de desarrollo en los tres niveles de gobierno e iniciativa privada.

Desarrolla soluciones integrales basadas en Sistemas de Información Geográfica, Imágenes Geográficas adquiridas mediante Sensores Remotos, Sistemas de Posicionamiento Global (GPS), Topografía, Fotogrametría y otras tecnologías complementarias.

Es un sólido equipo de profesionales y especialistas en la materia agraria tanto en el campo de la Ingeniería como en el soporte Jurídico; combinando la capacidad y la experiencia de su personal con la última tecnología y capacitación constante para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

La empresa, ha sido reconocida en el mercado regional como una empresa líder en la provisión de soluciones técnicas y jurídicas que respondan a las necesidades particulares de cada organización en el campo de la materia Agraria. En el aspecto Inmobiliario brinda a sus clientes la atención más personalizada en el mercado con el fin de obtener el mejor valor por su dinero y la satisfacción total en sus necesidades en bienes raíces. La empresa está integrada por las siguientes áreas: Área jurídica, la empresa en esta modalidad cuenta con un grupo de Asesores Jurídicos y Consultores profesionales en el campo del Derecho y Consultoría en la Materia Agraria, que con

su experiencia hacen un estudio minucioso y específico de los requerimientos del cliente para desarrollar e implementar las soluciones más efectivas ya sea el área Inmobiliaria, de Gestión o Jurídica.

Área técnica, Esta área se encuentra conformado por profesionales que responden a las diferentes características de los proyectos que nos han sido encomendados, esta área se subdivide en: Ingenieros, Arquitectos y Técnicos de Procesos; Equipo de Ingenieros Topógrafos Geodestas, Ingenieros Topógrafos Hidrólogos, Ingenieros Civiles y Arquitectos; estos profesionales son el cuerpo de especialistas aplicados en cada uno de los proyectos que se destinan tanto en proyectar, programar, controlar y supervisar.

Los técnicos son los encargados de brindar soporte técnico, procesar información, elaborar planos y demás productos cartográficos, mapas, generar reportes y conformación de expedientes técnicos finales para las diferentes dependencias Federales, Estatales y Municipales y la iniciativa privada.

Estos profesionales conformados por Ingenieros en Sistemas Computacionales y Licenciados en Informática han recibido entrenamiento directamente de los fabricantes en la utilización de Software de aplicación a las actividades directas; así mismo, han desarrollado internamente utilerías y mantienen sus conocimientos permanentemente actualizados.

La empresa dispone de un grupo de Ingenieros y Topógrafos especialistas en selección y procesamiento de datos de campo; todos ellos, altamente capacitados para realizar las más difíciles tareas con la mejor calidad en los más diversos ambientes, áreas rurales o urbanas.

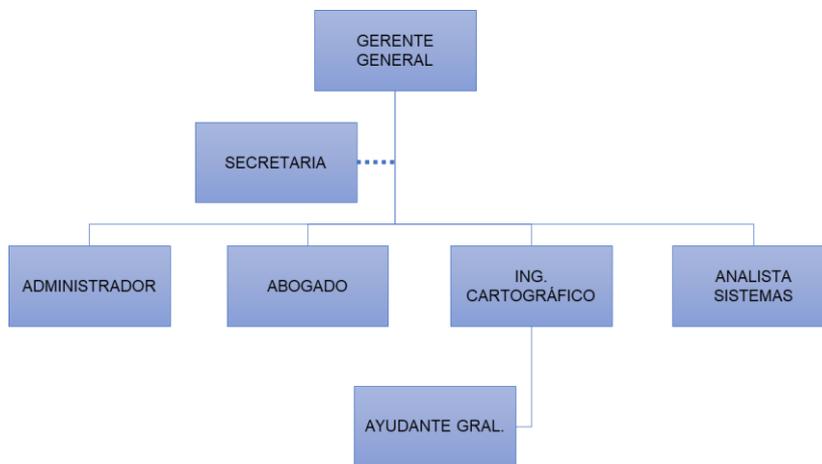
Este personal cuenta con herramientas de última generación (equipos GPS GR 3 mismos que tienen características generales como L1/L2 comunicación celular

interna vía GSM/GPRS, Bluetooth inalámbrica con rastreo satelital GPS, GLONASS y GALILEO; Estaciones Totales de igual tecnología de punta, Hardware y Software de Procesos, etc.), y personal de apoyo en campo. La empresa cuenta con una lista de profesionales asociados de diversas especialidades en diferentes estados de la República Mexicana que pueden formar parte de un equipo sólido y capaz de enfrentar grandes proyectos.

El número de empleados con los que cuenta la empresa son 20 miembros: 1 Gerente General, 1 asistente, 1 jefe administrativo. y su respectiva asistente; 1 jefe abogado y cuatro colaboradores; 1 jefe cartográfico quien tiene a su cargo 1 asistente y 4 ayudantes en general; 1 jefe de sistemas que tiene a su cargo 3 colaboradores y una persona de limpieza para toda la empresa.

2.4.5. Estructura Orgánica

Figura #1. Estructura orgánica de la Empresa de Cartografía



Fuente: Datos proporcionados por la empresa de cartografía 2017

Su organización está basada en una organización funcional representada en la figura 1

2.5. Investigaciones relacionadas con la Gestión del Talento Humano

En este apartado se muestra el interés de otros investigadores en relación, al tema de la gestión del talento humano, su impacto en el proceso productivo, caso: empresa de cartografía; sus aportaciones sirven de referencia para exponer la importancia que tiene el tema de factor humano en las organizaciones.

Cada una de las aportaciones tiene el objetivo de dar a conocer la importancia del factor humano en las diferentes ramas de la industria sin importar el giro de las diferentes y variadas empresas. El personal humano es la base estructural de una organización, es quien da equilibrio y calidad a cada uno de los departamentos que integran una empresa.

2.5.1. Gestión del Talento Humano

Margareth Genesi, Nercida Romero, Yasmarili Tinedo (2011) en su investigación *Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas* exponen que, la investigación, tuvo como objetivo analizar el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas del Municipio Cabimas. Se fundamentó en las teorías de Robbins (2004), Schermerhorn (2007) y Alles (2007). De su investigación obtuvieron resultados que indicaron que la capacitación y la estructura institucional son aplicadas en forma propositiva, caso contrario en la personalidad y el cambio organizacional se detectó que son escasos, por lo cual proponen en sus recomendaciones el desarrollo y mejoramiento de las habilidades necesarias en el personal para el desempeño de las funciones y actividades correspondientes a las áreas más necesitadas de talento humano.

Tito Huamani (2012) habla de una nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se basan en los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista de las ciencias del comportamiento. En esta investigación, se elimina la idea de que la persona, es un activo más en la empresa, es decir, un elemento que vende su fuerza de trabajo a la organización y concepto que cambiaron los autores clásicos de la Administración y que al paso del tiempo dieron salida a la consideración de que las personas poseen elementos propios como competencias, talentos y recursos natos, conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes probablemente adquiridos. Por ello, su investigación se orientó a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales (conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales), permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo, donde la ejecución de las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos. Se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por directivos y administradores, el grupo fue seleccionado aleatoriamente; los resultados fueron significativos; desde el punto de vista cuantitativo se demuestran las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identifican y se refinan los hallazgos. Sus propuestas de mejora en el proceso productivo: elaborar catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto y tipo desde este enfoque; una metodología de implantación del modelo en el sector, instituir un proceso de formación y capacitación permanente

de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público con igualdad de responsabilidad.

Mejía-Giraldo (2013) en su artículo plantea un análisis crítico del concepto de talento humano desde la teoría económica empresarial, mostrando los elementos que lo componen y su aplicación en el campo del desarrollo económico. Él mismo autor forma parte de la preocupación al interior del grupo de investigación “*Nuevas tecnologías, trabajo y gestión*”, un programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Buenaventura (Cali, Colombia), en relación con un proyecto de investigación sobre capacitación integral del talento humano en las pequeñas y medianas empresas. Con los resultados de la investigación, se intenta ir más allá de la descripción económica o técnica del concepto para formular un debate ético, sobre las relaciones económicas dentro del sistema económico capitalista globalizado y la participación del empleado en cada una de las actividades que realiza dentro y fuera de la institución que lo representa y quiere rescatarlo mediante la gestión del talento propio y único, así como su desempeño de trabajo con sus colegas o compañero de área.

Por otra parte Mucci (2010) afirma que las formas tradicionales de calificar el desempeño del personal, desde el punto de vista del empleo, han tenido significativas modificaciones en los últimos 20 años.

Su propuesta se centra en utilizar métodos para mostrar nuevos modelos que implican una mirada inclusiva, profunda, entendida como premisa para comprobar el potencial del empleado, así como las posibilidades de éxito en su desarrollo individual y de grupo en cualquier organización donde el trabajo del factor humano sea preponderante.

Para Calder Hernandez (2004) el reconocimiento de la importancia de las personas en el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventajas competitivas fundamentadas en el talento humano y se ha convertido en un reto para el personal de recursos humanos desarrollar competencias que respondan a los nuevos retos y necesidades que deben ser cubiertas en la organización.

La revisión de diversas investigaciones sobre el tema en otras regiones permite concluir que existen diferentes tipologías de competencias para los profesionales del área de recursos humanos, que son escasos los estudios específicos de competencias para los gerentes de determinada área y que puede construirse un modelo de competencias a través de análisis cualitativos. La investigación, contó con el apoyo de la Asociación Colombiana de Gestión Humana. Se utilizó una metodología hermenéutica mediante la aplicación de entrevistas de eventos conductuales y de mapa funcional. Los resultados se reflejan en un modelo que comprende cuatro categorías y 18 competencias, además de los valores de los gerentes de talento humano y el diccionario de competencias que permite hacer una selección pertinente a las necesidades que son sustanciales al grupo.

En el trabajo de Suárez (2011) se presenta la revisión de un documental donde contempla diversos aspectos laborales y una mayor importancia al nuevo rol de los gestores y líderes en las organizaciones. En el eje de sus especulaciones se ubican la observación directa de la posmodernidad, misma que nombra *compleja y paradigmática*, que empuja el cambio, las fluctuaciones y los diferentes las disyuntivas de la gestión del talento humano. Este autor pondera la gestión del talento humano, y la concibe como un objeto de estudio complejo, argumentando que su propósito es la cuidado y conservación del recurso humano en el ámbito profesional

dentro y fuera de la empresa, siendo indispensables los logros de los diferentes objetivos estratégicos en todos los niveles así como las políticas internas y externas para trabajar en conjunto con la empresa.

Cabrales Salazar (2009) en su artículo destaca la importancia de los atributos de la condición humana y del desarrollo del potencial humano en la optimización de las competencias de los gerentes de hoy. Se plantea que con el propósito de mejorar la gestión del talento humano y poder comprender y gestionar mejor a su equipo de trabajo, el gerente debe conocer cuáles son los atributos de la condición humana y cómo desarrollar las competencias para trabajarlos con optimismo, de manera tal que implemente estrategias para la mejora del talento de su gente. En este marco el talento se observa como una variable inagotable y susceptible de permanente desarrollo. El documento concluye haciendo un llamado al reconocimiento de la condición humana en las organizaciones, como estrategia necesaria para afrontar las inequidades de la sociedad actual.

2.5.2. Proceso productivo

Con Marvel (2011) se encuentran puntos muy específicos en su trabajo ya que, su propuesta abarca un número considerable de autores en los que fundamenta sus investigaciones científicas y empíricas para establecer la base de la importancia del factor humano en la productividad de las organizaciones que tiene impacto en la transformación de bienes o servicios.

