

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “Desarrollo del Talento Humano y su  
incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa de  
Lácteos “San Pablo” del Cantón Píllaro”**

**Autor: Jimy Orlando Arias Guerra**

**Tutor: Lic. MBA. Jorge Cerón M.**

**AMBATO – ECUADOR  
Mayo 2014**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Lic. MBA. Jorge Cerón M.

### **CERTIFICA:**

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

Ambato, Mayo 2014

.....  
Lic. MBA. Jorge Cerón M.  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jimmy Orlando Arias Guerra con cedula de identidad # 1804363164 manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Ambato, Mayo del 2014

.....

Jimmy Orlando Arias Guerra

**AUTOR**

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

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

.....  
**Ingeniero MBA. FERNANDO SILVA O.**  
**PROFESOR CALIFICADOR**

.....  
**Ingeniero. VINICIO MEJIA V.**  
**PROFESOR CALIFICADOR**

Ambato, Mayo del 2014

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación, y; según las normas de la Institución. Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....

Jimmy Orlando Arias Guerra

**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de tesis está dedicado a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora, su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi hermano y familia en general.*

*Mis abuelitos, por quererme cuidarme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.*

*También dedico este proyecto a mi esposa, mi compañera inseparable de cada jornada, ella representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio.*

*Jimmy*

## AGRADECIMIENTO

*A ellos dedico mi trabajo de tesis, que sin ellos, no hubiese podido ser.*

*Agradezco en primer lugar a mis padres por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes he llegado a donde estoy.*

*Gracias a mis abuelitos y a mi esposa quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y por apoyarme para seguir adelante.*

*En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis, que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo pero sobre todo cariño y amistad.*

*Agradezco también de manera especial a mi tutor de tesis quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.*

*“Ahora puedo decir que todo lo que soy es gracias a todos ustedes”.*

*Jimmy*

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>1. EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Tema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1. Contextualización.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2. Análisis crítico .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.3. Prognosis .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.4. Formulación del Problema.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.5. Preguntas Directrices.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.1. General.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.2. Específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>8</b>



<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Antecedentes investigativos.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Fundamentación filosófica .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Fundamentación legal.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.2. Categorización Variable Dependiente: .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.3. Categorías Fundamentales de la Variable Independiente .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.4. Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2. Hipótesis.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3. Señalamiento de variables de la hipótesis.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>40</b>
<b>4. METODOLÓGICO .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Enfoque.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. Modalidades básicas de la investigación.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3. Nivel de investigación .....</b>	<b>42</b>
<b>4.4. Población y muestra.....</b>	<b>43</b>
<b>4.5. Operacionalización de Variables.....</b>	<b>45</b>
<b>4.6. Plan de recolección de información.....</b>	<b>47</b>
Tabla 2: Recolección de información .....	47
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>50</b>
<b>5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1. Análisis de resultados .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2. Interpretación de datos .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3. Verificación de la hipótesis.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>69</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>5.1. Conclusiones.....</b>	<b>69</b>

5.2. Recomendaciones .....	70
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>72</b>
<b>6. PROPUESTA .....</b>	<b>72</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	72
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA. ....	73
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	73
6.4. OBJETIVOS.....	75
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	75
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO –TECNICO .....	78
Misión.....	79
Políticas Empresariales .....	81
6.7. Modelo Operativo .....	83
6.8. Programa de Acción .....	99
6.8.2 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Y CONTROL DEL PLAN. 101	
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 1 Árbol de problemas.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 2: Encuesta Dirigida a los clientes internos de la empresa Pasteurizadora “San Pablo” del cantón Píllaro.....</b>	<b>113</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Clientes internos de la empresa Pasteurizadora “SAN PABLO”.....</b>	<b>43</b>
Tabla 2: Recolección de información .....	47
<b>Tabla 3 Recolección de información.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4: ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” tiene eficiencia en la producción? .....</b>	<b>50</b>

<b>Tabla 5. ¿Los empleados que forma parte de la empresa de Lácteos “San Pablo” son eficientes en su trabajo?</b> .....	51
<b>Tabla. 6 ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” aplica medios de estimulación laboral a su personal?</b> .....	52
<b>Tabla 7 ¿Cree usted que el talento humano capacitado es una ventaja competitiva en la empresa?</b> .....	53
<b>Tabla 8 ¿Existe innovación en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	54
<b>Tabla 9. ¿Hay participación constante del personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	55
<b>Tabla 10. ¿Cada qué periodo de tiempo se ejecutan las evaluaciones de la capacidad del personal?</b> .....	56
<b>Tabla 11. ¿Existe efectividad en el trabajo en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	57
<b>Tabla 12. ¿Existe control en los proceso de producción de la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	58
<b>Tabla 13. ¿Tiene éxito empresarial la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	59
<b>Tabla 14. ¿Cada qué tiempo realiza actividades empresariales se incentiven al personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	60
<b>Tabla 15. ¿Cada qué cierto tiempo realiza seminarios de capacitación la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	61
<b>Tabla 16 ¿Usted cree que en la empresa de Lácteos “San Pablo” da motivación a su personal?</b> .....	62
<b>Tabla 17 ¿Cómo describe usted el ambiente laboral de la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	63
<b>Tabla 18 ¿Existe comunicación interna en la en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</b> .....	64
<b>Tabla 19 Estadístico para prueba t de student</b> .....	67
<b>Tabla 20 Prueba T de Student</b> .....	68
<b>Tabla 21 Estrategias de Políticas</b> .....	84
<b>Tabla 22 Estrategias Temas Corporativos</b> .....	87
<b>Tabla 23 Estrategia de Competencia</b> .....	87
<b>Tabla 24 Estrategias Formación</b> .....	90

<b>Tabla 25 Estrategias Evaluación del Talento Humano .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 26 Estrategia Clima Organizacional .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 27 Estrategias Estímulos.....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Desarrollo del Talento Humano.....	21
Ilustración 2: Desempeño Laboral .....	22
Ilustración 3 GRÁFICO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. .	78
Ilustración 4 Diagrama de Flujo Proceso De Inducción .....	91
Ilustración 5 Descripción de Actividades del Proceso de Inducción .....	92
Ilustración 6 Evaluación del Desempeño.....	96

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” tiene eficiencia en la producción?..	51
Gráfico 2 ¿Los empleados que forma parte de la empresa de Lácteos “San Pablo” son eficientes en su trabajo?.....	52
Gráfico 3 ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” aplica medios de estimulación laboral a su personal?.....	53
Gráfico 4 ¿Cree usted que el talento humano capacitado es una ventaja competitiva en la empresa? .....	54
Gráfico 5 ¿Existe innovación en la empresa de Lácteos “San Pablo”? .....	55
Gráfico 6 ¿Hay participación constante del personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”? .....	56
Gráfico 7 ¿Cada qué periodo de tiempo se ejecutan las evaluaciones de la capacidad del personal?.....	57
Gráfico 8 ¿Existe efectividad en el trabajo en la empresa de Lácteos “San Pablo”?..	58
Gráfico 9 ¿Existe control en los proceso de producción de la empresa de Lácteos “San Pablo”? .....	59
Gráfico 10 ¿Tiene éxito empresarial la empresa de Lácteos “San Pablo”? .....	60

Gráfico 11 ¿Cada qué tiempo realiza actividades empresariales se incentiven al personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?.....	61
Gráfico 12 ¿Cada qué cierto tiempo realiza seminarios de capacitación la empresa de Lácteos “San Pablo”? .....	62
Gráfico 13 ¿Usted cree que en la empresa de Lácteos “San Pablo” da motivación a su personal?.....	63
Gráfico 14 ¿Cómo describe usted el ambiente laboral de la empresa de Lácteos “San Pablo”? .....	64
Gráfico 15 ¿Existe comunicación interna en la en la empresa de Lácteos “San Pablo”? .....	65

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa San Pablo de la Provincia de Tungurahua, ubicada en el cantón Pillaro; que se dedica a la producción de lácteos, se ha detectado un problema en el desempeño laboral del personal en la empresa que ha ido afectado durante varios años.

Por lo cual se ha llevado a cabo el actual proyecto de investigación de crear un “PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO en la Empresa de Lácteos San Pablo del cantón Píllaro”, esto se desarrolló ya que no se ha tenido un correcto desarrollo del talento humano en la empresa lo que ha ido afectando a las actividades y desempeño laboral del personal.

La empresa de lácteos ha tenido un desarrollo eficiente en el mercado desde hace varios años atrás, los productos lácteos de gran calidad han tenido acogida no solo en su cantón sino también en otros cantones aledaños.

La propuesta que se ha planteado radica en conocer primero a la empresa con el paso de ¿Quiénes somos?, establecer estrategias de temas corporativos, clima organizacional; crear nuevas políticas de trabajo, competencias y diseñar un procesos de selección de personal.

El Plan de Gestión de Talento Humano tendrá resultados eficientes ya que influye en el mejoramiento del desempeño laboral y a la vez establecer políticas de trabajo para que se fomente un clima organizacional competitivo y comprometido con la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza debido a la necesidad de mejorar el desempeño laboral de la empresa de Lácteos San Pablo, y a la vez del ambiente de trabajo, creación de políticas de trabajo y fomentar la interacción y motivación constante del personal.

En el primer capítulo se estudia toda la problemática existente que es la carencia de una adecuada gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, se establecen los antecedentes, la justificación y los respectivos objetivos.

En el segundo capítulo se establecen los antecedentes investigativos, se fundamenta la investigación filosófica y legalmente y se categoriza cada una de las variables de la investigación, siendo la variable independiente: Gestión del talento Humano y la dependiente: Desempeño laboral.

Además, en el tercer capítulo se determina el enfoque, el tipo y el método de investigación, también se determina la población y muestra. En el cuarto capítulo se muestran los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la empresa por medio de las tabulaciones y análisis de cada una de las preguntas. En el quinto capítulo se despliegan las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

Finalmente en el último capítulo se propone el diseño y adecuación de un Plan de Gestión de Operaciones Comerciales que ayudará a mejorar el desempeño laboral en la empresa de lácteos San Pablo, con su respectivo cronograma de actividades.

# CAPITULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Tema

Desarrollo del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa de lácteos “San Pablo” del cantón Píllaro.

### 1.2. Planteamiento del Problema

El inadecuado desarrollo del talento humano está afectando en el desempeño laboral de la empresa de lácteos “San Pablo” del cantón Píllaro

#### 1.2.1. Contextualización

**Alrededor del mundo** la motivación del recurso humano en las organizaciones actuales es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que esta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, la importancia de la motivación, se debe a que refleja la necesidad que tienen las personas de sentirse seguros dentro de una organización, de saber que su trabajo está siendo reconocido y que los logros no sólo se quedan en la alta gerencia.

Los empleados que se sienten desmotivados es debido a que no son tomados en cuenta por lo supervisores o líder, causando esto desmotivación e insatisfacción en la mayoría de los empleados y por ende afectando a la productividad y al desempeño laboral dentro de la empresa.

**En nuestro país** el estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas, no estudia los motivos que rigen las acciones de los individuos, sería interesante conocer el porqué de muchas de las



acciones que rigen la vida de las personas y la respuesta es revelada a través de los motivos. Si se conocen los motivos que originan una determinada conducta, entonces, al ejercer cierta influencia para provocar o inhibir estos motivos, se podrá reforzar o quitar la conducta que dichos motivos originan, por tanto, se puede llegar a la siguiente conclusión, el conocimiento y sometimiento a motivaciones correctas, basadas en principios y valores éticos, morales, espirituales, etc. que orientará al individuo al bien hacer.

**En la provincia de Tungurahua** la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para lograr los objetivos pero en el caso de la empresa de lácteos no es así debido a que tienen muy desmotivado a todo el personal y sus empleados no realizan sus labores correctamente es por ello que si la empresa pasteurizadora “San Pablo” implanta un sistema continuo de incentivos y motivación a todo el personal para lograr que todos se desenvuelvan de mejor manera, aprovechando mejor el tiempo y alcanzando con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa.

Pasteurizadora “San Pablo” inicia sus actividades el 7 de Marzo del año 1999, su fundador es Raúl Dávalos, la fábrica inicio sus labores en el cantón Píllaro barrio Santa Rita, alrededor de un año se traslada sus instalaciones a una fábrica más grande ubicada en el mismo sector vía Poaló, donde realizan sus labores de producción de leche, queso, yogurt para la colectividad.

### **1.2.2. Análisis crítico**

En la empresa de lácteos “San Pablo”, carece de un personal capacitado en lo que es lácteos es demasiado latente, ya que no se encuentra fácilmente mano de obra calificada y con experiencia en estos proceso de lácteos; por lo cual es una variable que ha afectado en gran parte al bajo desempeño laboral.

De igual manera la carencia de políticas de talento humano perjudica tanto a la empresa y su personal que labora, por ende la empresa tiene desacuerdos y malos entendidos con el personal y que los jefes de áreas sean las personas que observan y sus actividades.

La carencia de comunicación es una variable que influye en los proceso de funciones y actividades de la empresa, esta variable ha existido desde hace mucho tiempo lo cual ha perjudicado la relación jefe – personal.

### **1.2.3. Prognosis**

La empresa de lácteos “San Pablo” requiere solucionar de forma inmediata el problema planteado ya que ha existido el incumplimiento de actividades o funciones organizacionales, lo que ha ido perjudican tanto en la producción y eficiencia de la adquisición de productos.

De perdurar la problemática en empresa de lácteos “San Pablo” se provocará que exista una inoportuna gestión de talento humano y que por ende no haya un acuerdo en las decisiones tomadas en la empresa y que las actividades no sean cumplidas con la excelencia en beneficio tanto de la empresa como para el personal que trabaja.

Al no ejecutarse una decisión definitiva en la empresa de lácteos “San Pablo” se inducirá a que el personal de la empresa tenga poca participación en tanto a las actividades y como también las decisiones y opiniones empresariales; y esto afectaría cada vez más en el desempeño y desenvolvimiento laboral.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo incide el desarrollo del talento humano en el desempeño laborar de la empresa de lácteos “San Pablo” del cantón de Pillaro en el año 2011?

### 1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Cuáles son las razones por las que no existe un adecuado desarrollo del talento humano en la empresa de lácteos “San Pablo”?
- ¿Cuál es el desempeño laboral dentro de la empresa de lácteos “San Pablo”?
- ¿Qué sistemas o método se pueden aplicar para mejorar el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral en la empresa de lácteos “San Pablo”?

### 1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

- **Delimitación de contenido:**

CAMPO: Administración

ÁREA: Recursos Humanos

ASPECTO: Desempeño Laborar

- **Delimitación espacial:** Esta presente investigación se realizará en la empresa pasteurizadora “San Pablo” del cantón Píllaro.
- **Delimitación temporal:** Este problema será estudiado desde el 4 de Marzo del 2012 hasta el 13 Julio del 2012.

### 1.3. Justificación

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se desea conocer el manejo de cualidades y habilidades como la autoconciencia, la motivación, la comunicación intrapersonal e interpersonal de los trabajadores será el lo primordial conocer para poder ejecutar los conocimientos adquiridos dentro de la carrera universitaria teniendo en cuenta el grado de importancia de la motivación dentro de la empresa.

Es necesario tomar en cuenta acciones que posibiliten la estimulación de la motivación, el procurar estar motivado hacia una actividad en particular

posibilitará el mejor desempeño laboral de los trabajadores y que la organización sea más productiva y competitiva debido a que existen muchas empresas que están dirigidas al mercado de lácteos y sus derivados, si pasteurizadora “San Pablo” no está acorde a las exigencias o nuevas tendencias en lo que a administración se refiere como la idea de implementar nuevos planes de motivación no podrá estar al mismo nivel de las demás empresas.

Al incrementar el nivel de motivación en la empresa el nivel de rendimiento de los trabajadores aumentara notablemente, mejorara la producción substancialmente, la estabilidad laboral se aumentara y el nivel de competitividad y productividad de la empresa crecerá.

Esta investigación ayudara a que pasteurizadora “San Pablo” del cantón Píllaro logre que la organización vea a la motivación como un arma para alcanzar objetivos y metas, además promover la participación de la motivación en los problemas laborales, dentro de las empresas.

La factibilidad del presente proyecto se determina por la accesibilidad que tenemos al adquirir información acerca de la empresa y el tema ya mencionado.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. General**

Investigar el desarrollo del talento humano para el aumento de un desempeño laboral en la empresa pasteurizadora “San Pablo” del cantón Píllaro.

##### **1.4.2. Específicos**

- Analizar las razones por las que no existe un adecuado Desarrollo del talento humano en la empresa pasteurizadora “San Pablo”.

- Establecer cuáles son los factores del desempeño laboral de la empresa pasteurizadora “San Pablo”.
- Proponer un sistema de gestión del desarrollo del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa pasteurizadora “San Pablo” del cantón Píllaro.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

En al presente investigación se ha tomado en cuenta que para realizar su respectivo estudio se necesita fuentes de referencia como los datos proporcionados por el gerente y las diferentes área de la empresa como también información que nos facilitan el personal que trabaja en la empresa pasteurizadora “San Pablo”; y también se ha tomado muy en cuenta el material bibliográfico que está en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas con temas referentes al tema de investigación ya escogido.

**(ESPINOSA, 2006)Motivación laboral y compensaciones Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales. Obtención Título de Psicólogo.**

#### **Objetivos**

- Conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones.
- Recabar antecedentes teóricos sobre conceptos de motivación en el trabajo y sobre las posibles formas de compensación.
- Sistematizar la información recabada acerca de los conceptos de motivación en el trabajo y compensaciones.
- Integrar los hallazgos y antecedentes teóricos y aplicados encontrados.
- Generar un aporte a los profesionales del área desde la psicología con respecto a la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y compensaciones.

## Conclusiones

- Respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permita plantear las compensaciones, entidades en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que , correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influya en la motivación en tanto cambia estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.
- Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto solo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización lo necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que sus empleados buscan.
- El análisis de la motivación y su relación con las compensaciones invita a realizar a los menos dos miradas del vínculo: una mirada “Objetiva”, centrada en la conducta visible, y otra mirada “Subjetiva” que alude a las emociones, ideologías personales y tendencias inconscientes. Esta doble mirada reproduce uno de los clásicos dilemas de la psicología acerca de la determinación del ser humano. Separar, arbitrariamente, lo interno de lo externo es posible sobre la base de entender erróneamente a las personas en un estado estático e inalterable. Clasificar los motivadores intrínsecos y extrínsecos es reproducir dicha separación. A pesar de efectuar la diferencia con fines académicos se reconoce que las personas son seres dinámicos en constante interacción con el medio ambiente, que establecen un vínculo de mutuo impacto con los elementos de su entorno, de forma tal, que resulta complejo separar con claridad el origen de los motivadores.

