



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título  
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA  
AGOYÁN, EN EL AÑO 2010”**

**AUTORA: PAULINA ELIZABETH VELÁSTEGUI  
CARRASCO**

**TUTOR: Ing. MBA. Santiago Verdesoto V.**

**AMBATO – ECUADOR**

**2010**

**Ing. MBA. SANTIAGO VERDESOTO V.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de este Trabajo de grado, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato Agosto 20, 2010

---

**Ing. MBA. SANTIAGO VERDESOTO V.**

TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Paulina Elizabeth Velástegui Carrasco, manifiesto que las ideas Expuestas en el presente Trabajo de Grado, previo la obtención de título de Ingeniera en Empresas y que aparecen como propias, son de mi absoluta responsabilidad; a excepción de las citas.

---

Srta. Paulina Elizabeth Velástegui Carrasco

C.I. 180276638-4

**AUTORA**

### **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores aprueban el presente Trabajo de Grado, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.- .....

f.- .....

Ambato, agosto del 2010

## **DEDICATORIA**

Mi gratitud eterna e imperecedera a docentes, y compañeros de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Técnica de Ambato, y a mis padres quienes son las personas que de alguna manera orientaron, ayudaron y motivaron a la realización de este trabajo de investigación. El reconocimiento profundo y sincero a mi querida Alma Mater por haber formado en mí, una persona con grandes ideales y una profesional competente.

Paulina Elizabeth Velástegui Carrasco

**AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Por medio de la presente quiero hacer extensivo mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas y muy especialmente al Ing. MBA. Santiago Verdesoto V., quien me ha brindado el apoyo necesario para la realización de este proyecto.

Es también necesario brindar un agradecimiento a la Dra. Cristina Rodríguez Gerente de la empresa “Avícola Agoyán”, ya que por medio de su apoyo incondicional, he podido realizarme como profesional y llevar a cabo la elaboración de este trabajo.

Paulina Elizabeth Velástegui Carrasco

**AUTORA**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada	i
Página de Aprobación por el Director del Trabajo de Grado	ii
Página de Autoría del Trabajo de Grado	iii
Página de Aprobación del Profesor Calificador	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de gráficos y tablas	x
Resumen Ejecutivo	xiv
<b>B. DESARROLLO</b>	
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>2</b>
1. <b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
1.1. Tema del Proyecto de Investigación	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico del Problema	6
1.2.3. Prognosis	7
1.2.4. Formulación del Problema	7
1.2.5. Preguntas Directrices	8
1.2.6. Delimitación del Problema	8

	<b>Pág.</b>	
1.3.	Justificación de la Investigación	9
1.4.	Objetivos de la Investigación	11
1.4.1.	Objetivo General	11
1.4.2.	Objetivos Específicos	11
 <b>CAPÍTULO II</b>		 12
2.	<b>MARCO TEÓRICO</b>	12
2.1	Antecedentes Investigativos	12
2.2.	Fundamentación Filosófica	14
2.3.	Fundamentación Legal	15
2.4.	Categorías Fundamentales	18
2.4.1.	Gestión del Talento Humano	18
2.4.2.	Comportamiento Organizacional	22
2.4.3.	Modelos de Gestión del Talento Humano	26
2.5.	Hipótesis	58
 <b>CAPÍTULO III</b>		 59
3.	<b>METODOLOGÍA</b>	59
3.1.	Enfoque de la Investigación	59
3.2.	Modalidad Básica de la Investigación	60
3.3.	Nivel o Tipos de Investigación	61
3.4.	Población y Muestra	62
3.5.	Operacionalización de Variables	64
3.6.	Plan de Recolección de Información	66
3.7.	Plan de Procesamiento y Análisis de la Información	67



	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	68
4. <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	68
4.1.        Análisis e Interpretación	68
4.2.        Verificación de la Hipótesis	90
<b>CAPÍTULO V</b>	93
5. <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	93
5.1.        Conclusiones	93
5.2.        Recomendaciones	95
<b>CAPÍTULO VI</b>	97
6. <b>PROPUESTA</b>	97
6.1.        Datos Informativos	97
6.2.        Antecedentes de la Propuesta	98
6.3.        Justificación	99
6.4.        Objetivos	99
6.4.1.     Objetivo General	99
6.4.2.     Objetivos Específicos	100
6.5.        Análisis de Factibilidad	100
6.6.        Fundamentación Científico - Teórica	103
6.7.        Modelo Operativo	109
6.8.        Administración de la Propuesta	130
6.9.        Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	131

**C. MATERIALES DE REFERENCIA**

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	142
<b>ANEXOS</b>	144

**INDICE DE TABLAS**

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	
1.	Verificación de Hipótesis	91

**INDICE DE GRÁFICOS**

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	
1.	Objetivos de la Gestión de los RR.HH.	20
2.	Principales fuerzas que influyen en el C.O.	24
3.	Conceptos Fundamentales del C.O.	25
4.	VARIABLES del Desarrollo Organizacional	25
5.	Modelo de Gestión del Diagnóstico de RR.HH.	30
6.	Influencias de los Empleados	31
7.	Mapa Beer modificado por cuesta (1999)	32
8.	Modelo de GRH – DPC	33
9.	Categorías	34
10.	Análisis del Puesto de Trabajo	53
11.	Actividades Empresariales	69
12.	Libertad de Expresión	71
13.	Opinión Solicitada	72
14.	Escucha de Sugerencias	74

		<b>Pág.</b>
15.	Confianza con Directivos	75
16.	Desarrollo de Proyectos	77
17.	Opinión Valorada	78
18.	Toma de Decisiones	80
19.	Rendimiento Laboral	81
20.	Comportamiento Organizacional	83
21.	Metas Esperadas	84
22.	Cuestionamiento en Proyectos	86
23.	Gestión del Talento Humano	87
24.	Interrelación	89
25.	Campana de Gauss	92
26.	Los 6 procesos del Talento Humano	103
27.	Calificación a procesos de aplicación en la Organización	104
28.	Diversos Tipos de Recompensas	105
29.	Evaluación del Desempeño como integradora de las prácticas de Recursos Humanos.	107
30.	Criterios de Evaluación y Desempeño	108
31.	Modelo de Gestión	110
32.	Inicio de un modelo Organizacional	112
33.	Estructura Organizacional Avícola Agoyán	119

## **INDICE DE ORGANIGRAMAS**

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	
1	Árbol de Problemas	6

**INDICE DE CUADROS**

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	
1.	Límites de Contenido	8
2.	Universo de Estudio	63
3.	Operacionalización Variable Independiente	64
4.	Operacionalización Variable Dependiente	65
5.	Plan de Recolección de Información	66
6.	Actividades Empresariales	79
7.	Libertad de Expresión	80
8.	Opinión Solicitada	82
9.	Escucha de Sugerencias	83
10.	Confianza con Directivos	85
11.	Desarrollo de Proyectos	86
12.	Opinión Valorada	88
13.	Toma de Decisiones	89
14.	Rendimiento Laboral	81
15.	Comportamiento Organizacional	82
16.	Metas Esperadas	84
17.	Cuestionamiento en Proyectos	85
18.	Gestión del Talento Humano	87
19.	Interrelación	88
20.	Datos Informativos de la Propuesta	98
21.	Costo Propuesta	98
22.	Análisis FODA	122
23.	Actividades sugeridas para brindar bienestar al trabajador	127
24.	Técnicas de Entrenamiento	127
25.	Tics para motivar efectivamente al Personal	128

		<b>Pág.</b>
26.	Cronograma Propuesta	130
27.	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	131

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación inicia con el planteamiento y explicación del origen del problema, el motivo de no haberse dado solución, pese a que la empresa ha estado en constante evolución y ha tenido un crecimiento relativo, la necesidad de encontrar una fuente de información que venga a constituir una herramienta gerencial, las consecuencias que se siguen dando y lo que puede pasar en el futuro si no se empeñan en profesionalizar a los miembros que forman parte de la organización; el señalamiento de los límites hasta donde llegará el trabajo de investigación y desarrollo del mismo, concluyendo con la justificación de la elaboración de este modelo.

Siendo necesario dar a conocer el aspecto filosófico y el marco legal que debe observar la empresa para que sus actividades comerciales no tengan ningún tropiezo en este aspecto. Es bueno que las personas que lean esta Tesis tengan por lo menos un conocimiento ligero, pero concreto y científico de términos primordiales, sustento académico y profesional de su contenido, de ahí que se detalla como marco conceptual, las opiniones de algunos expertos de este ámbito. Es necesario plantear la hipótesis como la fijación del parámetro que se quiere medir y solucionar y las variables que se tomaron en cuenta para viabilizar el trabajo.

Base primordial es transmitir la metodología o señalamiento del camino que se empleó para realizar la investigación así como el desarrollo de las encuestas efectuadas a la totalidad de los clientes internos, de los mismos que se obtuvo información sobre las causas del problema que tiene la organización, además, se fijó la manera de recolectar y procesar los datos.

Hacer el análisis e interpretación de la información obtenida en las encuestas, utilizando gráficos que expresan en forma representativa el resumen de las opiniones de las personas involucradas en la empresa era imprescindible, de ahí que en forma clara y concreta se llevó a cabo este particular. Era necesario demostrar el enunciado de la hipótesis para comprobar en forma técnica su contenido.

Se interpreta las conclusiones que se obtuvieron una vez que se realizó el diagnóstico de su talento humano, como punto de partida para plantear las soluciones a los diferentes problemas encontrados y mediante las recomendaciones se puntualizo, en donde es necesario poner más énfasis, siendo el punto de partida para plantear la propuesta.

En forma muy detallada y tratando de hacer la más didáctica posible, el contenido de la propuesta, se desarrolla con la exposición en forma minuciosa y detallada sobre cómo podemos definir un modelo de capacitación para aplicar en la empresa para que en forma clara y concreta se identifiquen los objetivos a lograr al aplicar la capacitación.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es de mucho interés para todas las personas, puesto que en el mundo actual se percibe el impacto del crecimiento del índice poblacional, es decir, su talento humano; razón por la cual es necesario crear nuevos sistemas que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa, puesto que, en la actualidad debemos administrar bien todos los recursos ya sean estos humanos, económicos y materiales, y así para adaptarnos a los cambios en los sistemas productivos y en mercado laboral, y prepararse para paliar los efectos inevitables de la globalización y la internalización.

Este antecedente nos motiva para desarrollar el trabajo de investigación que lo he titulado “Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional, en la Empresa “**Avícola Agoyán**”, en el año 2010., el mismo que está estructurado de 6 capítulos, los cuales seguirán desarrollando conforme avancemos.

Para el trabajo de investigación, se tuvo la colaboración de la gerente de la empresa, además de los clientes internos. De igual forma se tuvo el aporte del Profesor director de tesis.

Las dificultades que se encontró fueron la falta de información bibliográfica para una mejor aplicación de la investigación.

El presente trabajo pongo a consideración autoridades, profesores, alumnos de la Universidad Técnica de Ambato y público en general, para futuras investigaciones.

La propuesta planteada no será la definitiva, pues estará sujeta a cambios en lo posterior, de acuerdo a las necesidades que a futuro vayan apareciendo, por lo que, se espera tener aportes de los lectores.



## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA**

Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional, en la Empresa “**Avícola Agoyán**”, en el año 2010.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La ausencia de un modelo de Gestión del Talento Humano incide en el Comportamiento Organizacional, de la Empresa “**Avícola Agoyán**”.

### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

El preludeo de un torbellino de cambios en la Gestión del Talento Humano y en sus departamentos, han marcado un logro positivo en empresas mundiales, siendo testigos de ciertas tendencias que tuvieron repercusiones en varias instituciones cuya ambición era suministrar satisfacción en forma regular y continua necesidades de interés general, en forma directa, pero con sujeción a un régimen de Derecho Privado.

Uno de los retos más evidentes que afronta actualmente la década de los años noventa en todo el mundo y posteriormente en el Ecuador, consiste en acercar la Gestión del Talento Humano a las empresas, siendo una labor no tan fácil, porque demanda de los profesionales, un esfuerzo constante de actualización de sus conocimientos y readaptación de programas y procesos dentro de la empresa a las circunstancias del momento, cuyos ciclos empresariales y personales son cada vez más cortos, quedando involucrados todos de alguna manera en la superación y aprendizaje constante.

La gran competitividad y fluctuaciones dentro del entorno económico actual, la incorporación de tecnologías de comunicación, la mayor diversidad de la fuerza laboral, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de productos y servicios a precios competitivos, son algunas de las cuestiones que se han traducido en requerimientos críticos al departamento de recursos humanos, para que empresas e instituciones tengan éxito y no sólo se limiten a sobrevivir con el pasar del tiempo, reflejando una enorme preocupación por la superación, actualización y análisis de la influencia de nuevos factores en la Gestión del Talento Humano, realizando un análisis actual de las implicaciones que tiene la tecnología de la información en las diferentes funciones del RR.HH.

En los últimos años el empresario ecuatoriano se ha unido a la euforia de la corriente mundial con la utilización de mecanismos y sistemas que prometen elevar la eficiencia y productividad organizacional en las empresas, desarrollando a su recurso humano existente y promoviéndoles su encuentro a través del trabajo y conformación de grupos humanos dentro de un proceso permanente de cambio y ejercicio de iniciativa y colectividad.

En el medio en que se desenvuelve la vida empresarial colmada de incertidumbre en el campo económico, político y social, llena de restricciones y dificultades, caracterizadas por la pérdida del valor adquisitivo de la moneda y el aumento del desempleo, la administración del talento humano se torna cada vez más compleja y desafiante, no obstante esta debe experimentar grandes cambios, debiendo dejar de ser el problema de las organizaciones para transformarse en la solución.

El proceso productivo de bienes y servicios, involucra la interrelación de dos elementos: Individuo y Organización, cada uno de ellos con sus componentes endógenos y exógenos, donde el individuo y la organización se enlazan identificándose armoniosamente para generar realización profesional en el Talento Humano pudiendo afectar positiva o negativamente el clima laboral y organizacional, permitiendo atraer a los mejores trabajadores eficazmente y mantenerlos, sin obligarse a pagar salarios elevados, lo que consigue a cambio de la promesa de hacerlos más ricos intelectualmente, incrementando su capacidad de trabajo y encontrando formas innovadoras para conservar a los empleados que tienen que trabajar más duro que nunca para que sus empresas sean competitivas, originando en los ecuatorianos factores motivacionales como, oportunidades de ascenso y progreso, estabilidad y remuneraciones acordes a la escala salarial, con trabajo autorealizante por parte de la misma persona y por ende reconocimiento no económico por parte de sus superiores.

Por esta razón las empresas, con cualquier tipo de actividad económica, para conseguir un nivel alto de competitividad, ser líderes en el mercado nacional y trascender, requieren

una aplicación cuidadosa de competencias relacionadas con la conducta de su gente de trabajo en sus respectivas áreas de responsabilidad, por ser el mejor recurso del que disponen.

Además deben impulsar su nivel de excelencia y competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Si las fuentes de fondos fueran fáciles de conseguir y la aplicación del talento humano se optimizarían, en la mayoría de empresas la elaboración de un Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional no sería tan importante ni necesaria, pero la diversidad de escenarios que se ofrecen, acompañados de sus múltiples problemas exigen una preparación académica importante y una amplia experiencia profesional dentro de los empleados en las instituciones.

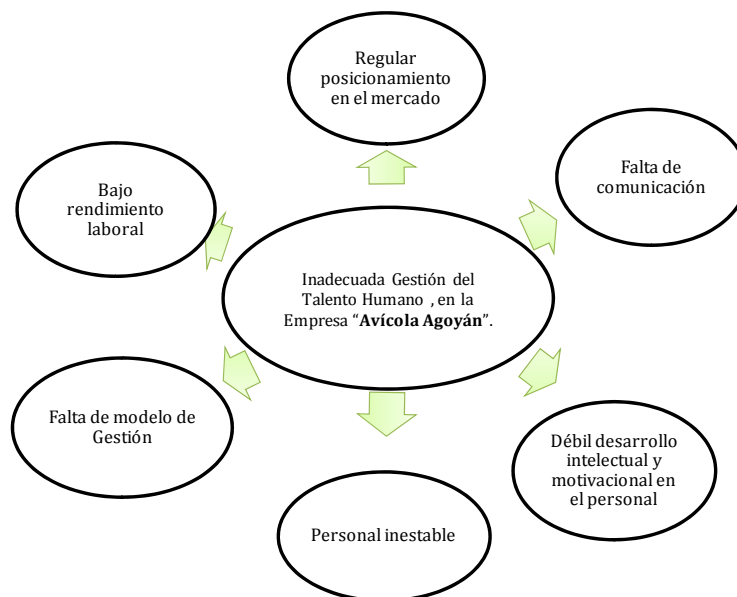
"La clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa", innovando continuamente, entendiendo la realidad, enfrentando el futuro, entendiendo a la empresa y nuestra misión en ella.

La Gestión del Talento Humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

La creación de un nuevo modelo de gestión del talento humano en la organización mejorará el rendimiento del talento humano en los diferentes trabajos que se propone la empresa Avícola Agoyán, por cuanto debe estar pendiente de brindar facilidades de capacitación constante de Recurso Humano para que se desarrollen actividades efectivas, puesto que una

falta de nivel adecuado de formación y capacitación del personal se presenta como un obstáculo para lograr un desarrollo progresivo hacia la tecnificación y crecimiento.

### 1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO



ORGANIGRAMA N° 1  
ARBOL DE PROBLEMAS

#### Relación Causa - Efecto

La elaboración del Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional en el personal de la Empresa “Avícola Agoyán”, surge de la necesidad de satisfacer los factores de competitividad organizativa que se encuentran directamente vinculados a los recursos humanos, sus habilidades, destrezas y competencias por la inexactitud de criterio profesional, al efectuar la selección del personal que labora en la empresa, no exigiendo requisitos mínimos de formación en los diferentes puestos de sus departamentos, además el débil desarrollo intelectual y motivacional en su personal y por ende su bajo rendimiento laboral, así como la falta de posicionamiento en el mercado y su inadecuada comunicación, complican la programación de resultados satisfactorios para

efectuar una eficiente gestión del talento humano, acarreando serios problemas a la dirección para cumplir con sus compromisos, imposibilitando profundamente la obtención resultados exitosos.

La ideología del “Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional” trata de determinar por una parte, las necesidades, tanto cualitativas como cuantitativas del personal partiendo de la misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acciones que tienen establecidos en la institución para un determinado horizonte y, por otra, conocer si las disponibilidades del talento humano se ajustan en cada momento a dichas necesidades, los cuales proporcionarán profesionalización y especialización funcional dentro de la institución.

### **1.2.3. PROGNOSIS**

Si no se soluciona el decremento en el grado de desenvolvimiento de los empleados en la empresa “**Avícola Agoyán**” con el diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en el comportamiento organizacional en el personal de la institución, se verá afectada la formación, perfeccionamiento, gestión y planificación de la carrera profesional del componente humano de los empleados y por ende el éxito y efectividad organizacional de la empresa.

El omitir un trabajo profesional en este aspecto implicaría desaprovechar un recurso muy importante que con toda seguridad permitiría la consolidación y el posicionamiento definitivo en el mercado.

### **1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo un “Modelo de gestión del talento humano incide en el comportamiento organizacional”, en la Empresa “**Avícola Agoyán**”, de la ciudad de Baños?

### 1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES


¿En qué medida voy a utilizar estrategias de competitividad para aumentar el nivel de eficacia y conocimientos a nivel personal y empresarial en la empresa Avícola Agoyán?

¿Qué indicadores se deben generar para facilitar el diagnóstico del grado de desenvolvimiento del talento humano en la empresa?

¿Qué conocimientos específicos en el personal, son propicias para el bienestar de la empresa?

### 1.2.6. DELIMITACIÓN

Limites Contenido:

Área:	Directiva – Administrativa	
Ámbito:	Talento Humano	
Aspecto:	Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional	
Limite Espacial:	Empresa Avícola Agoyán 	
Límite Temporal:	Periodo 2010	
Límite Poblacional:	Personal que labora en la empresa, incluido directores y administradores	
	Nivel Operativo	Jefe de Producción
	Nivel Administrativo	Contador Administrador Secretaria /Facturadora
	Nivel Directivo	Gerente General
	5 Personas	

CUADRO N° 1

LIMITES DE CONTENIDO

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Siendo el Talento Humano eje fundamental de toda empresa o institución, es necesario que se evalúe su desempeño, considerando que este tema objeto de nuestro estudio varía entre muchas ventajas, ya que la aplicación de un nuevo modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional permite suministrar y alimentar el sistema de información aplicable a las funciones de la Administración de Personal, tales como la planeación de la fuerza laboral, selección, entrenamiento, capacitación y bienestar laboral.

La propuesta de acuerdo a la investigación es factible de realización con éxito en vista de que tanto en el campo administrativo como en el recurso humano existe una gran predisposición para la mejora y el cambio. Base fundamental para lograrlo es el hecho de que se va a captar personal altamente calificado para permitir la capacitación y el adiestramiento adecuado con el objeto de que el nuevo diseño del modelo de gestión del talento humano se implemente y se lleve a su realización.

El trabajo de planificación de los recursos humanos debe tomar en consideración a todo el conjunto de factores sociales, demográficos, económicos y normativos que influyen sobre los cambios de la fuerza laboral de una organización, incluyendo en el nuevo modelo el ambiente general (macroambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta.

Por lo que se considera necesario el establecer un sistema de gestión del talento humano que permita permanentemente evaluar el rendimiento operativo y directivo de la institución y poder adoptar las mejores políticas en la actividad económica y social que desarrollan los empleados de la Empresa “**Avícola Agoyán**”, porque no se ha realizado esta actividad de gran importancia y por ello no se ha podido establecer el grado de eficiencia y eficacia con



que los mismos cumplan con las funciones del puesto asignado a cada uno, además tampoco se ha podido formar un sistema efectivo de ascensos, promociones o traslados, que son los beneficios con los que puede contar el personal cuando su desempeño es altamente eficiente, ya que la efectividad de este proceso permite detectar oportunamente las deficiencias y aspectos débiles en el personal.

La implementación de nuevas normas de trabajo exigirá un cambio en el desempeño de sus labores a todas las personas involucradas como son: empleados, directivos y accionistas quienes mediante un proceso de motivación mejorarán en su comportamiento con los clientes directos e indirectos, creando un agradable impacto social en el medio.

Con la ejecución de un modelo de gestión en la empresa Avícola Agoyán; me ayudará a diagnosticar el comportamiento organizacional del talento humano en esta organización por cuanto a través de la aplicación de la encuesta visualizaré si ésta carece de un conjunto de personas con falta de conocimientos y técnicas para el correcto desempeño de sus funciones o con poca motivación, su ejecución me servirá para fortalecer el adiestramiento y conocimiento entre sus colaboradores, acarreando un posible éxito alcanzable.