La metodología que utilizó como estrategia empleada pertenece a un diseño no experimental descriptivo, consistente en tres criterios para la revisión y selección de la literatura utilizada, con el fin de delimitar el tema que se relacionara con la productividad con el factor humano. El autor indagó en bases de datos y revistas

relacionadas, consulto tesis doctorales y libros publicados, referentes a la influencia del factor humano en la productividad, relevantes para la investigación.

Los resultados de su exploración destacan, la clasificación de los factores en dos dimensiones que se presentan en las personas cuando operan laboralmente en las organizaciones. Tales dimensiones fueron la psicológica y la psicosocial. Los factores humanos incluidos en estas dimensiones fueron los factores individuales tales como la motivación, las competencias, la satisfacción laboral, la identificación, el compromiso y la implicación con la organización; para los factores grupales se utilizaron la participación, la cohesión y la gestión de conflictos; y para los factores organizacionales, la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo. Este autor resume que los factores mencionados tienen impacto en la productividad de la organización

Con López y Manuela (1984) el acceso a las tecnologías puede ser igual para las empresas, pero la diferencia entre organizaciones son las personas que trabajan como miembros internos, con capacidades y aportaciones únicas, el capital humano interviene en la productividad.

Las actividades intelectuales son un factor de importancia para las empresas como parte de las prouititudes relacionadas con el empuje de la tecnología.

El capital intelectual es un factor de empuje y crecimiento constante en las empresas que se destacan por la innovación de sus productos o servicios, lo que lo hace único, es la participación del personal que lo realiza.

Este tipo de trabajo es el que proporciona a la empresa una ventaja sobre su competencia lo que trae consigo es elevar la calidad de los productos, incremento y rentabilidad a la empresa y sobre todo a los socios.

Otro de los autores interesados en el poder de las tecnologías es Nocua (2013) con el trabajo que está liderando el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la República de Colombia resulta importante fortalecer el sector de tecnologías de la información orientadas a promover acciones de formación y actualización del talento humano en cada una de las organizaciones con la intención de que responda la ciudadanía empresarial con proyecciones que permitan movilizar el crecimiento económico y el desarrollo social del país. Bajo un estricto diseño e implementación de las diferentes iniciativas de aprendizajes y que permita logros que repercutan en la calidad, la cantidad y el desempeño del componente humano que contribuya al sector de manera directa al desarrollo de las tecnologías de la información. Es evidente que los países tienen retos nacionales e internacionales que ponen de manifiesto en su desarrollo tecnológico al aprovechar las ideas tecnológicas de la información promoviendo la expansión de cualidades y capacidades únicas en el talento humano de sus miembros.

Con base en trabajos anteriores realizados por el mismo Cáceres (2003) conceptualiza las estrategias empresariales para fortalecer las funciones esenciales de la empresa. Estas estrategias intraempresa las clasifica tomando los elementos que intervienen en la producción desde una perspectiva sistémica, encontrando tres tipos: modernización de procesos, estrategias sobre la fuerza de trabajo y estrategias relativas al producto, cada uno de los cuales tiene subtipos particulares. En su trabajo de investigación concluye que las estrategias intraempresa están íntimamente relacionadas con la reducción de costos y con la competencia, especialmente para adquirir mayor capacidad operativa, a fin de responder a las fluctuaciones del mercado, evitar su saturación y ampliar la participación en el mismo; en síntesis, es importante para obtener ventajas comparativas frente a los competidores.

Por otra parte también presenta un panorama desfavorable a los miembros de la empresa, en su explicación menciona que algunas estrategias intraempresa, si reducen los costos y mejoran la posición competitiva en el mercado, pero también provocan desempleo y precarizan las condiciones de trabajo; en términos económicos se generaliza el desempleo reduciéndose la capacidad adquisitiva del mercado. Su principal panorama radica en la necesidad de generar innovación y modernización considerando las principales características y necesidades del contexto local, regional, nacional, pero sobre todo los efectos de la globalización en el lugar.

Este documento presenta la metodología utilizada para la identificación, ordenamiento y selección de tres cadenas productivas dentro de un conjunto de 20 posibles candidatas (17 de ellas denominados prioritarias y las 3 restantes promisorias), sugeridas por la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad de Bogotá-Cundinamarca, enmarcado dentro del proyecto de investigación titulado "Mediante metodologías de inteligencia competitiva y esquemas de asociatividad, desarrollar una oferta de bienes y servicios de automatización de bajo costo que satisfaga las necesidades de modernización de tres cadenas productivas, clientes potenciales del Clúster de la industria electrónica de Bogotá y Cundinamarca"; este proyecto fue financiado por Colciencias y desarrollado por el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Electrónica e Informática y la Universidad de Cundinamarca.

Dichas cadenas se abordarán en el futuro cercano con el objeto de seleccionar algunas empresas en las cuales se realizará un proceso destinado a generar soluciones de automatización de bajo costo que redundarán en mayores niveles de productividad.

Se definieron por parte del grupo de Investigadores los conjuntos de variables que sirvieron de criterio para la selección de las cadenas, posteriormente se determinó la importancia relativa de cada criterio, utilizando el Proceso de Jerarquía Analítica mediante las calificaciones asignadas por parte de un grupo ampliado y conformado por expertos invitados, investigadores y los empresarios del Clúster de la Industria Electrónica, que serán los beneficiarios directos del proyecto de investigación.

Se tuvo en cuenta el peso relativo de cada criterio, y la metodología para realizar su cuantificación ya que estos pueden ser calificados de forma cualitativa o cuantitativa, según su naturaleza y de acuerdo a la escala definida, por parte de los investigadores.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

Previo sondeo en el departamento de medición y sistemas de la empresa de cartografía se conocieron los principales inconvenientes, tales como carga de trabajo y horas extras en la oficina para terminar los proyectos.

Lo que llama la atención es que solo en esos dos departamentos que son el ser de la empresa se presentan inconformidades por tiempos muertos lo que presupone un manejo inadecuado del talento humano.

En base a la carga de trabajo que presenta el jefe de medición y sistemas, así como los tiempos muertos del resto de los participantes en los procesos de producción, se observa la necesidad de contratar personal bajo competencias o valorar bajo competencias al empleado ya existente (jefe técnico, jefe de sistemas) para nivelar la carga de trabajo en las dos áreas.

La importancia de esta investigación será proporcionarle a la empresa las herramientas necesarias para resolver la situación de inconformidad entre sus empleados. De tal forma que su principal actividad se vea favorecida teniendo incluso un ambiente laboral sano.

3.2. Planteamiento del Problema

En los departamentos de medición y proyectos escasea contantemente el factor tiempo, para cada uno de los miembros es impensable que todos los días tengan que trabajar horas extras, y con ello pierden tiempos personales y calidad de vida.

Los miembros de los respectivos departamentos tienen potenciales intelectuales, así como habilidades técnicas que no han sido aprovechadas por falta de atención al personal.

La falta de un proceso productivo escrito y formalizado como auxiliar en cada uno de los problemas para los miembros de los departamentos sería de gran utilidad.

Los tiempos y actividades que corresponden a cada uno de sus miembros se ven afectados por el tránsito excesivo de proyectos que son prioridad mientras que los agendados con anterioridad son rezagados.

La falta de personal es primordial para terminar en tiempo y forma el exceso de trabajo que cotidianamente crece de manera constante en la empresa.

Hasta el momento el número de personas que trabajan para los departamentos citados es el mismo que ha operado desde que comenzó operaciones la empresa de cartografía, tal motivo permite plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo influye la gestión del talento humano en el proceso productivo y en una empresa cartográfica?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Identificar la relación entre la gestión de talento humano y el proceso productivo en una empresa dedicada a la cartografía.

3.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Describir la gestión de talento humano
- ❖ Describir el proceso productivo

3.4. Definición del Universo

Para el caso de esta investigación se aplicará la encuesta a todo el personal que conforma la empresa.

La empresa de cartografía está ubicada en el estado y municipio de Querétaro, integrada por hombres y mujeres, donde predominan mayormente empleados menores de 30 años, en estado civil solteros, excepto por el personal de mantenimiento la mayoría de sus miembros cuentan con una escolaridad de

licenciatura, un nivel económico medio, el personal más antiguo tiene más de 10 años trabajando para la empresa.

3.5. Definición de Variables

3.5.1. Variable dependiente

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales en un proceso que abarca admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal; aplicación de personas, división de cargos y salarios; compensación de las personas, división de beneficios sociales; desarrollo de personas, división de capacitación; mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad; evaluación de personas, división de personal; siempre utilizando el proceso administrativo como medio. (Chiavenato, 2009. s.p.)

3.5.2. Variable independiente

Proceso productivo

Administración de la producción: los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. La administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones. (Schroeder, 2005. s.p.)

3.6. Hipótesis

Se presupone que la gestión de talento humano influye directamente en el proceso productivo de una empresa dedicada a la cartografía.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio

La investigación presenta un diseño no experimental, es decir, se observó el fenómeno en su estado natural de tal forma que no se hizo movimiento o manipulación del fenómeno

En este tipo de investigación (no experimental) las variables independientes simplemente suceden y no pueden ser manipuladas, el control directo o influencia sobre ellas son imposibles, lo sucedido y los efectos subsecuentes pueden ser observables porque ya sucedieron. Los estudios cuantitativos, así como las encuestas de opinión, los estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, entre otros son ejemplos claros de la investigación no experimental. (Hernández, 2014, s.p).

4.2. Tipo de estudio

La investigación está basada en un estudio descriptivo, de campo, correlacional y transversal, términos que se explican a continuación.

4.2.1. Estudio descriptivo

La principal actividad de este estudio es el análisis de manera independiente o de manera conjunta sobre conceptos, variables componentes entre otros, especificando (medidas, propiedades, características, perfiles de personas, grupos, animales, comunidades, objetos, hechos, procesos o cualquier otro fenómeno) sin tener la necesidad de indicar cómo se relacionan entre sí. (Hernández, 2014, s.p)

4.2.2. Estudio de campo o exploratorios

Los estudios de campo o correlacionales como también se les conoce pretenden responder a preguntas de exploración.

La finalidad de este estudio es conocer la relación o grado de asociación que puede existir entre dos o más variables (sean conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular) con la posibilidad de que en el estudio se encuentren vínculos entre tres, cuatro o más variables; en los estudios correlacionales primero se mide cada una de las variables, después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones para sustentar las hipótesis sometidas a prueba. (Hernández, 2014, s.p).

Las medidas de las variables se van a correlacionar con los mismos casos o participantes no así con variable realizadas en el caso o personas distintas.

Los estudios correlación intentan predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas.

La investigación correlacional tiene un valor explicativo parcial, con el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan entre sí. (Hernández, 2014, s.p)

4.2.3. Estudio transversal

Los diseños transeccional o también conocido como transversal es una investigación llevada a cabo en un tiempo y momento muy específico y su finalidad es describir variables, unas comunidades, grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, fenómenos, un contexto, un evento, una situación y analizar su incidencia e interrelación. Las hipótesis son también descriptivas ya sea de pronóstico de una cifra o de valores. (Hernández, 2014, s.p)

4.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert (ordinal) con 40 Preguntas; cada pregunta cuenta con 5 opciones según sea la identificación que tenga el sujeto de estudio; 10 preguntas corresponden a datos generales y 15 preguntas para la variable

gestión del talento humano, así como 15 preguntas para la variable de proceso productivo, dicho cuestionario fue validado por pares y expertos.

4.4. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendimiento de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: historial, manuales, sistemas de organización, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis.
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario).
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo.
6. Presentación de resultados y conclusiones.