- En la implementación de cualquier plan de compensación es necesario considerar una serie de factores, propios de cada organización, para garantizar su éxito y lograr su objetivo que es: atraer, mantener y motivar a los empleados. Estos factores se refieren a la estructura organizacional, la cultura y valores de la organización, la comunicación, el estilo de administración, entre otros. Además la compensación se encuentra en directa relación con la totalidad de los procesos de recursos humanos, por lo cual su coordinación estratégica es fundamental. En especial, con los sistemas de evolución de desempeño.
- Por otra parte, al implementar un sistema de compensación será necesario, atender la cultura de país en la que se encuentra inserta la organización, ya que esta provocará un impacto diferencial en las percepciones y prioridades de los empleados, según sean los aspectos culturales más valorados como recompensas.

**(Tobar, 2011). “El manual de reclutamiento y Selección de personal y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Empresa Eléctrica de Cotopaxi S.A”. Universidad Técnica de Ambato. Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios.**

### **Objetivo:**

Indagar el manual de reclutamiento y selección del personal a través de disposiciones de la Moderna Gestión de Recursos Humanos, para mejorar el desarrollo organizacional existente en ELEPCO S.A.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar el manual de reclutamiento y selección de la empresa y sus errores de ELEPCO S.A.
- Establecer la búsqueda de mejoras continuas para la aplicación de principios de reclutamiento y selección.



## **Conclusiones:**

- ELEPCO S.S no dispone de manual de reclutamiento y selección de personal.
- Se concluye que la empresa ELEPCO S.A debe tomar en cuenta como punto principal el manual de Reclutamiento y Selección del Personal ya que la mayor parte de trabajadores han ingresado a la empresa en forma esporádica y esto afecta al desarrollo organizacional por ende al buen servicio que debería brindar ELEPCO S.A.

**(Carranza, 2007) propone el tema: Gestión por competencias para la administración del talento humano en Petroproducción. Instituto de altos estudios nacionales. Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial**

## **Objetivos**

- Contar con información que proporcione las características que debe poseer un candidato a ocupar el puesto de trabajo.
- Proporcionar datos para elaborar el perfil profesional en el que se especifican las características, requisitos y competencias tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.
- Contar con una guía que sea utilizada en la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se apliquen.

## **Conclusiones**

- Los enfoques modernos de gestión empresarial han llevado a conceptualizar al actual siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones; es el capital humano quien puede incrementar el recurso financiero a través de sus decisiones, lo cual implica también transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, que influyen en un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio, es por eso que se puede decir que es el talento humano quien genera sostenibilidad y ventaja competitiva a una organización.
- En la actualidad muchas organizaciones se han visto influenciadas por diferentes circunstancias les ha impulsado a ser cada vez más competitivas, poniendo mucho énfasis a la participación activa de los empleados, potenciando la comunicación y el liderazgo como factores críticos de éxito,

### **Recomendaciones**

- Que las autoridades de la Empresa tomen la decisión estratégica de aprobar y adoptar el Manual de Gestión de Competencias, como una alternativa que contribuirá a administrar de forma eficiente y moderna el Talento Humano.
- Dar a conocer a todo el personal mediante una estrategia de sensibilización los beneficios de este sistema a fin de mitigar las resistencias que generalmente ocasiona la puesta en funcionamiento de procesos que incluyen a los trabajadores.

- Obtener el compromiso e involucramiento de las asociaciones gremiales y profesionales para la implantación del sistema, y que no sea a través de ellos que los funcionarios presenten resistencia.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

El desarrollo de la investigación se fundamentara en el paradigma **Crítico-Propositivo** ya que Para la presente investigación se ha considerado el paradigma crítico-propositivo debido a que este paradigma surge como una alternativa de superación a la visión tradicionalista y tecnocrática del Positivismo, en base al aporte de varios científicos y pensadores de los últimos tiempos, como Karl Marx, Lev Vigotsky, Pichón Riviere, Leontiev y otros, quienes parten de una crítica a la situación del contexto, para llegar a una propuesta de una nueva forma de comprender y hacer ciencia.

Cabe recalcar que la motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales.

Debemos darnos cuenta que el empleado muestra, un conjunto de aspectos ambientales que rodea su puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

Este paradigma se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como generar una idea clara de cómo debería ser la motivación de las empresas en la actualidad para mejorar el desempeño laboral de las personas que laboran en las organizaciones. La aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la esencia del problema.

Tanto en la fundamentación antológica se explica que en el mundo actual en el que vivimos se está dando mayor importancia a la motivación debido a que es un factor muy importante para el desempeño laboral de los empleados y así alcanzar los objetivos y metas trazados por las organizaciones.

Los sujetos humanos son conceptualizados como agentes activos en la construcción de la realidad. Por lo que, existen múltiples realidades dependientes de sus contextos particulares. González, M. Esto hace que la ciencia, sus leyes y la verdad no sean absolutas, sino relativas, perfectibles, cuanto más se acerquen a la realidad. Por lo tanto, siendo la lectura científica un proceso de interpretación, su consideración no puede ser unívoca, sino que siempre el texto está abierto a nuevas comprensiones como desde el punto de vista económico, hay que ganar dinero para poder asegurar la subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos, de esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos como la dirección por objetivos.

En el ámbito epistemológica el conocimiento de la realidad se inscribe en el enfoque epistemológico de totalidad concreta, según el cual, la teoría de Maslow nos ayuda a identificar de mejor manera las necesidades básicas que tienen los colaboradores de las empresas en el mundo, donde los aspectos económicos y culturales, son factores intervinientes, entre ellos, el sujeto cognoscente y el objeto de estudio el cual se basa en una profunda investigación acerca de la estructura organizacional de las empresas, e identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar, agrupar estas actividades, y asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones y finalmente coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante, estos temas son inseparables e interactúan entre sí, se transforman y están en continuo desarrollo y creación, poniendo como criterio de verdad, la praxis.

Desde el punto de vista axiológico la ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores. El investigador es el sujeto social que sintetiza el contexto socio-cultural en donde está ubicado el problema que estudia, los valores

son el pilar fundamental que guían esta investigación para que se pueda cumplir eficientemente, es por eso que, con orden, dedicación y trabajo, se puede profundizar sobre el problema de estudio anteriormente mencionado, por lo tanto, es imposible que pueda abstraer su carga ideológico-política y religiosa, para interpretar la realidad, como tampoco se puede prescindir del fondo cultural del autor y del lector, para alcanzar el sentido más objetivo de un documento escrito.

La metodología establecida tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social dando a conocer los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo, la realidad empresarial y el entorno en el cual se desenvuelve la organización.

Se basa en la realidad y contribuye al cambio en relación a las dos variables, materia prima y volumen de producción.

Desde el enfoque epistemológico de totalidad concreta por cuanto la presente investigación nos llevará a conceptualizar la variable independiente de Calidad de la Materia Prima, y la variable dependiente en el Volumen de producción de la empresa sustentando en la teoría de varios autores. Por lo tanto en función de este estudio se busca la transformación positiva tanto del objeto como del sujeto de la investigación.

Desde el punto de vista ontológico, conociendo la realidad del problema se pretende proponer una posible solución del problema mediante el control de calidad. La investigación busca que la problemática del control de la calidad de las materias primas pueda ser mejor y de ser posible revertida en función del adecuado desarrollo volumen de ventas.

Desde el punto de vista axiológico la investigación busca rescatar en la empresa los valores corporativos, así mismo los valores que implementará el investigador será: la honestidad, la autoría del trabajo, compromiso y su transparencia. Consiente su papel de gestor del cambio positivo.

Desde el punto de vista metodológico se aplicará los siguientes métodos: Bibliográfico y de campo; ya que esto nos permite analizar la información escrita obtenida de documentos, manipular las variables del producto y volumen de producción para observar sus efectos, e investigar en el lugar de los hechos y obtener la información; usando instrumentos como la lectura científica

### **2.3. Fundamentación legal**

#### **CÓDIGO DE TRABAJO**

El Código de Trabajo regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 126.- Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas.

Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas las comisiones tendrán en cuenta:

1. Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como jefe de familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse.

2. Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera, etc., en relación con el desgaste de energía biosíquica, atenta la naturaleza del trabajo.

3. El rendimiento efectivo del trabajo.

4. Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores.

#### Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador

El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

#### Art. 42.- Obligaciones del empleador

Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias.

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código.

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.

## **ANALISIS**

He tomado en cuenta estos artículos del código de trabajo debido a que hablan de las consideraciones para fijar los salarios de los trabajadores, tomando en cuenta las remuneraciones básicas mínimas unificadas y los derechos exclusivos del trabajador ya todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo solo podrá ser alegado por el trabajador.

Las obligaciones del empleador deben ser tomadas en cuenta de acuerdo a este artículo ya que en este se detalla todas las obligaciones que debe cumplir el empleador hacia sus trabajadores.

## **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**



## **Art. 10.- REGLAS DE PROTECCION Y EXCLUSION**

En la aplicación de los programas de aseguramiento obligatorio, se observarán las siguientes reglas de protección y exclusión:

- a. El trabajador en relación de dependencia estará protegido contra todas las contingencias enunciadas en el artículo 3 de esta Ley.
- b. El trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio, el administrador o patrono de un negocio, el dueño de una empresa unipersonal, el menor independiente, que voluntariamente se afiliaren al IESS, estarán protegidos contra todas las contingencias enunciadas en el artículo 3 de esta Ley, excepto la de cesantía.
- c. Todos los afiliados al Seguro Social recibirán prestaciones de salud, incluida maternidad. El jefe de familia estará protegido contra las contingencias de vejez, muerte, e invalidez que incluye discapacidad;
- d. El jubilado recibirá prestaciones de salud en las unidades médicas del IESS, en las mismas condiciones que los afiliados activos, con cargo a la contribución financiera obligatoria del Estado. Sin perjuicio que el Estado entregue la contribución financiera, el jubilado recibirá la prestación;
- e. El beneficiario de montepío por orfandad estará protegido contra el riesgo de enfermedad hasta los seis (6) años de edad, con cargo a los derechos del causante, y será amparado progresivamente por un seguro colectivo contra la contingencia de enfermedad, hasta alcanzar la mayoría de edad.  
Este seguro colectivo será financiado con la contribución obligatoria del Estado.
- f. El beneficiario de montepío por viudez será amparado en un seguro colectivo contra contingencias de enfermedad y maternidad, con cargo a su pensión, en las condiciones que determinará el Reglamento General de esta Ley.
- g. La jefa de hogar estará protegida contra las contingencias de enfermedad y maternidad con cargo a la contribución obligatoria del Estado.

## **Art. 75.- RESPONSABILIDAD SOLIDARIA DE LOS EMPLEADOS PRIVADOS, MANDATARIOS Y REPRESENTANTES**

Iguales obligaciones y responsabilidades tienen los patronos privados y, solidariamente, sus mandatarios y representantes, tanto por la afiliación oportuna de sus trabajadores como por la remisión al IESS, dentro de los plazos señalados, de los aportes personales, patronales, fondos de reserva y los descuentos que se ordenaren.

La responsabilidad solidaria de mandatarios y representantes se referirá a actos u omisiones producidas en el período de su mandato y subsistirá después de extinguido éste.

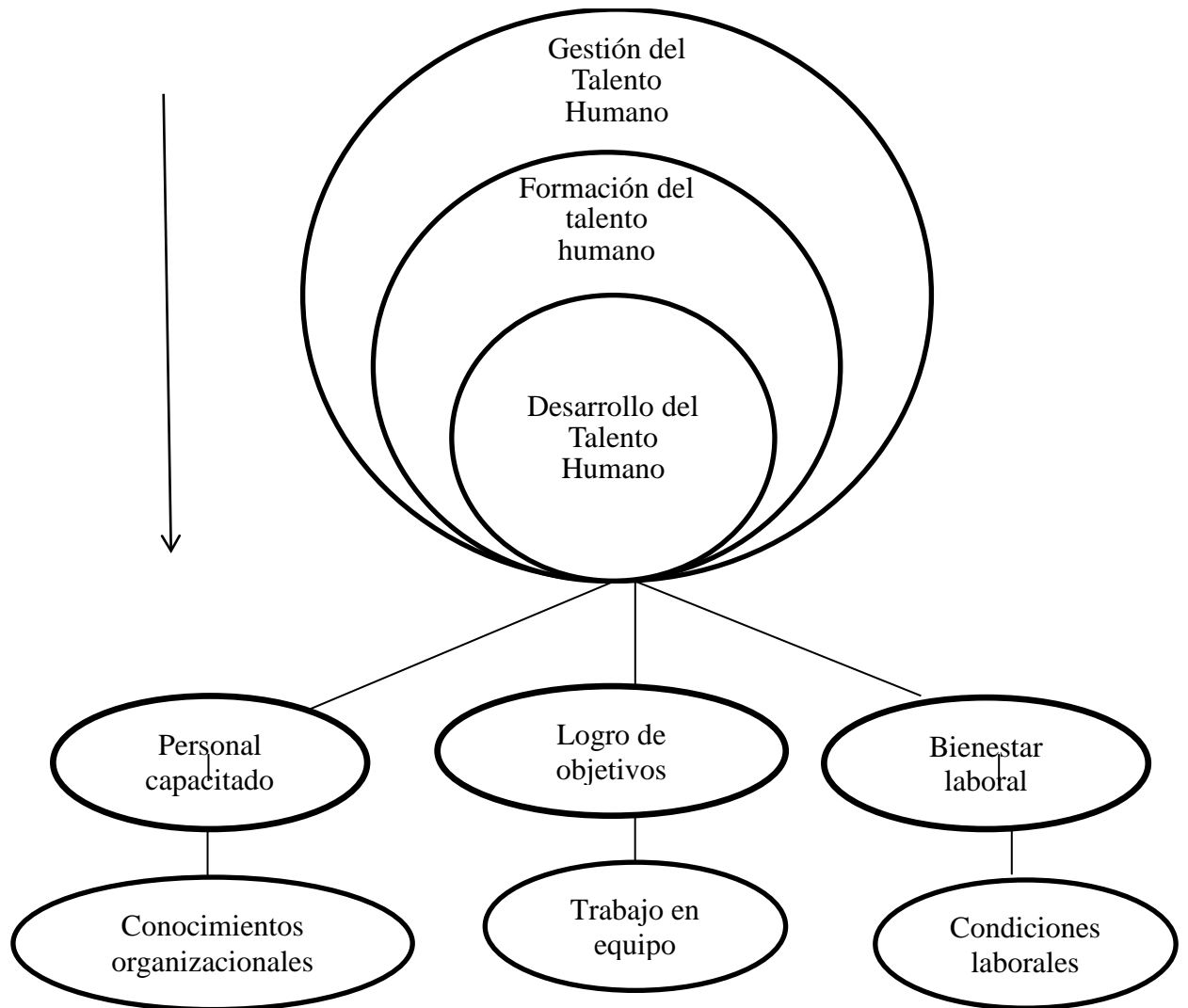
## **ANALISIS**

Se tomara en cuenta estos artículos de la ley de seguridad social debido a que en ella especifican que esta ley es muy importante para el trabajador ya que gracias a esta ley el empleador debe asegurarle al trabajador y a su familia al IESS, gracias a esto se sentirá motivado y seguro ya que el trabajador tendrá seguridad de que en caso que pase algo con él y su familia estarán amparados por la ley

### 3.1. Categorías fundamentales

#### 3.1.1. Categorización Variable Independiente:

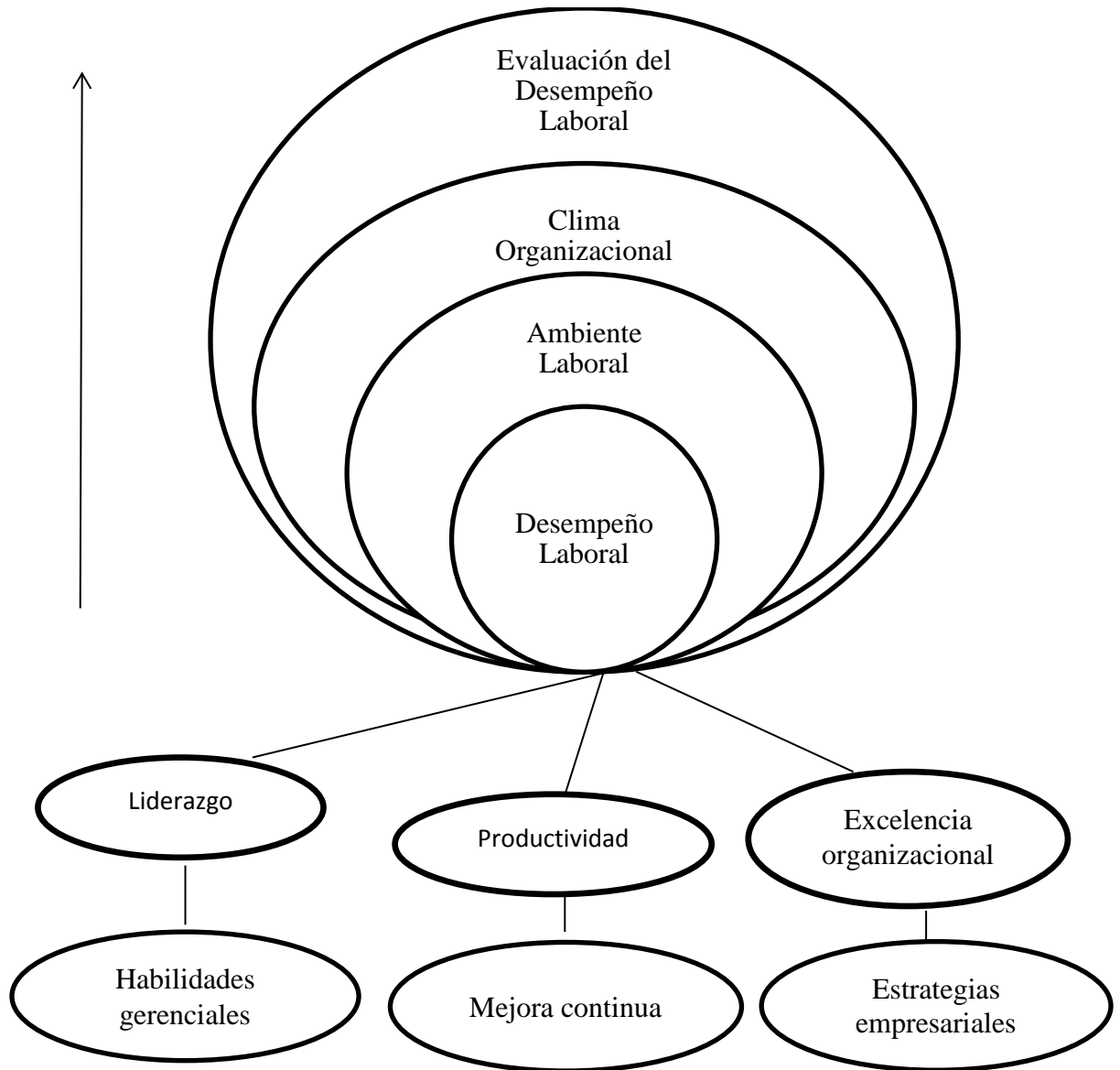
Ilustración 1: Desarrollo del Talento Humano



Elaborado por: Jimy Arias Guerra (2012)

#### 2.4.2. Categorización Variable Dependiente:

**Ilustración 2: Desempeño Laboral**



**Elaborado por:** Jimy Arias Guerra (2012)

### **2.4.3. Categorías Fundamentales de la Variable Independiente**

#### **Desarrollo del Talento Humano**

Define (Desarrollo del Talento Humano, 2010), que el desarrollo del talento humano es un tema estratégico dentro de la organización y valorado por los trabajadores. Retener, estimular y desarrollar la capacidad del personal es un desafío frente al cual muchas empresas fracasan. En ocasiones los gerentes impiden el crecimiento profesional de los empleados cuando sus actitudes intimidan en vez de promover que destaquen las personas a su cargo.