El nuevo modelo de gestión que se implemente será de gran beneficio tanto para la empresa como para sus colaboradores profesional y personalmente, porque si contamos con el equipo idóneo de acuerdo a sus funciones se obtendrá mayor rendimiento dentro de ésta.

La ventaja competitiva que Avícola Agoyán va a enfrentar es la elaboración de un producto con calidad, cantidad exacta y precio justo, pero con responsabilidad social y ambiental a la comunidad, la cual impacta con fuerza en la necesidad de contar con un personal cada vez más idóneo, motivando a que los empleados por una parte se preparen mejor, y por otro obligando a la empresa a contar con un capital intelectual que aproveche su capacidad productiva, diagnosticando potencialidades y pronosticando campos de acción futuros.

## **1.4. OBJETIVOS**

### 1.4.1. Objetivo General

Establecer cómo un “Modelo de gestión del talento humano incide en el comportamiento organizacional”, en la Empresa “**Avícola Agoyán**”, de la ciudad de Baños

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar que indicadores de desenvolvimiento del talento humano existe dentro de la empresa para maximizar su nivel de eficiencia a través del uso de técnicas de evaluación.
- Analizar las habilidades y destrezas internas para evaluar, direccionar y retroalimentar a los empleados de la institución.
- Proponer un modelo de Gestión del Talento Humano que permita incrementar el desempeño laboral en la Empresa Avícola Agoyán.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Después de la búsqueda de antecedentes investigativos los cuales hacen referencia al problema en estudio, se presentan los siguientes:

**IBAÑEZ MACHICAO**, Mario; (2005). Puntualiza a la gestión del Talento Humano como la responsable de la dimensión humana en la organización e incluye: la contratación de personas que cumplan con las competencias necesarias, para ejercer un cargo, su constante capacitación, y el abastecimiento de mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y productividad en la organización.

En conclusión debemos recordar que el talento humano dentro de la organización debe ser un punto muy importante que no debemos dejar de lado porque nos permite una eficiente productividad para crecer eficaz y profesionalmente en el mercado.

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

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

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

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

**AMOROS, Eduardo.** (2007). Define al **comportamiento organizacional** como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.

En consecuencia en una empresa las personas son los entes innovadores y son los únicos capaces de generar ventajas competitivas en las organizaciones, lo que hace posibles que las empresas sean sostenibles con el pasar del tiempo. Debido a esto los gerentes necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a su gente, con el objeto de lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la organización.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La investigación que se realiza para buscar una solución al problema de la inexistencia de un modelo de Gestión del Talento Humano basado en el comportamiento organizacional adecuada en el personal de la Empresa “**Avícola Agoyán**” se ubica dentro del paradigma crítico – propositivo bajo las consideraciones siguientes:

**Fundamentación Ontológica.-** empleando este paradigma se interpretará la realidad del proceso de cambio y dinamismo tanto para la empresa “**Avícola Agoyán**” y las personas que colaboran dentro de ella, contribuyendo al progreso interno de la empresa como de su personal, a través del desarrollo y la formación de cada uno de las personas que forman parte de la institución, mejorando su calidad de vida, buscando alternativas de solución para el desenvolvimiento de la empresa mediante la aplicación de un modelo de gestión basado en el comportamiento organizacional.

**Fundamentación Epistemológica.-** en este problema interactúan el objeto de estudio y el investigador de una manera directa, involucrándose con los hechos y

acontecimientos de la realidad de la empresa, de esta manera se logrará el compromiso institucional para aplicar el modelo propuesto.

**Fundamentación Axiológica.-** las personas somos diferentes, todos pensamos de diferente manera, la sociedad tiene su estructura de valores, dándole su propia personalidad; los mismos que son transformadores del cambio, la aplicación de valores del investigador y el objeto de estudio priorizarán y relacionarán los puntos de convergencia.

**Fundamentación Metodológica.-** la teoría permite adquirir conocimientos mientras que la práctica genera experiencia, el conocimiento y la aplicación no deben funcionar de manera individual, la metodología permitirá la investigación cualitativa con la participación de sujetos sociales involucrados y comprometidos con el problema que atraviesa la empresa.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Este estudio estará basado en el Código de Trabajo:

#### Capítulo III - De los efectos del contrato de trabajo

**Art. 38.-** Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

#### Capítulo IV - De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador

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

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
- El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-** Son obligaciones del trabajador:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos
- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades

**Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.-** Es prohibido al trabajador:

- Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- Abandonar el trabajo sin causa legal.

#### Capítulo VI - de las formas de trabajo y su retribución

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

#### Democratización de los factores de producción (Sección Cuarta)

- Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.



## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### Fundamentación Teórica

Se considero la siguiente información técnica:

#### **2.4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

La Gestión de Personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. (Dolan Simon L., 2003)

Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Eslava Arnao Edgar, 2008)

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. (Chiavenato Idalberto, 2001).

#### **IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**Según** (Dolan Simon L., 2003):

- Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.

Según (Eslava Arnao Edgar, 2008):

- Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos.
- Proporciona competitividad a la organización.
- Suministra empleados entrenados y motivados.
- Favorece la autorealización y satisfacción.
- Fomenta la administración del cambio.

### Objetivos

Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión del recurso humano son importantes para el efecto y la incidencia que tienen la consecución de los objetivos que la gestión de recursos humanos se plantea, se clasifican en 3 categorías:

#### **Objetivos Explícitos:**

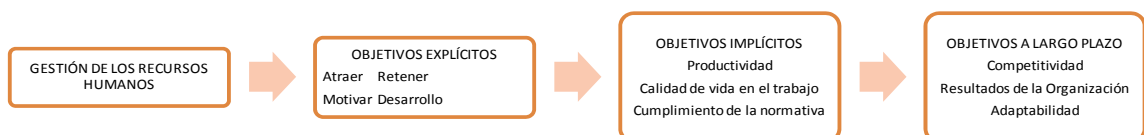
- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Para atraer a candidatos potencialmente cualificados no es suficiente con disponer de un programa de reclutamiento muy minucioso. Puede que también sea preciso contar con programas atractivos de retribuciones y de formación y desarrollo para el individuo.

### Objetivos Implícitos:

- *Productividad*, esto significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca haya existido, siendo, una de las muchas fuerzas que impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos.
- *Calidad de vida en el trabajo*, hoy la tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar, dando oportunidad a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones, sintiéndose más satisfechos y por lo tanto mejorando su calidad de vida en el trabajo.
- *Cumplimiento de la normativa*, el marco normativo debe ser escrupulosamente respetado y marcar todos los límites de actuación por parte de la organización.

**Objetivos a largo plazo o de Balance final.**- Se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento del valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. (Dolan Simon L., 2003).



Fuente: Simon L. Dólan

GRÁFICO Nº 1  
OBJETIVOS A LARGO PLAZO

## **OBJETIVOS EN LAS ORGANIZACIONES SEGÚN Eslava Arnao Edgar**

1. Mejorar la rentabilidad / rendimiento.
2. Satisfacer al cliente interno y externo.
3. Gestionar el conocimiento.
4. Integrar a las personas en el trabajo en equipo.
5. Potenciar la motivación en los grupos de trabajo.
6. Enriquecer la comunicación interpersonal.
7. Mantener la calidad y la mejora continua.
8. Fortalecer la cultura de la organización.
9. Desarrollar la formación del personal en base a las competencias señaladas por la organización.
10. Promover los valores y las virtudes humanas en las personal de la organización.

## **PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SEGÚN CHIAVENATO**

- Administrar el cambio  
Análisis y descripción de cargos: reclutamiento y selección
- Aplicación de personas  
Diseño de cargos, apreciación del desempeño
- Compensación de personas  
Remuneración, beneficios y servicios
- Desarrollo de personas  
Entrenamiento, programas de cambio y comunicación
- Mantenimiento de personas  
Disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida: relaciones

#### 2.4.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

Comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individuales como en grupos) actúan en las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización” Davis, K & Newstrom J. (1991). Pag. 20.

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.” Stephen P. Robbins (1998).

Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas”. Gigson

#### Metas del Comportamiento Organizacional, según Amoros Eduardo (2007)

- **Describir:** Es el modo en que se conducen las personas
- **Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir:** La conducta futura de los empleados
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas.

#### Objetivos del Comportamiento Organizacional

Según, Newstrom (2001):

Los objetivos del comportamiento organizacional pueden sintetizar los siguientes aspectos:

- Describir sistemáticamente el modo en el que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo, por ejemplo, en materia de productividad.

Según, Hellriegel (2008):

- Identificar la importancia de los equipos de trabajo en el cumplimiento de metas en la organización.
- Describir la forma en que los líderes influyen en el comportamiento de los integrantes de una organización.
- Definir motivación y su importancia en la forma de que los individuos alcancen las metas.
- Estudiar los métodos usados para incrementar los comportamientos deseados y reducir los indeseables.
- Comprender por qué encarar el cambio es uno de los principales retos que las organizaciones tienen que enfrentar.
- Explicar los puntos de vista negativos, positivos y equilibrados del conflicto.
- Comentar algunos ejemplos de cómo enfrentar los conflictos a nivel personal y organizacional.
- Describir los conceptos de poder y política organizacional.

### Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional

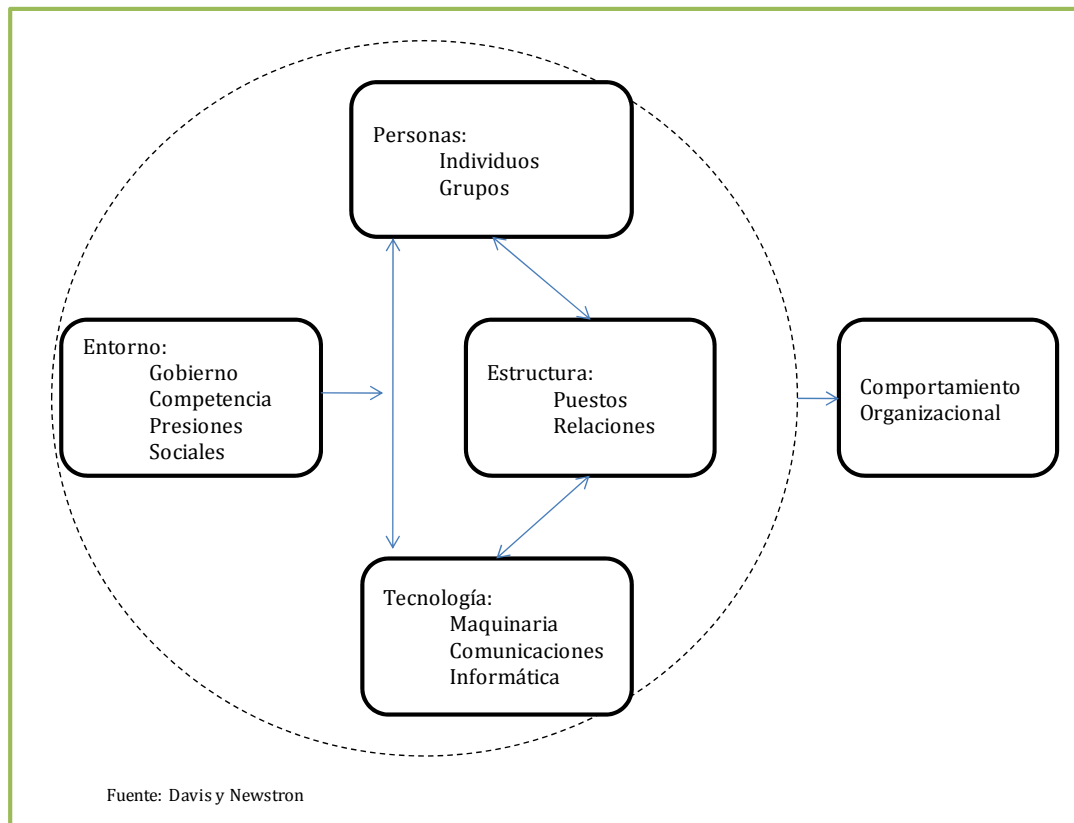


GRÁFICO N° 2  
FUERZAS QUE INFLUYEN C.O.

La organización se compone de factores concurrentes y necesarios entre sí: las personas que operan individualmente y en grupos, las estructuras formalizadas en sistemas de descripción de puestos o simplemente establecidas por la fuerza de la costumbre; la tecnología que tiene un rol asignado desde la Revolución Industrial, pero que han tomado una dimensión insinuada en los últimos años. En adición y forma concurrente influyen en la organización ciertos factores externos, como el Gobierno, la competencia (otras organizaciones que ofrecen el mismo producto o servicio) y las presiones sociales, con una influencia creciente de los elementos derivados de la globalización, de este conjunto de factores se deviene el comportamiento organizacional. (ALLES, 2008).

## Conceptos Fundamentales del Comportamiento Organizacional

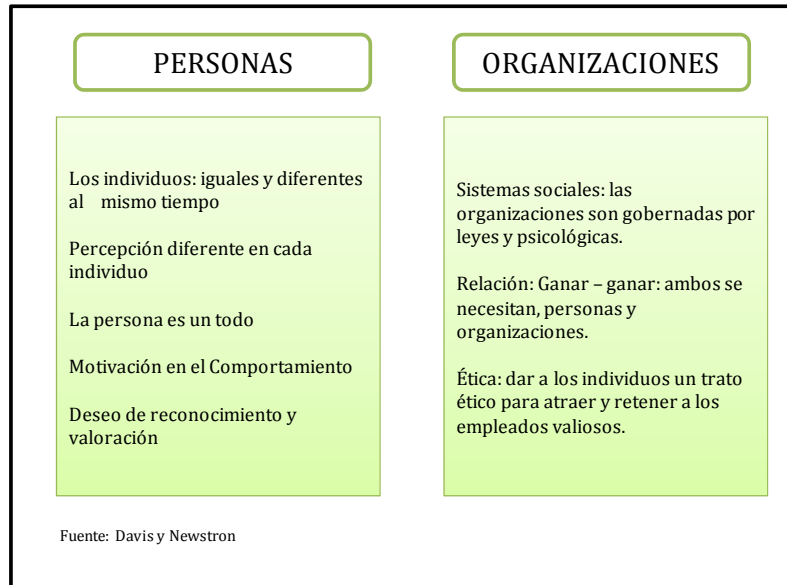


GRÁFICO N° 3  
CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL C.O.

## Variables del Desarrollo Organizacional

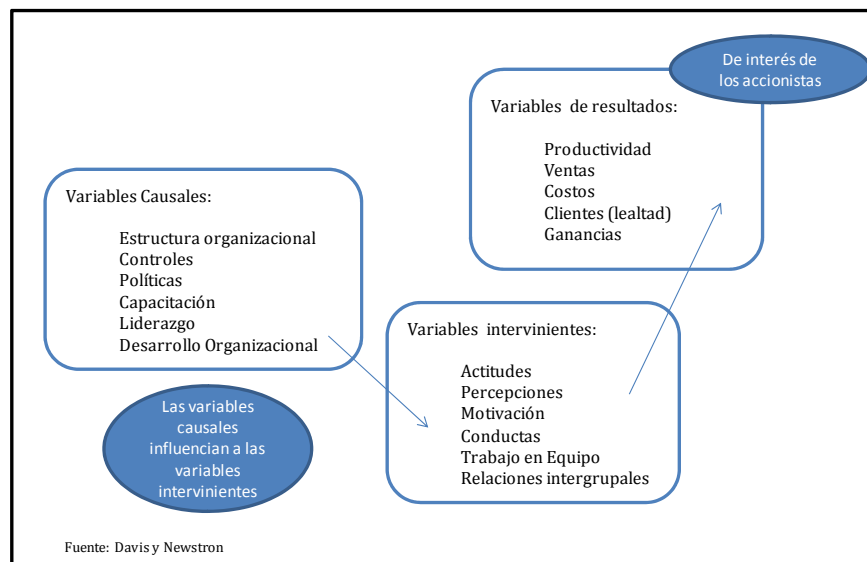


GRÁFICO N° 4  
VARIABLES DEL D.O.



### **2.4.3. MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

Modelo de la administración de los Recursos Humanos y los subsistemas que lo componen:

1. Fundamentos y desafíos
2. Preparación y selección
3. Desarrollo y evaluación
4. Compensación y evaluación
5. Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional.

**MASLOW, HERZBERG, MC CLELLAND Y LIKERT**

#### MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO EN EL PERSONAL DE AVÍCOLA AGOYÁN

##### El Modelo de Schuler de las Cinco “Pes”

El modelo de gestión estratégica de los recursos humanos de las cinco “pes” enlaza las actividades de recurso humano con las necesidades estratégicas de la empresa. El hecho de categorizar o no como estratégicas las actividades de RR.HH. depende de si están ligadas sistemáticamente a las necesidades de las estrategias de la empresa. Existen 5 aspectos de los RR.HH. que afectan al comportamiento del individuo:

- Los principios de los RR.HH., consiste en la declaración de la forma en que la organización ve el componente humano, cuál es el papel que representan de cara al éxito general de la empresa y cómo deben ser tratados y gestionados. (Cultura).

- Las políticas de RR.HH., proporcionan las directrices de actuación respecto a las personas y permiten la creación de programas y el establecimiento de prácticas basadas en las necesidades estratégicas de la empresa.
- Los programas de RR.HH., consisten en actividades coordinadas cuyo propósito concreto es iniciar, difundir y mantener los esfuerzos de cambios estratégicos que requieren las necesidades de la empresa.
- Las prácticas de RR.HH., van dirigidos a todos los empleados de la organización, de forma diferente, dependiendo del papel que desempeñen. (Liderazgo).
- Los procedimientos de RR.HH., sirven para abordar la cuestión de cómo determinar, formular y poner en práctica todas esas actividades e RR.HH.

### Modelo de Gestión de RRHH

Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la Gestión de Recursos Humanos (GRH ), han sido incorporados en mayor y menor medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de RR.HH. adecuado a los requerimientos organizacionales, como lo plantean Velásquez y Miguel (2001) cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionales, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de Gestión de Recursos Humanos.

Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RRHH impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de GRH: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”. En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de información y comunidades han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace

necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos GRH que garanticen el tránsito hacia la gestión del Talento Humano.

Así lo plantea Fleitas (2002) cuando explica que los modelos de GRH y GTH desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico – económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RRHH en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

A continuación se describen algunos modelos clásicos, juntos con otros contemporáneos:

#### MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992)

Este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RRHH (análisis y descripción de puestos;. Curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación, etc.), desarrollados a través del conocimiento de los RRHH con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los RRHH, por lo cual se requiere un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que solo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

#### MODELO DE WERTHER Y DAVIS (1996)

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH. que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RR.HH.; pero es positivo el papel inicial que

le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye el entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gestión de recursos humanos.

#### MODELO DE ZAYAS (1996)

Es este destaca el carácter sistemático de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización-, el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

CHIAVENATO plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación del personal, en el desarrollo de personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y base de datos.

Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

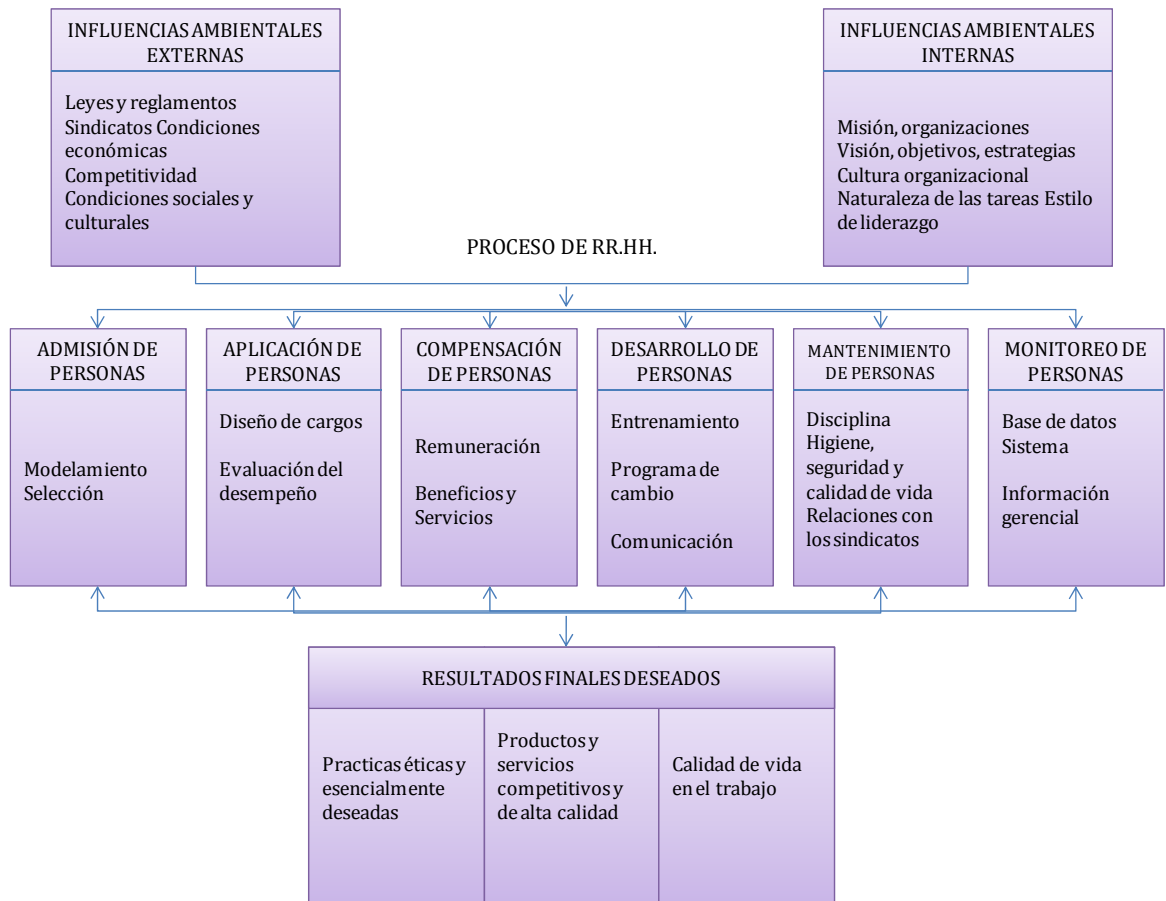


GRÁFICO Nº 5  
MODELO DE GESTIÓN DE DIAGNÓSTICO DE RR.HH.  
CHIAVENATO 2000

Modelo de Beer y colaboradores.- los autores del modelo, abarcaron todas las actividades claves de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En el que se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH. (Sistema de trabajo, flujo de recursos humanos y sistemas de recompensas).