4.5. Procesamiento de la información

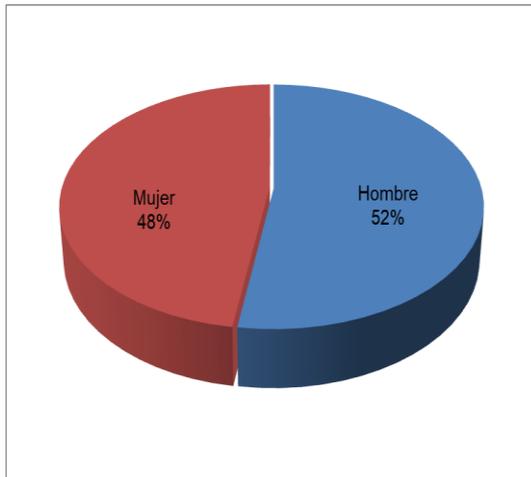
La Captura de la información se realizó en hoja de programa Excel. Se aplicó el método de estadística descriptiva con frecuencias relativas y absolutas que como medio sirvió para la elaboración de los gráficos y presentación de los valores en porcentajes. Se utilizó la correlación de Pearson para la comprobación de la hipótesis.

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la población de estudio

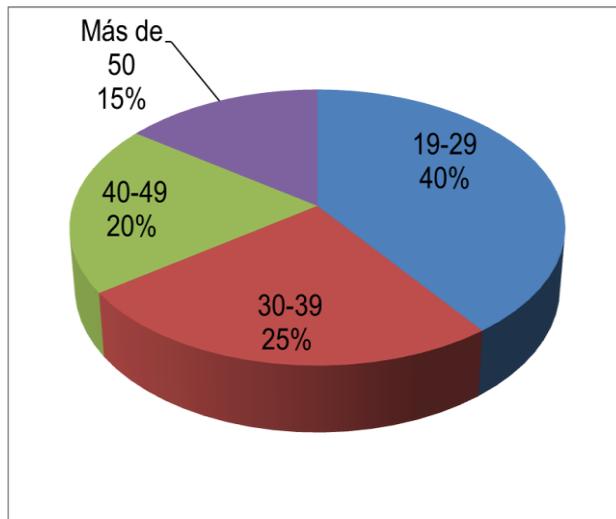
De la investigación realizada y la aplicación del cuestionario se obtuvieron diferentes datos demográficos de cada uno de los encuestados, a continuación, se representan en las siguientes gráficas.

Figura 2. Sexo



Fuente: Elaboración propia 2017

En la empresa de cartografía trabajan hombres y mujeres en la figura puede observarse que el sexo masculino predomina en la empresa con un 52%, sin embargo muy cercano se encuentra un 48% conformado por mujeres dando así una primera impresión de que la empresa tiene un equilibrio en oportunidades de trabajo para los dos sexos conformando así el 100% de la población en la empresa (ver figura 2).

Figura 3. Edad

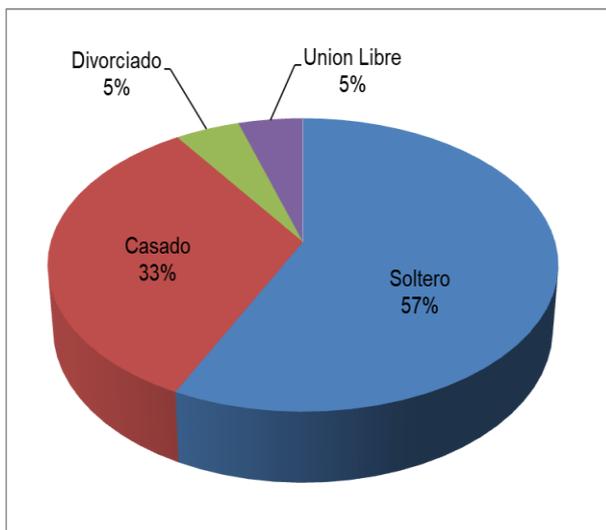
Fuente: Elaboración propia 2017

La empresa de cartografía está conformada en su mayoría por personas jóvenes, es decir no alcanzan los cuarenta años siendo así el 40% de sus miembros con una edad que va desde los 19 a los 29 años.

Se registra un 25% con edades de 30 a 39 años muy seguida por miembros con edades de 40 a 49 años conformada por el 20%.

Un significativo 15% está conformado por personas con edades que superan los 50 años.

La empresa de cartografía se caracteriza por darle cabida a más de un empleado sin distinguir sexo o edad (ver figura 3).

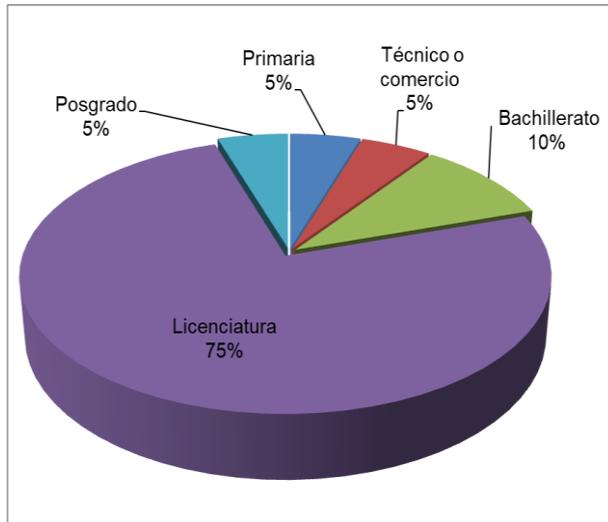
Figura 4. Estado Civil

Fuente: Elaboración propia 2017

Así como es una empresa relativamente joven también, es una empresa conformada en su mayoría por personas con estado civil de solteros, quienes representan el 57% de toda la población participante.

Un 33% de los miembros son casados y solo un 5% representan a miembros con estado civil de divorciados

El otro 5% representa al personal que se encuentra en estado civil de unión libre (ver figura 4).

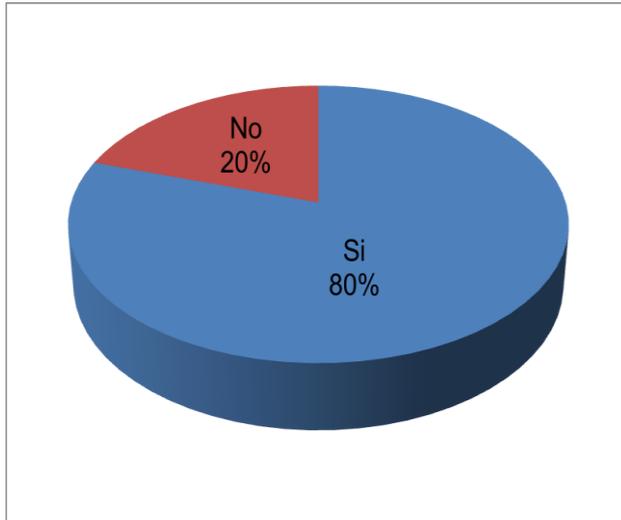
Figura 5. Escolaridad

Fuente: Elaboración propia 2017

Siendo la escolaridad una de los factores mas importantes para la gestion del talento humano la empresa tiene un conjunto de profesionistas que conforma el 75% con preparacion de nivel superior, es decir, licenciatura.

El 10% de la población está conformado por nivel bachillerato, un 5% esta integrado por personas con escolaridad de tecnico o comercio asi como también un 5% de personal que solo cuenta con preparacion escolar básica; en contraste puede observarse que es tambien un 5% el persona que cuenta con estudios de posgrado (ver figura 5).

Figura 6. Dependientes economicos

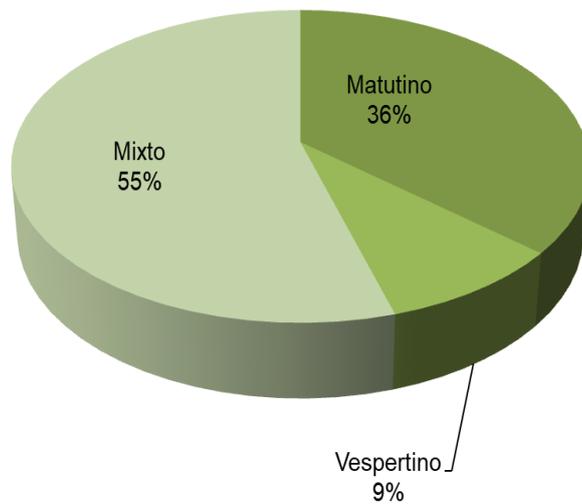


Fuente: Elaboración propia 2017

Un número considerable del personal encuestado en la empresa tiene dependientes economicos como hijos, hermanos, padres o alguien más, pues, este número representa el 80% porciento de la población.

Por otra parte solo el 20% representa al resto de la poblacion que manifestó que nadie depende de ellos directa o indirectamente en lo economico (ver figura 6).

Figura 7. Turno trabajado



Fuente: Elaboración propia 2017

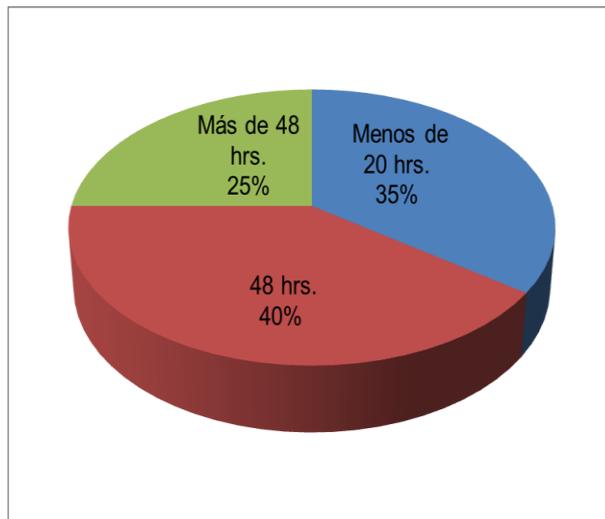
En la empresa se trabajan tres diferentes turnos laborales:

Personal que trabaja por las mañanas de 9 am a 14hrs. que está representado por el 55% de la población.

Personal que laboran por las tardes de 16 hrs. a 22 hrs. o más.

Personal que cubre desde las 9 am. a las 22 hrs. aún los fines de semana (ver figura 7).

Figura 8. Horas trabajadas a la semana



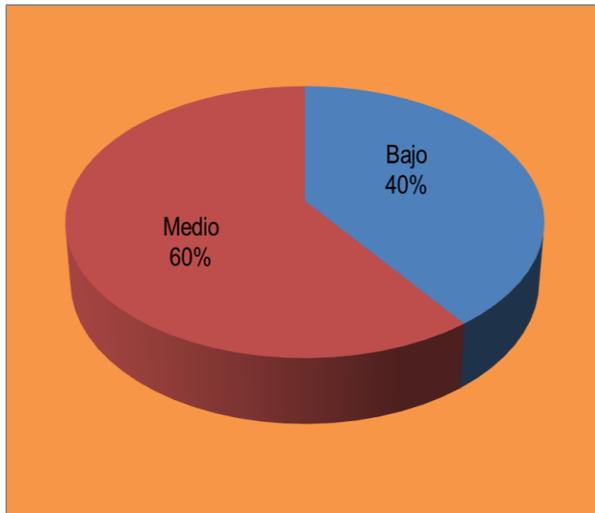
Fuente: Elaboración propia 2017

En contraste con la gráfica anterior puede verse la relación con las hrs. trabajadas y de éstas, el personal que trabaja 48 hrs. lo conforma el 40%

Un 35% del personal que trabaja menos de 20 hrs.

Un 25% lo conforman miembros que trabajan más de 48 hrs. al día y fines de semana cuando no se ha cubierto la petición del cliente (ver figura 8).