Resulta paradójico que a veces los jefes ven como una “pérdida de tiempo” el dedicarse a enseñar a sus subalternos lo que necesitan para sus cargos. Detrás de esta visión egocéntrica puede también esconderse un temor a que otros sepan más o puedan ocupar el puesto que desempeñan. Esto genera frustración en el trabajador, quien percibe un clima laboral adverso para el desarrollo personal y profesional.

De igual manera para (B&Tmeetings, 2012) define que un nuevo humanismo nace en las actividades y propósitos de esta gestión, cuyo rol estratégico está en cabeza de cada uno de los líderes del negocio y no en el área misma, que pasa a ser de soporte y apoyo a través de los lineamientos que la empresa ha de seguir en esta materia.

En esta medida, todos los líderes tienen la responsabilidad por la elección, formación, mantenimiento, desarrollo, crecimiento y potencialización de las personas que están a su cargo.

Dentro de los procesos estratégicos, que generan cambios están: el desarrollo de modelos de competencias, el mantenimiento de perfiles con competencias actualizados y vigentes, la procura del mejoramiento del clima y la cultura organizacional, la responsabilidad social a través de programas orientados a

Empresas Familiarmente Responsables (EFR), el permanente diseño organizacional para responder a los embates del entorno, la filosofía de liderazgo y coaching y los nuevos sistemas de compensaciones flexibles y variables que permitan un balance entre los esfuerzos de las empresas y la compensación de los resultados y la gestión de las personas.

Por lo tanto el desarrollo del talento humano es la forma en que el personal se desenvuelve dentro de la empresa y como la empresa hace para retenerlo, darle seguridad y estabilidad en su trabajo, como también saber que necesita de formación para su mejor desarrollo.

### **Formación laboral**

Resume (Fernando Vargas Zuñiga, 2011) que existen grandes rasgos, en el ciclo de trabajo de la formación profesional en las siguientes funciones: identificar necesidades, estructurar la respuesta, ejecutar la formación, evaluar y certificar la formación. Por su parte (Sena, 2012) indica que está orientada a atender las necesidades específicas de capacitación y actualización del talento humano vinculado a las empresas, para contribuir a elevar la productividad y competitividad de las organizaciones, mejorar su capacidad para enfrentar los constantes cambios tecnológicos, y participar en los mercados internacionales.

Según (Universidad del Zulia, 2012) la Este sub-proceso se encarga de:

- La inducción del personal administrativo y obrero, así como la docente en caso de solicitarlo la Facultad.
- La Orientación Vocacional, a través de actividades de evaluación y medición de oportunidades de desarrollo de carreras.
- Administrar el sistema automatizado de gestión del desempeño.

## **Gestión del Talento Humano**

(Juan Carlos, 2010) Se refiere a que la gestión de recursos humanos o talento humano contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos.

No olvide que las empresas están integradas por personas. Las personas que contratemos son las que llevaran a cabo los logros o por lo contrario, el fracaso del negocio.

Recuerde que el recurso humano constituye el recurso más apreciado de la empresa.

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

## **Personal Capacitado**

La definición de capacitar es "hacer a alguien apto, habilitarlo para algo", lo cual trasciende simplemente enseñar algo. Esto es no basta con decir las cosas. El capacitador debe implementar el sistema, método que enseña. La diferencia es de teoría a práctica.

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

### **Logro de Objetivos**

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organizacional:



Debemos considerar respecto a esto que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional

.

### **Bienestar Laboral**

(Domínguez, 2009), indica que la finalidad del individuo al incorporarse a un equipo de trabajo dentro de una organización, será siempre; mejorar su calidad de vida. En la constante búsqueda del bienestar, ya sea para sí o para el colectivo, el individuo trabaja arduamente para conseguirlo, a veces a costa de su propio bienestar. Para entender mejor éste concepto hay que definir el término “bienestar”.

Bienestar hace alusión al buen estado de personas o colectivos, siendo éste “buen estado” un término completamente relativo, por ejemplo puede considerarse en estado de bienestar a aquél individuo que ha acumulado riquezas a costa del deterioro de su cuerpo ó de su mente, debido a que; el rodearse de comodidades y lujos puede ser visto como bienestar.

Sin embargo, al referirnos a un bienestar integral, se alude a un estado en donde; el individuo goce de salud física, mental, emocional y espiritual, siendo capaz así de obtener satisfactorios tanto personales, como para su familia. En éste punto es donde cobra vida el concepto de bienestar laboral y su importancia, tanto para el empleado como para la empresa.

El bienestar laboral radica en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, al mismo tiempo que promueve el bienestar social, de los individuos y sus familias. En las empresas existen diferentes actividades a desempeñar, regularmente son

ejecutadas de manera constante, en largos periodos de tiempo. Por lo que el colaborador desgasta y atrofia sus recursos físicos y mentales al pasar de los años.

### **Conocimientos organizacionales**

Para (Frank E. Hernández Silva y Lic. Yohannis Martí Lahera, 2010) el conocimiento presenta una función primaria, éste puede considerarse el activo fundamental para su desempeño. Su importancia radica en su capacidad de crear valor agregado; el conocimiento está implícito en todos los procesos del sistema. Su valor se materializa en los beneficios que aporta a las organizaciones y su éxito. (Nonaka y Takeuchi, 2005) señala que la a creación del conocimiento organizacional debe entenderse como un proceso que amplía el conocimiento creado individualmente y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.”

El conocimiento organizacional se encuentra en las mentes de los recursos humanos así como alojado en documentos de diversos formatos o bases de datos pero también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”

### **Trabajo en equipo**

Según (Fidel Alvarez, 2013) es la concentración de esfuerzos individual, procedimientos técnicos y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para lograr mejores resultados en bien de la empresa o institución para la cual laboramos. (Ayestarán, 2006) señalan que en la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo. Añade (Alejandro Sueldo, 2011) que el trabajo coordinado o coordinación entre las partes o integrantes del equipo para alcanzar el objetivo planteado. Es decir, para que un equipo sea exitoso, cada uno de sus integrantes, debe aportar parte de su

trabajo individual para poder lograr la meta que se planteó el equipo que quería lograr.

### **Condiciones Laborales**

Para (Carlos Jaramillo, 2011) las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos). (Saludyriesgos, 2010) considera a toda característica del trabajo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los empleados. Además (ISTAS, 2010) agrega aspectos a considerarse en las condiciones laborales:

- Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
- Los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente que influyan en la generación de los riesgos mencionados.
- Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador.
- También influye en la salud las condiciones de empleo, el modo en que se presta el trabajo asalariado: los tipos de contratos, la jornada, el reparto de género de las tareas, la doble jornada..... Todos estos aspectos tienen mucho que ver con la calidad de vida y la salud. Cuando hablamos de salud laboral y, por lo tanto, de salud en el trabajo, no nos podemos olvidar de todos estos temas

#### **2.4.4. Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente**

##### **Desempeño Laboral**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que

pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

### **Ambiente Laboral**

(Emprendepyme, 2008) Manifiesta que se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. Por su parte (Elena Rubio Navarro, 2011) señala que el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Además (Andrea Barragán , 2010) establece que se asocia al conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Así, si una empresa posee un clima laboral favorable, esto repercutirá en una mayor calidad de vida de sus trabajadores. Por el contrario, un mal clima incidirá negativamente en el ambiente de trabajo, provocando situaciones de conflicto y falta de coordinación

### **Clima organizacional**

Establece (Clima organizacional y objetivos de la empresa, 2011) que el clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

A la vez (Navarro, 2010) indica que el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

### **Evaluación del Desempeño Laboral**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa;

ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora. Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la

evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

### **Liderazgo**

Liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más.

El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.

### **Productividad**

A la productividad se le reconoce como el parámetro más significativo para establecer que tan bien están siendo utilizados los factores de la producción de un



país, industria o unidad empresarial; en otras palabras, la productividad indica como una entidad gestiona sus recursos disponibles.

De manera clásica la productividad queda explicada bajo el enfoque sistémico de la producción: entrada, proceso y salida, lo cual tradicionalmente refiere la relación existente entre la cantidad de productos generados a partir de una cierta cantidad de insumos aplicados

Si bien la productividad es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito económico de una organización, es claro que entre mayor sea la productividad de la organización mayor será la probabilidad de que ésta sobreviva y prospere económicamente en el tiempo.

De manera tradicional la forma de medir y evaluar la productividad está referida al punto de vista de la administración de operaciones, que junto con el análisis financiero, reflejan el enfoque de la administración mecanicista y forista, ya que procuran evaluar la productividad de las organizaciones a través de esquemas de indicadores que reflejen cuantitativamente el grado de cumplimiento de las metas, enfoque que no toma en consideración aspectos tan trascendentes dentro de las organizaciones como lo son los conocimientos técnicos, las dimensiones sociales, así como las actitudes del factor humano hacia el trabajo y la organización,

### **Excelencia organizacional**

El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige 2000 (en adelante MEG-MB) en su párrafo "Características claves del modelo de excelencia" presenta fundamentos axiológicos considerados por sus autores como el soporte para la integración de los aspectos claves de la organización dentro de una estructura orientada hacia la obtención de resultados, enfatizando que tales valores

son comportamientos permanentes que se encuentran en las organizaciones de alto desempeño. Los valores señalados son:

- Liderazgo visionario,
- orientación hacia el cliente,
- aprendizaje personal y organizacional,
- valoración del personal y de los socios,
- agilidad,
- orientación hacia el futuro,
- gestión para la innovación,
- gestión basada en hechos,
- responsabilidad social,
- orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor,
- perspectiva de sistema.

El examen de estos valores y postulados conceptuales subyacentes a la naturaleza del MEG-MB (2000) dista sin embargo de ser satisfactoria porque en ningún extremo de su presentación se define o conceptualiza la palabra clave EXCELENCIA, cuyo significado se da por supuesto exponiendo así una debilidad radical del modelo.

Como se sabe, un requisito fundamental de toda propuesta es la explicitación de sus términos a través de definiciones cuando menos nominales u operacionales (Bunge 1986; Rodríguez S. 1994). En el caso del MEG-MB, ni siquiera en el glosario de términos se proporciona la definición nominal, analítica u operacional del vocablo "Excelencia".

Esta omisión fractura la línea de continuidad ascendente que debiera vincular el diagnóstico y la evaluación de la organización de negocios con el requerimiento máximo de desempeño, que se denomina excelencia pero que en ningún lugar presenta la designación y la caracterización de sus rasgos. Es más, en algunos extremos de la presentación de la herramienta evaluatoria del MEG-MB se

menciona el requerimiento de "Calidad", sin que se pueda establecer si se trata de que la calidad sea una dimensión de la excelencia, es una referencia de la excelencia o es un requerimiento de desempeño paralelo o simplemente distinto de la excelencia.

## **Habilidades Gerenciales**

Para (Emprendepyme, 2010) conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización. (Inadem, 2011) Señala que Estas habilidades son necesarias y fundamentales para que el emprendedor desarrolle su negocio, es la parte importante de convertir en realidad lo que ha creado su visión y crear el camino para cumplir su sueño. Existirán habilidades en cada uno de los 3 roles que nuestra perspectiva ofrece (El Empresario, El Gerente y El técnico), en cada rol deberemos de desarrollar los procesos y Sistemas de trabajo necesarios para producir y replicar los resultados que esperamos.

Según (Micaela Luzuriaga, 2012) existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

**Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

**Habilidades Humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

**Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

## **Mejora Continua**

(María Flores, 2010) establece que es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente. (Morales, 2010) indica que es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

(Aiteco, 2010) añade que el ciclo PDCA de mejora continua (también conocido como “ciclo de Deming”) es una metodología para la mejora que fue intensamente promovida por este autor, si bien fue Walter A. Shewhart (1939) el primero que habló del concepto de ciclo de mejora. Edward Deming dio a conocer el término “ciclo Shewhart” para referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como “Ciclo de Deming”.

## **Estrategias Empresariales**

Según (Andrés Alulema, 2009) la estrategia empresarial desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, consiguiendo de esta forma controlar mejor el cumplimiento de los mismos. Mediante la estrategia empresarial, el alto directivo da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo y diseña, en definitiva, el futuro de la empresa. Sin embargo (Academiadeinversion, 2013) señala que el objetivo de la estrategia en las empresas es el de asegurar su supervivencia y su prosperidad económica en el futuro. Para ello, la empresa necesita obtener rentabilidades superiores a su coste de capital, lo que no es nada sencillo en un entorno empresarial muy competitivo como el actual. (PDFC, 2009) Agrega que es una

delimitación del tipo de respuesta que la empresa debe dar para sobrevivir o para ser más eficaz dentro del ámbito de la administración empresarial.

### **3.2. Hipótesis**

La utilización de un sistema de Gestión de Desarrollo del Talento Humano permitirá mejorar el Desempeño laboral de la empresa pasteurizadora “San Pablo”.

#### **Formulación Del Problema:**

¿Cómo incide el inadecuado Desarrollo del Talento Humano en el Desempeño laboral en la empresa pasteurizadora “San Pablo del Antón Píllaro en el año 2011?

### **3.3. Señalamiento de variables de la hipótesis**

#### **Variable Independiente:**

X = Desarrollo del Talento Humano= CUALITATIVA

#### **Variable Dependiente:**

Y =Desempeño Laboral= CUANTITATIVA

## **CAPÍTULO III**

### **4. METODOLÓGICO**

#### **4.1. Enfoque**

El enfoque que se realizara será cualitativo - cuantitativo el paradigma cuantitativo es porque utiliza técnicas cuantitativas que orientan una medición controlada universalista poniendo énfasis en los resultados que nos permitirá llevar a la comprensión de la hipótesis. Es cualitativo porque utiliza técnicas cualitativas permitiendo comprender de mejor manera la motivación de la empresa, esta contextualizado desde una perspectiva interna para llegar al descubrimiento de la hipótesis, poniendo énfasis en el proceso holístico y dinámico.

#### **4.2. Modalidades básicas de la investigación**

Para la realización de la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

## **Modalidad básica de la investigación**

- Es no experimental ya que es una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independiente que es la materia prima porque ya ocurrió el hecho o porque es intrínsecamente manipulable. Es una atributiva que no es susceptible de manipulación y que no se variara intencionadamente la variable independiente y solamente como se da en su contexto natural la variable.
- Estudios transversales nos han ayudado a observar y tener conocimiento de cada uno de los elementos que influyen dentro de las variables y determinar posibles factores de riesgo dentro de la investigación, de igual manera proporciono ideas claras de que tiene la empresa en ese momento en sí una realidad de la empresa. Se puede conocer más la problemática de la investigación y conocer eventos de interés que nos ayudan a encontrar relaciones significativas, que pueden ser confirmadas en esta investigación ya que se conoció su incidencia.

### **4.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental**

Es la que examina la información escrita sobre un problema y ayuda a conocer las contribuciones científicas del pasado en el cual establecen relaciones, diferencias o estado actual del tema leyendo documentos como libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado.

### **4.2.2. Investigación de Campo**

La Investigación de Campo es el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen, es decir en la empresa Pasteurizadora “SAN PABLO” del cantón Píllaro utilizando las técnicas de observación, entrevistas, encuestas, etc.

A través del contacto directo del investigador con la realidad, algunas de sus técnicas son de igual manera utilizadas para la recolección de datos complementarios en otras áreas de la ciencia, tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información.

### **4.3. Nivel de investigación**

Existen diferentes formas y métodos para hacer la investigación, como son: Exploratoria, descriptiva, correlacional.

#### **4.3.1. Investigación Exploratoria**

Esta Investigación nos ayudara a ponernos en contacto con la realidad que se va a investigar en la empresa Pasteurizadora “SAN PABLO” del cantón Píllaro, realizando sondeos de la opinión de los obreros que laboran en la empresa teniendo una idea precisa de lo que se va a investigar. Este tipo de investigación es útil para poner al investigador en contacto y familiarizarle con la realidad que se va a estudiar, obtener datos y elementos de juicio para plantear problemas o formular hipótesis de investigación.

#### **4.3.2. Investigación Descriptiva**

La Investigación Descriptiva ayuda a detallar las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo.

Su objetivo es describir un problema en una circunstancia tempo-espacial determinada, es decir, detallar cómo es y cómo se manifiesta.

Además nos ayuda a identificar las características demográficas de las unidades investigadas, tales como número de población, distribución por género, por edad, por nivel de educación, por estado civil, por ocupación, etc.