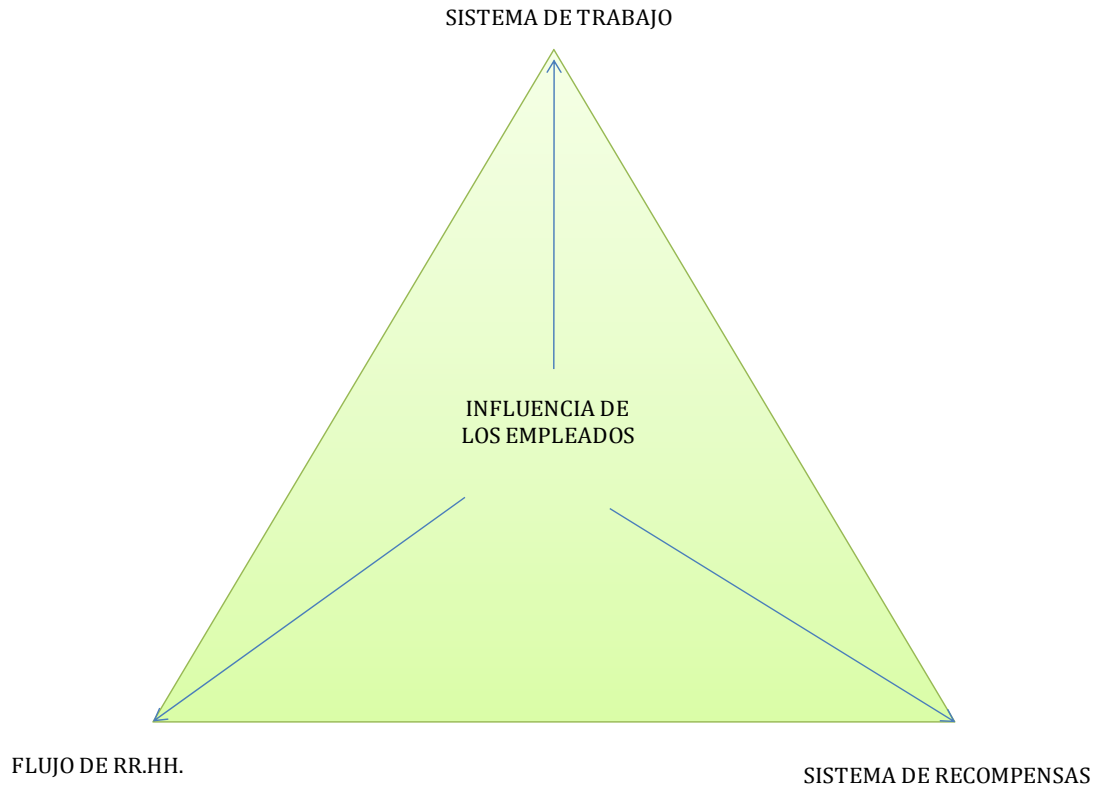


GRÁFICO Nº 6  
INFLUENCIA DE LOS EMPLEADOS  
MODELO DE BEER. LA HABANA 1999

Posteriormente Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismos de retroalimentación o feedback al sistema de GRH, además agregó nuevos componentes, así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracteriza este proceso el cual representa uno de los aportes de estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

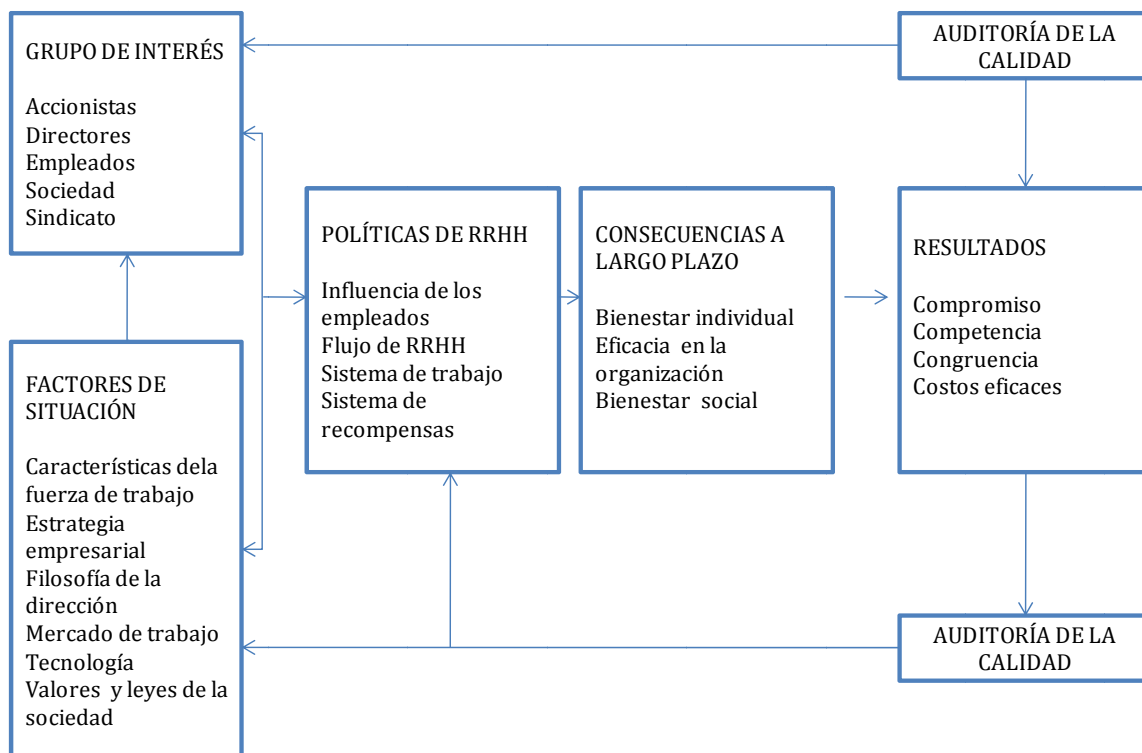


GRÁFICO Nº 7  
 MAPA BEER MODIFICADO POR CUESTA (1999)  
 CUESTA, LA HABANA 1999

MODELO DE GRH DE DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL (DPC), CUESTA 2005

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una de las tecnologías para llevarla a la práctica organizacional. En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- Flujo de Recurso Humano: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación de desempeño, evaluación de potencial humano, promoción, democión y recolocación.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación. Promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización de trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

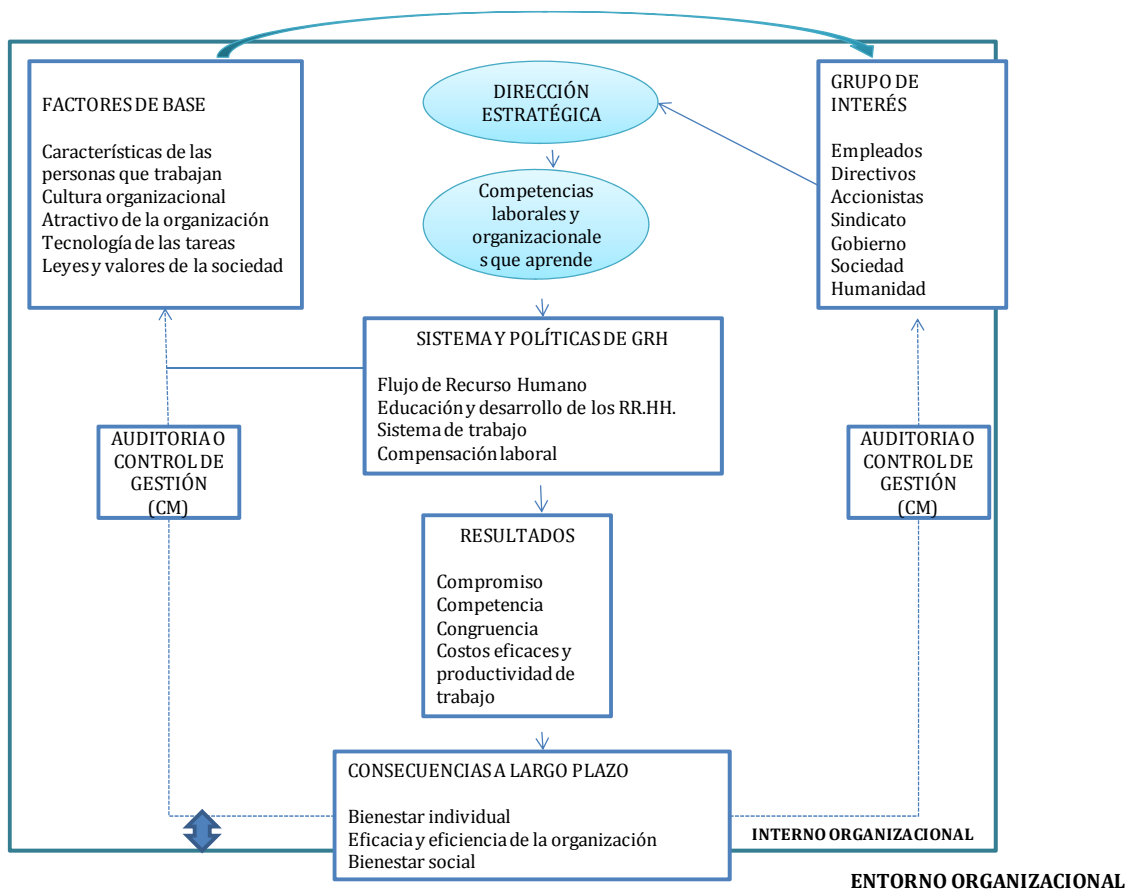


GRÁFICO N° 8  
 MODELO DE GRH - DPC  
 CUSTA, LA HABANA 2005



Categorías

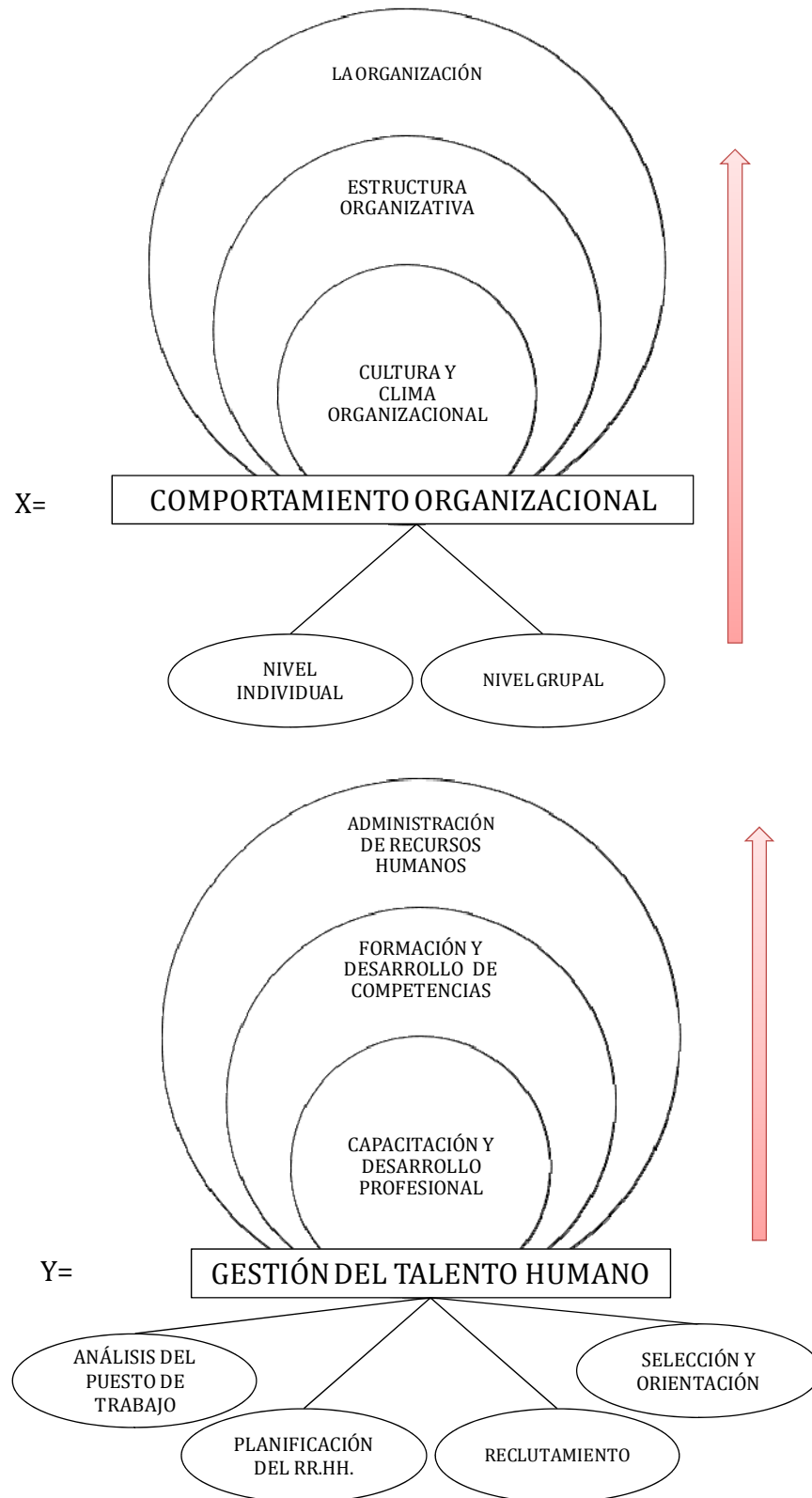


GRÁFICO Nº 9  
CATEGORÍAS

## DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Para poder analizar la variable independiente: Comportamiento Organizacional, se consideraron en subordinación de variables:

### **La Organización**

La *organización* no es un simple conjunto de individuos, sino que también representa el contexto en el que las personas se desenvuelven, y por tanto influye en su sistema de aprendizaje. (Blanco, 2007)

Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, un sistema de autoridad jerárquico, de comunicación y de miembros coordinados; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos. (Chiavenato, 2008)

### **Estructura Organizativa**

La estructura organizativa es integrar el conocimiento individual de los miembros de la organización, para que éstos dispongan de él en el lugar y el momento necesarios, con independencia del nivel jerárquico al que pertenezcan, y lo puedan trasladar a la acción. Por tanto, debe permitir y estimular el aprendizaje.

Podemos definir la estructura organizativa como aquel conjunto de relaciones que se aplican, con la supervisión de la dirección, para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación, con la intención de lograr los objetivos, vinculando de manera estable los

comportamientos de los individuos y grupos pertenecientes a la organización. (ALLES, 2008)

### **Cultura Organizacional**

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

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

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

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

- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Según Stephen P. Robbins, señala 10 características primarias, en donde manifiesta:

1. *La identidad de los miembros*: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. *Énfasis en grupo*: El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. *El enfoque hacia las personas*: El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. *La integración de unidades*: El grado en el que se fomenta que las unidades de la organización funcionen en forma coordinada o interdependiente.
5. *El control*: El grado en que se emplean las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
6. *Tolerancia al riesgo*: El grado en el que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. *Los criterios para recompensar*: El grado en el que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
8. *Tolerancia al conflicto*: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. *El perfil hacia los fines o los medios*: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

10. *El enfoque hacia un sistema abierto*: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

### **Cultura Corporativa aplicable dentro de las Empresas**

Según Burke, W. et al, 1992

#### **PUNTUALIDAD**

El cultivo del hábito de la puntualidad en la Empresa, es síntoma de educación y respeto. No podemos disponer del tiempo de los demás, haciéndoles esperar. Nuestra meta es “PUNTUALIDAD SIEMPRE”.

#### **PERTENENCIA**

Un alto sentido de pertenencia por nuestro interés en conocer a fondo a nuestra Empresa, su historia, sus productos, sus normas, su tecnología y proyección, se basa en el conocimiento y valoración de nuestra empresa.

#### **PERTENENCIA**

Dos palabras CONOCER Y VALORAR, son las que traen implícita la conciencia de pertenencia.

#### **RESPECTO Y COORDIALIDAD**

Debe haber un clima de gran respeto, amistad y cordialidad, reflejando en nuestros rostros, palabras y gestos que se perciben en el clima de la organización. Los clientes lo perciben, cuando entran a la empresa, se sienten en confianza y paz producto del ambiente creado.

#### **FLEXIBILIDAD**

Debe haber la agilidad para implementar cambios y desarrollar productos, todo es susceptible de ser transformado para mejorar, cuando la circunstancia así lo requiere.

### **NIVEL ACADÉMICO**

Todos estamos conscientes de la importancia que tiene la preparación de los empleados, implicando conocimiento de su trabajo, soporte académico y confiabilidad, ayudándonos a mantenernos siempre en ventaja.

### **SOLIDARIDAD**

La situación de los compañeros de trabajo en momentos difíciles como la felicitación de sus logros obtenidos ayuda al éxito interno dentro de la empresa.

### **CALIDAD**

La calidad de los productos y servicios debe ser nuestra principal preocupación.

### **EL CLIENTE**

El cliente es la razón de ser de la empresa; su satisfacción es nuestra recompensa.

### **CONTROL DE COSTOS Y GASTOS**

Debemos preocuparnos siempre en generar ingresos y controlar egresos, trabajar con un presupuesto y sujetarnos a él.

### **DISCIPLINA**

Conocer y seguir las normas, reglamentos, políticas y procedimientos, es algo natural y necesario para la buena marcha de la empresa y de nuestra vida personal, haciendo de este un convivir diario.

### **CONFIDENCIALIDAD**

La información de la empresa es de prioridad y uso exclusivo de lo que se hace en la empresa y su manejo se realiza con sumo cuidado y celo.

### **COMPETITIVIDAD**

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

### **PRODUCTIVIDAD**

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

### **RENTABILIDAD**

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

### **CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

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

### **COMPROMISO CON EL CLIENTE**

El éxito de la empresa se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes.

### **NECESIDAD DE BENEFICIO**

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

## Nivel Individual

El aprendizaje individual se define como “un proceso, consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados derivados de éste. Es el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como el grupal y organizativo”. (Dolan Simon L., 2003)

### Características Biográficas

- Edad
- Género
- Estado Civil
- Antigüedad

### Habilidad

Es la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar.

### Habilidades Intelectuales

- *La aptitud numérica*: Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.
- *La comprensión verbal*: Habilidad para comprender lo que se lee o se oye y la relación entre las palabras.
- *La velocidad perceptual*: Habilidad para identificar las similitudes y las diferencias que se pueden ver rápidamente y con precisión.
- *El razonamiento inductivo*: Habilidad de identificar la secuencia lógica de un problema en un problema y luego resolverlo.



- *El razonamiento deductivo*: Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicancias de un argumento.
- *La visualización espacial*: Habilidad de imaginar la manera en que vería un objeto al cambiarle de posición en el espacio.
- *La memoria*: Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas.

### Habilidades Físicas

Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que demandan vigor, destreza manual, fortaleza y características parecidas.

### Factores de Fortaleza

- *Fortaleza dinámica*: Habilidad para ejercer fuerza muscular en forma repetida o continua durante un tiempo.
- *Fortaleza del tronco*: Habilidad de ejercer fuerza muscular haciendo uso del músculo del tronco.
- *Fortaleza estática*: Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos.
- *Fortaleza explosiva*: Habilidad de gastar un máximo de energía en una o en una serie de actos explosivos.

### Factores de Flexibilidad

- *Flexibilidad de extensión*: Habilidad de mover los músculos del tronco y de la espalda tan lejos como sea posible.
- *Flexibilidad dinámica*: Habilidad de realizar movimientos rápidos y de flexión repetida.

Otros factores:

- *Coordinación del cuerpo*: Habilidad de coordinar acciones simultáneas de partes diversas del cuerpo.
- *Equilibrio*: Habilidad de mantener el equilibrio
- *Vigor*: Habilidad para un esfuerzo máximo continuo por un largo tiempo.

**PERSONALIDAD**

Se refiere con esto a un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones; de personas que coinciden en el tiempo, y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas del momento.

Factores que se consideran determinantes de la personalidad

- *Herencia*: La creencia en una base biológica de la personalidad se encuentra basado en las ideas de muchas personas.
- *Ambiente*: Los componentes ambientales que incluyen son:
- *Cultura*: Es la encargada de definir la manera en que se deben desempeñar los papeles en la sociedad, así como también ayuda a establecer patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas.
- *Familia*: Conduce al individuo a participar socialmente en una cultura determinada.
- *Pertenencia a un grupo*: El primer grupo al que la mayor parte de personas pertenece es la familia, luego participa en muchos más a lo largo de su vida. Los cuantiosos papeles y experiencias por las que pasan los individuos en estos grupos son una fuente de diferencias en la personalidad.

- *Experiencias Vitales*: Las experiencias de cada una de las personas a lo largo de su vida, actúan como determinantes de la personalidad

## **APRENDIZAJE**

Se refiere con este término a un cambio más o menos persistente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual determinado.

*Aprendizaje social*: Esta teoría es una ampliación del condicionamiento operante. Los individuos además aprenden mediante la observación o a través de la experiencia, es decir admite la importancia que posee la percepción en el aprendizaje. Las personas responden la manera en que ellos perciben y definen las consecuencias

Son cuatro los procesos que existen que influyen un aprendizaje social:

- **Procesos de atención**: Los individuos aprenden de un modelo cuando distinguen y ponen atención a sus características más relevantes; esto porque por lo general las personas se influyen por modelos que les parecen atractivos, disponibles y relevantes en su apreciación.
- **Procesos de retención**: La influencia de un determinado modelo depende de lo bien que la persona recuerde la acción del modelo, cuando éste ya no se encuentre a su alcance.
- **Procesos de retención motora**: Al observar una persona un nuevo comportamiento al ver un modelo, esta observación debe convertirse en un actuar, si es capaz de hacer esto, entonces manifiesta que puede ejecutar las actividades modeladas.
- **Procesos de reforzamiento**: Los individuos se encuentran más motivados a mostrar el comportamiento modelado si se brindan incentivos que les agraden. Los procesos

reforzados de manera positiva recibirán más atención, poseerán mejor aprendizaje y se ejecutarán con mayor frecuencia.

### **Nivel Grupal**

Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no está estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como respuesta a la necesidad de contacto social (informal). (Dolan Simon L., 2003)

Para poder analizar la variable dependiente: Talento Humano, se consideraron en súper – ordenación de variables:

### **Modelo de las cinco etapas**

Mediante el cual se piensa que los grupos se desarrollan a través de una secuencia estandarizada de 5 etapas. Estas son:

- *Formación*: que se caracteriza por mucha incertidumbre entre sus miembros.
- *Tormenta*: que se caracteriza por la existencia de conflicto dentro de este.
- *Normatividad*: Se presenta una relación estrecha y cohesión.
- *Desempeño*: Es cuando el grupo es totalmente funcional.
- *Movimiento*: La etapa final en el desarrollo de grupos, que se caracteriza por el interés de concluir las actividades.

## El comportamiento del grupo de trabajo

El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo.

Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una organización. Así que cada grupo tiene un grupo distinto de recursos que le otorga su membresía.

Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son:

- *Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:* Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.
- *Recursos de los miembros del grupo:* El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.
- *Estructura de grupo:* Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.
- *Procesos de grupo:* Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que está dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos, esto da como resultado la holgazanería social, aunque también pueden crear resultados mayores a la suma de sus contribuciones.

- *Tareas de grupo*: El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo este realizando, su complejidad y su interdependencia.
- *Toma de decisiones en grupo*: La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

### La Inteligencia Emocional

Es la capacidad de las personas para reconocer sentimientos en uno mismo y en los demás, teniendo la habilidad para gerenciarlos en el momento que se trabajo con otras personas. Golan, Daniel (2006).

Los principios de la Inteligencia Emocional son:

- **Recepción**: Todo lo que podamos incorporar a través de nuestros sentidos.
- **Retención**: Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva y el recuerdo.
- **Análisis**: Incluye el reconocer las pautas y el hecho de procesar la información.
- **Emisión**: Cualquier tipo de comunicación o acto creativo, incluido e pensamiento.
- **Control**: Relacionada con el monitoreo total de las funciones tanto físicas como mentales.

Para poder analizar la variable dependiente: Gestión del Talento Humano, se consideraron en subordinación de variables:

### Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el

desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Su objetivo principal es proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. (ALLES, 2008)

### **Capacitación y Desarrollo Profesional**

El “**desarrollo profesional**” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. (Dolan Simon L., 2003)

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

La “**capacitación**” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

## **OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Beneficios de la capacitación de los empleados

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.



- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

### **Formación y Desarrollo de Competencias**

La formación y desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de

la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades, actitudes y competencias. (Chiavenato, 2008)

## **ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO**

Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. (Dolan Simon L., 2003)

### Fines e importancia del análisis del puesto de trabajo

Ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, además proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernan a la organización:

- *Estructura de la organización:* Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de las tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- *Estructura de los puestos de trabajo:* Ayuda a decidir de qué forma deben agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- *Grado de autoridad:* Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.

- *Alcance de Control*: Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de un nivel superior (jefe).
- *Criterios de rendimiento*: Debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- *Redundancia de empleados*: El análisis el puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- *Consejo*: Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y prepara historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

#### Características del puesto de trabajo y su impacto sobre la motivación del trabajo

El diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales:

- *Variedad de habilidades*: Grado en el que un puesto requiere llevar acabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.
- *Significación del puesto*: Grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas ya sean de la propia organización como del mundo en general.
- *Identificación del puesto*: Grado en el que un puesto requiere hacer <<en su totalidad>> un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
- *Autonomía*: Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales e llevará a cabo.

- *Retroalimentación del puesto*: Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
- *Elementos cognitivos del puesto*: Componentes (elementos) concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procesamiento de la información.
- *Elementos físicos del puesto*: Elementos o componentes concretos de un puesto, como iluminación, colores, sonidos, velocidad, ubicación.

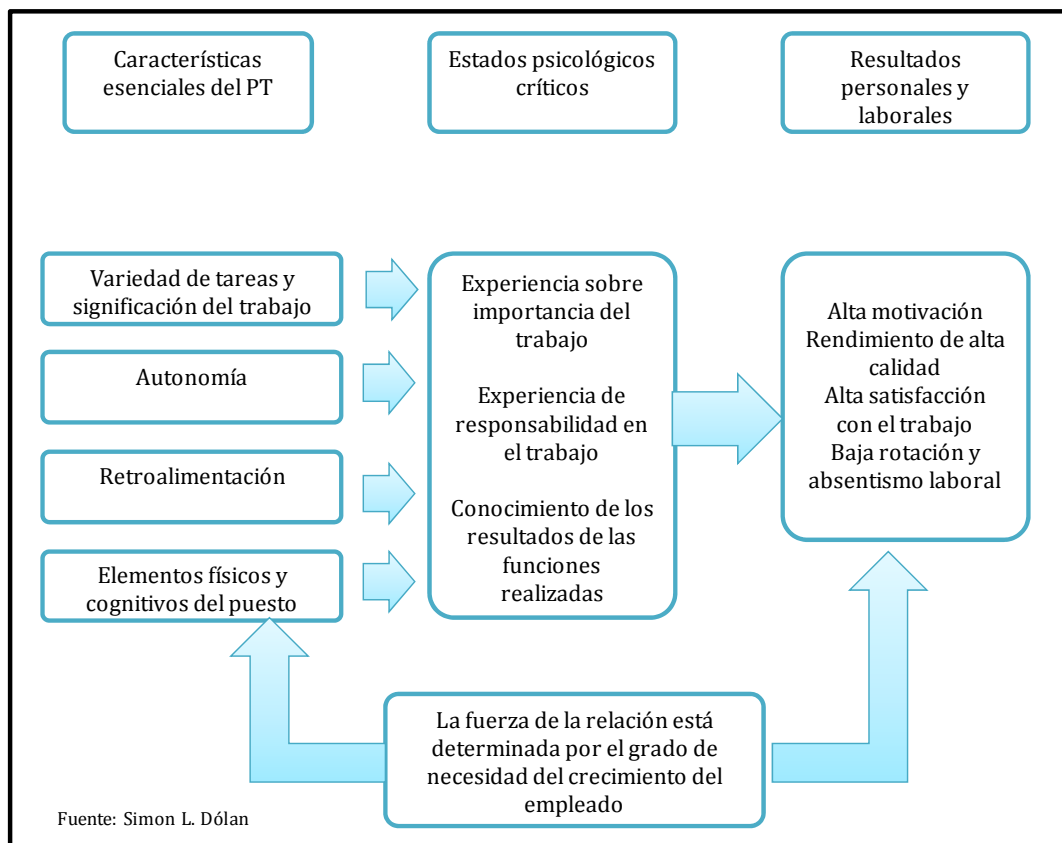


GRÁFICO Nº 10  
ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

## **PLANIFICACIÓN DE LOS RR.HH.**

Es un proceso básico para el desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización; supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Dolan Simon L., 2003)

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas, de personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades.

### Importancia de la Planificación de los Recursos Humanos

- *Importancia teórica:* Contribuye a la consecución de muchos fines como el determinar la oferta y la demanda de futuros recursos humanos de la organización teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización.
- *Importancia práctica:* Se refiere a la necesidad de hacer más con menos, a la vez de seguir siendo competitivos, maximizando la utilización de las habilidades y que los individuos hagan frente a una mayor responsabilidad en la consecución de los objetivos de la empresa.

## **RECLUTAMIENTO**

Es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. (Dolan Simon L., 2003)

Constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones porque a medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que pueden alcanzar los rendimientos esperados.

#### Fines e importancia del Reclutamiento

Su propósito es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir, se concretan en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de los recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

## **SELECCIÓN Y ORIENTACIÓN**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. (Dolan Simon L., 2003)

Las actuales condiciones de competitividad y la globalización de los mercados aumentan la complejidad de la supervivencia de las organizaciones y las someten día a día a una difícil prueba de permanencia y expansión. El reto para el gerente es la de tener una eficiente estructura tanto personal como organizacional, pues, querer estar al tanto de cuanto ocurre en todos los rincones de la compañía y manejar vagamente todos los asuntos se le hace imposible, de ahí que la práctica de la descentralización con delegación de autoridad y responsabilidad en las diferentes áreas que integran la empresa es la solución, ya que cada jefe deberá tomar decisiones adecuadas y prudentes dentro de su radio de acción, tratando de conseguir el objetivo general de la empresa.

Hay que reconocer que la fijación de autoridad y libertad son instrumentos organizativos difíciles de armonizar por lo que es necesario que permanentemente se sometan a cursos de perfeccionamiento, ya que el administrador no nace, se hace, mediante el estudio y la práctica constante.

La evaluación periódica utilizando varios métodos sobre el cumplimiento del objetivo general dará la respuesta sobre el manejo apropiado o equivocado de su libertad de acción. El diagnóstico cuantitativo responde al comportamiento de la cabeza de una área o de toda la organización, siendo estos los resultados positivos o negativos, facultan el conocimiento sobre si su trabajo fue bueno o malo.

Sin embargo que la descentralización del desempeño de labores es un asunto delicado, se podría enunciar las ventajas que esta ofrece:

- Facilita la toma de decisiones acertadas, por delegación,
- Permite que la alta gerencia se dedique a aspectos más importantes,
- Promueve el desarrollo de ejecutivos,
- Motiva al personal,
- Facilita el control administrativo, y,
- Evalúa la actuación de cada superior.

La formación y desarrollo del Talento Humano consiste en un conjunto de actividades y datos que estructurados de manera sistemática y técnica es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando capacidades a través de la modificación y potencialización de conocimientos, habilidades y actitudes en los empleados de la empresa.

En el sector educativo no se tiende a realizar un manejo técnico de la información del talento humano aún cuando en el aspecto de bibliografía y en el desarrollo mismo de los pensum de estudio existe un amplio campo de dedicación para la preparación de profesionales de la rama de la administración de empresas, a nivel de capacitación de toda la sociedad es frecuente la difusión sobre el tratamiento cuidadoso y profesional que se debe dar a las personas, en las empresas de conformación con capital privado y en el sector público con sobrada razón existen la preocupación constante y permanente de cuidar el



recurso humano al ser el mejor recurso que tiene un ente y su intención va más allá todavía pues las técnicas modernas de gestión empresarial procuran su optimización.

#### Fines e importancia de la Selección y la Orientación

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer del personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar personas sea rentable, en función de los resultados esperados en ella.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

### **2.5. HIPÓTESIS**

El diseño de un modelo de gestión del talento humano incidirá en el aprovechamiento del talento humano en el personal de la empresa “**Avícola Agoyán**”.

**Variable independiente:** Modelo de Gestión del Talento Humano

**Variable dependiente:** Comportamiento Organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica del presente trabajo investigativo, corresponde seleccionar y aplicar el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Las bases del enfoque cualitativo permitirán que el análisis que se efectúa en la presente investigación, se lo desarrolle con una orientación que contribuya a comprender el problema que experimenta la empresa “Avícola Agoyán”, específicamente en el decremento del buen desenvolvimiento de su personal.

La orientación dinámica con la que se continuará la investigación está apoyada por el principio de cambio que establece que nada se mantiene constante y estático en el sistema empresarial, dicha predisposición de cambio permitirá hallar y estudiar con profundidad las

causales del problema objeto de estudio, a fin de proponer la mejor alternativa de solución que contribuirá a mejorar la situación de la empresa, haciéndola mucho más competitiva mediante la aplicación de estrategias de competitividad organizativa y especialización funcional.

Además la presente investigación responde a una investigación de campo, porque el estudio sistemático de los hechos se realizará donde se producen los acontecimientos, utilizaremos investigación documental y bibliográfica porque nos vamos a basar en varios libros, revistas y documentales para ampliar nuestros conocimientos acerca del tema en cuestión.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

En consideración a que se va a realizar un proyecto concreto como es el diseño de un modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional de la Empresa “Avícola Agoyán”, se considera apropiado para aplicar los tipos de investigación siguientes:

- Investigación bibliográfica
- Investigación de campo

**Investigación bibliográfica** se lo realiza con el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir los conocimientos del tema, en documentos fuentes de información primaria y secundaria, dicha información será recopilada de libros, periódicos y revistas especializadas de diversas editoras, documentales, monografías, tesis relacionadas con el tema de estudio para luego ser organizada, procesada y analizada proporcionando con ello el conocimiento científico necesario para el desarrollo investigativo y alcanzar los objetivos planteados, para ello se utilizará técnicas de lectura científica.

**Investigación de campo** se considerará la aplicación de esta modalidad de investigación, ya que el problema en estudio que se presenta en la empresa “Avícola Agoyán” permitirá establecer las técnicas y recursos adecuados que facilitarán la recolección de información primaria que permitirá conocer las causas y efectos del problema objeto de estudio, anteriormente planteado se establecerán como instrumentos base la aplicación de la observación directa ya que el investigador al formar parte del campo laboral de la empresa está en contacto directo con la realidad, además se utilizará la entrevista dirigida a su gerente y empleados de la empresa.

Otro instrumento que se aplicará es la encuesta la cual estará orientada a todas las personas que forman parte de la institución quienes aportarán información primaria que será registrada, procesada, y analizada, constituyéndose en la base para proponer alternativas de solución para el problema en estudio.

### **3.3. NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar la investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación de acuerdo con el problema objeto de estudio:

- Investigación Exploratoria
- Investigación Descriptiva

#### **Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria permitirá al investigador obtener conocimiento teórico-científico, mismo que aportará información necesaria para establecer objetivamente el problema y definirlo de tal manera que permita plantear una solución óptima que aporte positivamente para el desarrollo empresarial, se establecerán mecanismos de investigación

e instrumentos de campo como la aplicación de la observación directa ya que el investigador al formar parte del campo laboral está en contacto directo con la realidad. Además se utilizará la entrevista dirigido a su Gerente actual y encuestas a empleados de la organización quienes aportarán información primaria que será registrada, procesada, y analizada para generar los primeros indicios de solución al problema de estudio.

### **Investigación Descriptiva**

Identifica características, cualidades de conducta y aptitudes del universo a investigar, se realizará la descripción de registros internos, un análisis de la contratación de empleados en los últimos años, y una evaluación del talento humano de la empresa, para obtener la suficiente información.

La aplicación de investigación descriptiva permitirá identificar los factores de comportamiento de empleados frente al sistema de competitividad y globalización que atraviesa el mundo en general, la gestión que se realiza actualmente y sus resultados; a fin de que permitan describir la naturaleza misma del problema, identificando la relación entre el diseño de un modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional en el personal de la Empresa “Avícola Agoyán”.

Se obtendrá mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de recopilación de información como: la observación directa elaborando una ficha de observación, entrevista con directivos y empleados mediante conversación directa, y la encuesta diseñando un cuestionario que permita recabar información precisa, cualificable, cuantificable y confiable.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo de estudio está integrada por el Directorio, personal del área administrativa y operarios de las diferentes granjas conforme al siguiente cuadro:

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Directorio	7
Personal Administrativo	11
Clientes Internos	46
TOTAL	64

CUADRO N° 2  
UNIVERSO DE ESTUDIO

La población está delimitada por las personas interesadas en que el aspecto del talento humano de la institución se halle en buen estado, de ahí que el universo está formado por 64 personas.

Como el universo de la Empresa Avícola Agoyán es pequeño no se calcula la muestra.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### VARIABLE INDEPENDIENTE

#### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CONCEPTO	CATEGORÍA / DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Comportamiento Organizacional</b> es el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.</p>	Personas	Individuos Grupos	Está claro el contexto de trabajo para el empleado? ¿Sabe la gente cuando tiene que actuar?	Encuesta y cuestionario dirigido a los empleados de la Empresa "Avícola Agoyán"
	Organización	Estructura Funciones Actividades	Obtienen los trabajadores retroalimentación por su rendimiento? Se critica el rendimiento deficiente? Se elogia el buen rendimiento?	
	Estructura Organizativa	Puestos Relaciones	Cree usted que es importante la relación autoridad empleado y viceversa en la empresa?	Entrevista dirigida al Gerente General de la Empresa.
	Tecnología	Maquinaria Comunicaciones Informática	Se efectúa la planificación de la gestión del talento humano y se discute?	
	Eficacia	Conocimientos Habilidades Experiencia	Cree usted que ayudaría al desarrollo de la empresa la aportación de conocimientos y experiencia externos obtenidos por parte del empleado?	

CUADRO Nº 3  
OPERACIONALIZACIÓN  
VARIABLES INDEPENDIENTE

**VARIABLE DEPENDIENTE**

TALENTO HUMANO

CONCEPTO	CATEGORÍA / DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p align="center"><b>Talento Humano</b></p> <p>Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.</p>	Capacidad	Recursos Aptitudes	Está claro el contexto de trabajo para el empleado?	<p>Encuesta y cuestionario dirigido a los empleados de la Empresa “Avícola Agoyán”</p> <p>Entrevista dirigida al Gerente General de la Empresa.</p>
	Nivel de conocimientos	Habilidades y destrezas	Saben los trabajadores qué es lo que tienen que hacer? ¿Cuentan con las habilidades? ¿Están disponibles los recursos: dinero, tiempo y equipos necesarios?	
	Aptitudes	Competencias Disposición Talento	A la hora de elegir a un nuevo miembro para la empresa cree usted que se debe tener en cuenta sus destrezas y habilidades?  Se da cuenta el sujeto claramente de lo que supone realmente rendir como se espera?	
	Nivel de Aprendizaje	Formación Perfeccionamiento	Considera usted que debe existir un nivel mínimo de formación en los miembros de la organización?	

CUADRO Nº 4  
OPERACIONALIZACIÓN  
VARIABLE DEPENDIENTE



### 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación que estamos realizando.
¿A qué personas o sujetos?	Directivos y empleados de la empresa.
¿Sobre qué aspectos?	Indicadores
¿Quién?	Investigador y la empresa
¿Cuándo?	Periodo comprendido de: 19/06/2010
¿Lugar de recolección de la información?	Empresa “Avícola Agoyán”
¿Cuántas veces?	Prueba piloto y prueba definitiva
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	En las oficinas, aulas y horas pedagógicas

CUADRO N° 5  
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### **3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Esta investigación se aplicó como instrumento de investigación la Encuesta, mediante la utilización de cuestionarios estructurados que se aplicarán a las personas que trabajan en la Empresa “Avícola Agoyán”, la misma que facilitó la información sobre el diseño del modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional.

Su proceso se fundamentó en:

- Clasificación, selección y tabulación de datos numéricos.
- Selección de información cualitativa.
- Elaboración de gráficos demostrativos.
- Presentación de cuadros estadísticos.
- Análisis e interpretación de resultados.

Una vez realizada la selección de información se logró establecer la relación con las variables estudiadas, los objetivos y posteriormente la verificación de la hipótesis planteada para construir las respuestas que establecieron diferentes contestaciones tendientes a solucionar el problema planteado.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El análisis de resultados consiste en establecer el número absoluto y porcentajes de la información obtenida en la encuesta de las preguntas indagadas y la presentación grafica como demostración palpable de sus resultados.

Encuestas dirigida al personal de la Empresa “Avícola Agoyán”

## PREGUNTA N°1

¿Participa activamente en las actividades de la empresa?

## CUADRO N°6

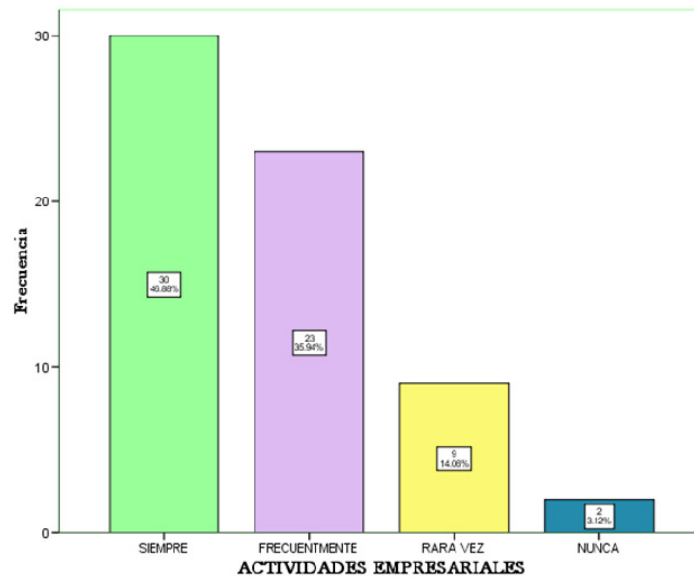
### ACTIVIDADES EMPRESARIALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	30	46,9	46,9	46,9
	FRECUENTMENTE	23	35,9	35,9	82,8
	RARA VEZ	9	14,1	14,1	96,9
	NUNCA	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## GRÁFICO N°10

### ACTIVIDADES EMPRESARIALES



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la muestra de 64 clientes internos, 30 personas que vienen a representar el 46.9% afirman que siempre participan en la organización, 23 que significa el 35,9% contestaron que frecuentemente, 9 que representa el 14,1% contestaron que rara vez y, 2 que es el 3.1%, indicaron que nunca participan activamente de las actividades de la empresa.

Al ser un porcentaje alto de participación activa de los empleados dentro de la empresa resulta ser positivo por cuanto la mayoría de las personas que forman parte de la misma conjuntamente con sus directivos y ejecutivos realizan actividades encaminadas a una alta productividad y por ende a una gestión integrada.

## PREGUNTA N°2

¿Tiene libertad para expresar sus ideas y opiniones?

## CUADRO N° 7

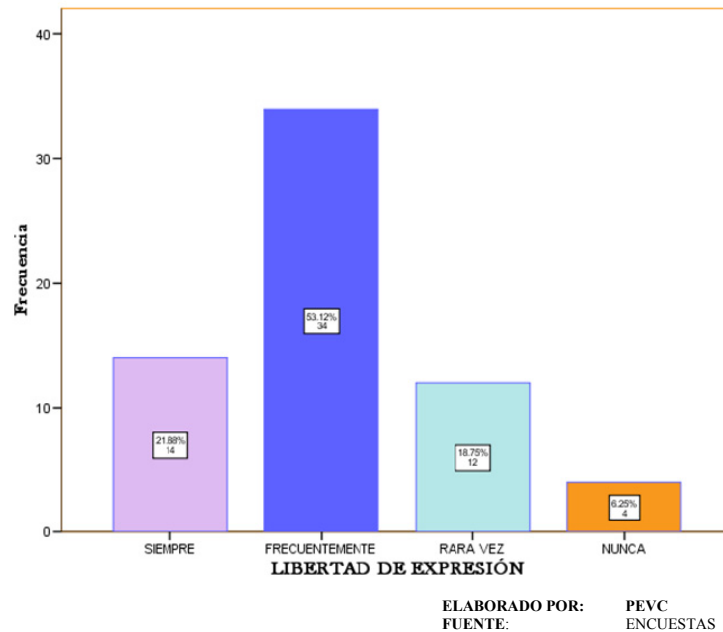
### LIBERTAD DE EXPRESIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	14	21,9	21,9	21,9
	FRECUENTEMENTE	34	53,1	53,1	75,0
	RARA VEZ	12	18,8	18,8	93,8
	NUNCA	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## GRÁFICO N° 11

### LIBERTAD DE EXPRESIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 64 personas encuestadas entre directivos, ejecutivos y empleados, que representan el 100%, 14 personas que personifican el 21,9% de su totalidad dijeron que siempre, 34 personas que corresponde el 53,1% contestaron que frecuentemente, 12 personas que corresponde el 18,8% contestaron rara vez mientras que 4 personas que significa el 6,3% manifiestan que nunca participan abiertamente en las decisiones de la empresa.

Por lo que la empresa debería tratar de hacer participar a todos sus empleados de manera indistinta en las decisiones mediante ideas y opiniones, ya que están afectan o benefician directamente tanto a clientes internos como externos socios y directivos, para poder impulsar el trabajo y sacar adelante a la empresa con un trabajo conjunto.