Figura 9. Nivel económico

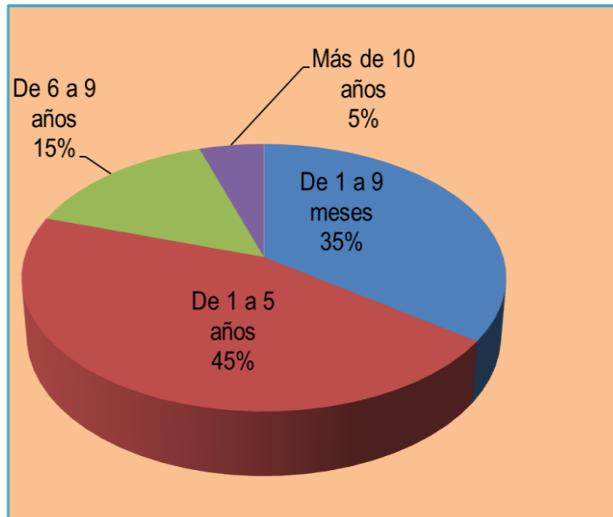


Fuente: Elaboración propia 2017

El nivel económico predominante manifestado en la encuesta que contestaron los miembros de la empresa es un Nivel Medio representado en la gráfica por un 60%, es decir, mas de la mitad del pesrsonal.

Bajo el mismo contexto el resto de la población se identificó con un nivel económico bajo, representado asi por un 40% de los miembros de la empresa de cartografía (ver figura 9).

Figura 10. Antigüedad en la empresa



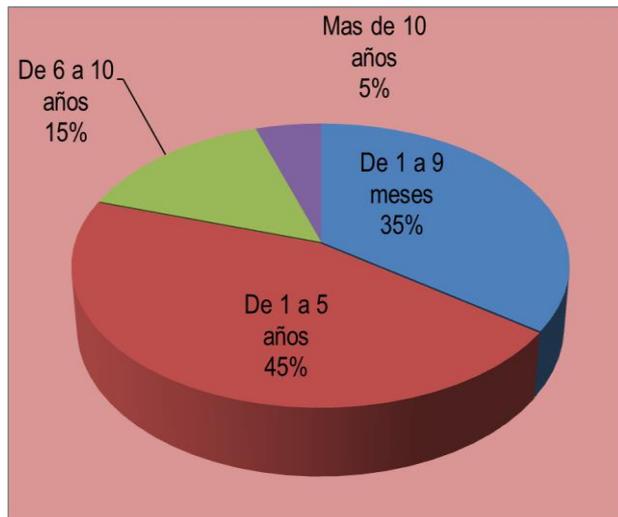
Fuente: Elaboración propia 2017

Como se mencionó anteriormente que la empresa estaba conformada por personal relativamente joven en esta grafica puede observarse que su personal de 1 a 5 años conforman el 45%.

Un 35% está conformado por personal que tiene menos de 1 año en la empresa.

Por otro lado se cuenta con un 15% de la poblacion que tiene laborando en la empresa de 6 a 9 años y

Solo un 5% los miembros de la empresa tienen más de 10 años prestando sus servicios (ver figura 10).

Figura 11. Antigüedad en el puesto

Fuente: Elaboración propia 2017

Son muy pocos los que han tenido la oportunidad de trabajar con la empresa desde sus inicios, sin embargo es una empresa que ha tenido la visión de dar la misma oportunidad de trabajo tanto a mujeres como hombres fomentando la inclusión entre su personal y por su crecimiento en la región.

El personal con antigüedad de 1 a 5 años esta conformado por el 45% de la población.

Un 35% de su personal esta integrado por miembros que no ha cumplido un año laborando para la empresa.

Existe personal que ha trabajado con la empresa por mas de 1 año consecutivo y que esta conformado por un 15% de los miembros

Y solo un 5% del personal ha trabajado con la empresa desde sus inicios, es decir tienen mas de 10 años consecutivos laborandon en el lugar (ver figura 11).

5.2. Resultados de la variable gestión del talento humano

Figura 12. Te sientes reconocido en la empresa



Fuente: Elaboración propia 2017

La pregunta de "te sientes reconocido en esta empresa" arroja números interesantes:

El 40% indicó que algunas veces se siente reconocido en la empresa

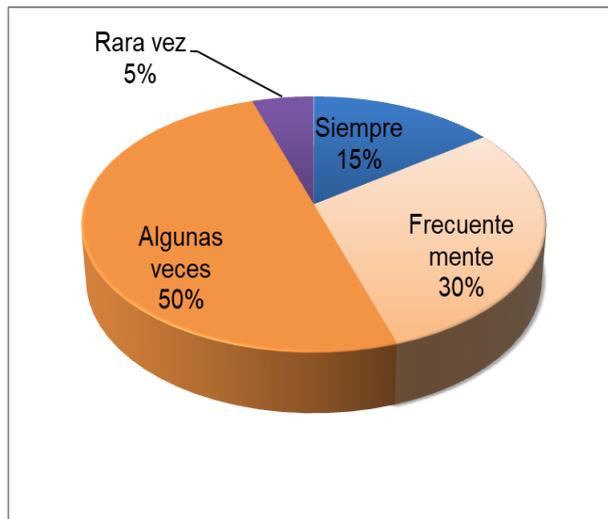
Un 25% rara vez se siente reconocida.

Seguido por un 20% que afirma que frecuentemente se siente reconocido.

Por último, se tiene un 15% que manifiesta que siempre se siente reconocido

(ver figura 12).

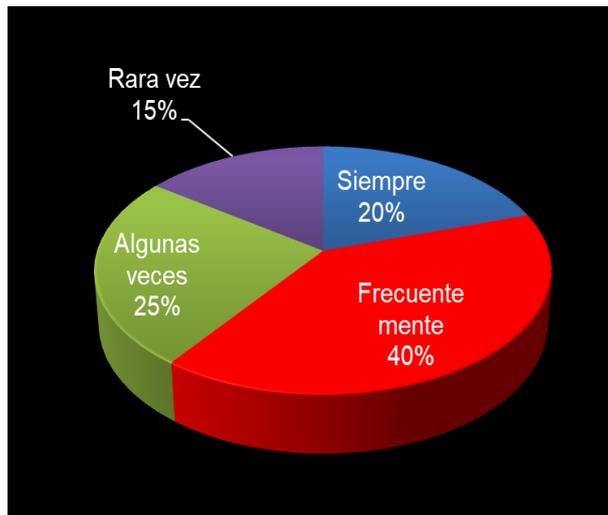
Figura 13. El trabajo en su área está bien organizado



Fuente: Elaboración propia 2017

El trabajo organizado tiene sus beneficios y los números en esta pregunta muestran un 50% que algunas veces el trabajo se organiza, seguida de un 45% distribuido entre el siempre y frecuentemente se organiza y un 5% que rara vez se organiza el trabajo en la empresa (ver figura 13).

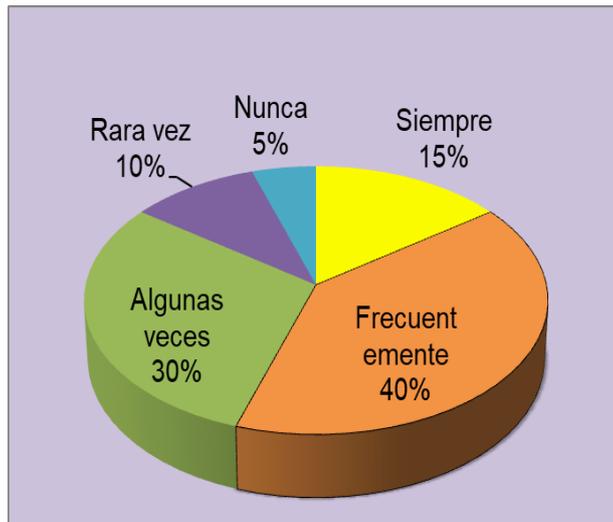
Figura 14. Las funciones y responsabilidades están bien definidas



Fuente: Elaboración propia 2017

El 60% de los empleados manifestaron que frecuentemente y siempre las funciones, así como las responsabilidades están bien definidas, un 25% manifestó que algunas veces y un 15% rara vez son definidas (ver figura 14).

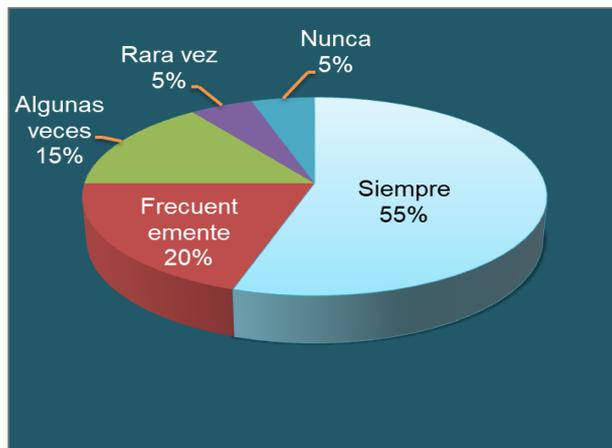
Figura 15. Tu puesto de trabajo te permite desarrollar al máximo tus habilidades



Fuente: Elaboración propia 2017

Los encuestados manifestaron con un 55% entre frecuente y siempre que su puesto de trabajo le permite desarrollar al máximo sus habilidades; en tanto que el 30% corresponde algunas veces; un 10% corresponde a rara vez, mientras que un 5% manifestó que nunca (ver figura 15).

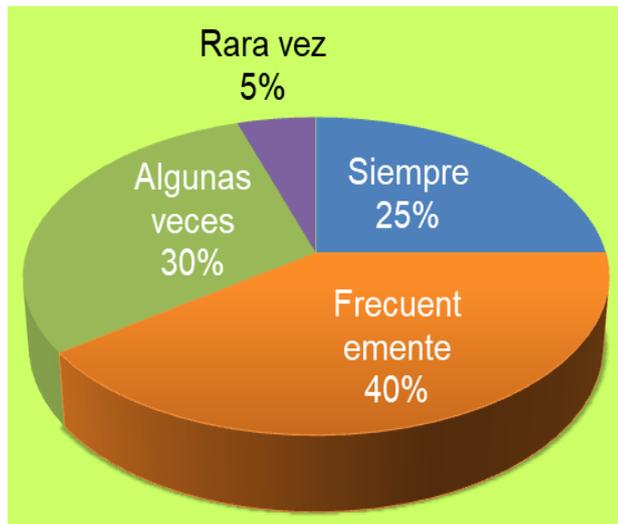
Figura 16. El responsable de área Demuestra Conocimiento y Dominio en sus Funciones.



Fuente: Elaboración propia 2017

El 75% de los encuestados manifestaron que siempre y frecuentemente el responsable demuestra conocimiento y dominio de sus funciones, mientras que otros empleados de la empresa manifestaron el 15% para la opción de "algunas veces", mientras que para rara vez y nunca se obtuvo un 5% respectivamente (ver figura 16).

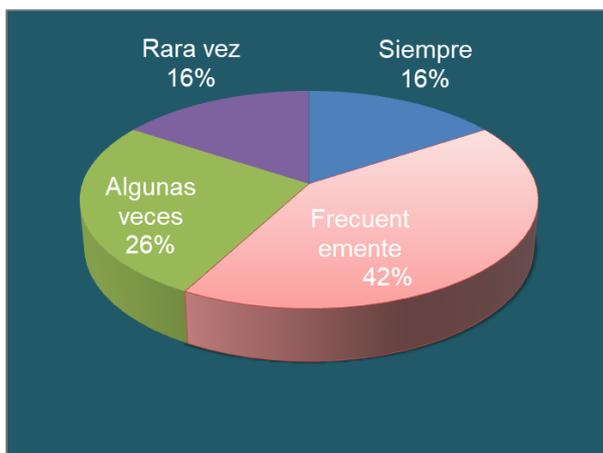
Figura 17. El responsable de área soluciona los problemas de una manera eficaz.