### 4.3.3. Investigación Correlacional

La investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra. Es decir, la investigación está orientada a medir el efecto de las políticas de una empresa en el rendimiento de los obreros

La investigación correlacional examina asociaciones pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra, tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra.

### 4.4. Población y muestra

Para el presente tema de investigación se tomara en cuenta a toda la población, porque se trata de una muestra pequeña probabilística, motivo por el cual no se realiza el cálculo correspondiente con la formula.

La población y muestra lo conforman los clientes internos de la empresa Pasteurizadora “SAN PABLO” del cantón Píllaro, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1: Clientes internos de la empresa Pasteurizadora “SAN PABLO”.**

<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>No. PERSONAL</b>
Gerente	1
Contadora	1
Auxiliar / secretaria	1
Pasteurizador	2
Bodeguero	1
Sector producción	4

Control producción	2
Empacadores	2
Vendedores	3
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

**Elaborado por: Jimy Arias Guerra (2012)**

Se toma a todo el personal de la empresa ya que son el talento humano que forman parte fundamental para su funcionamiento, además que a ellos se dirige la encuesta y el sistema de gestión que se pretende realizar para su desarrollo y el desempeño laboral que se tiene en la misma. Siendo muy importante conocer sus necesidades y sus opiniones para poder tener una eficiente ejecución.

## 4.5. Operacionalización de Variables

### 4.5.1. Variable Independiente: Desarrollo del Talento Humano

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
El desarrollo del talento humano es un tema estratégico dentro de la organización y valorado por los trabajadores. Retener, estimular y desarrollar la capacidad del personal es un desafío frente al cual muchas empresas fracasan. En ocasiones los gerentes impiden el crecimiento profesional de los empleados cuando sus actitudes intimidan en vez de promover que destaquen las personas a su cargo.	Desarrollo del talento Humano  Estimulación empresarial  Estrategia empresarial  Capacidad del personal	Reforma de Procesos y Procedimientos  Eficiencia del trabajo  Medio de estimulación laboral  Ventaja competitiva Innovación  Participación del personal  Evaluación de la capacidad	¿La empresa de Lácteos “San Pablo” indica al personal acerca de las reformas de procesos y procedimientos que se dan dentro de la empresa? ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” tiene eficiencia en la producción? ¿Los empleados que forma parte de la empresa de Lácteos “San Pablo” son eficientes en su trabajo? ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” aplica medios de estimulación laboral a su personal? ¿Cree usted que el talento humano capacitado e una ventaja competitiva en la empresa? ¿Existe innovación en la empresa de Lácteos “San Pablo” ¿Hay participación constante del personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”? ¿Cada qué periodo de tiempo se ejecutan las evaluaciones de la capacidad del personal?	Encuesta/Cuestionario clientes internos

Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)

#### 4.5.2. Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.	<p>Efectividad</p> <p>Éxito</p> <p>Interés empresarial</p> <p>Capacitación y Desarrollo</p>	<p>Efectividad en el trabajo</p> <p>Control de procesos</p> <p>Éxito empresarial</p> <p>Actividades empresariales</p> <p>Ambiente laboral</p> <p>Comunicación interna empresarial</p> <p>Seminarios motivación</p>	<p>¿Existe efectividad en el trabajo en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</p> <p>¿Existe control en los proceso de producción de la empresa de Lácteos “San Pablo”?</p> <p>¿Tiene éxito empresarial la en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</p> <p>¿Cómo describe usted el ambiente laboral de en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</p> <p>¿Existe comunicación interna en la en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</p> <p>¿Cada qué tiempo realiza actividades empresariales se incentiven al personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?</p> <p>¿Cada qué cierto tiempo realiza seminarios la empresa de Lácteos “San Pablo”?</p> <p>¿Usted cree que en la empresa de Lácteos “San Pablo” da motivación a su personal?</p>	<p>Encuesta/Cuestionari o.</p> <p>Cliente internos</p>

Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)

#### 4.6. Plan de recolección de información

Para la elaboración de la presente investigación se manejó con la recolección de información, en la cual se empleará las siguientes técnicas e instrumentos:

**Tabla 2: Recolección de información**

Tipo de Información	Técnica de Información	Instrumentos de Recolección
1 Secundaria	Lectura Científica	Libros de: Recursos Humano, Talento Humano, Importancia del personal en la empresa, Gestión del desempeño laboral, Evaluación del desempeño laboral, Motivación y el talento Humano, Tesis de grado, libros administración, libros de ventajas competitivas, artículos de ventajas competitivas, libros de marketing, libros de administración.; etc. Gerencie. 2010. Gerencie.com. [En línea] 12 de Junio de 2010. [Citado el: 15 de Julio de 2012.] <a href="http://www.gerencie.com/materia-prima.html">http://www.gerencie.com/materia-prima.html</a> . <a href="http://www.google.com.ec/#hl=es-419&amp;spell=1&amp;q=estrategia+empresarial&amp;sa=X&amp;ei=k7OnUOvaMJKE9QS0uoHoAw&amp;ved=0CBsQBSgA&amp;bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&amp;fp=afde62de3692a8cc&amp;bpcl=38625945&amp;biw=1366&amp;bih=564">http://www.google.com.ec/#hl=es-419&amp;spell=1&amp;q=estrategia+empresarial&amp;sa=X&amp;ei=k7OnUOvaMJKE9QS0uoHoAw&amp;ved=0CBsQBSgA&amp;bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&amp;fp=afde62de3692a8cc&amp;bpcl=38625945&amp;biw=1366&amp;bih=564</a>
	Internet	
	2.1. Observación.	Cámara
	2.2 Encuesta	Encuesta / Cuestionario, con preguntas estructuradas, politonicas y dicotónicas

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jimy Arias Guerra (2012)

**Información primaria.** En la presente investigación se utilizará este tipo de información ya que es de vital importancia tener información directa de la empresa ya que se obtendrá por medio del gerente y áreas de la empresa tanto

como gerencia hasta bodegaje. Esta información se caracteriza ya que es información relevante de antecedentes y datos reales de propia empresa y sus años de funcionamiento.

**Información secundaria.** Se recolectó información de investigaciones realizadas anteriormente, que se encuentran reconocidos en documentos y material impreso como: tesis de grado ya realizadas, documentos de investigación y los libros registrados en la Facultad de Ciencias Administrativas con en la Biblioteca Municipal de Ambato y como también fuente de internet y publicaciones de temas referentes a la presente investigación.

**Tabla 3 Recolección de información**

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
<b>¿Para qué?</b>	Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo investigativo.
<b>¿A qué personas?</b>	La investigación está dirigida a los trabajadores de la empresa.
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	El aspecto a tratarse es sobre la Estructura organizacional.
<b>¿Quién?</b>	La Investigadora Jimy Arias
<b>¿Cuándo?</b>	Fecha del 1 de Marzo al 15 de Junio
<b>¿Cuántas veces?</b>	Una vez a cada una de los investigados
<b>¿Con que técnica de recolección?</b>	Encuesta Entrevista
<b>¿Con que instrumento?</b>	Cuestionario Registro de le entrevista
<b>¿En qué situación?</b>	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales.
<b>Elaborado por :</b>	Jimy Arias Guerra

#### **4.7. Plan de procesamiento de la información**

Para realizar un buen procesamiento comenzaremos enumerando cada uno de los procesos investigados para que facilite la información luego se procederá al procesamiento y análisis de la información obtenida en los cuestionarios

posteriormente a la tabulación de la información la misma que se realizara en forma manual e interpretar en el programa de SPSS y Word de mejor manera los resultados que la investigación arroje. Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados tanto a los clientes como actuales de la empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real dando adecuadas alternativas de solución al problema.

Para el procesamiento y análisis de la información, se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas, es decir que las preguntas estén contestadas y codificadas, en un orden coherente que sea de fácil entendimiento para la persona encuestada.

Luego procederemos a graficar utilizando gráficos de barras para seguidamente proceder al análisis de datos por medio de medidas de dispersión como la media aritmética y porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que presenta los mismos que se elaboraran bajo una síntesis para poder encontrar la información que permita dar la solución al problema objeto de estudio.

Para proceder a analizar los datos, se realizará por medio de medidas de dispersión como: media aritmética y porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudó a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplicara la t de student para verificar la hipótesis presentada en la investigación para ver si existe la relación entre las dos variables.

## CAPITULO IV

### 5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 5.1. Análisis de resultados

En el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario, al cliente interno de la empresa de Lácteos “San Pablo” del cantón Píllaro, el cuestionario consta de 15 preguntas de carácter nominal politónica, a 17 clientes internos; y se ha procedido a la tabulación de los resultados, utilizando el programa SPSS, Word y Excel y con ello se ha obtenido la siguiente información cuantitativa.

#### 5.2. Interpretación de datos

A continuación se muestran cuadros y gráficos estadísticos que sirvieron para la interpretación cualitativa de sus resultados. Para la presentación se elaboraron tablas de contingencia con las frecuencias observadas y sus respectivos porcentajes, gráficos en estilo de barras, **se aplicaron T de Student para la prueba de una muestra, con la comparación de medias.**

#### TABULACION DE DATOS

**Tabla 4: ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” tiene eficiencia en la producción?**

#### EFICIENCIA EN LA PRODUCCION

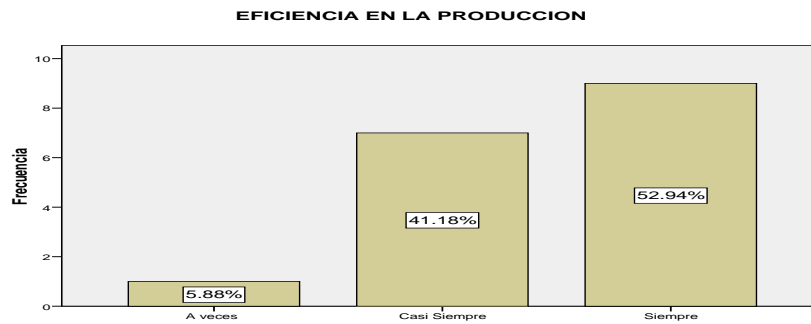
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	1	5,9	5,9	5,9
Casi Siempre	7	41,2	41,2	47,1
Siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”



Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 1. ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” tiene eficiencia en la producción?**



Fuente: Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)

### Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados de los clientes internos de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 52,94% manifiestan que siempre hay eficiencia en la producción, el 41,18% contesta que casi siempre y el 5,88% que a veces existe eficiencia en la producción. Lo cual indica que en la empresa existe en la mayoría de sus tiempo eficiencia en la producción, por ende que el personal pone de parte en su trabajo y que se interesa por la producción de los lácteos y que a la vez lo hace con rapidez y optimización de recursos; pero resaltando que es solo en su mayoría por lo cual se deben tomar mayor atención para que haya eficiencia en su 100%.

**Tabla 5. ¿Los empleados que forma parte de la empresa de Lácteos “San Pablo” son eficientes en su trabajo?**

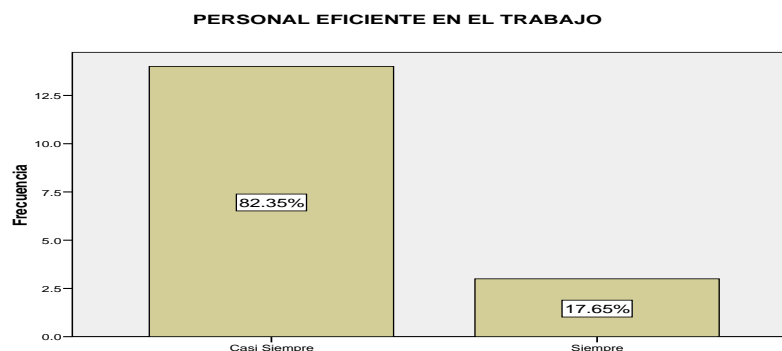
#### PERSONAL EFICIENTE EN EL TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Siempre	14	82,4	82,4	82,4
	Siempre	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 2 ¿Los empleados que forma parte de la empresa de Lácteos “San Pablo” son eficientes en su trabajo?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimy Arias Guerra (2012)

**Análisis e Interpretación**

Del total de las encuesta a los clientes internos de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 82,35% manifiesta que casi siempre el personal de trabajo es eficiente, y el 17,65% indica que siempre el personal es eficiente. Por lo cual se demuestra que la empresa no tiene un apoyo en su personal total, ya que no es solo eficiencia casis siempre lo que nos indica que muchos de los días laborales no existe eficiencia por lo que no hay un control constante de las actividades que realiza el personal para que se pueda fomentar la responsabilidad y el auto trabajo.

**Tabla. 6 ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” aplica medios de estimulación laboral a su personal?**

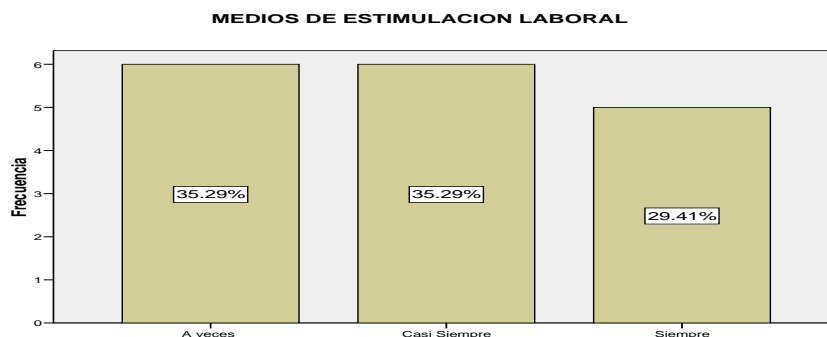
**MEDIOS DE ESTIMULACION LABORAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	6	35,3	35,3	35,3
	Casi Siempre	6	35,3	35,3	70,6
	Siempre	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 3 ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” aplica medios de estimulación laboral a su personal?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados a los clientes internos de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 35,29% contesta que casi siempre existe medios de estimulación laboral al personal, el 35,29% manifiestan que a veces empresa, y el 29,41% que siempre. Esto indica que la empresa no aplica o incluye normalmente en sus actividades laborales medio de estimulación para el personal que labora en la empresa, por lo cual la empresa debería dar más importancia en la creación de estos medios, ya que así el personal se sentirá motivad e identificado con su empresa; las actividades que realiza lo hará con mayor responsabilidad y dinamismo.

**Tabla 7 ¿Cree usted que el talento humano capacitado es una ventaja competitiva en la empresa?**

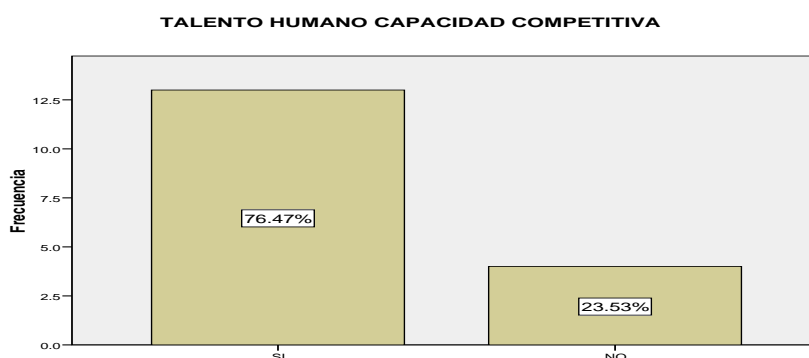
**TALENTO HUMANO CAPACIDAD COMPETITIVA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	76,5	76,5	76,5
	NO	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 4 ¿Cree usted que el talento humano capacitado es una ventaja competitiva en la empresa?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados de los clientes internos de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 74,47% manifiestan que el talento humano si es considerado como una ventaja competitiva en la empresa, y el 23,53% que no es considerado. Después de lo analizado manifestamos que la empresa de Lácteos “San Pablo” presentan al talento humano como el eje de su desarrollo en su vida laboral, ya que el talento humano capacitado es muy importante para una empresa y su desarrollo; se deben de aplicar mayores capacitaciones y seminarios para tener una ventaja competitiva más actualizada y compleja, esto ayudará a la empresa a ser competitiva ante otras.

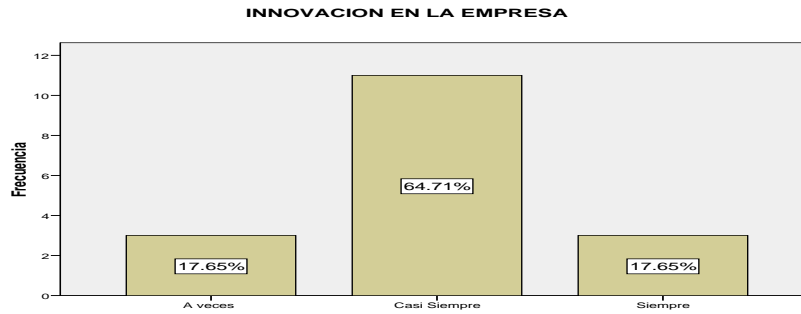
**Tabla 8 ¿Existe innovación en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	17,6	17,6	17,6
	Casi Siempre	11	64,7	64,7	82,4
	Siempre	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 5 ¿Existe innovación en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

### **Análisis e Interpretación**

El 100% de los encuestados a los clientes internos de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 67,71% manifiesta que casi siempre existe innovación en la empresa, el 17,65% que existe a veces y el otro 17,65% restante que existe siempre la innovación. Lo que demuestran que la empresa no tiene una innovación continua tanto en sus proceso laborales, actividades y producción de los lácteos, lo que perjudicaría a futuro ya que siempre una empresa necesita innovación e ir a la par de la tecnología y globalización. Son formas de mejorar la imagen de la empresa, su producto, recursos humanos, procesos, materia prima y demás elemento y recursos necesarios para que una empresa se desenvuelva en la economía y mercado.