### PREGUNTA N°3

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

### CUADRO N° 8

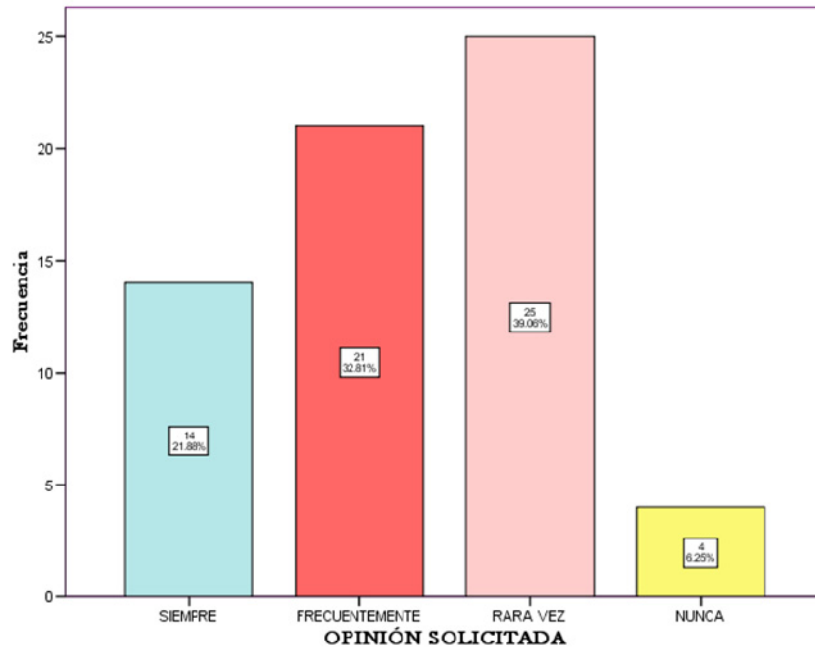
#### OPINIÓN SOLICITADA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	14	21,9	21,9	21,9
	FRECUENTEMENTE	21	32,8	32,8	54,7
	RARA VEZ	25	39,1	39,1	93,8
	NUNCA	4	6,3	6,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

### GRÁFICO N° 12

#### OPINIÓN SOLICITADA



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la muestra de 64 clientes internos, 14 personas que vienen a representar el 21.9% afirman que siempre su opinión es solicitada en el contexto del trabajo, 21 que significa el 32,8% contestaron que frecuentemente, 25 que representa el 30,1% contestaron que rara vez y, 4 que es el 6,3%, indicaron que nunca su opinión es requerida en alguna tarea del desarrollo de su trabajo.

La opinión de los trabajadores en el contexto del trabajo ayudará a aclarar dudas o cuestionamiento en su desarrollo por lo que es muy importante incentivar y retroalimentar a todos los miembros de la empresa constantemente sobre alguna necesidad requerida para evitar retrasos en la producción y por ende pérdidas en la empresa.

### PREGUNTA N°4

¿Son escuchadas sus sugerencias dentro de la empresa?

### CUADRO N° 9

#### ESCUCHA DE SUGERENCIAS

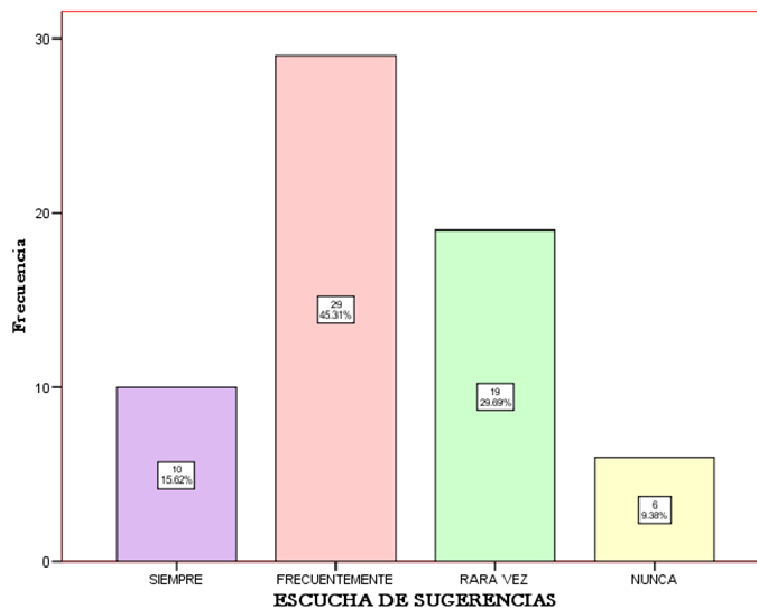
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	15,6	15,6	15,6
	FRECUENTEMENTE	29	45,3	45,3	60,9
	RARA VEZ	19	29,7	29,7	90,6
	NUNCA	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS



## GRÁFICO N°13

### ESCUCHA DE SUGERENCIAS



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la muestra de 64 clientes internos, 10 personas que vienen a representar el 15,6% afirman que siempre sus sugerencias son escuchadas por los jefes inmediatos en la empresa, 29 que significa el 49,3% contestaron que frecuentemente, 19 que representa el 29,7% contestaron que rara vez y, 6 que es el 9,4%, indicaron que nunca.

De esta manera la gerencia y los jefes inmediatos deben escuchar abiertamente las sugerencias de los empleados los mismos que ayudarán al desarrollo y crecimiento organizacional interno en la empresa.

## PREGUNTA N°5

¿Considera tener suficiente confianza con sus directivos?

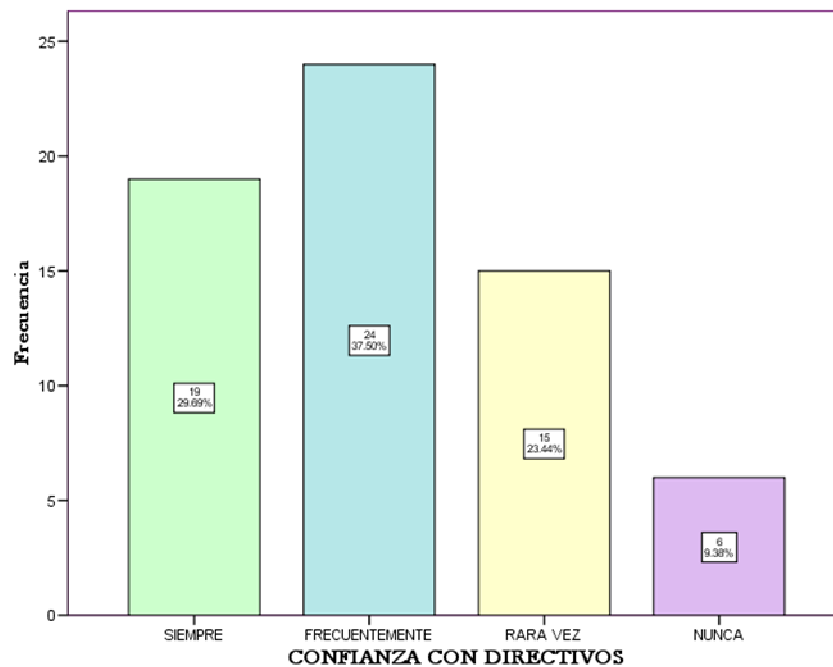
## CUADRO N° 10

### CONFIANZA CON DIRECTIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	19	29,7	29,7	29,7
	FRECUENTEMENTE	24	37,5	37,5	67,2
	RARA VEZ	15	23,4	23,4	90,6
	NUNCA	6	9,4	9,4	100,0
Total		64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## GRÁFICO N° 14



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la muestra de 64 clientes internos, 19 personas que vienen a representar el 29,7% afirman que poseen una alta confianza con sus jefes inmediatos, 24 que significa el 37,5% contestaron que frecuentemente, 15 que representa el 23,4% contestaron que rara vez y, 6 que es el 9,4%, indicaron que nunca.

Siendo la confianza uno de los valores más importantes que debe predominar internamente entre miembros de la organización debe ser predominante una relación positiva entre directivos y sus subordinados por lo que Avícola Agoyán debe manejar este valor con sumo cuidado para que conlleven conjuntamente al logro de los objetivos de la organización.

## PREGUNTA N°6

¿Le da libertad para decidir la forma en la que se desarrollara un proyecto o una tarea asignada?

## CUADRO N° 11

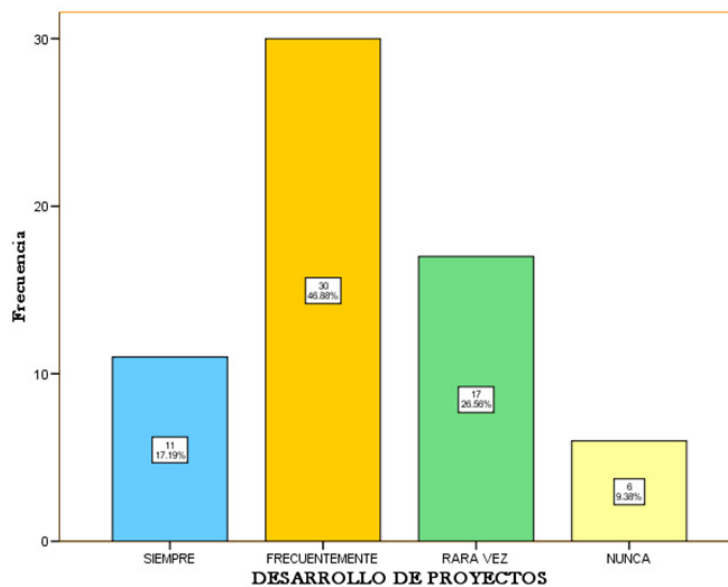
### DESARROLLO DE PROYECTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	11	17,2	17,2	17,2
	FRECUENTEMENTE	30	46,9	46,9	64,1
	RARA VEZ	17	26,6	26,6	90,6
	NUNCA	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO N° 15**

**DESARROLLO DE PROYECTOS**



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De las 64 personas encuestadas entre directivos, ejecutivos y empleados, que simbolizan el 100%, 11 personas que representan el 17,2% manifiestan que poseen libertad de opinión para decidir la forma en que se desarrolla un proyecto, 30 personas que corresponde el 46,9% contestaron que frecuentemente, 17 personas que corresponde el 26,6% rara vez mientras que 6 personas que corresponde al 9,4% manifiestan que no opinan abiertamente cuando se ejecuta un nuevo plan en la empresa.

Para un crecimiento conjunto tanto de la empresa como la de sus miembros al ejecutar una proyecto nuevo debe incluirse sin exclusión alguna la participación de todos los miembros que la conforman por cuanto es un punto predominante para ganar y ganar individual y grupalmente.

## PREGUNTA N°7

¿Valora su opinión y toma en serio sus ideas en el desarrollo del trabajo?

## CUADRO N° 12

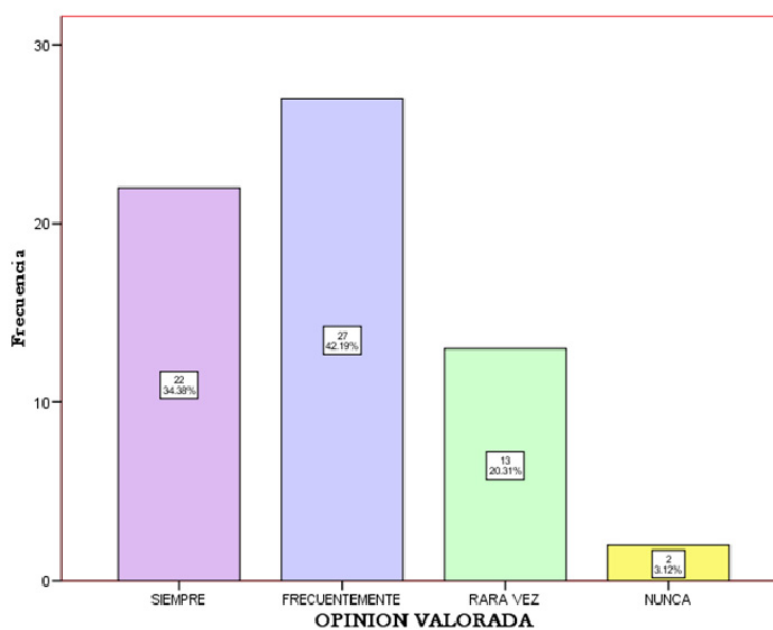
### OPINION VALORADA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	22	34,4	34,4	34,4
	FRECUENTEMENTE	27	42,2	42,2	76,6
	RARA VEZ	13	20,3	20,3	96,9
	NUNCA	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## GRÁFICO N° 16

### OPINIÓN VALORADA



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 64 personas encuestadas entre directivos, ejecutivos y empleados, que representan el 100%, 22 personas que figuran el 34,4% manifiestan que la empresa siempre valora su opinión en el desarrollo del contexto laboral, 27 personas que corresponde el 42,2% contestaron que frecuentemente, 13 personas que corresponde el 20,3% rara vez mientras que 2 personas que corresponde al 3,1% manifiestan que nunca.

Por ende la empresa si toma en cuenta la opinión de las personas que forman parte de la misma para la puesta en marcha de un proyecto.

## PREGUNTA N°8

¿Verifica con usted antes de tomar una decisión que afecta su trabajo?

## CUADRO N° 13

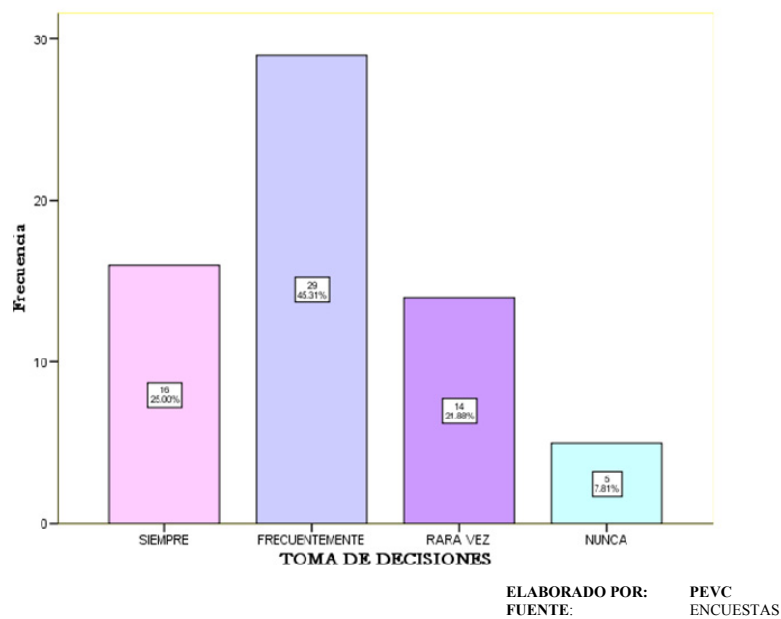
### TOMA DE DECISIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	25,0	25,0	25,0
	FRECUENTEMENTE	29	45,3	45,3	70,3
	RARA VEZ	14	21,9	21,9	92,2
	NUNCA	5	7,8	7,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## GRÁFICO N° 17

### TOMA DE DECISIONES



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los 64 encuestados que son el 100% han declarado que 16 personas que representan el 25% expresan que el jefe inmediato superior si conversa con su subordinado antes de tomar una decisión que le afecte positiva o negativamente, 29 personas que corresponde el 45,3% contestaron que frecuentemente, 14 personas que corresponde el 21,9% rara vez mientras que 5 personas que corresponde el 7,8% manifiestan que nunca.

Existe un valor mínimo que expresan que sus jefes inmediatos toman decisiones que pueden afectar el contexto y desarrollo del empleado sin antes una charla personal por cuanto la empresa debe tratar de cambiar este aspectos negativos mediante una participación abierta tanto del jefe como del empleado para evitar malos entendidos y por ende bajo desempeño laboral de las personas que colaboran en la empresa.

## PREGUNTA N°9

¿Se da cuenta el sujeto claramente de lo que supone realmente rendir como se espera?

## CUADRO N° 14

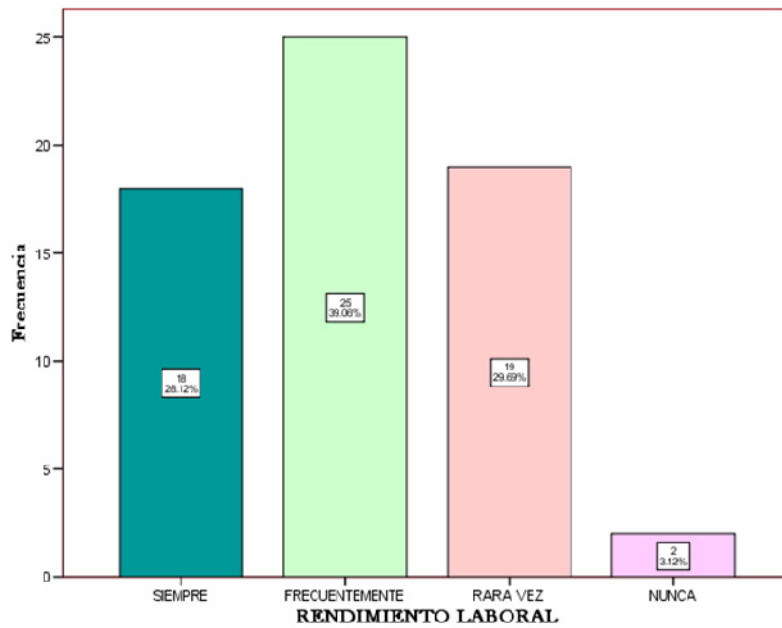
### RENDIMIENTO LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	18	28,1	28,1	28,1
	FRECUENTEMENTE	25	39,1	39,1	67,2
	RARA VEZ	19	29,7	29,7	96,9
	NUNCA	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## GRÁFICO N° 18

### RENDIMIENTO LABORAL



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los 64 encuestados que son el 100% han declarado que 18 personas que representan el 28,1% expresan que siempre el empleado si se da cuenta de cómo debe rendir en el desarrollo de una tarea, 25 personas que corresponde el 39,1% contestaron que frecuentemente, 19 personas que corresponde el 29,7% rara vez mientras que 2 personas que corresponde el 3,1% manifiestan que nunca.

El rendimiento laboral del empleado es un punto vital para el crecimiento de la empresa por cuanto a través de la encuesta realizada nos damos cuenta que el empleado si tiene la idea de que es lo que la empresa espera de él para el logro de sus metas.

### PREGUNTA N°10

¿Considera Ud. Que la frecuencia con que se implantan recursos metodológicos influirán en el comportamiento organizacional entre los trabajadores con el entorno empresarial?

### CUADRO N° 15

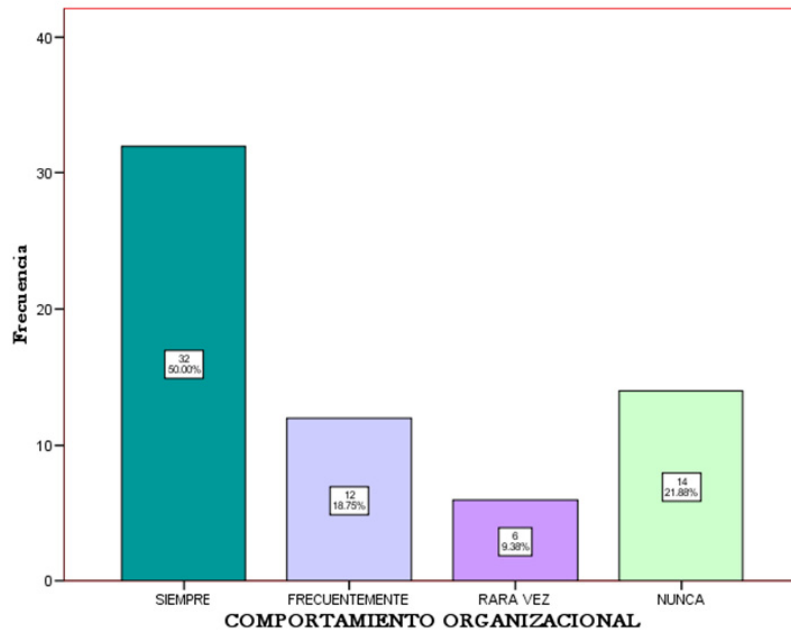
#### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	32	50,0	50,0	50,0
	FRECUENTEMENTE	12	18,8	18,8	68,8
	RARA VEZ	6	9,4	9,4	78,1
	NUNCA	14	21,9	21,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO N° 19**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De la muestra del 100%, con un total de 64 clientes internos han declarado que 32 personas que representan el 50,0% siempre es importante implementar recursos metodológicos alternativos dentro de la organización, 12 personas que corresponde el 18,8% contestaron que frecuentemente, 6 personas que corresponde el 9,4% rara vez mientras que 14 personas que corresponde el 21,9% manifiestan que no influyen en el comportamiento organizacional.

La implementación de recursos metodológicos en el ámbito empresarial es muy importante para la participación activa de las personas en la organización ya que influye positivamente en el comportamiento organizacional de los mismos que la conforman.

## PREGUNTA N°11

¿Explica con claridad las metas cuando le confía un proyecto nuevo?

## CUADRO N° 16

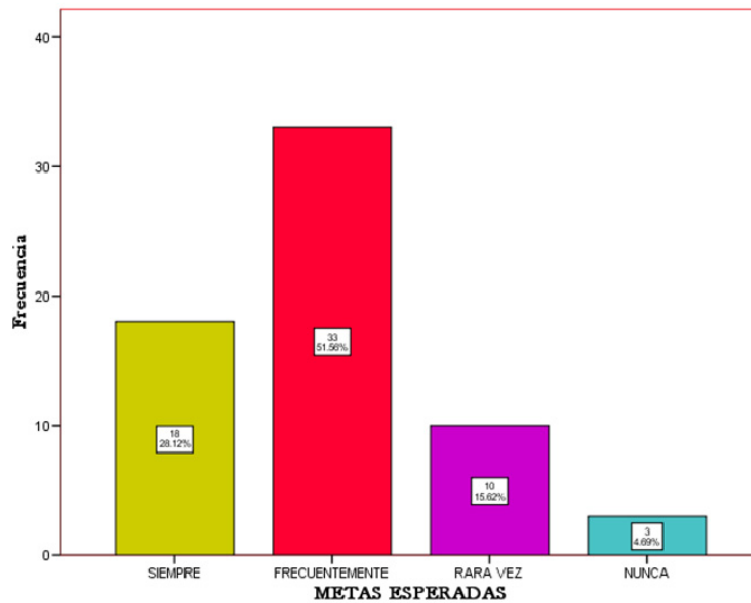
### METAS ESPERADAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	18	28,1	28,1	28,1
	FRECUENTEMENTE	33	51,6	51,6	79,7
	RARA VEZ	10	15,6	15,6	95,3
	NUNCA	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## GRÁFICO N° 20

### METAS ESPERADAS



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los 64 directivos, ejecutivos y socios que representan el 100% manifiesta que 18 personas que representan el 28,8% que sus jefes inmediatos siempre les explican las metas a lograr cuando se implementa el desarrollo de un nuevo proyecto, 33 personas que corresponde el 51,6% contestaron que frecuentemente, 10 personas que corresponde el 15,6% rara vez mientras que 3 personas que corresponde el 4,7% manifiestan que nunca son participes activos.