Fuente: Elaboración propia 2017

Conformando un 65%, los empleados concordaron en que el responsable del área soluciona los problemas de manera eficaz. En un 30% los empleados manifestaron que algunas veces; un 5% dijo que rara vez el responsable del área soluciona los problemas de manera eficaz (ver figura 17).

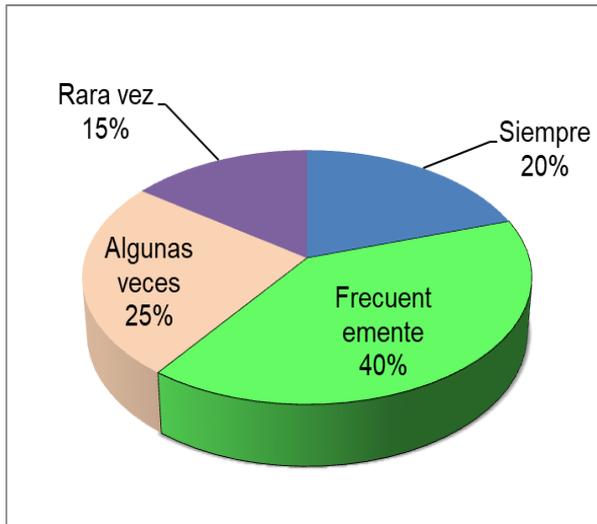
Figura 18. El responsable de área delega eficazmente las Responsabilidades.



Fuente: Elaboración propia 2017

En una suma de frecuentemente y siempre el 58% de los encuestados dijo que El responsable de área delega eficazmente las Responsabilidades. Un 26% dijo que algunas veces y un 16% manifestó que rara vez "el responsable de área delega eficazmente las Responsabilidades" (ver figura 18).

Figura 19. El responsable del área toma decisiones con la participación del personal.



Fuente: Elaboración propia 2017

La participación del personal en la toma de decisiones refleja un 60% donde los empleados manifestaron entre la opción de frecuentemente y siempre; la opción de "algunas veces" se representa con un 25% y un 15% con la opción de "rara vez" (ver figura 19).

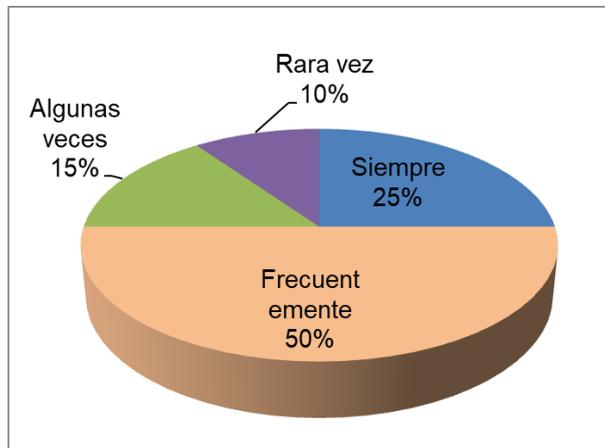
Figura 20. El responsable del área me retroalimenta sobre mi desempeño



Fuente: Elaboración propia 2017

El 60% de los encuestados manifestó que frecuentemente y siempre el responsable retroalimentaba el desempeño laboral, mientras que un 20% dijo que rara vez y otro 20% manifestó que nunca el responsable retroalimentaba el desempeño laboral (ver figura 20)

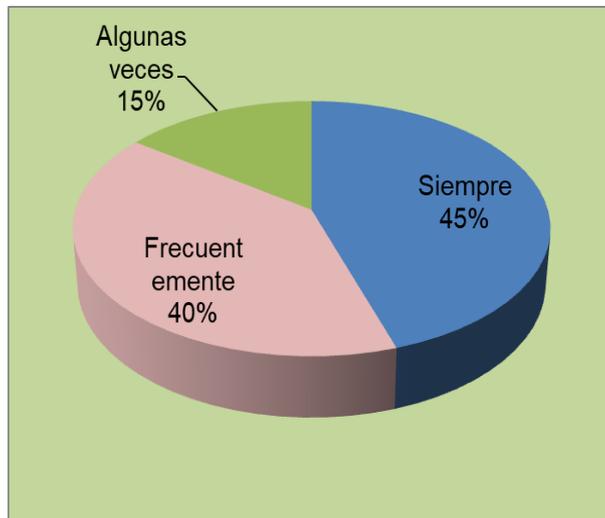
Figura 21. El responsable del área me brinda la información necesaria para mi desempeño.



Fuente: Elaboración propia 2017

Las opciones de "frecuente y siempre" suman un 75% en el que los encuetados manifestaron que el responsable del área brinda la información necesaria para su desempeño, mientras que un 15% eligió la opción de algunas veces y por último se obtiene un dato de 10% representado por los que mencionaron que rara vez el responsable del área les brinda la información necesaria para su desempeño (ver figura 21).

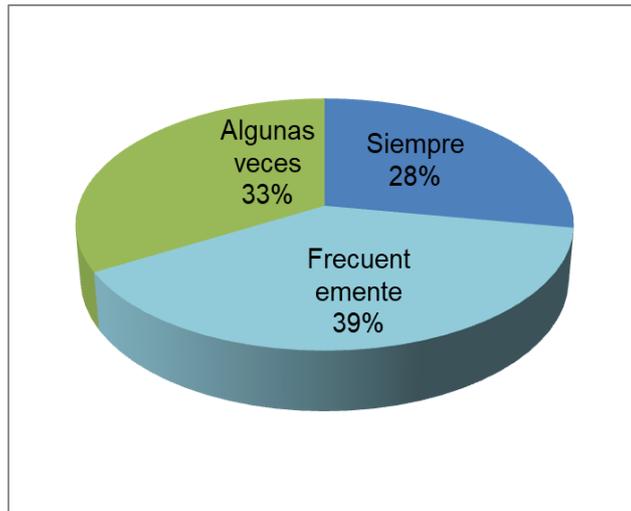
Figura 22. Existe colaboración con los compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2017

Para la pregunta de si existe colaboración con los compañeros, los encuestados manifestaron en un 85% que "frecuentemente y siempre" existe colaboración con los compañeros de trabajo mientras que un 15% quedo representado por empleos que eligieron la opción de "algunas veces" (ver figura 22).

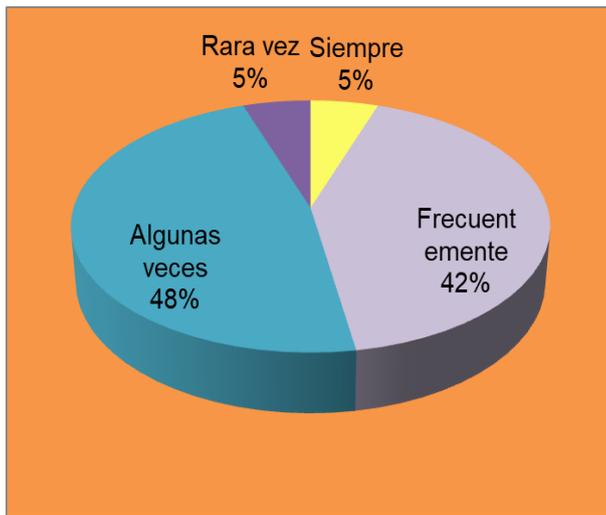
Figura 23. Me resulta fácil la comunicación con mi jefe



Fuente: Elaboración propia 2017

Un 67% de la población de la empresa manifestó en la encuesta que, frecuentemente y siempre se trabaja en equipo en los diferentes departamentos y un 33% de los empleados de la empresa manifestaron que algunas veces se trabaja en equipo en los diferentes departamentos (ver figura 23).

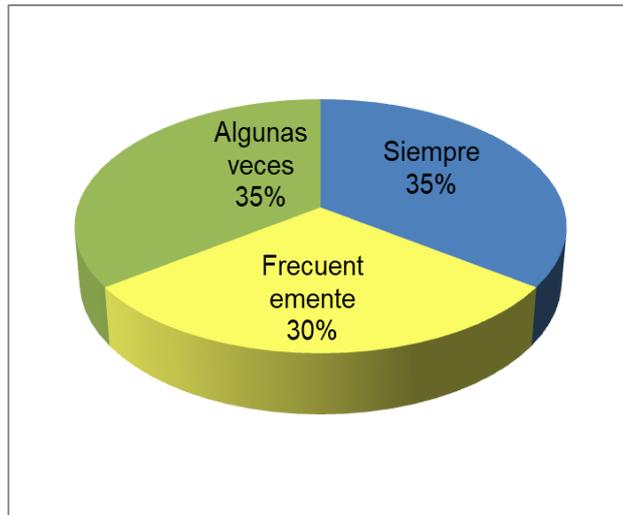
Figura 24. Se promueve la participación para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia 2017

Los empleados de la empresa manifestaron con un 48% que se promueve la participación para la toma de decisiones mediante la opción de algunas veces, por otra parte un 47% entre frecuentemente y siempre opinaron que se promueve la participación para la toma de decisiones. mientras que un 5% de los encuestados opinaron para algunas veces y rara vez respectivamente (ver figura 24).

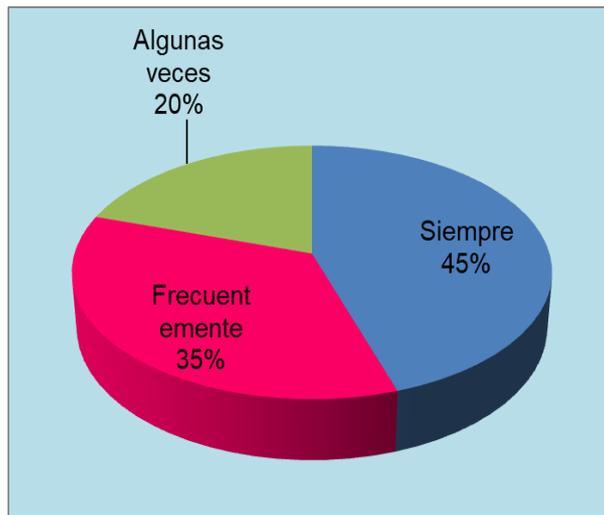
Figura 25. Me resulta fácil la comunicación con mi jefe



Fuente: Elaboración propia 2017

La pregunta de Me resulta fácil la comunicación con mi jefe recogió un 65% de los encuestados que opinaron que siempre y frecuentemente resulta fácil la comunicación con su jefe, mientras que el restante 35% opinaron que algunas veces resulta fácil la comunicación con su jefe (ver figura 25).

Figura 26. Las condiciones ambientales del área de trabajo son buenas.

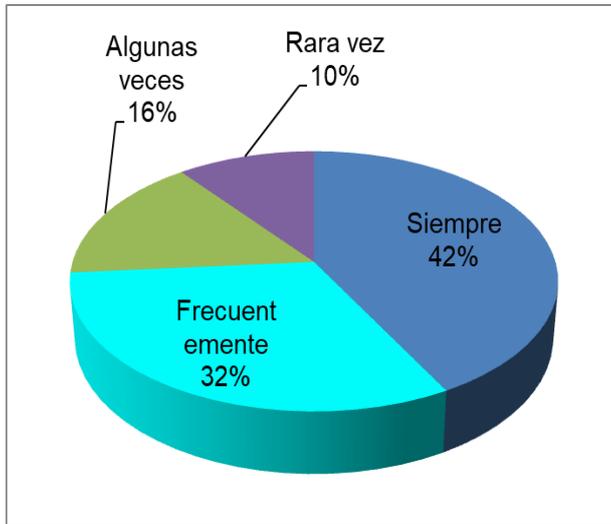


Fuente: Elaboración propia 2017

El 80% de los empleados encuestados en la empresa manifestaron que las condiciones ambientales del área de trabajo son buenas; por otro lado se recabo en un 20% de los empleados que respondieron la encuesta que las condiciones ambientales del área de trabajo son buenas (ver figura 26).