**Tabla 9. ¿Hay participación constante del personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

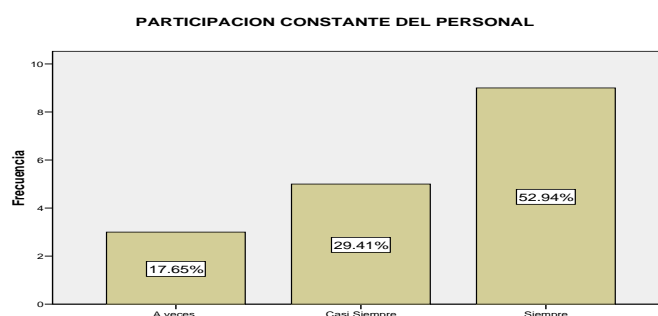
**PARTICIPACION CONSTANTE DEL PERSONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acum.
Válidos A veces	3	17,6	17,6	17,6
Casi Siempre	5	29,4	29,4	47,1
Siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

## Gráfico 6 ¿Hay participación constante del personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

### Análisis e Interpretación

Como resultado del 100% de los encuestados a los clientes internos de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 52,94% manifiesta que siempre hay una participación constante del personal en la empresa, el 29,41% que casi siempre y el 17,65% que a veces hay participación del personal. Por lo cual se manifiesta que la empresa no aplica una política de participación activa de personal para actividades empresariales o una continua interacción entre personal de diferentes áreas y por lo cual la innovación de idea. Es muy importante que una empresa tenga como ente fundamental esto de la participación ya que esto ayudará a que el personal se interese más en su tráfico y opine; y a la vez se darían nuevas ideas que la empresa las puede adaptar.

### Tabla 10. ¿Cada qué periodo de tiempo se ejecutan las evaluaciones de la capacidad del personal?

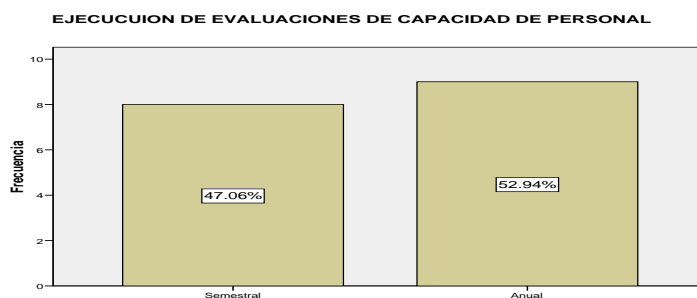
**EJECUCION DE EVALUACIONES DE CAPACIDAD DE PERSONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Semestral	8	47,1	47,1	47,1
Anual	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 7 ¿Cada qué periodo de tiempo se ejecutan las evaluaciones de la capacidad del personal?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de los encuestados al cliente interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 52,94% manifiesta que semestralmente se ejecutan las evaluaciones de la capacidad de personal, y el 47,06% que semestralmente se las ejecuta.

Lo que demuestran que la empresa no tiene un control adecuado de la personal, sus procesos y resultados, indicando que pueden existir desfases y resultados erróneos que la empresa no lo esté deseando; por lo cual la empresa debería de ejecutar este tipo de evaluaciones del personal, ya que esto ayuda a la empresa a aumentar su capacidad intelectual y a por ende a mejorar los procesos en lo que respecta uso de máquinas, optimización de recursos.

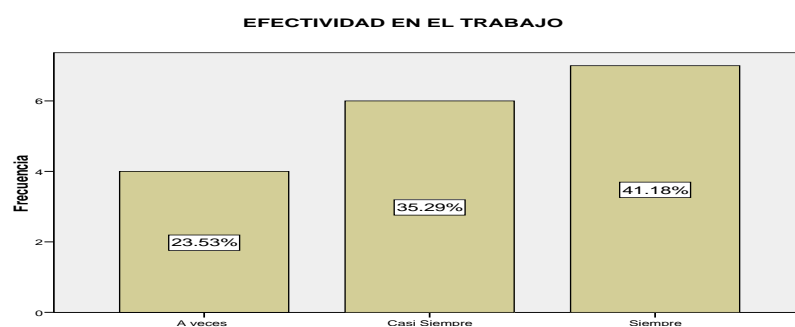
**Tabla 11. ¿Existe efectividad en el trabajo en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	23,5	23,5	23,5
	Casi Siempre	6	35,3	35,3	58,8
	Siempre	7	41,2	41,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 8 ¿Existe efectividad en el trabajo en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

### **Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados al personal interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 41,18% manifiesta que siempre existe efectividad en el trabajo, el 35,29% contesta que casi siempre y el 23,53% que a veces.

Por lo tanto se entiende que en la empresa no existe efectividad total o continua que se debería de aplicar normalmente para el cumplimiento de sus propósitos, lo cual puede ocasionar ejecución de actividades tardía o toma de decisiones no dadas en su momento; la empresa necesita un control y motivación en el personal para que fluya de manera rápida la efectividad en el trabajo.

**Tabla 12. ¿Existe control en los proceso de producción de la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

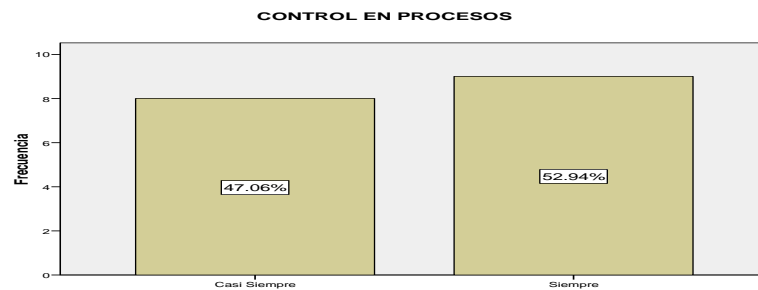
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Casi Siempre	8	47,1	47,1	47,1
Siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)



**Gráfico 9 ¿Existe control en los proceso de producción de la empresa de Lácteos “San Pablo”?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados al personal interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 52,91% manifiesta que la empresa siempre tiene un control en procesos de producción, y el 47,06% indican que casi siempre hay este control.

La empresa de Lácteos “San Pablo” por lo general tiene un control de los procesos de producción pero que se los realiza usualmente, no son controles establecidos y permanentes, por lo cual se entiende que la empresa no tiene tampoco un control del producto y que a la vez esto puede afectar en la calidad del producto a ofrecerse en el mercado.

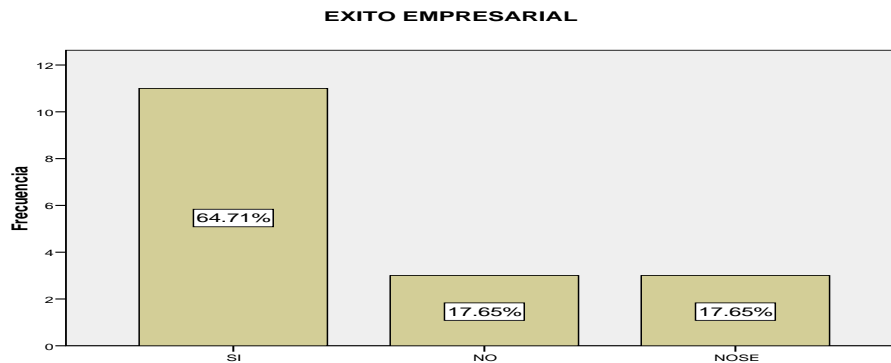
**Tabla 13. ¿Tiene éxito empresarial la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

EXITO EMPRESARIAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	64,7	64,7	64,7
	NO	3	17,6	17,6	82,4
	NOSE	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 10 ¿Tiene éxito empresarial la empresa de Lácteos “San Pablo”?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

### **Análisis e Interpretación**

El 100% de los encuestados del personal interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 64,71% manifiestan que si hay éxito empresarial, el 17,65% que no y el 17,65% contestan que no sabe si existe éxito empresarial.

El personal interno de la empresa no sabe con exactitud si la empresa tiene éxito, lo cual solo tiene una leve idea de que si la empresa va bien o no; por lo cual se entiende que no existe comunicación continua sobre el desarrollo de la empresa, su problemas o éxitos. Por lo que se pudo analizar anuncian de que la empresa si tiene éxito pero por su parte otro dicen de que no saben.

**Tabla 14. ¿Cada qué tiempo realiza actividades empresariales se incentiven al personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

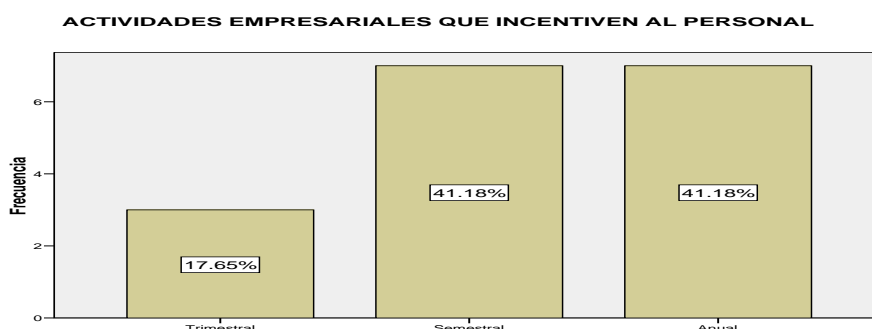
#### **ACTIVIDADES EMPRESARIALES QUE INCENTIVEN AL PERSONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trimestral	3	17,6	17,6	17,6
	Semestral	7	41,2	41,2	58,8
	Anual	7	41,2	41,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 11 ¿Cada qué tiempo realiza actividades empresariales se incentiven al personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Análisis e Interpretación**

El 100% de los encuestados del personal interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 41,18% manifiesta que hay actividades empresariales que incentiven al personal semestralmente, el 41,18% manifiesta que se realiza actividades empresariales que incentiven al personal anualmente, y el 17,65% que hay trimestralmente. Lo que demuestra que la empresa de Lácteos “San Pablo”, realiza actividades que motiven al personal semestral y anualmente y que por lo tanto estas actividades son planificadas, se entiende que la empresa normalmente si hace pero que debería realizarlas a tiempo y periodos establecidos con la correcta planificación y el fin de cada actividad.

**Tabla 15. ¿Cada qué cierto tiempo realiza seminarios de capacitación la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

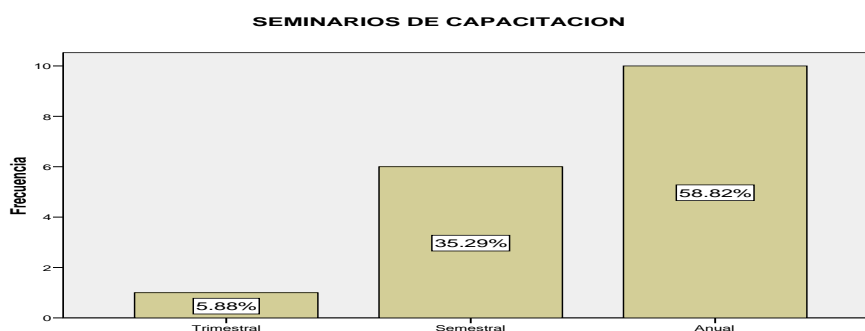
**SEMINARIOS DE CAPACITACION**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trimestral	1	5,9	5,9	5,9
	Semestral	6	35,3	35,3	41,2
	Anual	10	58,8	58,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 12 ¿Cada qué cierto tiempo realiza seminarios de capacitación la empresa de Lácteos “San Pablo”?**



**Fuente:**

**Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”**

**Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)**

### **Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados al personal interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 58,82% indica que se realizan seminarios anualmente, el 35,29% que lo realizan semestralmente y el 5,88% que lo realizan trimestralmente.

Lo que demuestra que la empresa de Lácteos “San Pablo” realizan seminarios que fomenten la capacitación del personal en la empresa y que por ende si toman en cuenta que es una ventaja competitiva, pero se lo realiza anualmente lo cual debería realizarse más seguido para tener mejores resultados en la participación del personal.

**Tabla 16 ¿Usted cree que en la empresa de Lácteos “San Pablo” da motivación a su personal?**

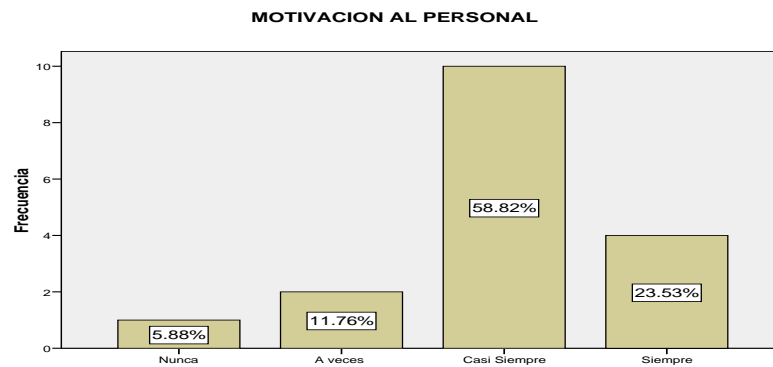
**MOTIVACION AL PERSONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	5,9	5,9	5,9
	A veces	2	11,8	11,8	17,6
	Casi Siempre	10	58,8	58,8	76,5
	Siempre	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente: Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”**

**Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)**

**Gráfico 13 ¿Usted cree que en la empresa de Lácteos “San Pablo” da motivación a su personal?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados al cliente interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 58,82% indica que casi siempre la empresa realiza motivación al personal, el 23,53% que siempre hay motivación, el 11,76% que a veces se lo realiza y el 5,88% que nunca se realiza. Lo cual indica que la empresa de Lácteos “San Pablo” realiza motivación al personal lo cual ayuda mucho a que el personal se identifique con la empresa y que por ende se cree un ambiente de trabajo más dinámico y responsable, en el que exista comunicación y compañerismo.

**Tabla 17 ¿Cómo describe usted el ambiente laboral de la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

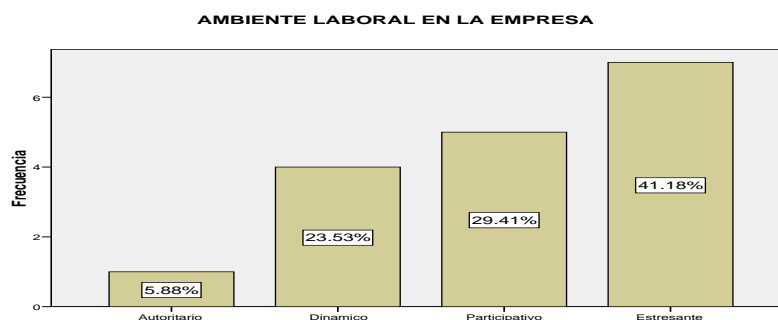
**AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autoritario	1	5,9	5,9	5,9
	Dinámico	4	23,5	23,5	29,4
	Participativo	5	29,4	29,4	58,8
	Estresante	7	41,2	41,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 14 ¿Cómo describe usted el ambiente laboral de la empresa de Lácteos “San Pablo”?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

### **Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados al cliente interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 41,18% indica que el ambiente laboral de la empresa es estresante, el 29,41% que es dinámico, el 23,53% que es participativo, y el 5,55% de que es autoritario. Por lo tanto se manifiesta que el personal no está de acuerdo con el ambiente laboral que existe actualmente en la empresa, por lo cual se debe realizar un análisis profundo del porque el ambiente es estresante para el personal, y saber sus incomodidades y que se necesita cambiar.

**Tabla 18 ¿Existe comunicación interna en la en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

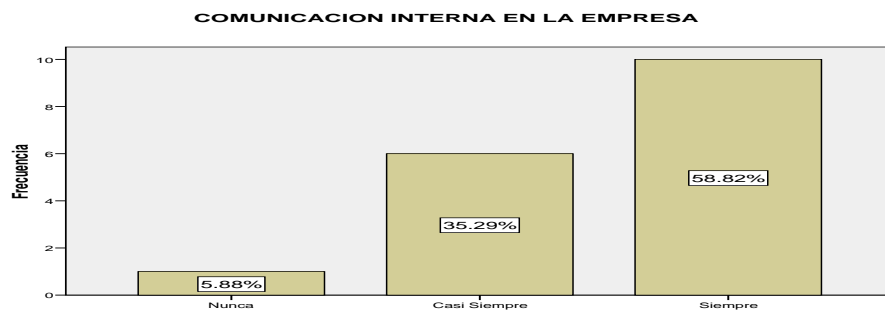
**COMUNICACION INTERNA EN LA EMPRESA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	5,9	5,9	5,9
	Casi Siempre	6	35,3	35,3	41,2
	Siempre	10	58,8	58,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

**Gráfico 15 ¿Existe comunicación interna en la en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**



**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

### **Análisis e Interpretación**

Como resultado del 100% de los encuestados al cliente interno de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el 58,88% indica que siempre existe comunicación interna en la empresa, el 35,29% que casi siempre, y 5,88% a veces.

Lo que demuestra que en si la empresa tiene comunicación interna lo cual ayuda al fácil entendimiento de las tareas, responsabilidades, obligaciones y demás; por ende esto proporciona a un mejor desarrollo de la empresa y de que el personal se sienta de mejor manera ante la adquisición de toda la información y de lo que pasa en la empresa.

### **5.3. Verificación de la hipótesis**

Las hipótesis se verifican y se acepta o se rechaza. Para verificar las hipótesis se debe realizar experimentos u observar sistemáticamente, con ejemplos y contraejemplos de los fenómenos o hechos estudiados a objetos, sujetos o situaciones. Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar su verificación mediante la aplicación con la prueba de la T de student.

### 5.3.1. Planteamiento de hipótesis

**Ho: Hipótesis nula:** La utilización de un Plan de Gestión del Talento Humano **NO** ayudará a mejorar el desempeño laboral de la empresa de Lácteos “San Pablo”, del cantón de Píllaro.

**Ha: Hipótesis alternativa:** La utilización de un Plan de Gestión del Talento Humano **SI** ayudará a mejorar el desempeño laboral de la empresa de Lácteos “San Pablo”, del cantón de Píllaro.

### 4.3.2. Nivel de significancia

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

### 4.3.3. Elección de la prueba estadística

Para realizar la comprobación de la hipótesis, debemos tomar en consideración el tipo de método estadístico, de acuerdo al tipo de datos que tenemos, el número y tamaño de la muestra; así, si tenemos dos o más, debemos comprobar si estas son apareadas o independientes; en esta investigación contamos con una muestra pequeña por lo cual aplicaremos el método estadístico no paramétrico, t student. Por lo tanto tomamos una pregunta cuya variable es cualitativa.

### Pregunta N° 1 y 2.

¿La empresa de Lácteos “San Pablo” tiene eficiencia en la producción?

¿Los empleados que forma parte de la empresa de Lácteos “San Pablo” son eficientes en su trabajo?