La ilustración clara de un nuevo programa que se vaya a efectuar en la organización hará que sus empleados se sientan cómplices y motivados para la consecución de sus objetivos.

## PREGUNTA N°12

¿Acepta sus preguntas sobre un proyecto en marcha?

## CUADRO N° 17

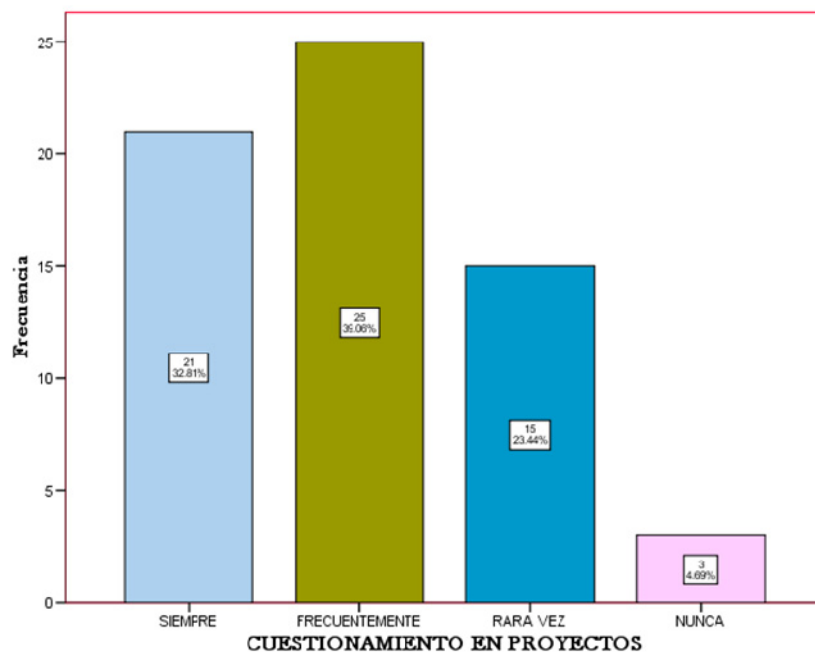
### CUESTIONAMIENTO EN PROYECTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	21	32,8	32,8	32,8
	FRECUENTEMENTE	25	39,1	39,1	71,9
	RARA VEZ	15	23,4	23,4	95,3
	NUNCA	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO N° 21**

**CUESTIONAMIENTO DE PROYECTOS**



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los 64 directivos, ejecutivos y socios que representan el 100% manifiesta que 21 personas que representan el 32,8% que si aceptan los cuestionamientos por parte de los empleados para su buen entendimiento en la marcha de un proyecto, 25 personas que corresponde el 39,1% contestaron que frecuentemente, 15 personas que corresponde el 23,4% rara vez mientras que 3 personas que corresponde el 4,7% manifiestan que nunca son participes activos.

Cuando existen dudas en la implementación de un nuevo proyecto dentro de la empresa es recomendable realizar una retroalimentación para evitar fallas y por ende pérdidas en la empresa.

### PREGUNTA N°13

¿Se efectúa la planificación de la gestión del talento humano y se discute?

### CUADRO N° 18

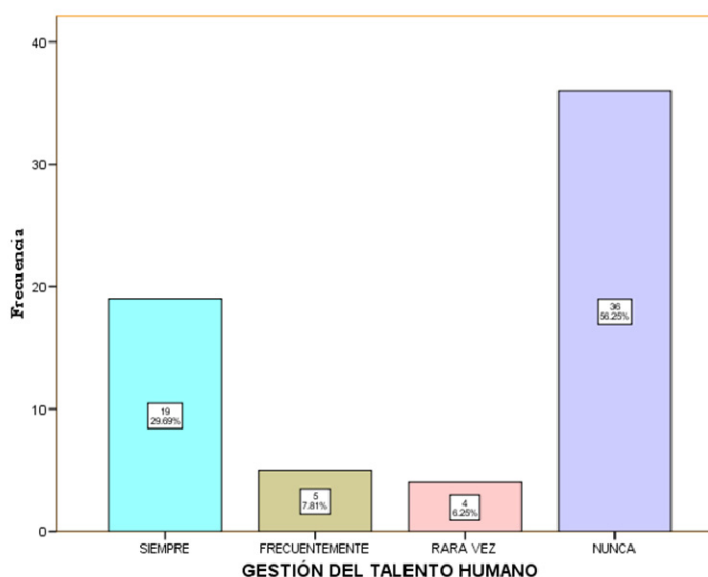
#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	19	29,7	29,7	29,7
	FRECUENTEMENTE	5	7,8	7,8	37,5
	RARA VEZ	4	6,3	6,3	43,8
	NUNCA	36	56,3	56,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

### GRÁFICO N° 22

#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la planificación de la gestión del talento humano, de los 64 directivos, ejecutivos y empleados que representan el 100%, el 29,7% representados por 19 personas manifiesta que si se la efectúa dentro de la empresa, 7,8% que representa a 5 personas manifiesta que frecuentemente, 6,3% comenta que rara vez y 36 encuestados que representan el 56,3% manifiestan que definitivamente nunca se efectúa su planificación.

La planificación de los recursos humanos es un paso muy importante para que la empresa contrate a personas aptas para el desarrollo del trabajo por cuanto es muy importante proyectar metas y objetivos en cuanto se refiere al personal que forma parte de la organización.

### PREGUNTA N°14

¿Cree usted que es importante la relación autoridad- empleado y viceversa en la empresa?

### CUADRO N° 19

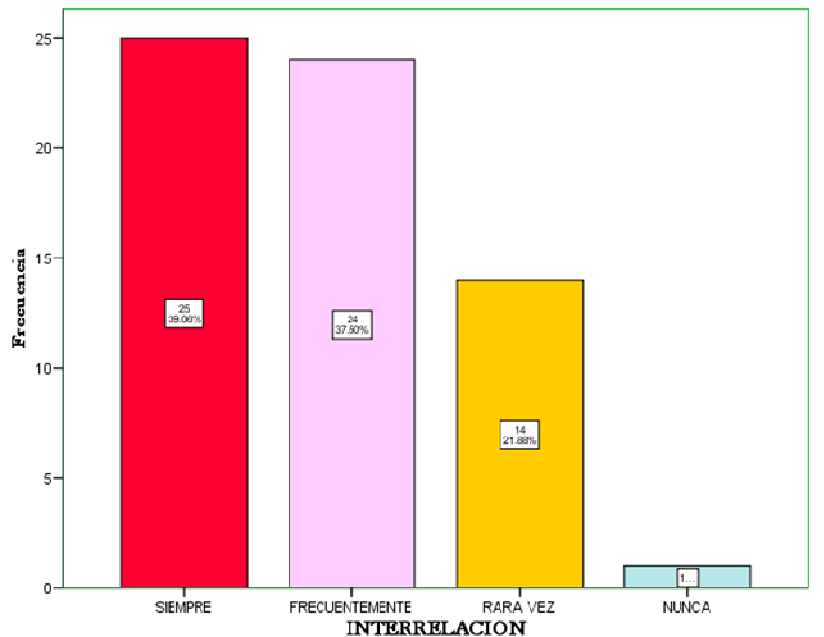
#### INTERRELACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	25	39,1	39,1	39,1
	FRECUENTEMENTE	24	37,5	37,5	76,6
	RARA VEZ	14	21,9	21,9	98,4
	NUNCA	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

**GRÁFICO N°14**

**INTERRELACIÓN**



ELABORADO POR: PEVC  
FUENTE: ENCUESTAS

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En cuanto a la planificación de la gestión del talento humano, de los 64 directivos, ejecutivos y empleados que representan el 100%, el 39,1% representados por 25 personas manifiesta que si se exponen sus críticas en sesiones privadas, 37,5% que representa a 24 personas manifiesta que frecuentemente, 21,9% comenta que rara vez y 1 encuestados que representan el 1,6% manifiestan que nunca.



## 4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Ho: La ausencia de un modelo de Gestión del Talento Humano no incide en el Comportamiento Organizacional, de la Empresa “**Avícola Agoyán**”.

Hi: La ausencia de un modelo de Gestión del Talento Humano si incide en el Comportamiento Organizacional, de la Empresa “**Avícola Agoyán**”.

### Nivel de Significación

El nivel de significación escogido para mi investigación fue del 5%.

### Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del ji cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

f<sub>o</sub> = frecuencia observada

f<sub>e</sub> = frecuencia esperada

**TABLA N° 1**

**VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

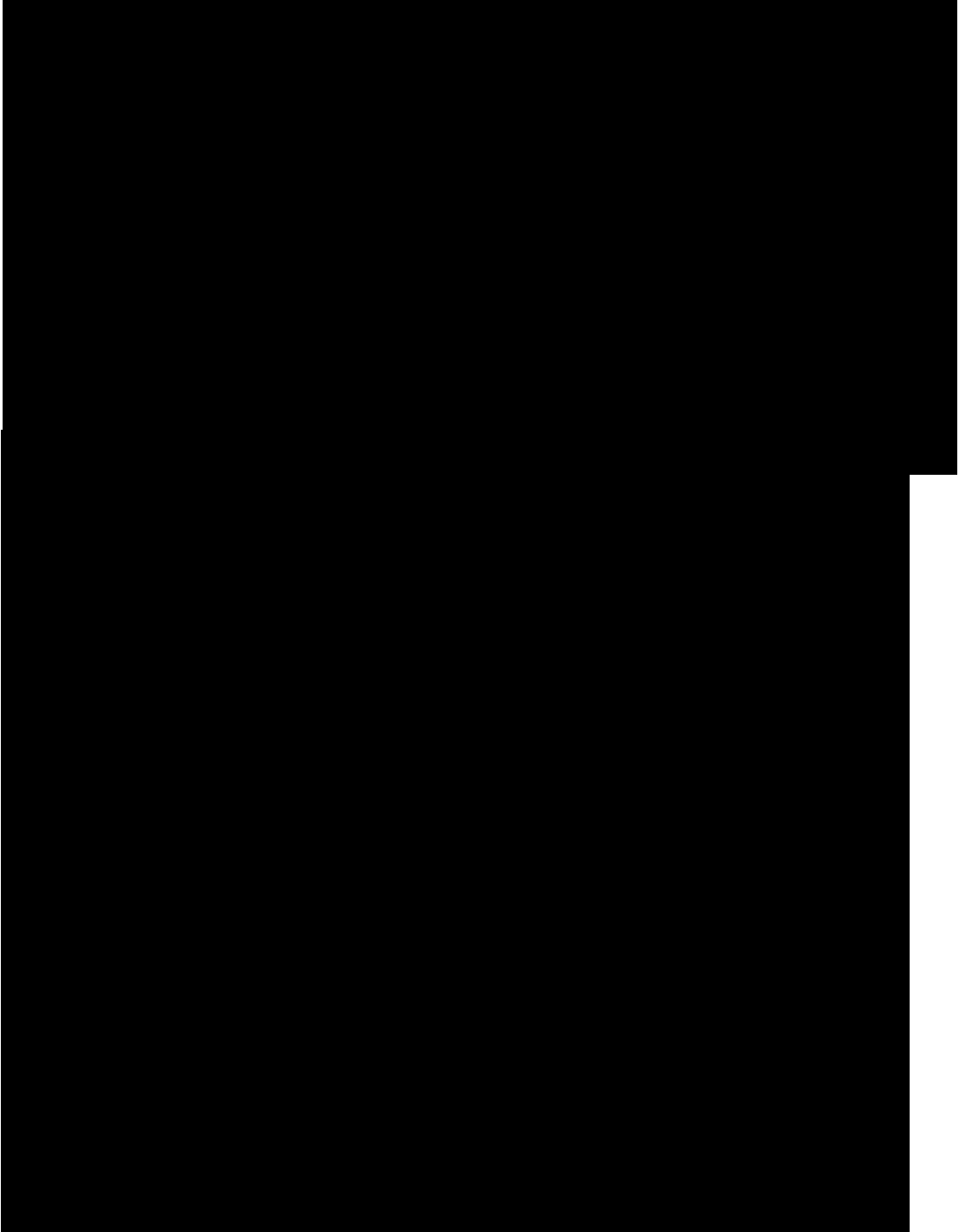
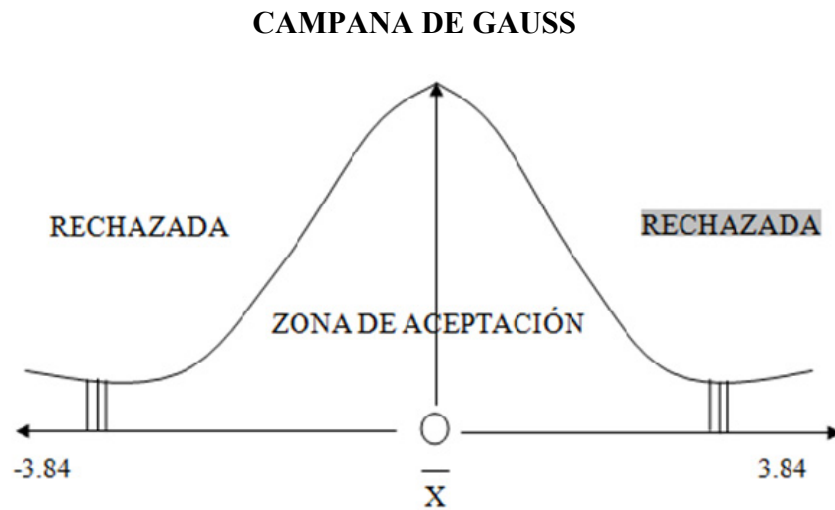


GRÁFICO N° 24



El valor de  $X^2_1 = 7,815 < x^2_c = 8,14$ .

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la ausencia de un Modelo de Gestión del Talento Humano si incide en el Comportamiento Organizacional de la Empresa Avícola Agoyán, por ende se rechaza la hipótesis nula.

## **CAPÍTULO V**

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

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Las conclusiones son el conjunto de criterios que el autor obtiene al finalizar la investigación.

- La implementación de un nuevo modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el clima organizacional en los empleados hará que las personas como empresa interactúen positivamente en bien de la misma.
- La participación activa de los clientes internos, su libertad de expresión e ideas y opiniones en las actividades empresariales es relativamente alta en la empresa, la cual conlleva a una productividad encaminada al éxito de la empresa.

- Para llegar al éxito empresarial es importante que el directivo sea una persona que inspire confianza, muestre un sentido humano para que con ello genere la participación voluntaria de los mismos y logre que todos y cada uno de los trabajadores de la empresa estén alineados hacia los propósitos organizacionales
- Al ejecutar un proyecto debemos tener especial cuidado de no excluir la participación y opinión de todos los miembros que conforman la organización ya que en la toma de decisiones pueden afectar al contexto y desarrollo de las personas que colaboran internamente, creando un clima organizacional positivo en la empresa.
- El rendimiento laboral del empleado es vital para el crecimiento de la empresa por lo que hemos llegado a la conclusión que a través de un clima organizacional efectivo se llegan a conocer las necesidades de los miembros que conforman la empresa, sus capacidades y aptitudes requeridos.
- A través del Comportamiento Organizacional, lograremos que las actividades se desarrollen de mejor manera en Avícola Agoyán, además podremos determinar la capacidad de las personas que forman parte de ella, la efectividad al realizar una tarea asignada y su capacidad de poder enfrentarse y soportar cualquier traspie al momento de su desarrollo, haciendo que los empleados se sientan cómplices y motivados para la consecución de los objetivos y metas esperadas por la organización.
- Es de vital importancia realizar constante retroalimentación en la implementación de un nuevo programa que haga la empresa para determinar las pautas a seguir en función de incrementar la productividad laboral de sus miembros contribuyendo al desarrollo global de la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las propuestas del autor para mejorar el estudio del problema planteado.

- Se recomienda que la empresa cree un clima organizacional positivo en los miembros de la organización, con el fin de incentivar positivamente el comportamiento organizacional dentro de la empresa.
- Es muy importante que los directivos y jefes departamentales tengan en cuenta las opiniones de todos los trabajadores a su cargo sin favoritismos ni preferencias con el fin de trabajar en equipo y cumplir con las metas de la organización en un ambiente laboral estable.
- El gerente de Avícola Agoyán deberá tener siempre en mente dentro de su gestión, los resultados que en producción se derivan de su función, y deberá buscar maximizarla a través de una labor enfocada hacia el desarrollo del trabajador pero con sentido humano logrando que sus ideales estén alineados hacia los propósitos organizacionales.
- Se recomienda que los jefes sean personas abiertas a cambios y que inspiren confianza en sus subordinados para que conjuntamente trabajen por el bien de la empresa.
- Es aconsejable incluir la participación activa en la toma de decisiones de los empleados de la organización al ejecutar nuevos proyectos ya que va a ayudar a crecer en forma positiva y hacer que los empleados se sientan comprometidos a la organización a la que pertenecen.

- Es recomendable que el gerente cree un clima organizacional estable dentro de la empresa para lograr que el nivel de potencial del empleado aumente en forma positiva y que conjuntamente se lleguen a cumplir las metas trazadas por la organización.
- El gerente es la persona encargada de lograr que los empleados se sientan partícipes y cómplices dentro de la empresa por cuanto debe actuar con especial cuidado e interés al momento de relacionarse con sus subordinados.
- Para determinar las pautas a seguir en función de incrementar la productividad laboral de los miembros de la organización es muy importante retroalimentar las falencias de conocimiento en los empleados.

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

<b>Título</b>	Modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa Avícola Agoyán.				
<b>Institución Ejecutora</b>	Empresa Avícola Agoyán				
<b>Beneficiarios</b>	Clientes Internos: Área Administrativa				
<b>Ubicación</b>	Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el cantón Baños barrio Central km. 6 vía al Puyo.				
<b>Tiempo estimado para la Ejecución</b>	<table border="1"><tr><td>INICIO:</td><td>10 de julio del 2010</td></tr><tr><td>FIN:</td><td>14 de agosto del 2010</td></tr></table>	INICIO:	10 de julio del 2010	FIN:	14 de agosto del 2010
INICIO:	10 de julio del 2010				
FIN:	14 de agosto del 2010				
<b>Equipo Técnico Responsable</b>	Srta. Paulina E. Velástegui C.				



<b>Costo</b>	El diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano tiene un costo estimativo de \$3465,00 dólares por concepto de:
--------------	--

CUADRO N° 20  
DATOS INFORMATIVOS DE LA PROPUESTA

COSTO						
CAPITAL AVÍCOLA AGOYÁN	INGRESOS	EGRESOS				
		ACTUALIZACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN	SUMAN
	3465,00					
REGLAMENTO		200,00				200,00
PLAN ESTRATÉGICO			1500,00			1500,00
MANUAL DE FUNCIONES				300,00		300,00
POLÍTICAS DE SELECCIÓN				150,00		150,00
SISTEMA DE EVALUACIÓN					400,00	400,00
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					600,00	600,00
	<b>SUBTOTAL</b>					<b>3150,00</b>
IMPREVISTOS (10%)						315,00
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>3465,00</b>

CUADRO N° 21  
COSTO PROPUESTA

## 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Es el ser humano en el que ha impacto más fuertemente los avances de la tecnología en desarrollo organizacional, las nuevas iniciativas laborables, la flexibilidad en el trabajo, la polifuncionalidad, la especialización en medio de la generalización, el horario de trabajo flexible, en fin el talento humano es el elemento más sensible inteligente y cambiante en las organizaciones.

Siempre se ha buscado analizar aquellos aspectos que se dinamizan en el interior de las personas y que proporcionan el alce de sus objetivos el cumplimiento de sus compromisos con características superiores y que contribuya al logro de mejores resultados.

La implementación de un nuevo modelo de Gestión del Talento Humano hará que las personas como empresa interactúen positivamente en bien de la misma, sus niveles directivos lleguen a conocer las necesidades de los miembros que conforman la empresa, sus capacidades y aptitudes requeridos y poder determinar a las personas que forman parte de ella, la efectividad al realizar una tarea asignada y su capacidad de

poder enfrentarse y soportar cualquier traspie al momento de su desarrollo conociendo la dinámica interna de la empresa mediante sus fortalezas y debilidades, destacando la necesidad de implementar un modelo de Comportamiento Organizacional en los grupos participantes de la misma.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo va dirigido al talento humano, porque las empresas deben estar guiadas por personas donde el líder con su talento debe desarrollar un papel que fundamentalmente motive, fomente la participación y ayude a vencer la resistencia al cambio, sin afán de lucro sino con el propósito de conocer las necesidades que lleven a la formación y perfeccionamiento de todos los miembros que participan activamente dentro y fuera de la empresa a la que pertenecen.

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

### **6.4. OBJETIVOS**

#### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Avícola Agoyán.

#### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el modelo de gestión que mejor se adapte a la empresa Avícola Agoyán
- Sociabilizar el modelo de gestión del Talento Humano.
- Determinar las técnicas a implementar en el modelo de gestión.

#### **6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

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

##### **Campo Tecnológico**

En cuanto se refiera a tecnología la aplicación de un modelo de gestión del talento humano permitirá contar con los elementos necesarios para lograr que los empleados sean más eficientes en la realización de sus actividades.

##### **Equidad de Género**

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

##### **Campo Económico**

Económicamente es un proyecto muy importante debido a que se debe tener en cuenta la competencia externa que posee la empresa, porque teniendo empleados preparados para cambios vamos a ser más competitivos en el mercado, además debemos tener en

cuenta que el valor verdadero de la empresa lo encontramos en su capital humano por cuanto la empresa debe tener como misión capacitar constantemente a su personal porque es el recurso más importante que posee.

### **Campo Socio - Cultural**

Los comprometidos son las personas modelo de cualquier organización, son los que llegan un poco más allá, desatando buenos sentimientos en toda la empresa y en la sociedad. Al convivir en un ambiente organizacional estable se logra un cambio positivo en las personas, lo que a medida que pase el tiempo empieza a reflejar un contagio positivo del manejo emocional en la sociedad convirtiéndose en costumbre.

La globalización de la fuerza estimula especialmente la inteligencia emocional que se basa en las características de personalidad, capacidades sociales y emocionales, brotando habilidades nuevas notables catalizadoras de cambio y niveladoras de diversidad que influyen en el éxito personal e institucional.

### **Campo Político**

Conciencia Política, las personas dotada de esta aptitud:

- Saben leer con precisión las relaciones clave de poder
- Destacan las redes sociales cruciales
- Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes y competidores

La capacidad de interpretar la realidad política es vital para conseguir esas condiciones y redes entre bastidores que permiten a alguien ejercer influencia cualquiera que sea su papel profesional dentro de la empresa.