5.3. Resultados de la variable Proceso de Producción

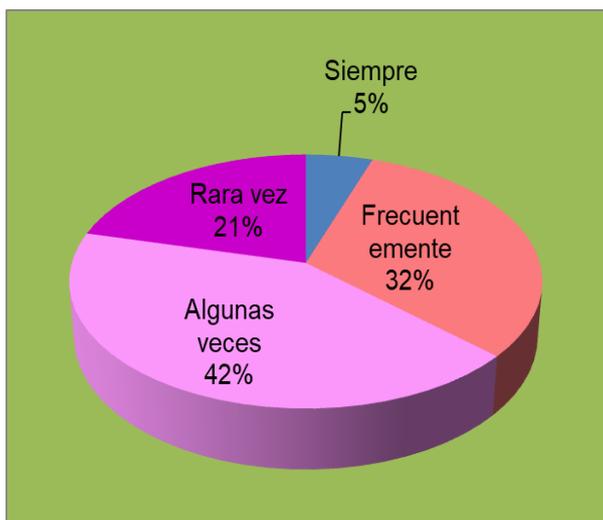
Figura 27. Las tecnologías de la información cubren las necesidades del puesto



Fuente: Elaboración propia 2017

La opinión sobre si las tecnologías de la información cubren las necesidades del puesto quedó representada por un 74% de siempre y frecuentemente. Un 16% opinó que algunas veces y un 10% restante manifestó que rara vez las tecnologías de la información cubren las necesidades del puesto (ver figura 27).

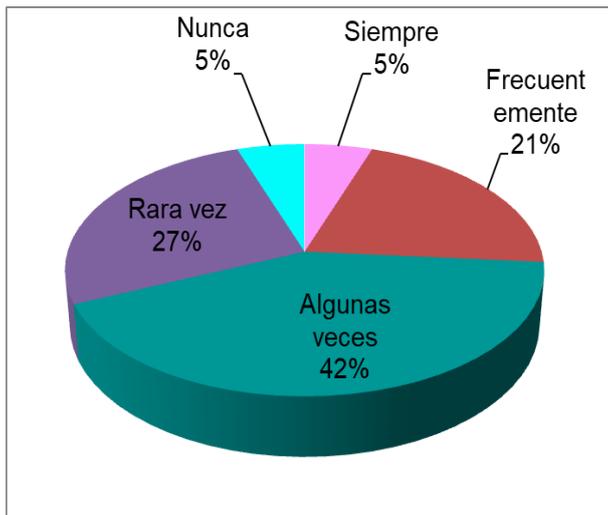
Figura 28. Las actividades de producción son planeadas



Fuente: Elaboración propia 2017

El personal de la empresa opino con un 42% mediante la opción de algunas veces que las actividades de producción son planeadas; un 37% opino que frecuentemente y siempre hay planeación, mientras que un 21% opino que las actividades de producción son planeadas (ver figura 28).

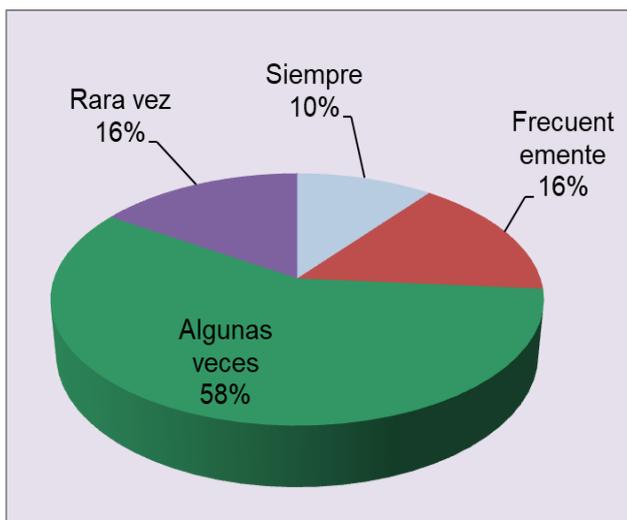
Figura 29. Existen mejoras en el Proceso de producción para evitar cuellos de botella



Fuente: Elaboración propia 2017

El personal de la empresa opinó con el 42% que algunas veces existen mejoras en el Proceso de producción para evitar cuellos de botella; el personal eligió rara vez para representarlo con el 27%. El 26% opinó que frecuentemente y siempre, por último el 5% de los empleados encuestados opinaron que nunca existen mejoras en el Proceso de producción para evitar cuellos de botella (ver figura 29).

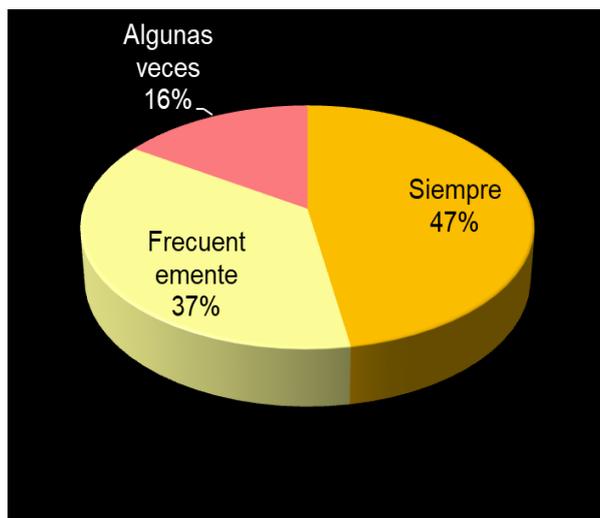
Figura 30. Se cuenta con algunos medios de control en los procesos



Fuente: Elaboración propia 2017

La opción de algunas veces quedó representada por un 58% de la población, seguida de un 26% con la opción de frecuentemente y siempre y un 16% de la población encuestada opino mediante la opción de rara vez que se cuenta con algunos medios de control en los procesos (ver figura 30).

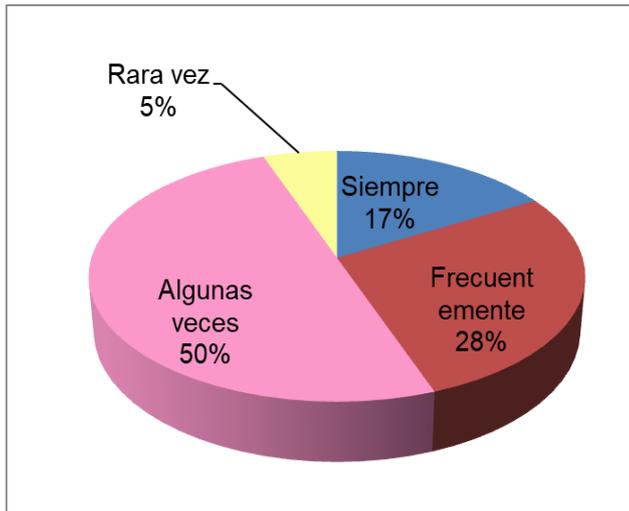
Figura 31. El producto se apega a las especificaciones del cliente



Fuente: Elaboración propia 2017

La respuesta para saber si "El producto se apega a las especificaciones del cliente" la opinión de los empleados quedó registrada con un 84% de siempre y frecuentemente; el resto de la población representada por el 16% opinó que algunas veces el producto se apega a las especificaciones del cliente (ver figura 31).

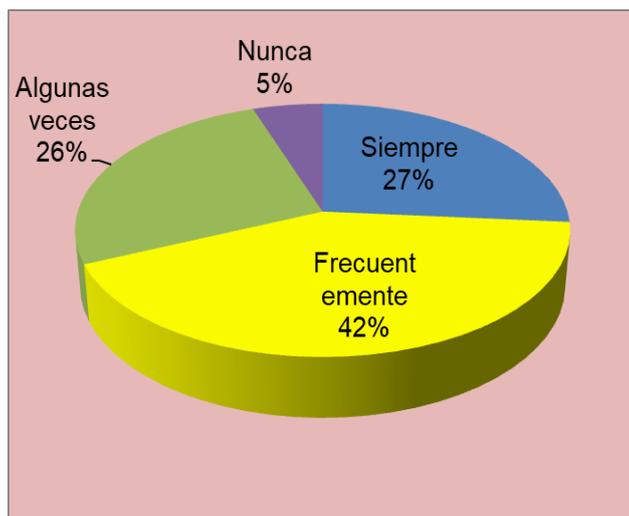
Figura 32. Los Costos de producción se estiman con base a un sistema



Fuente: Elaboración propia 2017

Los empleados expresaron su opinión con respecto a la opción de algunas veces con una participación del 50% en la pregunta de Los Costos de producción se estima con base a un sistema, mientras que el 45% opinó que frecuentemente y siempre Los Costos de producción se estima con base a un sistema y solo un 5% opinó que rara vez (ver figura 32).

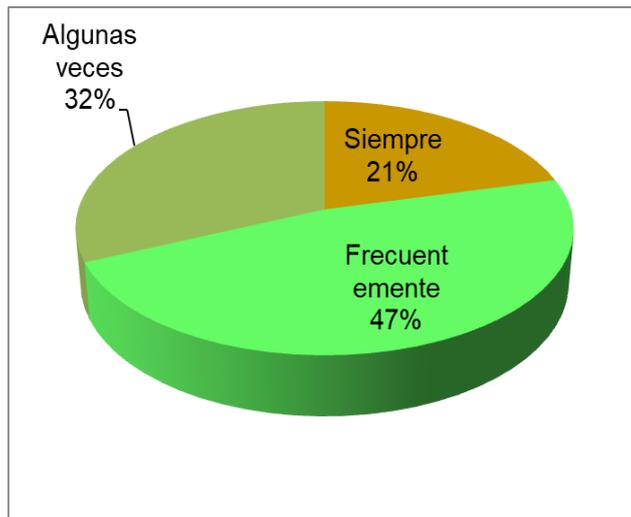
Figura 33. El espacio de las áreas de trabajo se considera suficiente



Fuente: Elaboración propia 2017

Los empleados de la empresa manifestaron con el 69% de frecuentemente y siempre "El espacio de las áreas de trabajo se considera suficiente", mientras que un 26% opino que algunas veces, y solo el 5% considero que nunca "El espacio de las áreas de trabajo se considera suficiente" (ver figura 33).

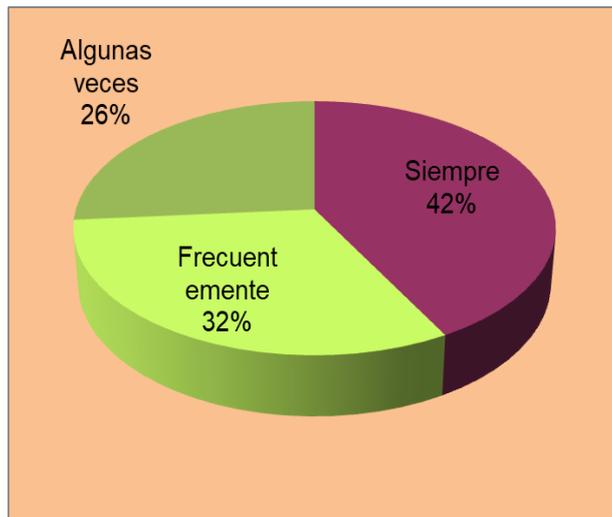
Figura 34. Se Cumple con las normas de seguridad requeridas



Fuente: Elaboración propia 2017

El 68% bajo las opciones de frecuentemente y siempre consideran que "Se Cumple con las normas de seguridad requeridas", mientras que el 32% considera que solo algunas veces (ver figura 34).