#### 4.3.4. Tabla de las frecuencias observadas y esperadas

**Tabla 19 Estadístico para prueba t de student**

**Estadísticos para una muestra**

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN PERSONAL	17	1,53	,624	,151
EFICIENTE EN EL TRABAJO	17	1,82	,393	,095

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

#### 4.3.5. Calculo de los grados de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1.

En este punto también es importante definir los grados de libertad los mismos que se utilizarán para encontrar el valor del  $X^2$  en la tabla de valores percentiles a la distribución t de student, con V grados de libertad, mediante la fórmula.

**En donde:**  $gl = (c - 1) * (h - 1)$

**gl** = Grados de libertad

**c** = Número de columnas

**h** = Número de filas o renglones

**Aplicación de la fórmula:**

$$gl = (C - 1) * (h - 1)$$

$$gl = (5 - 1) * (2 - 1)$$

$$gl = 4$$

$$X^2_t = \frac{\alpha=0,05}{gl=4} = 2,776$$

Se establece que la probabilidad de cometer un error tipo 1 será igual al 5% es decir  $\alpha = 0,05$ .

#### 4.3.8. Cálculo estadístico

**Tabla 20 Prueba T de Student**

	Prueba para una muestra					
	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Inferior					Superior	
EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN	10,101	16	,000	1,529	1,21	1,85
PERSONAL EFICIENTE EN EL TRABAJO	19,134	16	,000	1,824	1,62	2,03

**Fuente:** Encuesta empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

#### 4.3.9. Justificación y decisión Final

La tabla No 20, nos ofrece la información necesaria para tomar una decisión sobre la hipótesis de bondad de ajuste: el valor estadístico t de student es de (10,101 y 19,134), sus grados de libertad es 16 y su nivel crítico (Sig.=,000). Puesto que el nivel crítico es menor que (10,101 y 19,134) podemos rechazar la hipótesis de bondad de ajuste y concluir que el proceso de desarrollo de talento humano para mejorar el desempeño laboral tendrá sus beneficios en la empresa de Lácteos “San Pablo”.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Se concluye que la empresa de Lácteos “San Pablo” tiene eficiencia y efectividad en sus actividades laborales como también en la producción; lo cual es un factor muy importante ya que la empresa no tendrá tanta dificultad en la producción de la leche y la distribución del producto.
- La empresa de Lácteos “San Pablo” sabe que el talento humano es muy importante en la empresa por lo cual, manifiestan que son considerados como una ventaja competitiva en la empresa, pero según lo analizado no es considerado totalmente.
- Se concluye que en la empresa de Lácteos “San Pablo” tiene una innovación no tan periódica, supieron manifestar que existía pero no siempre por lo que la empresa puede tener en los procesos de producción o en sus productos ya que toda empresa necesita innovación continua. Y la participación constante del personal ayudará a que la empresa tenga innovación en sus ideas, soluciones, procesos, etc.
- Las evaluaciones que se realizan en la empresa no son constante ya que se las hace anualmente, lo cual la empresa debería tomar en cuenta que las evaluaciones se lo deben de hacer al momento de que un trabajador entra a la empresa y cuando hay capacitaciones, o a su vez para evaluar que conocimientos tiene y saber si la empresa debe ejecutar capacitaciones o seminarios dirigidos al personal
- En la empresa de Lácteos “San Pablo” existe control en los proceso de producción lo cual facilita a establecer medios para una continua evaluación de ciertos factores: la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, etc. Esta evaluación deberá tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro.

- La empresa de Lácteos “San Pablo” realiza incentivos a su personal por medio de capacitaciones, actividades fuera de lo laboral y seminarios; pero no se los hace muy seguido, por lo cual el personal no tenga tanta motivación en sus vida laboral y por ende el ambiente de su trabajo no le permite desarrollar mejor sus actividades.
- Finalmente, se concluye que la empresa aplica lo que son controles, capacitaciones, seminarios y es considerado de gran importancia el talento humano, pero necesita mantener mayor énfasis en la aplicación de estos ya que se lo hace con poca frecuencia. Por lo cual la empresa tiene algunos problemas en el ambiente laboral, participación constante y desmotivación en el personal.

## **5.2. Recomendaciones**

Después de los datos analizados y las conclusiones dadas, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que la empresa ejecute un control constante de las actividades y proceso de laborales para exista eficiencia y efectividad en los resultados que se quiere obtener en la empresa.
- Se recomienda que el talento humano en la empresa sea considerado totalmente como una ventaja competitiva, por lo cual la empresa debería ejecutar constantes capacitaciones, seminarios, participación activa del personal para mejorar el talento humano, sus capacidades, habilidades y conocimientos.
- La empresa debe de aplicar procesos de innovación constantes en la empresa, lo cual debería realizarse constantes investigaciones con respecto a este aspecto, ya que toda empresa necesita algo novedoso y nuevo; no solo en sus productos o imagen sino como también en la tecnología que se utiliza, en ideas, y todos los recursos.
- Se recomienda que la empresa aplique evaluaciones constantes con el personal ya que esto puede ayudar a detectar falencias en los

conocimientos del personal, así se podrá motivar al personal y así mejorar el desarrollo de las actividades

- Se recomienda que la empresa realice constantemente capacitaciones, seminarios, actividades y programas que incentiven y motiven al personal a mejorar su desempeño en la empresa y su vida diaria.
- Los procesos de producción deben de ser controlados por parte de los jefes de producción y gerente, lo cual deben ser analizados constantemente los resultados de los controles.
- Finalmente se recomienda que la empresa de Lácteos “San Pablo” aplique una gestión de desempeño laboral y talento humano; ya que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

Plan de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de la empresa “San Pablo” en el cantón de Píllaro.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora**

Empresa de Lácteos “San Pablo”

##### **6.1.3. Beneficiarios**

- Gerente y Cliente Interno

##### **6.1.4. Ubicación**

Provincia de Tungurahua, cantón Píllaro.

##### **6.1.5. Tiempo estimado de ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es desde 4 de Marzo 2012 al 13 Mayo del 2012

##### **6.1.6. Equipo Técnico responsable**

- Egresado Jimy Arias
- Gerente de Empresa de Lácteos “San Pablo”

### **6.1.7. Costo**

El costo estimado de la propuesta es de \$ 706,45

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

Generar un buen ambiente de trabajo que permita el desarrollo individual y grupal de nuestros colaboradores. Los resultados y las ganancias de la empresa, son impactados de manera directa por el rendimiento de sus trabajadores. Seleccionar y contratar personal para la empresa es una actividad permanente y de un impacto tremendo en los negocios de cualquier tamaño.

El control del rendimiento de esos empleados y trabajadores es responsabilidad del área de Recursos Humanos; pero el área Financiera Contable también tiene interés especial. Sin embargo, es la Gerencia General, el empresario y el dueño de negocios quien a final de cuentas es responsable del desempeño de sus trabajadores.

Una empresa con empleados mediocres, produce resultados mediocres. La planilla y el salario, con sus respectivas cargas sociales, representan uno de los costos más altos que tienen los negocios. Puede representar entre el 15% y el 40% de las ventas de una empresa. De ahí el impacto que tiene sobre las utilidades.

Pero además, del impacto en las ganancias, obtener el mayor rendimiento del personal representa para la empresa cumplir con la promesa hecha al cliente de calidad y de servicio. La eficiencia del recurso humano en prácticamente todas las empresas es vital para el éxito.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN.**

El proceso de modelar el talento humano es una labor más estratégica, mientras que administrar el capital humano se convierte en una labor operativa una vez que ha sido cuantificado.

En un hecho cierto, que en nuestros días se está iniciando una nueva época denominada como la Era del Talento, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento, sobre todo en la generación de espacios para el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos, en tanto pone de relieve la relevancia de la necesidad de la formación de los equipos de trabajos.

La idea de relacionar talento humano y el desarrollo de equipos de alto rendimiento se fundamenta en: personas talentosas que efectivamente promueven, desarrollan equipos efectivos en función de sus desempeños y productos para la institución; instituciones que centran su atención en un nivel central de análisis que son las personas como partes del equipo por sobre el equipo.

Por tanto, al analizar las personas, se puede indicar efectivamente las características que se busca o bien que se considera para descubrir las personas talentosas que puedan potenciar nuestros equipos dentro de nuestras organizaciones.

Por último, en el análisis se refiere a que no cabe la menor duda, que hoy día se reconoce el alcance, repercusiones, valor del conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.



La presente investigación se justifica en el análisis efectuado al talento humano de la empresa de Lácteos “San Pablo”, el cual se identificó la necesidad de mejorar el desempeño laboral en la empresa.

## **6.4. OBJETIVOS**

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

Crear un Plan de Gestión del Talento Humano que mejore el desempeño laboral de la empresa de lácteos “San Pablo”.

### **6.4.2. Objetivos específicos.**

- Conocer los pasos para realizar un plan de gestión del Talento Humano..
- Constituir el diagnóstico del talento humano de la empresa de Lácteos “San Pablo”
- Desarrollar las estrategias y actividades respectivas para mejorar el desempeño laboral.

## **6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

El Plan de Gestión del Talento Humano es factible ya que la empresa de Lácteos “San Pablo” está investigando sobre el problema que afecta a su empresa y personal, ya que esta investigación está hecha exclusivamente la mejorar el desempeño laboral y el eficiente funcionamiento de la misma. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto, se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial.

El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

#### **6.5.1. Socio- Cultural**

El Plan de Gestión de Talento Humano aporta a lo socio-cultural, ya que interactúa directamente con el personal de la empresa y por ende este plan tiene el fin de mejorar las capacidades de estos, y de la vida cotidiana.

#### **6.5.2. Tecnológica.**

En el aspecto tecnológico la empresa cuenta con todo los recursos que se necesita para la propuesta, lo cual facilitará al eficiente proceso de la propuesta.

#### **6.5.3. Organizacional.**

La empresa de Lácteos “San Pablo”, cuenta con una organización internas adecuada, y además tiene una constante interacción entre el personal, lo cual es un beneficio importante de la empresa.

#### **6.5.4. Ambiental**

La empresa de Lácteos “San Pablo”, tiene un constante control en lo que respecta al ámbito de responsabilidad social, y a la vez el plan que se va a diseñar y ejecutar no interfiere con el aspecto ambiental.

#### **6.5.5. Económico – Financiero.**

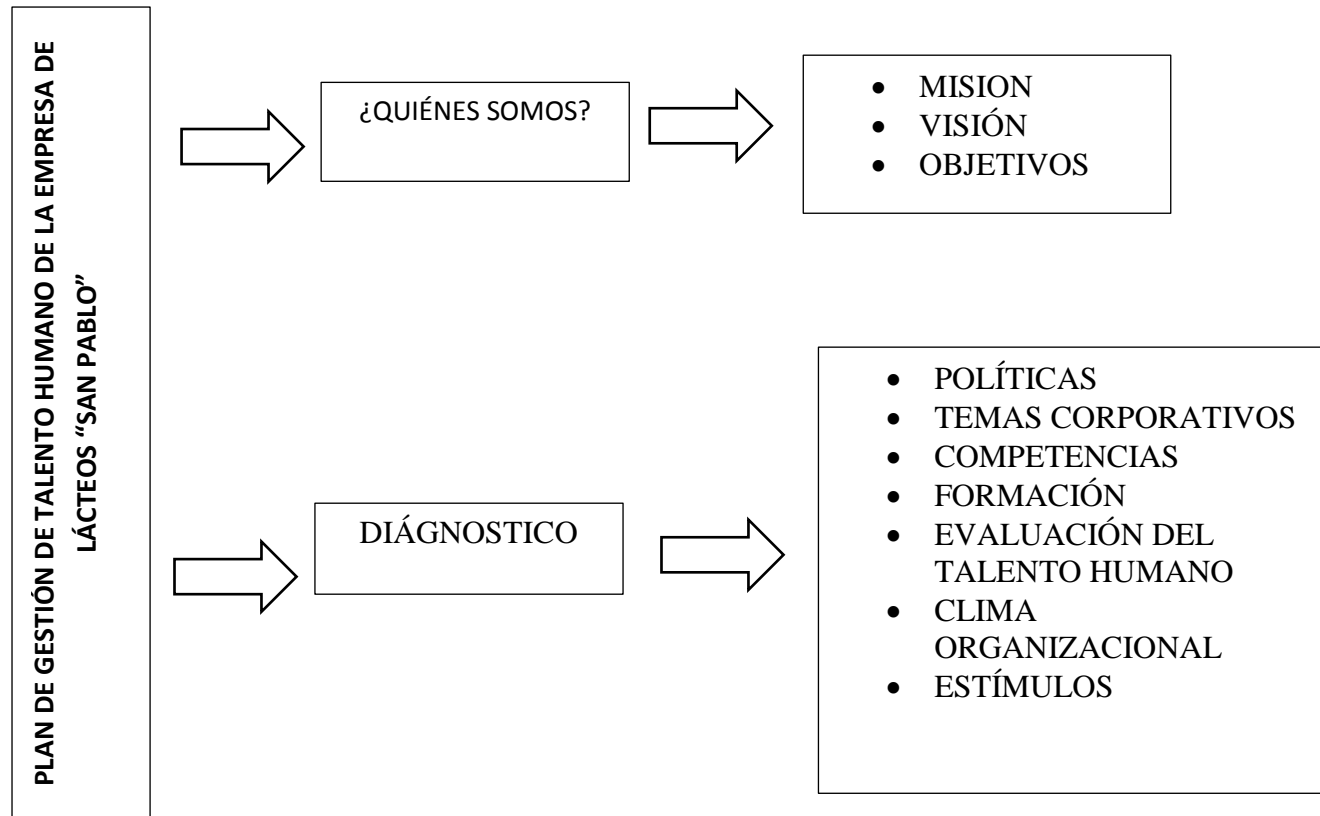
La empresa de Lácteos “San Pablo”, apoya totalmente en el diseño y ejecución del plan de gestión del talento humano, los recursos financieros están disponibles de acuerdo al gerente de la empresa.

#### **6.5.6. Político – Legal**

La propuesta no interfiere con ningún aspecto legal tanto constitucional como interno de la empresa, se mantiene al margen de todo esto. Ya que la empresa siempre ha tenido un correcto control ante esto y su responsabilidad ante el cumplimiento de leyes, normas y reglamentos

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO –TECNICO

Ilustración 3 GRÁFICO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.



Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)

## **Misión**

Según (David, 2003 pág. 64), es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección, es un vínculo emocional y un sentido de misión entre la empresa y sus empleados.

Por su lado (Martinez, 2005 pág. 123), indica que la misión de una compañía defiere de la visión en el que abarca tanto el propósito de la compañía como base de la competencia y la ventaja competitiva; la declaración de la misión es más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

## **Visión**

Para (Martinez, 2005 pág. 123), el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determinan donde queremos llegar el futuro; la declaración de la visión es amplia.

Por su parte (Medina, 2006 pág. 45), señala que la visión es una imagen de un futuro más deseable para la organización, pero la visión óptima es una idea con tanta energía que pone en movimiento el futuro apelando a los talentos y los recursos para que se cumpla.

Es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son; Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer, ¿Qué tipo de empresa queremos ser?

### **Objetivos empresariales.**

(Fernandez, 2004 pág. 25), menciona que los objetivos de una empresa son conocidos y generalmente compartidos, cuya consecución dirige deliberadamente su actividad del sistema; se entiende como el estado específico y concreto de un aspecto del sistema que la empresa pretende alcanzar dentro de una realidad o un periodo de tiempo.

Para (García, 2004 pág. 45), la empresa debe plantear de forma clara lo que trata de conseguir o a lo que se dirige sus acciones. Es decir el conjunto de metas que con posterioridad deberá medir y así asegurarse del rendimiento de la empresa. Los objetivos de una empresa pueden abarcar; los márgenes de utilidad, la participación del mercado, la satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos y el tiempo del ciclo.

Denominamos objetivos a aquellos resultados que deseamos obtener para nuestras empresas, para las áreas que la conforman y para cada una de las personas que la integran.

Por regla general los objetivos deben ser los mínimos y necesarios para definir los logros a alcanzar.

Las características fundamentales que deben tener cada uno de los objetivos fijados son:

- Posibilitar de ser evaluados y periodicidad de la evaluación.
- Alcanzables en el corto o mediano plazo.
- Transmitir una cierta dosis de ambición, en la fijación en los mismos.

### **Políticas Empresariales**

(Encias, 2009), menciona que la política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

(Stefany, 2011), indica que la política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

## **Evaluación del Talento Humano**

(GerenciaCarlos, 2009), indica que la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

## **Clima Organizacional**

(Ecured, 2012), menciona que el Clima Organizacional constituye la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incidiendo directamente (ya sea de manera positiva o negativa) en el desempeño de dicha organización en su conjunto o en determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.



Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

## **6.7. Modelo Operativo**

### **6.7.1. ¿Quiénes Somos?**

#### **Misión**

Ser una empresa procesadora y comercializadora de productos lácteos líder en el mercado provincial, poseer una ambiente agradable de trabajo, con personal capacitado, y comprometido con los objetivos de la empresa.

#### **Visión**

Para el año 2018 seremos una empresa que lidere el mercado regional dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos, con proveedores y

personal calificado para brindar una excelente calidad y servicio demandados por nuestros clientes.

## Objetivos

### General

Fortalecer el desarrollo del talento humano mediante las estrategias organizacionales las cual ayuden a mejorar el desempeño laboral de la empresa de Lácteos “San Pablo”.

### 6.7.2. Diagnostico

## POLÍTICAS

Mantener un talento humano competente con sentido de compromiso y pertinencia hacia la administración, teniendo en cuenta que el factor humano es el principal activo de una organización y que la eficiencia y la efectividad de ella dependen, en gran medida de la contribución de las políticas de gerencia del recurso humano para el logro de los objetivos propuestos.

**Tabla 21 Estrategias de Políticas**

Objetivo Específico	Estrategia	Actividad
Implementar programas que permitan que todos los integrantes de la empresa se interrelacionen entre sí para brindar un trabajo con excelencia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar todo trabajo con excelencia.</li> <li>• Brindar trato justo y esmerado al personal con el fin de mejorar su capacidad profesional.</li> <li>• Garantizar la competitividad de los trabajadores, para así lograr la satisfacción d nuestros</li> </ul>	Establecer políticas en la satisfacción del personal. Monitorear la aplicación de las políticas emitidas.

	clientes, brindándoles un recurso humano competente.	
--	---	--

Elaborado por: **Jimmy Arias Guerra (2012).**

## **DESARROLLO POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “SAN PABLO”**

- **Responsabilidad compartida:** Cada empleado tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega.