### **Campo Legal**

Según el Código de trabajo:

## Capítulo IV - De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador

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

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

## Capítulo VI - de las formas de trabajo y su retribución

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICA

### MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO (2002)

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes:

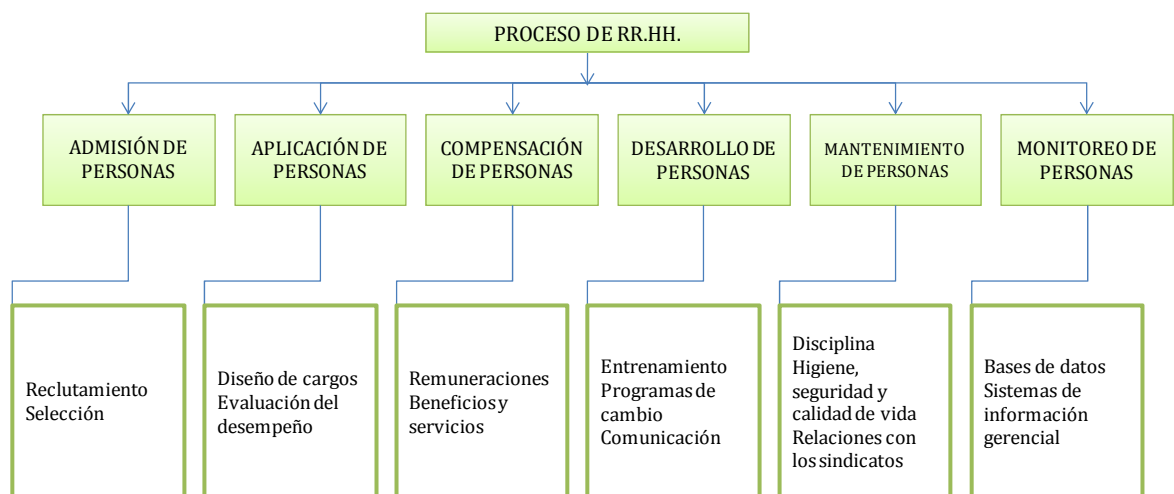


GRÁFICO N° 26  
LOS 6 PROCESOS DEL TALENTO HUMANO

### ADMISIÓN DE PERSONAS

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, se encuentra relacionado directamente con el reclutamiento y selección.

Mediante el manual de funciones se crea un verdadero esquema de depuración: Cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna.

Se busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agrega nuevos valores a los activos intangibles de la organización, a partir de la creatividad e innovación,

habilidades y capacidades que permiten a la organización realizar su misión y conseguir los objetivos globales en un mundo de transformación.

## APLICACIÓN DE PERSONAS

Utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de personas y evaluación del desempeño.

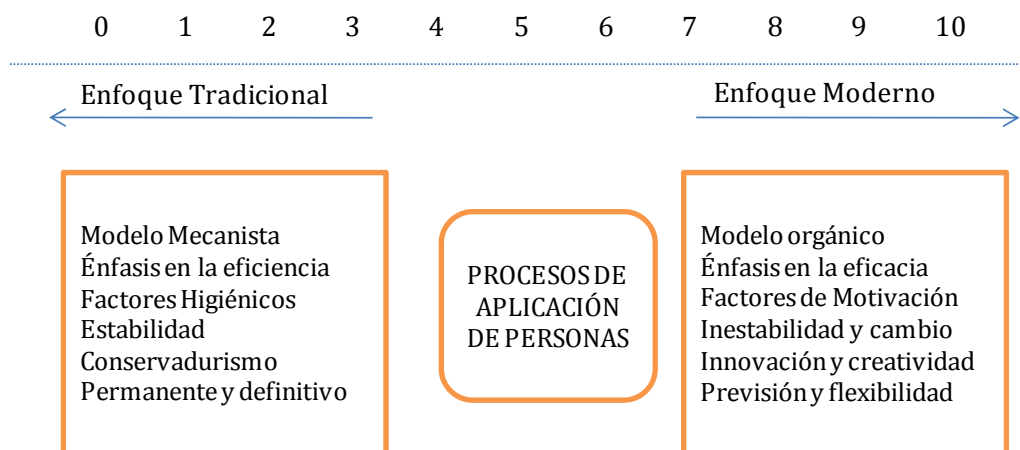


GRÁFICO N° 27  
CALIFICACIÓN A PROCESOS DE APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

## COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS

Son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales.

Constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales

como los objetivos individuales que se deben alcanzar, produciendo un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados.

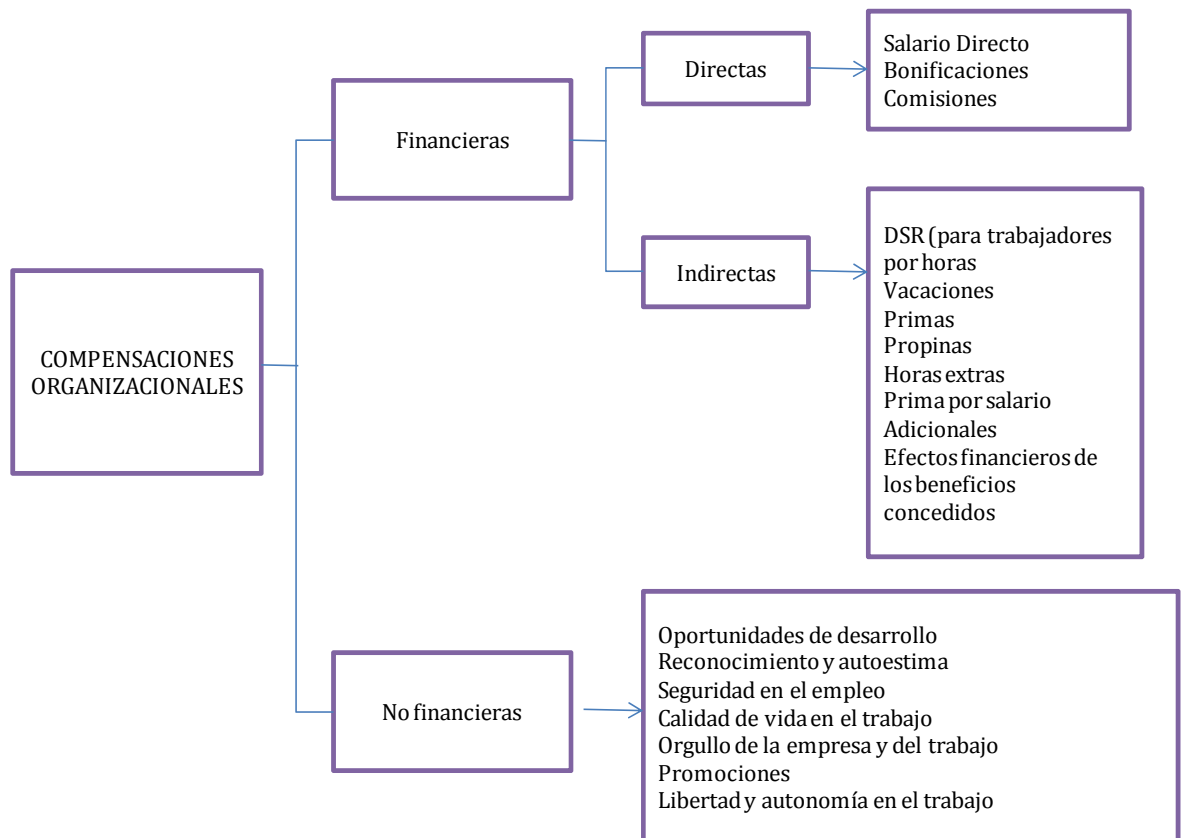


GRÁFICO N°28  
DIVERSOS TIPOS DE RECOMPENSAS

## DESARROLLO DE PERSONAS

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.



## **MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

### Higiene Laboral

Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física y mental de las personas que participan en las organizaciones.

Se encuentran relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo, que implica:
  - Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
  - Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
  - Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
  - Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares
  
2. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:
  - Relaciones humanas agradables
  - Tipo de actividad agradable y motivadora
  - Estilo de gerencia democrática y participativa
  - Eliminación de posibles fuentes de estrés
  
3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:
  - Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
  - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
  - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

#### 4. Salud ocupacional (Estado físico, mental y social de bienestar).

##### Seguridad en el trabajo

Se encuentra relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales, su finalidad es anticiparse ante los riesgos de accidentes minimizándolos de la mejor manera.

### EVALUACIÓN DE PERSONAS

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerenciales.

La evaluación que vamos a implementar en la empresa Avícola Agoyán va a ser integradora con todos los procesos y prácticas de RR.HH., es decir:

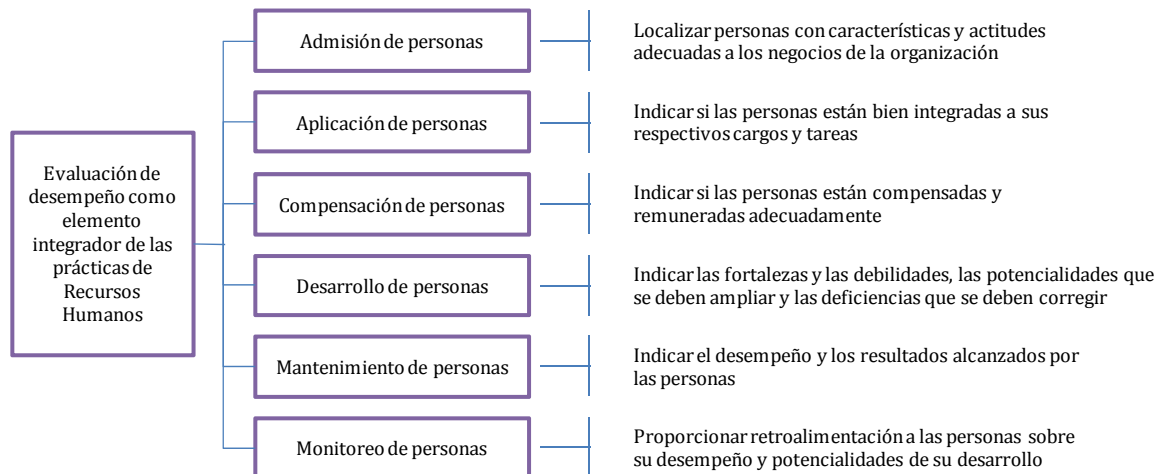


GRÁFICO N° 29  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO INTEGRADORA DE LAS PRACTICAS DE RR.HH.

#### Qué medir?

Se concentra en tres aspectos principales:

- Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- Desempeño: Comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- Factores críticos de éxito: Aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

### Por qué se debe evaluar el desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sus principales razones son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades y los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que le jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

### Criterios de Evaluación de Desempeño

<b>Habilidades / capacidades Necesidades/rasgos</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Metas y Resultados</b>
Conocimiento del cargo Conocimiento del negocio Puntualidad Lealtad Honestidad Presentación Personal Sensatez Capacidad de realización Comprensión de situaciones Facilidad de aprendizaje	Desempeño de la tarea Espíritu de Equipo Relaciones Humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Sociabilidad	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Atención del cliente Reducción de costos Rapidez en soluciones Reducción de desperdicios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipo Atención a los plazos Enfoque en los resultados

Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

## **6.7. MODELO OPERATIVO**

### **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

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

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

Basado en el siguiente formato:

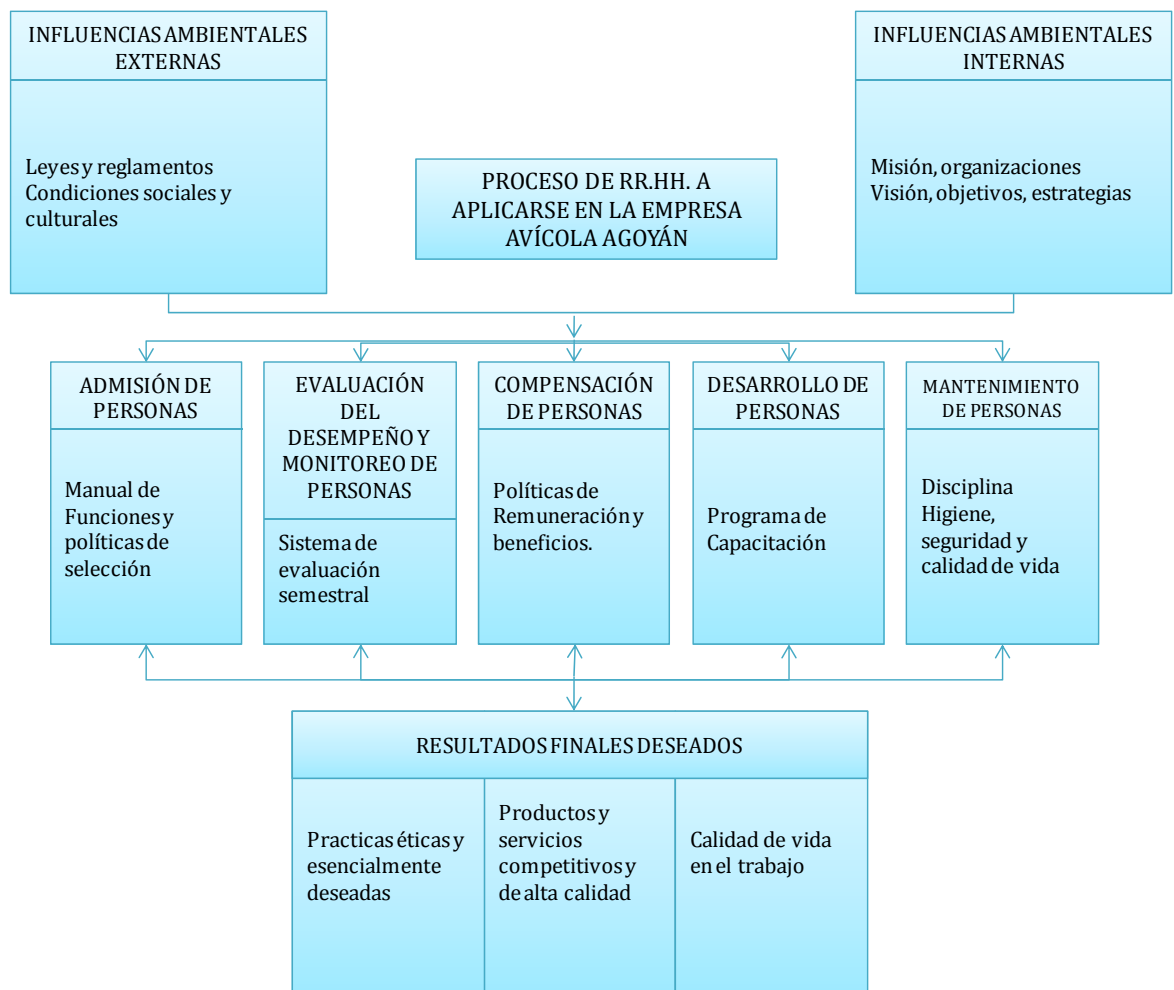


GRAFICO Nº 31  
MODELO DE GESTIÓN

## **PRESENTACIÓN**

Modelo de Gestión del talento humano en la empresa Avícola Agoyán.

## **ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

Avícola Agoyán es una empresa de derecho privado dedicada a la producción y comercialización de pollos de engorde en pie por mayor y menor.

## **ALCANCE**

El presente modelo de gestión es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Avícola Agoyán.

## **FINALIDAD**

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

## **OBJETIVOS**

### Objetivo General

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles a través de un modelo de gestión del talento humano en la empresa Avícola Agoyán.

### Objetivos Específicos

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

## **META**

El propósito inherente de este trabajo radica en identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos, para afianzar el comportamiento productivo de sus participantes, con el compromiso de facilitar el intercambio, comprensión y eficacia, en el momento de interactuar con el participante, con la apropiación de herramientas gerenciales, que auxilien al participante en el momento de desempeñarse, para que logren resolver situaciones con efectividad y productividad en su campo laboral.

## ACCIONES A DESARROLLAR

Este modelo está definido como un conjunto de medidas y oportunidades para la optimización de su talento humano, deberá realizarse a través de:

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

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

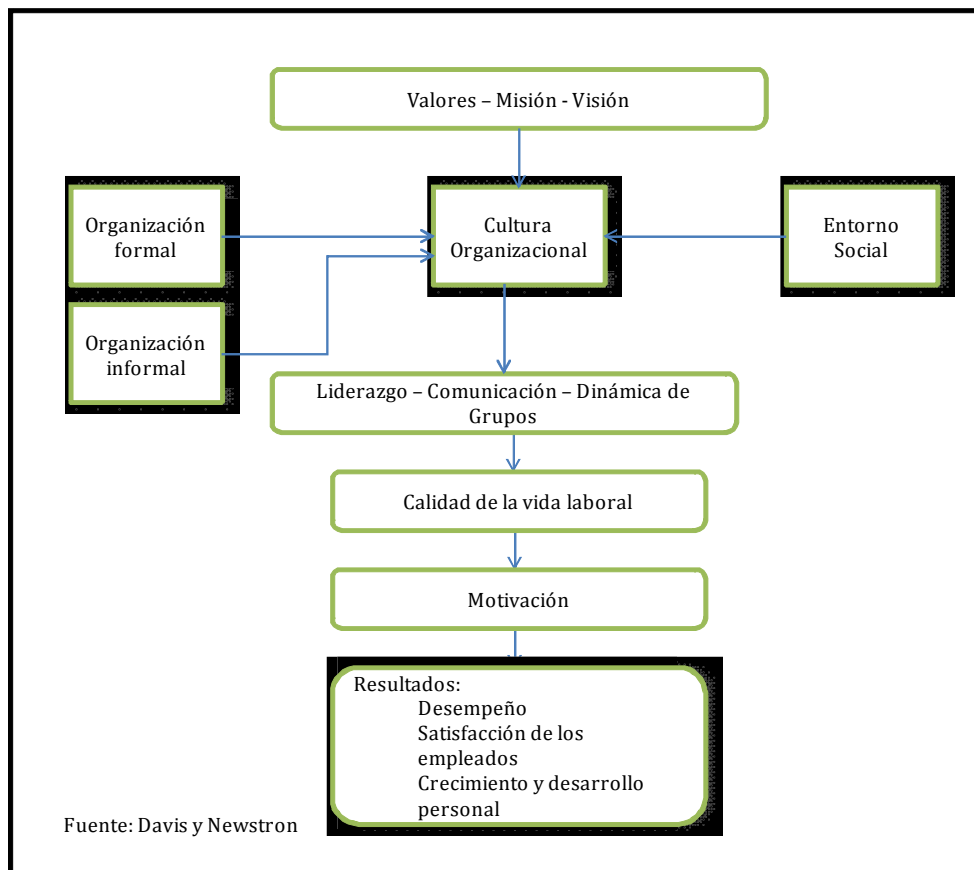


GRÁFICO Nº 32  
INICIO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL

- INFLUENCIAS AMBIENTALES EXTERNAS

Vamos a realizar un análisis de las influencias ambientales externas que se forman en nuestra organización, es decir:

## **Actualización del Reglamento Interno de la Empresa**

El reglamento interno de la empresa es un documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Colaborador- Empleador, dichas normas deben sujetarse a la legislación laboral vigente, por tal razón debemos tenerlo debidamente actualizado y aprobado por el Ministerio Laboral el cual nos va a ayudar como un instrumento de decisión en los asuntos labores internos de la empresa, con el fin de ayudar al crecimiento interno organizacional.

Debe establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que debe de observar todos los colaboradores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y los colaboradores.

## **Análisis de las Políticas Internas de la Empresa**

### **POLÍTICAS APLICADOS EN LA EMPRESA AVÍCOLA AGOYÁN**

#### **CALIDAD**

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

#### **COMPETITIVIDAD**

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



### **PRODUCTIVIDAD**

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

### **RENTABILIDAD**

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

### **CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

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

### **COMPROMISO CON EL CLIENTE**

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

### **NECESIDAD DE BENEFICIO**

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

- **INFLUENCIAS AMBIENTALES INTERNAS**

### **Implementación del Plan Estratégico**

### **OBJETO SOCIAL**

El objeto social de Avícola Oriente es la producción y comercialización de pollos de engorde en pie por mayor y menor.

### **MISIÓN**

El compromiso de “AVÍCOLA AGOYAN” es la producción y comercialización de pollos de engorde pelados (30%) y en pie (70%) al por mayor y menor bajo estrictas normas de sanidad y bioseguridad, garantizando a nuestros consumidores un producto de alto nivel nutricional, comercializando a precios competitivos en el mercado, manteniendo una razonable rentabilidad para la empresa, generando empleo con remuneraciones justas y riqueza para la comunidad, con una adecuada utilización de los recursos nacionales y una rentabilidad efectiva para sus propietarios.

### **VISIÓN**

Hacer de AVÍCOLA AGOYAN una de las empresas líderes en el país, con una producción que alcance un alto porcentaje de participación en producción y comercialización a nivel nacional (10%), brindando garantía a nuestros consumidores con un producto de excelente sabor y calidad, incursionando con nuevas estrategias de venta, sobre todo proporcionando valor agregado, logrando una rentabilidad equilibrada tanto para la empresa como para nuestros clientes.

Además de cerrar el círculo de producción mediante la consecución de una planta de incubación, lo que permitirá incursionar en un nuevo mercado.

La empresa es reconocida como promotora de la educación nutricional de la comunidad, con tecnología de punta y teniendo como activo importante a nuestra gente.

### **PRINCIPIOS**

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

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

### **VOCACIÓN DE SERVICIO**

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

### **RESPECTO A LOS TRABAJADORES, CLIENTES Y PROVEEDORES**

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

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

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

### **TRANSPARENCIA Y HONESTIDAD**

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

### **EFICIENCIA Y OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DE PRODUCTO**

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

### **ÉTICA COMERCIAL Y PROFESIONAL**

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

### **COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE TODOS SUS MIEMBROS**

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

## **VALORES**

### **VALOR ÉTICO**

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

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

### **VALORES HUMANOS**

En el sistema de valores humanos debe existir un completo respeto al ser humano como tal, la lealtad, el respeto a la empresa y a los propios principios del individuo, ya que todas las personas que conforman la organización creando una cultura dentro de esta, y se convierta en su ambiente de trabajo.

### **VALORES CÍVICOS**

Procurar que el personal de la empresa Avícola Agoyán se consienta en la importancia que tiene el producto en la dieta básica de los hogares ecuatorianos, de manera que pueda brindar un producto de alto contenido alimenticio.

## **ESTRATEGIAS APLICADAS POR AVÍCOLA AGOYÁN ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIOS**

### **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

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

### **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

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

### **ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

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

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

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

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

### **ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

En todas las acciones de la vida la capacitación juega un papel primordial por que a través de él se promueve los cambios permanentes en las personas. Para que este aprendizaje se realice influyen directamente los procesos de maduración, es decir que la

combinación de madurez y capacitación provocan toda la transformación en el individuo.