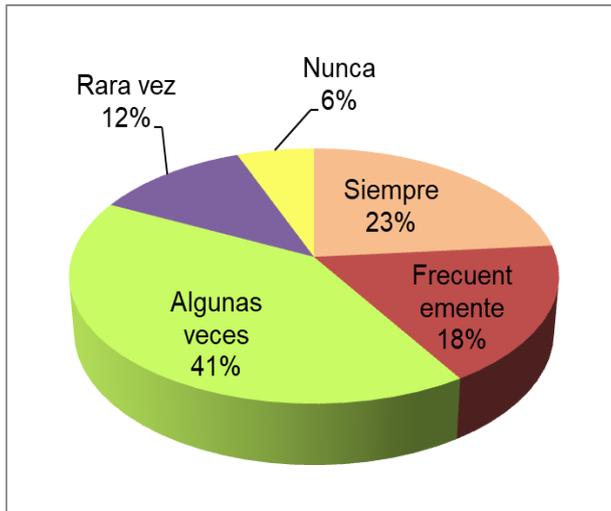
Figura 35. El aprovechamiento de la maquinaria y equipo es al 100%



Fuente: Elaboración propia 2017

En cuanto a la pregunta de si "El aprovechamiento de la maquinaria y equipo es al 100%" el 74% respondió que siempre y frecuentemente y un 26% manifestó que solo algunas veces (ver figura 35).

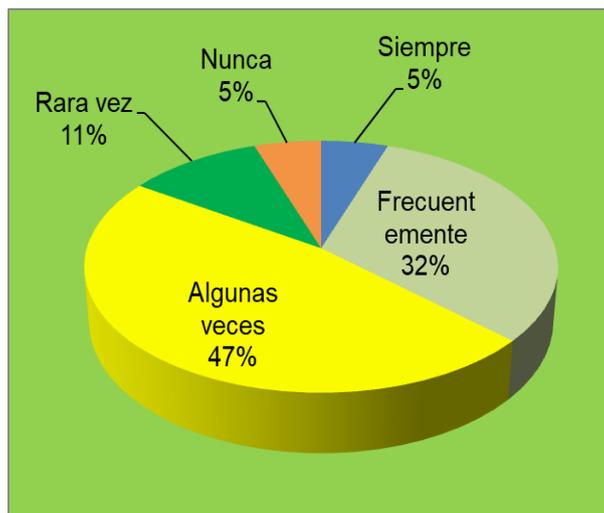
Figura 36. Se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo



Fuente: Elaboración propia 2017

Algunas veces respondió el 41% de la población encuestada en la empresa a la pregunta de si "Se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo", el 41% opino que siempre y frecuentemente se cuenta con un programa; el 12% dijo que rara vez y el 6 expresó que nunca "Se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo" (ver figura 36).

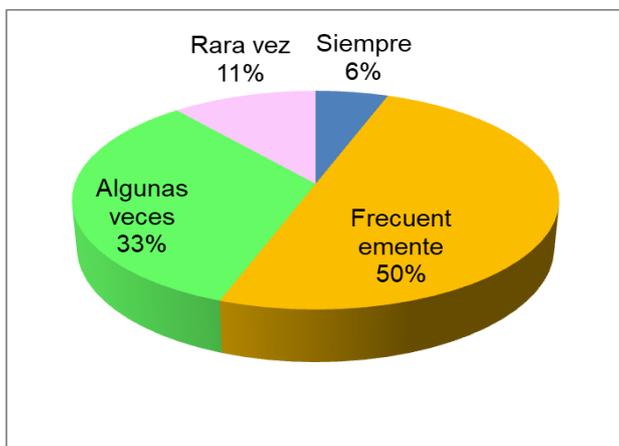
Figura 37. Las cargas de trabajo están bien distribuidas



Fuente: Elaboración propia 2017

Para el cuestionamiento de si "Las cargas de trabajo están bien distribuidas" el 47% expresó que algunas veces; el 37% opinó que frecuentemente y siempre; en la opción de rara vez los empleados se expresaron en un porcentaje de 11%, y el 5% restante opinó que nunca "Las cargas de trabajo están bien distribuidas" (ver figura 37).

Figura 38. Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2017

El 56% de la población bajo las opciones de frecuentemente y siempre expreso que recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, el 33% expreso que algunas veces recibe capacitación y el 11% especificó que rara vez recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo (ver figura 38).

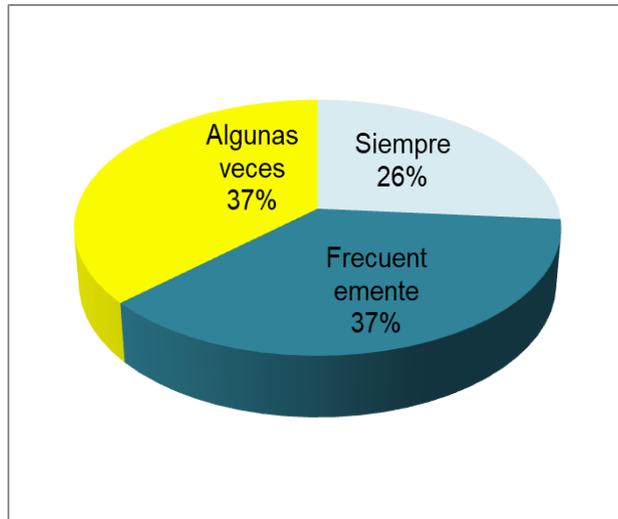
Figura 39. El personal suele trabajar horas extras



Fuente: Elaboración propia 2017

Trabajar horas extras en la empresa tiene un porcentaje de 63% expresado por los empleados de la empresa en la opción de frecuentemente y siempre, el 32% manifiesta que algunas veces y la opción de rara vez se presenta con un porcentaje de 5%. Lo que deja ver que las horas extras son un común denominador entre los empleados (ver figura 39).

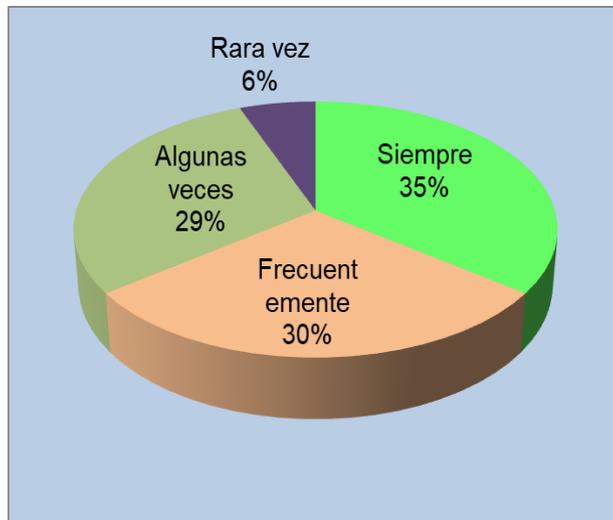
Figura 40. Tus compañeros conocen el proceso de producción



Fuente: Elaboración propia 2017

El proceso de producción es la base de las actividades de la empresa y como tal la pregunta tuvo los siguientes resultados como 63% de frecuentemente y siempre, por otra parte la opción de algunas veces obtuvo un 37% de los encuestados (ver figura 40).

Figura 41. Existe buena comunicación de tu área con otros departamentos



Fuente: Elaboración propia 2017

Con un 65% los empleados expresaron que la comunicación de su área de trabajo con otros departamentos existe siempre y frecuentemente, el 29% manifestó que algunas veces y 6% expresó con la opción de rara vez existe buena comunicación de su área con otros departamentos (ver figura 41).

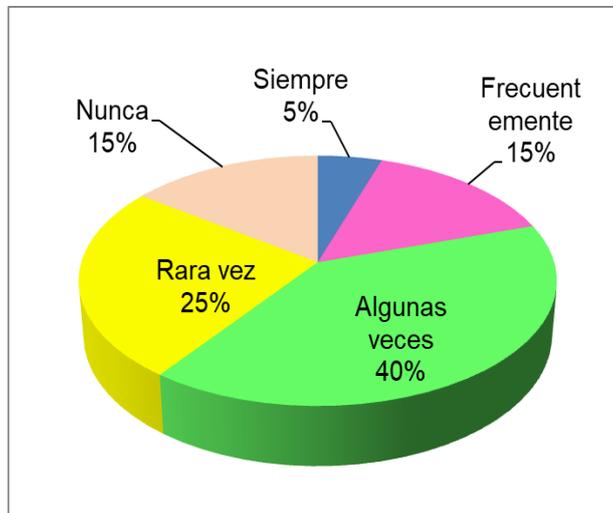
Figura 42. Existe buena colaboración entre compañeros



Fuente: Elaboración propia 2017

Del 100% de los encuestados se obtuvieron datos como el 80% de los empleados opinan que siempre y frecuentemente "Existe buena colaboración entre compañeros", mientras que el 20 % expreso que algunas veces "Existe buena colaboración entre compañeros" (ver figura 42).

Figura 43. Las decisiones de última hora favorecen el área de producción



Fuente: Elaboración propia 2017

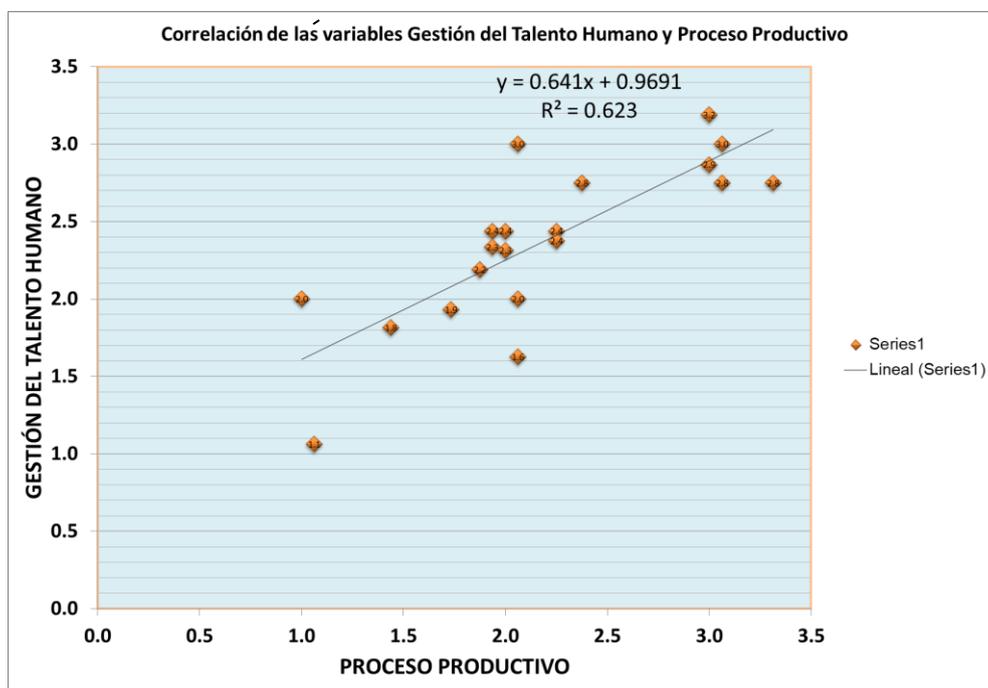
Para la pregunta de "Las decisiones de última hora favorecen el área de producción?" los encuestados manifestaron su opinión en un 40% que algunas veces se ve favorecida, un 25% expresó que rara vez las decisiones de última hora favorecen el área de producción; por otro lado un 20% considera que frecuentemente y siempre se ve favorecida; mientras que un 5% manifestó que nunca "Las decisiones de última hora favorecen el área de producción" (ver figura 43).