El papel de los responsables de recursos humanos y de sus equipos es manejar, de manera profesional, los problemas de cada uno, sin sustituirse por ello a los responsables competentes. Su primera responsabilidad es contribuir activamente a la calidad de la gestión de los recursos humanos en toda la Empresa, proponiendo políticas apropiadas y velando con equidad por la coherencia de su aplicación.

- Las relaciones humanas: Los Principios de gestión y de liderazgo en la empresa de lácteos “San Pablo” describen el estilo de dirección y la cultura de empresa, en particular en lo que se refiere a las relaciones humanas. Su respeto impone comportamientos específicos que es necesario detallar en el presente documento.

\_ Respeto y confianza son dos condiciones previas a una buena relación profesional. Cualquier forma de intolerancia, de acoso o de discriminación será considerada como la expresión de una falta de respeto elemental y no será tolerada. Este principio debe ser aplicado a todos los niveles y en toda circunstancia sin excepción alguna.

\_ La transparencia y la honestidad en las relaciones profesionales son condiciones para toda comunicación eficaz. Basándose en hechos y en un diálogo abierto, la transparencia es la única base sólida que permite una mejora continua

A ello se añade una comunicación abierta destinada a compartir las aptitudes de cada uno y a estimular la creatividad.

Esto es particularmente pertinente en una estructura horizontal en la que conviene transmitir sistemáticamente todas las informaciones a los que las necesitan para efectuar su trabajo correctamente.

Sin ello, es imposible delegar eficazmente tareas o ampliar conocimientos.

\_ Comunicar no significa únicamente informar, sino también escuchar y dialogar. Todos los colaboradores tienen derecho a mantener conversaciones abiertas con sus superiores o colegas.

\_ La disposición para cooperar y ayudar a los demás es un criterio requerido en la evaluación de candidatos potenciales a una promoción.

- Los Principios de manejo de los negocios de la empresa de lácteos “San Pablo” describen el compromiso de la empresa para apoyar y respetar plenamente un conjunto de principios y convenciones internacionales relativos a los derechos de los colaboradores, la protección contra el trabajo de los menores y otros temas de importancia.

Dichos principios deben ser respetados por doquier, en todas las circunstancias y en todos los niveles.

La dirección tomará las medidas adecuadas para asegurarse de ello.

Los colaboradores que no respeten los Principios de manejo de los negocios y los Principios de gestión y liderazgo de la empresa de lácteos “San Pablo” no podrán ser mantenidos en su puesto y tendrán que abandonar a la empresa.

## **TEMAS CORPORATIVOS**

En este se encuentra un tema que es actualmente el principal en el cual se debe implementar nuevas actividades enfocadas en la evaluación de gestión y la pronta

respuesta a las inquietudes del cliente para así mejorar la calidad de la atención brindada para dar una mejor imagen de la compañía

**Tabla 22 Estrategias Temas Corporativos**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>
Implementar nuevas actividades enfocadas en la evaluación de gestión y la pronta respuesta a las inquietudes de cada una de las personas que laboran en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer alianzas con otras entidades dedicadas a la producción de lácteos; reconocidas las cuales ayuden a promocionar los productos que está ofreciendo la empresa para cada una de las personas que laboran en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a las actividades que se realizarán.</li> <li>Implementar las alianzas para el mejoramiento continuo.</li> </ul>

Elaborado por: **Jimy Arias Guerra (2012).**

## **COMPETENCIAS**

El trabajador al ingresar a la empresa no realiza el debido proceso de selección al cual debe ser sometido todos los trabajadores que deseen ingresar a la empresa para así seleccionar solo el personal que cuente con las debidas competencias y experiencia necesaria para realizar la tarea.

**Tabla 23 Estrategia de Competencia**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>
Fomentar la competitividad del personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de liderazgo.</li> <li>Conocimientos y habilidades para el manejo del personal, organizado y dinámico, con excelente comunicación y responsabilidad.</li> <li>Excelente actitud, persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar proceso de selección de personal.</li> </ul>

	proactiva, dinámica, orientada a conseguir metas.	
--	--	--

Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012).

## **PROCESO DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “SAN PABLO”**

### **1. Puesto vacante.**

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

### **2. Requisición.**

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

### **3. Análisis de puesto.**

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

### **4. Inventario de Recursos Humanos.**

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudirse a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

## **Métodos de Selección**

Estos métodos se utilizan para poder obtener información del aspirante al empleo; le facilitan a la empresa a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son convenientes para el puesto en cuestión. A continuación mencionaremos algunos de estos métodos:

- Entrevistas: es el método de selección más utilizado en las empresas suele tener mucha influencia al momento de tomar la decisión. Estas pueden llegar a determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales.

Los aspirantes pueden llegar a pasar por varias entrevistas, es decir, primero con la persona encargada del departamento de recursos humanos, que es la que realiza el proceso de reclutamiento y selección, luego con el jefe o encargado del departamento donde se encuentra la vacante.

- Pruebas de conocimiento o capacidad: estas pueden ser escritas u orales. Se aplican para cerciorarse del grado de conocimientos y habilidades que posee el aspirante.

Dichas pruebas se realizan principalmente cuando el puesto a ocupar es de supervisión, gerencial o afín.

- Pruebas Psicométricas: consiste en realizar un análisis sobre la conducta o comportamiento humano, sobre la aptitud del aspirante para observar y evaluar su comportamiento en determinadas situaciones.

Miden la objetividad y la destreza que posee el candidato.

## FORMACIÓN

Todo trabajador al ingresar a la empresa no cuenta con un respectivo proceso de inducción y re inducción para que así los trabajadores tengan un conocimiento previo de las labores que van a desarrollar

**Tabla 24 Estrategias Formación**

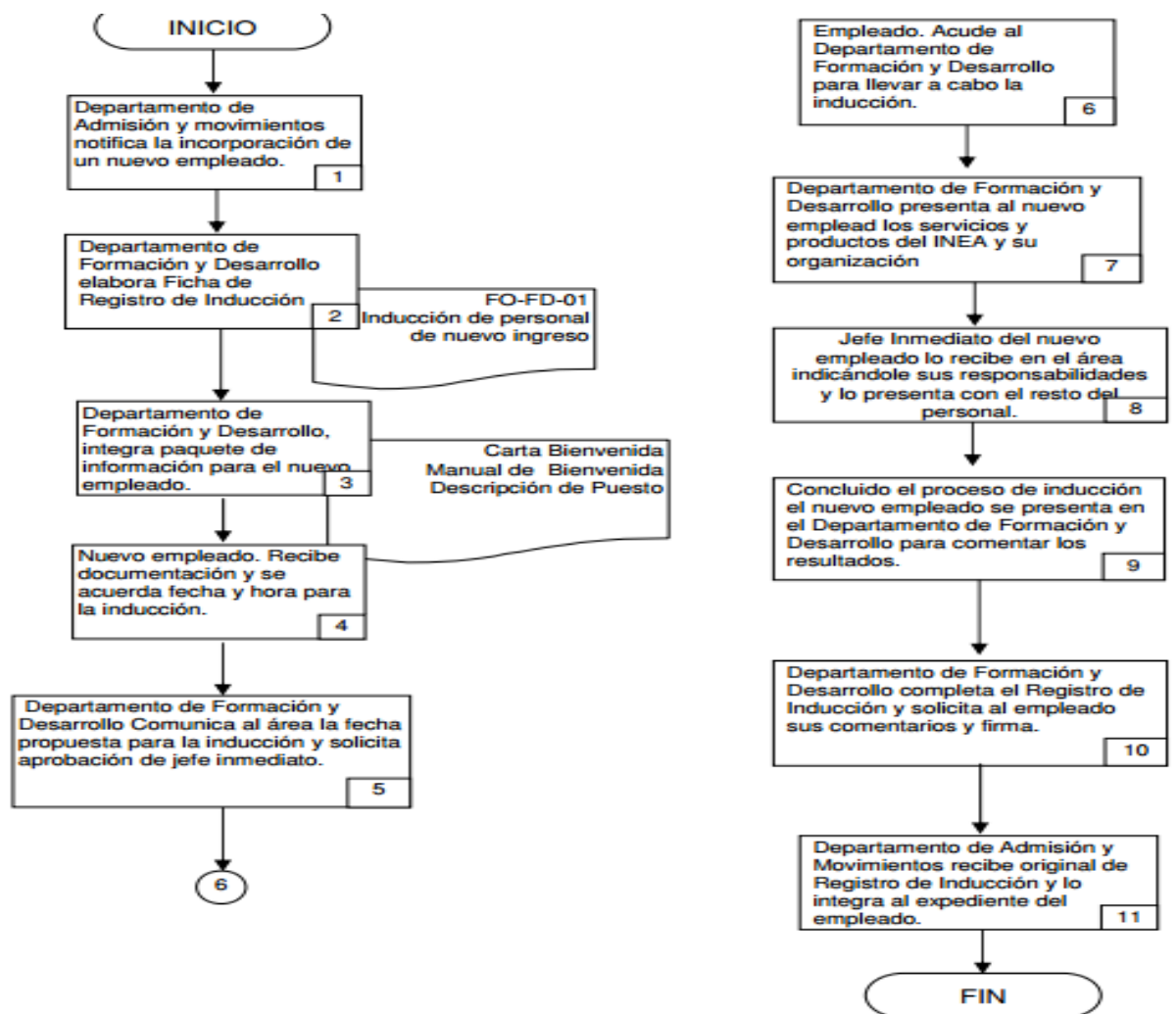
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>
Fomentar el desarrollo y formación continua del personal en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar los procesos de capacitaciones constantes para cada trabajador dependiendo del área.</li><li>• Implementar convenios con instituciones que permitan el crecimiento de los trabajadores, mediante beca de estudio o en cursos que permitan el desarrollo profesional de cada trabajador.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar los procesos de inducción y re inducción para el personal.</li></ul>

**Elaborado por: Jimy Arias Guerra (2012).**



**PROCESO DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “SAN PABLO”**

**Ilustración 4 Diagrama de Flujo Proceso De Inducción**



Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE PROCESO DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “SAN PABLO”

**Ilustración 5 Descripción de Actividades del Proceso de Inducción**

Actividad	Responsable	Descripción	Documento de Trabajo (N° Control)
<b>1</b>	<b>Departamento de Admisión y Movimientos</b>	Notifica vía oficio, al Departamento de Formación y Desarrollo que ha concluido el proceso de reclutamiento y selección indicando el nombre del nuevo empleado, área de adscripción, fecha de contratación y puesto.	Aviso de Alta
<b>2</b>	<b>Departamento de Formación y Desarrollo</b>	Genera la Ficha de Registro de Inducción y comienza el llenado de la misma, datos generales, área de adscripción, puesto, fecha de ingreso, tipo de contratación (La ficha será completada a lo largo de todo el proceso)	FO-FD-01 Formato Inducción
<b>3</b>	<b>Departamento de Formación y Desarrollo</b>	Genera una carta de bienvenida para el nuevo empleado e integra un paquete de información que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Manual de Bienvenida</li> <li>•Descripción del Puesto para el que fue contratado</li> </ul>	Formato Carta Bienvenida Manual de Bienvenida

		Los documentos señalados son entregados al nuevo empleado por un representante del Departamento de Formación y Desarrollo.	
<b>4</b>	<b>Empleado</b>	Recibe la documentación del representante de FD y acuerda con él fecha y hora para realizar la inducción en el Instituto.	
<b>5</b>	<b>Departamento de Formación y Desarrollo</b>	Comunica al área de adscripción la fecha propuesta para la inducción y solicita la aprobación por parte del jefe inmediato del nuevo empleado.	
<b>6</b>	<b>Empleado</b>	Acude a la Oficina de Formación y Desarrollo en la fecha y hora citada para llevar a cabo la inducción.	
<b>7</b>	<b>Departamento de Formación y Desarrollo</b>	Realiza una presentación sobre los servicios y productos del INEA, su organización, los nombres de los principales funcionarios, así como la información básica respecto a las instalaciones, servicios, ubicación y reglamento de protección civil. Atiende las preguntas del interesado y realiza con él un recorrido por las instalaciones que concluye en el área de trabajo del nuevo empleado.	
<b>8</b>	<b>Jefe inmediato</b>	Recibe al nuevo empleado y continua el proceso de inducción indicando al trabajador sus responsabilidades específicas en el área, lo presenta con sus compañeros de trabajo y le indica su lugar de trabajo.	
<b>9</b>	<b>Empleado</b>	Una vez concluida la introducción del empleado en su área de trabajo se presenta en el Departamento de Formación y Desarrollo para comentar sus impresiones y formular preguntas.	
<b>10</b>	<b>Departamento de Formación</b>	Completa el formato de registro del proceso de inducción, solicita al interesado registre sus	

	<b>y Desarrollo</b>	comentarios y su firma. (Original y Copia)	
<b>11</b>	<b>Departamento de Admisión y Movimientos</b>	Recibe del Departamento de Formación y Desarrollo el original del formato de Registro de Inducción y lo integra al expediente del empleado.	

Elaborado por: **Jimmy Arias Guerra. (2012)**

## EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Que la empresa no cuente con un respectivo proceso de evaluación esto hace que los trabajadores no se sientan presionados y no cumplan con sus respectivas responsabilidades en el momento que les toca y esto hace que la empresa a la hora de entregar algún informe no esté al día.

**Tabla 25 Estrategias Evaluación del Talento Humano**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>
Fomentar la competitividad del personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implementar evaluaciones de desempeño que permitan identificar fortalezas y oportunidades de cada uno de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitaciones y charlas.</li> <li>Realizar el proceso de evaluación que se va a aplicar al personal.</li> </ul>

Elaborado por: **Jimmy Arias Guerra (2012).**

### Alcance

La evaluación del desempeño servirá para evaluar al personal de la empresa de Lácteos “San Pablo”

## **Objetivos**

Los principales objetivos:

- Conocer el rendimiento, potencialidades y deficiencia del personal de la empresa de Lácteos “San Pablo”
- Conocer los diferentes niveles de desempeño de cada uno de los empleados y tomar medidas correctivas oportunas (feedback), para el mejoramiento del desempeño de funciones.
- Mantener una relación de comunicación plurilateral de confianza entre jefes y colaboradores
- Determinar, a través de la información, las necesidades reales de los colaboradores de las diferentes áreas en las cuales se deba capacitar, para aprovechar las fortalezas de los colaboradores a fin de transformarlas en habilidades. De esta manera, las debilidades se transformarían en fortalezas y las amenazas, en oportunidades.
- Diseñar y rediseñar los puestos de trabajos definidos en la empresa de Lácteos “San Pablo”, orientando para realizar las actualizaciones pertinentes al perfil ocupacional, según sus necesidades.

## INSTRUMENTO TÉCNICO DE EVALUACIÓN

### Ilustración 6 Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS "SAN PABLO"								
<p>Es un proceso sistemático a establecer una apreciación cualitativa y cuantitativa de las capacidades personales, profesionales y potenciales demostrada en la ejecución de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa de Lácteos "San Pablo".</p>								
FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO					PARA USO DE RRHH		COMITÉ
						CALIFICACIÓN		
						CUANTITATIVO	CUALITATIVO	
DISCIPLINA	A	B	C	D	E			
Medir el grado de cumplimiento de las norma y disposiciones establecidas								
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>								
Medir la calidad y aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada.								
<b>CONOCIMIENTO</b>								
Medir el nivel de conocimiento aplicado en las actividades laborales								
<b>JEFATURA DE EQUIPO</b>								
Ejerce liderazgo e iniciativa en el grupo de trabajo adecuadamente.								
<b>CONTROL</b>								
Vigila la ejecución del trabajo								
<b>ORGANIZACIÓN</b>								
Aplica un sistema ordenado de trabajo								
<b>CAPACIDAD PARA</b>								

<b>TOMAR DECISION</b>							
Aplica seguridad en la solución de problemas que se presentan							
<b>Elaborado por:</b> Jimmy Arias		<b>Suma total</b>					
		<b>Equivalencia</b>					

## CLIMA ORGANIZACIONAL

No existe una total libertad para que los trabajadores de la empresa expresen sus puntos de vista de algún tipo de manejo, lo que crea cierta tensión en el personal de la compañía

**Tabla 26 Estrategia Clima Organizacional**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>
Fomentar un ambiente de trabajo agradable el cual ayude al crecimiento de los trabajadores e implementar estrategias la cuales fomenten la interrelación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un modelo de encuesta que permitan desarrollar un programa de psicosocial para diseñar e implementarlo de acuerdo a los resultados que arrojen las encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la encuesta al personal</li> </ul>

**Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012).**

## ESTÍMULOS

No se tienen en cuenta los incentivos al personal lo cual hace que los trabajadores estén completamente.