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

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

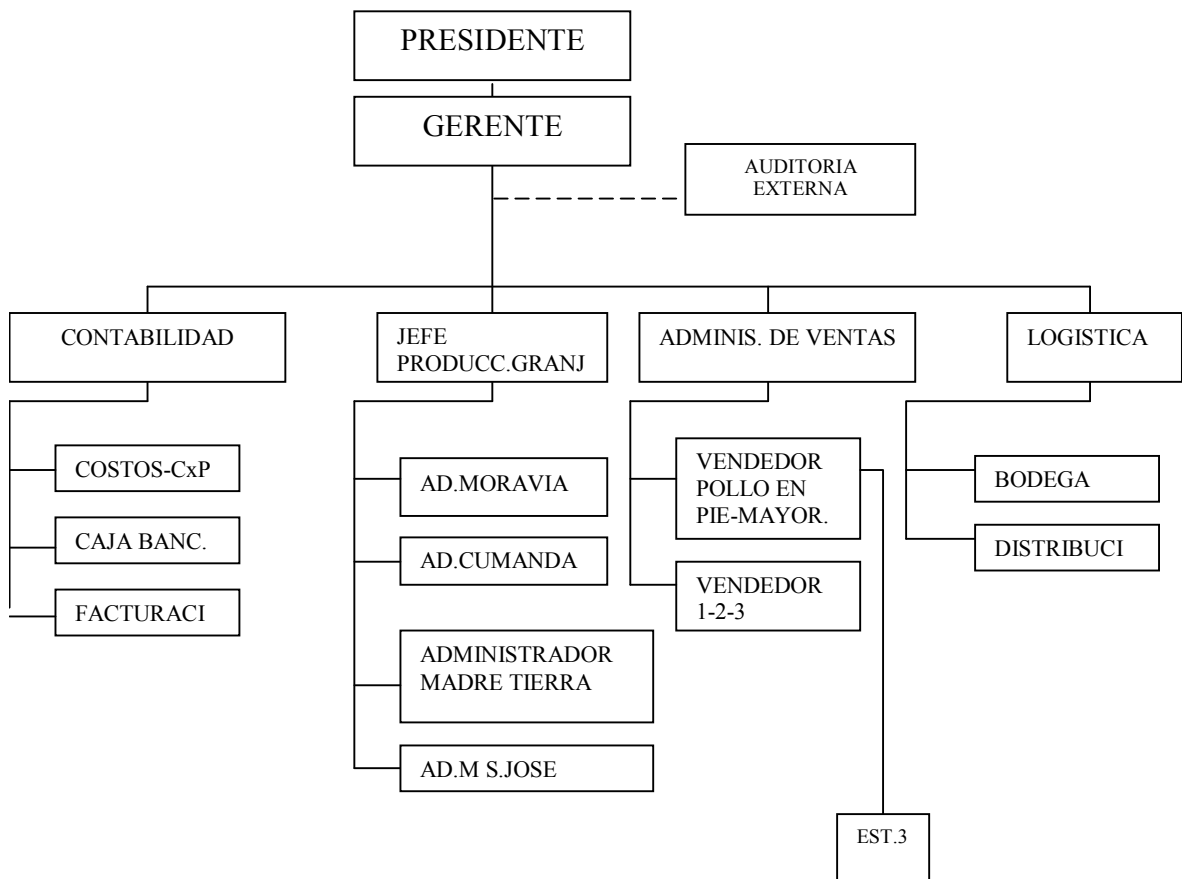


GRAFICO N° 33  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AVÍCOLA AGOY'ÁN

## **ANÁLISIS FODA DE AVÍCOLA AGOYAN**

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

### **FACTORES EXTERNOS**

#### **OPORTUNIDADES**

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

1. Apertura económica
2. Globalización de la información
3. Incremento de la participación en el mercado
4. Política Salarial
5. Inversión extranjera en el sector financiero
6. Clima
7. Ubicación
8. Vías de acceso

#### **AMENAZAS**

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

1. Nuevos competidores
2. Velocidad en el desarrollo tecnológico
3. Competencia desleal
4. Creación de nuevos impuestos
5. Estabilidad de política cambiaria
6. Conformismo de los situaciones dadas
7. Expectativas del crecimiento del PIB
8. Comunicaciones deficientes

## **FORTALEZAS**

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

1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad
2. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
3. Nivel de tecnología utilizados en los productos
4. disponibilidad de insumos y fortalezas de los proveedores
5. Habilidad para atraer y retener gente altamente efectiva
6. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
7. Efectividad de la producción y programas de entrega
8. Motivación e incentivos

## **DEBILIDADES**

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

1. Habilidad para manejar la información
2. Valor agregado al producto
3. Estabilidad de costos
4. Factibilidad para salir del mercado
5. Flexibilidad para salir del mercado
6. Portafolio de productos
7. Agresividad para enfrentar a la competencia
8. Liquidez disponibilidad de fondos internos



## ANÁLISIS FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad</li> <li>2. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes</li> <li>3. Nivel de tecnología utilizados en los productos</li> <li>4. disponibilidad de insumos y fortalezas de los proveedores</li> <li>5. Habilidad para atraer y retener gente altamente efectiva</li> <li>6. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes</li> <li>7. Efectividad de la producción y programas de entrega</li> <li>8. Motivación e incentivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidad para manejar la información</li> <li>2. Valor agregado al producto</li> <li>3. Estabilidad de costos</li> <li>4. Factibilidad para salir del mercado</li> <li>5. Flexibilidad para salir del mercado</li> <li>6. Portafolio de productos</li> <li>7. Agresividad para enfrentar a la competencia</li> <li>8. Liquidez disponibilidad de fondos internos</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES / OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura económica</li> <li>2. Globalización de la información</li> <li>3. Incremento de la participación en el mercado</li> <li>4. Política Salarial</li> <li>5. Inversión extranjera en el sector financiero</li> <li>6. Clima</li> <li>7. Ubicación</li> <li>8. Vías de acceso</li> </ol>	<p>Mantener precios</p> <p>Mantener objetivos, metas en una agenda de trabajo</p> <p>Aplicar venta personalizada y aumento de la cartera de clientes</p> <p>Capacitación estratégica en el entorno</p> <p>Actualización continua de tecnologías</p> <p>Selección de personal</p> <p>Convenio con empresas</p>	<p>Búsqueda de nuevos nichos de mercado</p> <p>Venta de acciones</p> <p>Aprovechar los prestamos bancarios</p> <p>Implemento de nuevas tecnologías</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS / AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos competidores</li> <li>2. Velocidad en el desarrollo tecnológico</li> <li>3. Competencia desleal</li> <li>4. Creación de nuevos impuestos</li> <li>5. Estabilidad de política cambiaria</li> <li>6. Conformismo de los situaciones dadas</li> <li>7. Expectativas del crecimiento del PIB</li> <li>8. Comunicaciones deficientes</li> </ol>	<p>Combatir y eliminar los problemas virales</p> <p>Estudio de ofertas</p> <p>Investigación y desarrollo de nuevos mercados</p> <p>Uso adecuado de maquinaria</p>	<p>Crear nuevos productos (embutidos)</p> <p>Trabajar en una nueva presentación del producto</p> <p>Búsqueda de nuevos proveedores</p> <p>Implemento de las nuevas tecnologías</p>

CUADRO N° 22  
ANÁLISIS FODA

- **ADMISIÓN DE PERSONAL**

**ESTABLECIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y POLÍTICAS DE SELECCIÓN.**

El manual de funciones tiene el propósito de definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad que conforma la empresa, debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeta a cambios que surgen de las necesidades propias de la organización.

Se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. Misión
2. Identificación y referencia en el puesto de trabajo
  - a. Departamento o área
  - b. Dependencia
  - c. Subordinados
3. Función básica
4. Responsabilidades y ocupaciones
  - d. Responsabilidades
  - e. Ocupaciones
5. Marco de relación
  - f. Interno
  - g. Externo

- Evaluación

La evaluación del rendimiento es un procedimiento que se utiliza para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el

fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así poder mejorar el rendimiento futuro, nosotros vamos a enfocar sobre comportamientos conductuales y resultados.

Se va aplicar el método de la evaluación de 360°, participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado.

Objetivo: recolectar información de varias fuentes para garantizar la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Además se va aplicar la evaluación mediante la investigación de campo, y de desempeño como integradora en las prácticas de la Administración de Recursos Humanos; las cuales nos va ayudar planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.).

- **MONITOREO DE PERSONAS**

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

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

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

Sistema de evaluación de Personal semestralmente

- **COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

### ACTIVIDADES SUGERIDAS

Aplicar la motivación como medio fundamental para la consecución de sus objetivos

#### Bienestar del Trabajador

ACTIVIDAD	PROPOSITO	RESULTADO ESPERADO	MÉTODO
<b>Asistencia Social</b>	Apoyar el trabajador en la solución de problemas sociales	El trabajador se siente amparado	Crear y administrar un buzón de quejas y sugerencias
	Disipar la mente del	El trabajador labora	Realizar un paseo anual para convivir con los miembros que

<b>Recreación</b>	trabajador	con mayor alegría	forman parte de la organización
<b>Festejos</b>	Confraternizar entre trabajadores	Mayor armonía y cohesión del grupo humano	Obsequiar en la navidad un bono o canasta navideña  Acordarse de la fecha del cumpleaños del personal y hacerse presente con cualquier detalle
<b>Reconocimiento</b>	Valorar la labor destacada del trabajador	Mejora la autoestima del trabajador	Premiando en el mes a los empleados puntuales  Reconocimiento de horas extras.
<b>Actos religiosos</b>	Apoyar la fé cristiana	El trabajador se siente espiritualmente sano	Comparación y estudio de historias bíblicas y con la realidad
<b>Vacaciones útiles</b>	Unir a la familia del trabajador	El trabajador siente gratitud hacia la empresa	Vacaciones remuneradas
<b>Provisión de alimentación</b>	Ayudar en la economía del trabajador	Respuesta positiva del trabajador	Alimentación gratuita en la empresa
<b>Seguro Médico Familiar</b>	Velar por la salud del trabajador y su familia	Gratitud del trabajador hacia su empresa	Afiliación con centros de salud gratuita
<b>Visitas domiciliarias</b>	Acercamiento del trabajador y familiares	Mejor conocimiento de la problemática del trabajador	
<b>Servicio de escolaridad</b>	Apoyar al trabajador en la educación de sus hijos	Reconocimiento del trabajador por el alivio económico	
<b>Seguro de vida</b>	Amparar a la familia del trabajador	Tranquilidad para el trabajador y su familia	Licencia remunerada y ayuda mortuoria

<b>Créditos comerciales</b>	Apoyo financiero al trabajador	Sentimiento de gratitud en el trabajador	Estimular con dinero adicional
<b>Práctica deportiva</b>	Unión del grupo humano mediante el deporte	El trabajador se siente más unido y con ganas de laborar en equipo	Torneos deportivos entre departamentos
<b>Motivación</b>	Unir a los miembros de la organización	El trabajador se siente estimulado en la realización de sus actividades	Capacitación constante sobre temas de actualidad  Charlas de motivación y mejora de autoestima

CUADRO N° 23  
ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA BRINDAR BIENESTAR AL TRABAJADOR

Según Chiavenato (1995), las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto a su uso, tiempo y lugar de aplicación.

### TECNICAS DE ENTRENAMIENTO

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
EN CUANTO AL USO	Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos e información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y	Role -playing, entrenamiento de grupos de la sensibilidad, etc.
	Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudio de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
EN CUANTO AL TIEMPO	Entrenamiento de inducción o integración en la	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
EN CUANTO AL LUGAR DE APLICACIÓN	Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamientos de tareas
	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, video conferencias, dramatización.

CUADRO N° 24  
TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO

## TICS PARA MOTIVAR EFECTIVAMENTE AL PERSONAL

OBJETIVO	TICS	RESPONSABLE
<p>Aportar con sugerencias a la empresa con el afán de mejorar la comunicación y motivación en sus clientes internos a través de un liderazgo participativo capaz de fomentar e impulsar la máxima colaboración por su parte para incrementar la productividad y el nivel de satisfacción.</p>	<p>Sea agradecido</p> <p>Dedique tiempo a sus trabajadores</p> <p>Proporcione feedback (retroalimentación, información del proceso)</p> <p>Cuide el ambiente de trabajo</p> <p>Proporcione información sobre la empresa</p> <p>Involucre a los empleados</p> <p>En proyectos e ideas nuevas</p> <p>Fomente la autonomía</p> <p>Establezca alianzas con cada trabajador</p> <p>Celebre los éxitos</p> <p>Utilice el desempeño para discriminar la tarea realizada.</p>	<p>Gerente y subordinados</p>

CUADRO Nº 25  
TICS PARA MOTIVAR EFECTIVAMENTE AL PERSONAL

- **MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

Vamos a instaurar e implementar un programa de medidas preventivas en la empresa Avícola Agoyán, el cual se va a basar en:

- Educación: Se creará conciencia de seguridad mediante consignas en sitios de sitios de tránsito y la comunicación de días sin accidentes dentro de la empresa.
- Entrenamiento en habilidades: Se incorporará las medidas de prevención en procesos de aprendizaje, con un entrenamiento continuo.
- Ingeniería: Se va a prevenir los accidentes mediante el diseño de equipos o tareas que tengan en cuenta los factores responsables de fatiga, sueño o monotonía.
- Localización de Riesgos: Se van a realizar inspecciones periódicas y se van a tomar medidas para eliminar riesgos en los accidentes.
- Protección: Se va a proporcionar y dotar a los empleados equipos adecuados de protección. Esto incluye equipos de protección individual como: botas de seguridad, guantes, cascos, gafas, máscaras, delantales, etc.
- Reglas de esfuerzo: Se van a aplicar reglamentos que serán para el mejoramiento continuo de la empresa.

## **RECURSOS**

El modelo de gestión se va a desarrollar en diferentes fases por lo que vamos a necesitar de la colaboración de profesionales especializados en los diferentes procesos que se van a aplicar en el Modelo de Gestión.

HUMANOS	MATERIALES / EQUIPOS	ECONÓMICOS
Persona Especializada en Estatutos y Reglamentos  Ingeniero Comercial  Ingeniero con Especialidad en Recursos Humanos  Capacitador	Material Bibliográfico. (Estatutos, Código de Trabajo, Escala de Remuneraciones, etc.)  Papelería  Fotocopiadora	Avícola Agoyán tiene destinada para el desarrollo de este tipo de eventos el 10% de las utilidades generadas por año.



Ingeniero con Especialidad en Seguridad Industrial	Internet  Equipo de Computo actualizado.	
--	--	--

### FINANCIAMIENTO

Avícola Agoyán es la encargada de financiar en su totalidad el Diseño del Modelo de Gestión, a través del presupuesto asignado anualmente para este tipo de programas.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	TIEMPO ASIGNADO	DIC				ENE				FEB				MARZO				ABRIL				MAYO				JUN				JUL				AGOS				SEPT				OCT				NOV			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1.	Actualización del Reglamento Interno de la Empresa	■	■	■	■																																												
2.	Análisis de las Políticas Internas					■	■	■	■																																								
3.	Implementación del Plan Estratégico									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
4.	Reorganizar el Manual de Funciones																					■	■	■	■	■	■	■	■																				
5.	Establecimientos de Políticas de Selección																									■	■	■	■	■	■	■	■																
6.	Sistema de Evaluación Semestral																																																
7.	Implementación de Políticas de Remuneración y beneficios																																																
8.	Programa de Capacitación																																																
9.	Seguridad Industrial																																																

CUADRO Nº 26  
CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

### 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La unidad administrativa de la propuesta serán las personas que conforman el Nivel Directivo, Área Administrativa y Jefes Departamentales de cada sección.

## 6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Empresa Avícola Agoyán
¿Por qué evaluar?	A nivel empresarial es necesario que las organizaciones se preocupen por su capital humano por que son ellos quienes dan vida activa a la empresa, preparándoles para la competencia y haciéndoles más proactivos en las actividades de la organización, para estar constantemente en mejora continua y poder satisfacer adecuadamente al cliente que es su razón de ser.
¿Para qué evaluar?	Para mejorar las relaciones personales de los miembros de la organización y que conviertan en personas hábiles y proactivas capaces para conseguir el éxito y alcanzar sus metas, de modo que permita enfrentarse a los problemas y ayude a optimizar su potencial.
¿Qué evaluar?	El clima laboral en la empresa.
¿Quién evalúa?	Facilitadores
¿Cuándo evaluar?	Cuando la percepción de los individuos sobre el ambiente de trabajo se torna negativa.
¿Cómo evaluar?	A través de la Evaluación del desempeño
¿Con qué evaluar?	Con cuestionarios diseñados para este propósito.

CUADRO N° 27  
PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

## BIBLIOGRAFÍA

- DOLAN Simon L., VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E. Y SCHULER S. Randall (2003) La Gestión de los Recursos Humanos 2ª Edición. Editorial Mc Graw – Hill/ Interamericana de España, S. A. U. Madrid
- ALLES Martha, (2005) Desempeño por Competencias 2ª Edición. Ediciones Granica S.A. Argentina
- LÓPEZ FERNÁNDEZ Javier, (2005) Gestión por Competencias 1ª Edición. Ediciones Pearson Educación S. A. Madrid.
- CHIAVENATO, Idalberto; (1999) Administración de recursos humanos; Ed. McGraw Hill, Quinta Edición, México; Páginas 127 a 172.
- IBAÑEZ MACHICAO, Mario; (2005) Administración de Recursos Humanos en la Empresa; Primera Edición. Editorial San Marcos; Varias Páginas
- KIRSTEN, Rainer E. y MÜLLER SCHWARZ, Joachim. Entrenamiento de Grupos, Prácticas de Dinámica de Grupos. 1976, Ediciones Mensajeros. Bilbao, España.
- ALHAMA BELAMARIC, Rafael ( 2004 ). Gestión de Recursos Humanos: desarrollo actual y futuro en cuba.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.htm>.

ALHAMA BELAMARIC, Rafael. (2002). Realidades y Retos del Perfeccionamiento Empresarial. Editorial Ciencias Sociales. Habana.195p

HELLRIEGEL, S; SLOCUM; WOODMAN; "Comportamiento Organizacional", Edit. Thomson. Mexico 1999. Utilizado para obtener contenido teórico referente al comportamiento de las organizaciones.

#### Libros Electrónicos:

AMOROS, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.

#### Bibliografía Electrónica:

- <http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/lxweecu.htm>  
08/01/2010 09:35
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ComportamientoOrganizacional>  
15/01/2010 14:30
- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>  
03/02/2010 09:51
- <http://www.orestesenlared.com.ve/congresocultca/Ponencias.doc/Gestiondeltalentohumanomediantecompetenciaspdf%5B1%5D.pdf>  
03/02/2010 09:51
- <http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/lxweecu.htm>  
24/02/2010 16:32

# **ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

#### **AVÍCOLA AGOYÁN**

Encuestas dirigida al personal de la Empresa “Avícola Agoyán”

#### **OBJETIVO:**

Identificar la situación actual de los clientes internos en cuanto a su desenvolvimiento dentro de la empresa “Avícola Agoyán”.

#### **INSTRUCCIONES:**

Apreciado Cliente:

Avícola Agoyán ha iniciado un proceso de investigación a sus clientes internos con el propósito de aplicar un nuevo modelo de gestión organizacional y conocer su situación actual con respecto al desenvolvimiento de su personal dentro de la institución.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

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

Fecha de Aplicación:.....

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		S	F	A.V.	R.V.	N
1	¿Participa activamente en las actividades de la empresa?					
2	¿Tiene libertad para expresar sus ideas y opiniones?					
3	¿Con qué frecuencia es solicitada su opinión acerca de alguna tarea en el trabajo?					
4	¿Son escuchadas sus sugerencias dentro de la empresa?					
5	¿Considera tener suficiente confianza con sus directivos?					
6	¿Le da libertad para decidir la forma en la que se					

	desarrollara un proyecto o una tarea asignada?					
7	¿Valora su opinión y toma en serio sus ideas en el desarrollo del trabajo?					
9	¿Verifica con usted antes de tomar una decisión que afecta su trabajo?					
10	¿Le defendería en una reunión de supervisores?					
11	¿Se da cuenta el sujeto claramente de lo que supone realmente rendir como se espera?					
12	¿En ocasiones se indica de qué forma, por qué y cómo un trabajador debe realizar la actividad?					
13	¿Explica con claridad las metas cuando le confía un proyecto nuevo?					
14	¿Acepta sus preguntas sobre un proyecto en marcha?					
15	¿Expone sus críticas en sesiones privadas únicamente?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **ANEXO II**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

#### **AVÍCOLA AGOYÁN**

Entrevista dirigida al Sr. Gerente General de la Empresa “Avícola Agoyán”

#### **OBJETIVO:**

Identificar la situación actual de los clientes internos en cuanto a su desenvolvimiento dentro de la empresa “Avícola Agoyán”.

Fecha de Aplicación:.....

#### **CÉDULA DE ENTREVISTA**

1. ¿Cuál es la razón social de la empresa?
2. ¿De qué recursos dispone la empresa para su gestión?
3. ¿Considera Ud. Que la frecuencia con que se implantan recursos metodológicos influirán en el comportamiento organizacional entre los trabajadores con el entorno empresarial?
4. ¿Cuál es la infraestructura actual de la empresa?
5. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus empleados?
6. ¿Cómo se selecciona el Talento Humano?
7. ¿Cómo motiva la empresa a sus empleados?
8. ¿El incrementar un modelo organizacional innovativo fortalecerá el nivel de la productividad en la empresa?
9. ¿Está claro el contexto de trabajo para el empleado? ¿Sabe la gente cuando tiene que actuar?
10. ¿Obtienen los trabajadores retroalimentación por su rendimiento? ¿Se critica el rendimiento deficiente? ¿Se elogia el buen rendimiento?
11. ¿Con qué tipo de frecuencia la Gerencia y la Junta Directiva recibe información sobre el personal de la empresa?
12. ¿Se efectúa la planificación de la gestión del talento humano y se discute?
13. ¿Saben los trabajadores qué es lo que tienen que hacer? ¿Cuentan con las habilidades? ¿Están disponibles los recursos: dinero, tiempo y equipos necesarios?
14. ¿Qué destrezas importantes debe tener en cuenta a la hora de elegir a un nuevo miembro en la empresa
15. ¿Qué clase de conocimientos y habilidades son necesarios para realizar el trabajo en el área de operación?
16. ¿Cuál es el nivel mínimo de formación que se necesita en los miembros de la organización?



**ANEXO III**

**CROQUIS - UBICACIÓN DE LA EMPRESA**



**ANEXO IV**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