5.4 Comprobación de hipótesis

Autores como Spencer, Matha Allen, McClelland, Lorenzana, Drucker, Chiavenato por nombrar algunos que se mencionan al comienzo de la investigación, concuerdan en algo muy similar, las empresas que contratan personal con talentos relacionados al giro de la empresa tiene una ventaja significativamente superior en relación a las empresas que no toman en cuenta sus propias necesidades y contratan personal que requiere el doble de esfuerzo para ser capacitado y pueda desempeñar sus actividades con eficiencia.

En relación a la investigación pudo constatar que el personal que labora para la empresa de cartografía desempeña sus actividades de manera nata porque está preparado académica y profesionalmente además de contar con habilidades personales como manejo de estrés, y tolerancia a la frustración, así como desarrollar mecanismos propios que le permiten trabajar de forma particular y en equipo en el área de sistemas y medición.

Figura 44. Correlación de Pearson



Fuente: Elaboración propia 2017

En la gráfica 44 puede verse que los resultados de la correlación corresponden a un 79% de la variable independiente, en este caso la Gestión del Talento Humano representando así una correlación positiva alta en relación con la variable dependiente en esta investigación denominada Proceso Productivo.

Por otra parte el coeficiente de determinación es del 62% lo que significa que aun cuando la hipótesis se comprueba, las variables dependiente (proceso de

producción) tiene un sesgo en relación a la variable Independiente (gestión del talento humano); lo que también permite concluir que el restante 38% puede ser explicado a través de otros factores como la satisfacción personal, expectativas de crecimiento, liderazgo, entre otros, y presentes en cada uno de los miembros lo que ocasiona que se den reclamos y malestares detectados desde el análisis de los datos recolectados y presentes en la respectiva justificación para la realización de esta investigación.

De lo anterior puede decirse que una nueva investigación donde se relacione el ambiente y la cultura organizacional sería de gran ayuda para definir con mayor precisión la situación que presentan las áreas de medición y sistemas en la empresa de cartografía.

CONCLUSIONES

Con la investigación que se realizó en la empresa se obtuvo un resultado significativo y particular, se comprobó que el proceso productivo interpretado en un 79% depende de la gestión del talento humano lo que lleva a determinar que si la empresa careciera de personal preparado profesionalmente y por muy completas que estén las instalaciones en el manejo de tecnología así como las condiciones laborales optimas, entre otros factores, la empresa estaría en crisis porque la realización de su producción denostaría una carencia de personal especializado para llevar a cabo su actividad principal.

La implementación y utilización de algunos medios técnicos en los diferentes niveles de la organización serian de vital ayuda para que los empleados ofrezcan un mayor rendimiento no solo laboral si no personal y sobre todo profesional en sus respectivas áreas.

En cada una de las gráficas mostradas con anterioridad puede observarse y analizar cada una de las necesidades que tiene los empleados, ya sea en sus actividades diarias, así como en su desarrollo personal y con todos los que le rodean.

En las necesidades detectadas puede verse también un vínculo propositivo entre el empleado y la empresa de forma natural, y es en este sentido que el empleado se identifica con todo lo que represente su área laboral al sentirse parte fundamental de la organización.

El sentido de pertenencia forja vínculos emocionales que le brindan al empleado generar y crear ideas que ayudan a la empresa a crecer y fortalecer sus relaciones al interior y fuera de la organización.

La empresa por su parte tiene la posibilidad de generar en el empleado una actitud que le favorece con apenas la atención de cubrir sus necesidades básicas de desarrollo y crecimiento al interior de la organización.

Le empresa y sus empleados trabajan acorde a sus necesidades particulares, es decir, la empresa paga la venta del trabajo realizado por el empleado, pero es evidente que ésta situación puede ser mejorada con un compromiso mutuo de atención a las necesidades básicas del personal.

Las relaciones más allá de las laborales son precarias, pues un número reducido del personal se siente reconocido en relación al resto de los empleados quienes afirman que algunas veces o rara vez se siente reconocido.

Otro dato importante extraído de la investigación y que forma parte fundamental de la hipótesis es que el trabajo realizado carece de una planeación, organización y control, esto lleva de la mano a un exceso de trabajo, horas extras, una mala comunicación y descontento entre los miembros, pues se carece de planes para producir por tiempos las principales actividades ocasionando cuellos de botella en la actividad principal de la empresa.

Del párrafo anterior se toma en cuenta que las cargas de trabajo están mal distribuidas debido a que el personal necesita capacitaciones para que todo el personal este mejor preparado para desempeñar las actividades con mayor eficiencia.

Otro de los mayores problemas que presenta la empresa de cartografía es que al carecer de un manual de procedimientos así como un calendario de actividades predeterminadas, las decisiones de última hora desfavorecen una mayor capacidad productiva en los miembros.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

Tomar en cuenta la elaboración de perfil de puestos para promover los principales puestos por competencias.

Formar quipos de alto desempeño con el personal ya existente o contratar nuevo que reúna los requisitos indispensables para pertenecer al equipo de la empresa de cartografía.

Reconocer el talento humano en cada una de las áreas para la participación del proceso productivo.

Capacitar al personal de la empresa en el proceso productivo para hacerlos partícipes e incluir a todo el personal en las actividades principales de la organización, haciendo conciencia de la importancia de su colaboración no solo con la empresa si no con sus propios compañeros.

Planear la utilización de medios de producción simples como una Gráfica de Gantt para calendarizar y controlar las prioridades que presente el área de producción a futuro.

Controlar las cargas de trabajo con una distribución equitativa implementando trabajo realizado por comisión.

Rescatar la filosofía institucional con el fin de promover una cultura laboral acorde a las necesidades del entorno externo con mayor prioridad al interno, recordando que todos los miembros de la organización son muy importantes.

REFERENCIAS

- Arnoletto, E. (07 de 2006). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. (eumed.net, Ed.) Recuperado el 8 de Noviembre de 2018, de academia.edu:
https://www.academia.edu/34495356/Arnoletto_E.J._2007_Administraci%C3%B3n_de_la_producci%C3%B3n_como_ventaja_competitiva_Edici%C3%B3n_electr%C3%B3nica_gratuita._Texto_completo_en_www.eumed.net_libros_2007b_299_
- Caba, N., Chamorro, O., & Fontalvo, T. J. (s.f.). *Gestión de la Producción y Operaciones*. Recuperado el 13 de febrero de 2018, de Sistema Bibliotecario UTEC: http://biblioteca.utec.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf
- Calderon, G., & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Rev.* (23), pp. 79-97.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las. En I. Idalberto Chiavenato, *El Capital Humano de las organizaciones* (8a ed., p. 518). México, D.F.: Mc Graw Hill Intereamericana.
- Covey, S. R. (2003). *Los Siete Habitos de la Gente Efectiva: la revolucion ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aries : Paidos.
- Fernández Arenas, J. A. (2009). *Auditoria Administrativa*. México: Diana.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administracion de Producción y Operaciones* (8a ed.). Ediciones Paraninfo. México.

- López, B., & Manuela. (1984). *Universidad Complutense Madrid*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de Universidad Complutense Madrid Fundación Complutense: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25599.pdf>
- Lorezana, R. (2017). *La Evaluación de los aprendizajes Basada en Competencias en la Enseñanza Universitaria*. Recuperado el 21 de 10 de 2017, de DFN-Verein Global Issuing Ca: <https://d-nb.info/1029421889/34>
- Maslow, A. H. (2012). *Atheory of Human Motivation*. Toronto: Start Publishing LLC.
- McClelland, D. C. (1999). *Human Mativation* (5a ed.). Nueva York: Cambridge Univeristy Press.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (Abril de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industria*, XXXIV(1), 2-11.
- Mucci, O. O. (2010). *Las Competecias Laborales*. (U. N. Sociales, Editor, & N. -P. Científico, Productor) Recuperado el Noviembre de 2017, de Nulan: <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/76>
- Schroeder, R. R. (2005). *Administración de Operaciones*. Toma de Decisiones en la funcion de operaciones, México. Mcgraw Hill.
- Sengel, P. (2005). *La Quinta Disciplina* (2da ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at wok, models for superior performans*. Nueva York. John Wiley & Sons, Inc.
- Tito Huamani, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* . Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de Cybertesis UNMSM:

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/browse?type=author&value=Tito+Huamani%2C+Pedro+Leonardo>

Vázquez, M. d., & Valbuena, F. (s.f.). *Facultad de Ciencias de la Información*.

Recuperado el Viernes 15 de Diciembre de 2017, de Infonegociación:

<http://www.infonegociacion.net/pdf/piramide-necesidades-maslow.pdf>

Vilcarromero, R. (2007). *La Gestión de la Producción*. Recuperado el 29 de Abril de

2018, de Biblioteca Virtual: eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>

APENDICE

APENDICE A
CUESTIONARIO

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre la gestión del talento humano y su impacto en el proceso productivo.					
Es importante que tu contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado:15 minutos).					
DATOS GENERALES					
Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa					
1	Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer				
2	Mi edad es entre: A) 19-29 b) 30-39 C) 40-49 D) más de 50				
3	Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre				
4	Puesto:_____ 5.- Área:_____				
5	Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado				
6	Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No				
7	Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino				
8	Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.				
9	Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto				
10	Antigüedad en la empresa _____				
11	Antigüedad en el puesto: _____				
Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de: A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca					
Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en general , mejor refleje su situación.					
PREGUNTAS					
1	Te sientes reconocido en esta empresa				
2	El trabajo en su área está bien organizado.				
3	Las funciones y responsabilidades están bien definidas.				
4	Tu puesto de trabajo te permite desarrollar al máximo tus habilidades				
5	El responsable de área Demuestra Conocimiento y Dominio en sus Funciones.				
6	El responsable de área soluciona los problemas de una manera eficaz.				
7	El responsable de área delega eficazmente las Responsabilidades.				
8	El responsable del área toma decisiones con la participación del personal.				
9	El responsable del área me retroalimenta sobre mi desempeño				
10	El responsable del área me brinda la información necesaria para mi desempeño.				
11	Existe colaboración con los compañeros de trabajo.				
12	Se trabaja en equipo en los diferentes departamentos				
13	Se promueve la participación para la toma de decisiones				
14	Me resulta fácil la comunicación con mi jefe				
15	Las condiciones ambientales del área de trabajo son buenas.				
16	Las tecnologías de la información cubren las necesidades del puesto				
17	Las actividades de producción son planeadas				
18	Existen mejoras en el Proceso de producción para evitar cuellos de botella				
19	Se cuenta con algunos medios de control en los procesos				
20	El producto se apega a las especificaciones del cliente				
21	Los Costos de producción se estima con base a un sistema				
22	El espacio de las áreas de trabajo se considera suficiente				
23	Se Cumple con las normas de seguridad requeridas				
24	El aprovechamiento de la maquinaria y equipo es al 100%				
25	Se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo				
26	Las cargas de trabajo están bien distribuidas				
27	Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.				
28	El personal suele trabajar horas extras				
29	Tus compañeros conocen el proceso de producción				
30	Existe buena comunicación de tu área con otros departamentos				
31	Existe buena colaboración entre compañeros				
32	Las decisiones de última hora favorecen el área de producción?				