**Tabla 27 Estrategias Estímulos**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>
Implementar un sistema de incentivos el cual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar eventos donde se fomenten las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar evaluaciones de desempeño constante.</li> </ul>

<p>ayude a fomentar la motivación en el personal de la empresa.</p>	<p>relaciones personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades que fomenten las relaciones personales.</li> <li>• Realizar eventos en los que participen familia del personal de la empresa.</li> </ul>
---	-------------------------------	--

**Elaborado por: Jimy Arias Guerra (2012).**



## 6.8. Programa de Acción

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medios</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Responsables</b>	<b>Costo</b>
Crear un área del talento Humano eficiente en la empresa.	Conocer la situación actual del área del talento humano en la empresa	Analizar la situación actual del área del Talento Humano	Suministros y documentos de apoyo	lun 02/04/12	mié 04/04/12	Gerente ,Jefe de Talento Humano	\$ 50,00
Mantener el control en el personal del talento humano	Identificar responsables y las actividades del área del Talento Humano	Determinar responsables de área del Talento Humano	Suministros y documentos de apoyo	jue 05/04/12	jue 05/04/12	Gerente	\$ 10,00
Mantener identificado y registrado al personal de la empresa	Conocer cuánto personal labora en la empresa	Determinar número de personal de la empresa	Suministros y documentos de apoyo	vie 06/04/12	vie 06/04/12	Jefe de Talento Humano	\$ 2,00
Actualizar las políticas de la empresa	Obtener políticas empresariales adecuadas.	Analizar las políticas de la empresa	Suministros y documentos de apoyo	lun 09/04/12	mar 10/04/12	Gerente ,Jefe de Talento Humano	\$ 35,00

Fomentar un desempeño laboral optimo en la empresa	Conocer el desempeño laboral de la empresa	Analizar los factores que influyen al desempeño laboral	Suministros y documentos de apoyo	mié 11/04/12	vie 13/04/12	Gerente ,Jefe de Talento Humano	\$ 32,00
Identificar hacia donde se dirige la empresa.	Conocer la empresa.	Determinar el ¿Quiénes SOMOS?	Suministros y documentos de apoyo	lun 16/04/12	vie 20/04/12	Gerente ,Jefe de Todas las Áreas	\$ 67,00
Promover una óptima y efectiva gestión del talento humano que incida en el desempeño laboral.	Motivar y fomentar un cambio efectivo en el personal y su desempeño	Diseñar el Plan de Gestión del Talento Humano	Suministros y documentos de apoyo	lun 23/04/12	mar 08/05/12	Gerente ,Jefe de Talento Humano, Secretaria	\$ 345,45
Obtener un Plan de Gestión del Talento Humano adecuado	Control y evaluar previo a su ejecución.	Evaluación del plan de Gestión del Talento Humano	Suministros y documentos de apoyo	mié 09/05/12	jue 10/05/12	Gerente ,Jefe de Talento Humano	\$ 100,00
Implementar el Plan de Gestión del Talento Humano	Incrementar la participación del personal en la mejora del desempeño laboral.	Ejecutar el Plan de Gestión del Talento Humano	Suministros y documentos de apoyo	vie 11/05/12	mar 15/05/12	Gerente ,Jefe de Todas las Áreas	\$ 65,00

**Elaborado**

**por:**

**Jimy**

**Arias**

**Guerra**

**(2012)**

### 6.8.1. Presupuesto

<b>Descripción</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Precio o Suelo Unitario</b>	<b>Precio o Suelo Total.</b>
Plan de Gestión de Talento Humano	1		450,00
Suministros de oficina, instrumentos y materiales de apoyo		213,00	213,00
Jefe Recursos Humanos		43,45	43,45
<b>Total</b>			<b>706,45</b>

**Fuente:** Información de Investigación Empresa de Lácteos “San Pablo”

**Elaborado por:** Jimmy Arias Guerra (2012)

El presupuesto para la aplicación del en el tiempo comprendido de la investigación es de \$706,45 dólares americanos.

### 6.8.2 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA Y CONTROL DEL PLAN.

El Plan de Gestión del Talento Humano será valorado para poder tomar decisiones o cambiar de plan.

Para lo cual se sugiere utilizar la siguiente matriz de evaluación:

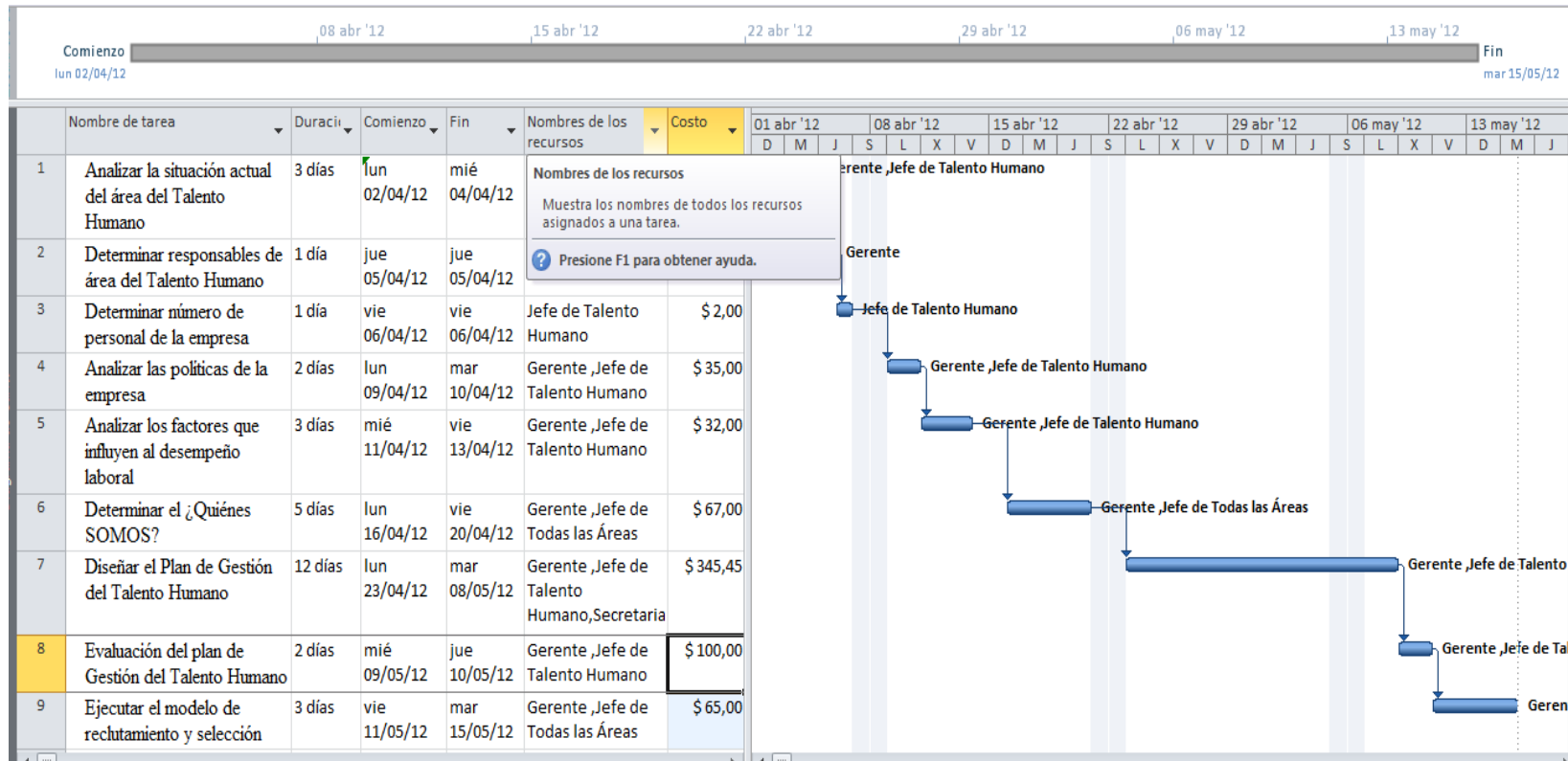
### Matriz de Monitoreo y Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
<b>1. ¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	Gerente
<b>2. ¿Por qué Evaluar?</b>	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
<b>3. ¿Para qué Evaluar?</b>	Para medir el grado de factibilidad y viabilidad que ha tenido la propuesta.
<b>4. ¿Con qué criterios?</b>	Teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y sistematización de la actividades comerciales y mejoramiento en la competitividad
<b>5. Indicadores</b>	Cuantitativos y Cualitativos.
<b>6. ¿Qué evaluar?</b>	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
<b>7. ¿Quién evalúa?</b>	Gerente y jefe comercial
<b>8. ¿Cuándo evaluar?</b>	Al final de la aplicación del modelo.
<b>9. ¿Cómo evaluar?</b>	Proceso metodológico.
<b>10. ¿Con qué evaluar?</b>	Encuesta e investigación de campo.

**Fuente: Información de Investigación de Empresa de Lácteos “San Pablo”**

**Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)**

### 6.8.3 Cronograma



Elaborado por: Jimmy Arias Guerra (2012)

## BIBLIOGRAFÍA

- Administrador. 2011.** Circulos empresarios UNE. [En línea] 22 de Julio de 2011. [Citado el: 15 de Mayo de 2012.] <http://www.circuloempresariosune.com/index.php/blog-administrador/item/100-participaci%C3%B3n-y-confianza-del-personal.html>.
- AFIGE. 2009.** *Contabilidad de operaciones comerciales. Caso Práctico.* Colombia : s.n., 2009.
- Aguilar, Jaime Mondragón. 2012.** IndumentariayModa.com. [En línea] 2012. [Citado el: 8 de Julio de 2012.] <http://indumentariaymoda.com/2008/09/12/fibras-textiles-naturales-artificiales-y-sinteticas/>.
- Aguilar, Jorge Everardo Morales. 2011.** *Contantlitan.* [En línea] 2011. [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/examenes\\_para\\_seleccionar\\_personal.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/examenes_para_seleccionar_personal.pdf).
- Alcocer, Alberto. 2010.** Societic. [En línea] 2010. <http://www.societic.com/2011/01/estrategia-pyme-fidelizacion-de-clientes-en-internet/>.
- Angel, Tobaldo Cardenas Miguel. 2010.** *Administración de Almacenes.* Tijuana : s.n., 2010.
- Anonimo. 2012.** Red Textil Argentina. [En línea] 5 de Enero de 2012. [Citado el: 05 de Agosto de 2012.] <http://www.redtextilargentina.com.ar/index.php/prendas/p-confeccion/control-de-calidad-en-confeccion.html>.
- Anónimo.** Wikipedia. [En línea] [http://es.wikipedia.org/wiki/Materia\\_prima](http://es.wikipedia.org/wiki/Materia_prima).
- Aponte, José Castillo. 2006.** *Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad.* Bogota : ECOE EDICIONES, 2006.
- Ari Mema, Carlos Alfredo. 2010.** Scribd. [En línea] 2010. <http://es.scribd.com/doc/100038/CALIDAD-TOTAL>.
- B&Tmeetings. 2012.** *Desarrollo del Talewnto Humano: Como una ventaja competitiva.* 2012.
- Barriga, Sanchez. 2004.** Importancia de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en las organizaciones. [En línea] 2004.

[http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28730/1/MONOGRAFIA\\_ISABEL.pdf](http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28730/1/MONOGRAFIA_ISABEL.pdf).

**Bertrán, Alfaro. 2006.** *Diagnósticos de Productividad Por Multimomentos*. España : s.n., 2006.

**Bestinver. 2009.** 2009, Value Investor Insight.

**Bohlander, G. Scett, S., Sherman, A. 2005.** *Administración de Recursos Humanos*. 2005.

**Botanica. 2011.** Botanical.online. [En línea] 2011. [Citado el: 12 de Julio de 2012.] <http://www.botanical-online.com/fibralino.htm>.

**Brambila, Héctor. 2009.** *Economía para la toma de Insumos*. 2009.

**Bueno, María Jose Sanchez. 2008.** *El Proceso Innovador y Tecnológico: Estrategias y Apoyo Público*. España : NETBIBLO, 2008.

**Cabrera, Elibeth. 2008.** *Control de Operaciones Empresariales*. Barcelona : s.n., 2008.

**Carrillo, D. 2010.** "Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección" Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ambato : s.n., 2010.

**Chiavenato Idalberto, Francisco Solares Altamirano, José Luis Rodríguez Tepezano. 2007.** *Administración de Recursos Humanos*. s.l. : Mc Graw Hill, 2007.

**Chiavenato, Idalberto. 2002.** *Administración: de la teoría a la acción*. 2002. McGraw-Hill.

**Chile, Universidad de Santiago de. 2010.** *Control empresarial*. Santiago de Chile : s.n., 2010.

**Ciego, Pablo. 2011.** Monografias. [En línea] 2011. <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>.

*Clima organizacional y objetivos de la empresa.* **Jimenez, William. 2011.** 2011.

**Colanta. 2010.** *Control de Calidad*. Medellín, Colombia : s.n., 2010.

*Creación de planes.* **Ordaz, Estephani Guerrero. 2008.** Mexico : s.n., 2008.

**Crecenegocios. 2008.** Crecenegocios.com. [En línea] 2008. [Citado el: 12 de Agosto de 2012.] <http://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/>.

**Cruz Mecinas, Leonel. 2007.** *Compras*. México : s.n., 2007.

- David de la Fuente, Isabel Fernandez y Nazario Garcia. 2006.** *Administración de Empresas en Ingeniería.* Asturias : s.n., 2006.
- David, Fred. 2003.** *Conceptos de Administración Estratégica.* Mexico : Prentice Hall, 2003.
- Definición.org. 2011.** Definición de insumos. [En línea] 2011. <http://www.definicion.org/insumos>).
- Delgado, Jhoanna Betty. 2012.** “Estrategias de la comercialización para el posicionamiento en el mercado de la Industria Textil Pequeña CIA. LTDA. de Ambato.”. Ambato : s.n., 2012.
- Desarrollo del Talento Humano. Muñoz, Carlos. 2010.* Guayaquil : s.n., 2010.
- dgtano. 2012.** [En línea] 2012. [Citado el: 20 de Noviembre de 2012.] [dgtano.webs.ull.es/ppt/lecturas/Lectura%2012.doc](http://dgtano.webs.ull.es/ppt/lecturas/Lectura%2012.doc).
- Domínguez, Claudia. 2009.** *Bienestar Laboral.* 2009.
- Echevarría, Santiago García. 2005.** *Introducción a la Economía de la empresa.* 2005.
- Ecured. 2012.** *Clima Organizacional.* 2012.
- Encias, Luis Angel. 2009.** *GESTIÓN DE EMPRESAS : POLÍTICA EMPRESARIAL.* Colombia : s.n., 2009.
- England, Wilbur B. 2007.** *Organización Departamento de compras.* Madrid : s.n., 2007.
- ESPINOSA, VALERIA BEDODO. 2006.** *Motivación laboral y compensaciones* . Santiago de Chile : s.n., 2006.
- Eva Asensio del Arco, Beatriz Vazquez Biomer. 2009.** *Empresa e Iniciativa Emprendedora.* España : Paraninfo, 2009.
- Fernandez. 2006.** *ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN.* MADRID : AMELIA NIEVA, 2006.
- Fernandez, Vicente Conesa. 2004.** *Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa.* Mexico : Mundi Prensa, 2004.
- . **2008.** *Los Instrumentos de la Gestión Ambiental.* 2008.
- Formas Minerva. [En línea] [Citado el: 5 de Agosto de 2012.] [http://www.formasminerva.com/BancoForma/H/hoja\\_de\\_inventario/hoja\\_de\\_inventario.asp?CodIdioma=ESP](http://www.formasminerva.com/BancoForma/H/hoja_de_inventario/hoja_de_inventario.asp?CodIdioma=ESP).



- Galindo, Carlos Julio. 2006.** *Manual para la creación de empresas. Guía de planes de Negocios.* Bogota : s.n., 2006.
- Garcés, Cesar Montalvan. 2008.** *Los recursos humanos paa la pequeña y mediana empresa.* 2008.
- García, Beatriz. 2004.** *Factores de Innovación Para El Diseño de Nuevos Productos en El Sector Juguetero.* España : Universidad Politecnica de Valencia, 2004.
- Gavilanes, R. 2011.** *Talento humano y su influencia en el volumen de producción de la empresa Cazar de la ciudad de la ciudad de Ambato.” Facultad Ciencias Administrativas.* Ambato : s.n., 2011.
- George W Bohlander, Scott Enell. 2007.** *Adminsitración de Recursos Humanos* . s.l. : Cecange, 2007.
- GerenciaCarlos. 2009.** *Evaluacion del desempeño del talento humano.* 2009.
- Gerencie. 2010.** Gerencie.com. [En línea] 12 de Junio de 2010. [Citado el: 15 de Julio de 2012.] <http://www.gerencia.com/materia-prima.html>.
- Gomez, Arturo. 2008.** <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>. [En línea] Junio de 2008.
- Gómez, Balkin & Cardy. 2001.** *Comunicación organizacional.* 2001.
- Gonzales, Carlos. 2008.** Monografías. [En línea] 2008. <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>.
- Grande, Esteban Idefonso. 2005.** *Marketing de Servicios.* España : s.n., 2005.
- Griffin, Ricky W., Ebert. 2008.** *Negocios.* Mexico : Pearson Educación, 2008.
- Guell, José Miguel Fernández. 2006.** *Planificación estrategica de ciudad. Nuevos instrumentos y procesos.* s.l. : Reverté, 2006.
- Guillen, María del Carmen Martinez. 2003.** *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores.* Madrid : Días de Santos, 2003.
- Herbert J. Chruden y Arthur W.Sherman, Jr. 2000.** *Importancia de los Recursos Humanos.* 2000.
- Hugo Chavarría, Sergio Sepúlveda G, Hugo Chavarría, Patricia Rojas,Patricia Rojas,Sergio Sepúlveda G. 2002.** *Competitividad cadenas aglomenterias y territorios rurales.* Madrid : s.n., 2002.

**Infomipyme. 2012.** Caja de Herramientas. [En línea] 2012. [Citado el: 1 de Julio de 2012.] <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>.

*Ingresos Contables.* **Henry. 2009.** 2009, Magazine, pág. 12.

**Jiménez, Jeannethe. 2010.** Monografía. [En línea] Enero de 2010. <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>.

**Johanna. 2012.** *Objetivos empresariales.* Colombia : s.n., 2012.

**Juan Carlos. 2010.** Psicología y empresa. [En línea] 2010. [Citado el: 2012 de Noviembre de 10 .] <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html> .

**Keith, Jr Werther y Davis. 2007.** *Administración de Personal y Recursos Humanos.* s.l. : Editorial Mc Graw Hill, 2007.

—. **2007.** *Administración de Personal y Recursos Humanos.* s.l. : Mc Graw Hill, 2007.

**Laos, Enrique Hernández. 2000.** *Competitividad Industrial de Mexico.* México : Plaza y Valdes, 2000.

**Lefcovich, Mauricio. 2010.** *Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios.* 2010.

**Lluga, orena. 2011.** “*Sistema de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la Empresa Tierra Linda del cantón Píllaro*”. . Ambato : s.n., 2011.

**Local, Desarrollo Económico. 2010.** *Plan Comercial.* México : s.n., 3 de Julio de 2010.

**López, Maria José Nebot. 2010.** *La Selección de Personal: Guía Practica para Directivos y Mandos de las Empresas.* s.l. : Fundación Cofemetal, 2010.

**Lyonnet, Patrick. 2007.** *Los Métodos de la calidad total.* s.l. : ESIC, 2007.

**Magalhães, Wallace César Porto. 2012.** Registro de Materias Primas. 5 de Agosto de 2012.

**Marcela. 2009.** Telas. [En línea] 2009. [Citado el: 23 de Julio de 2012.] [www.telas.com](http://www.telas.com).

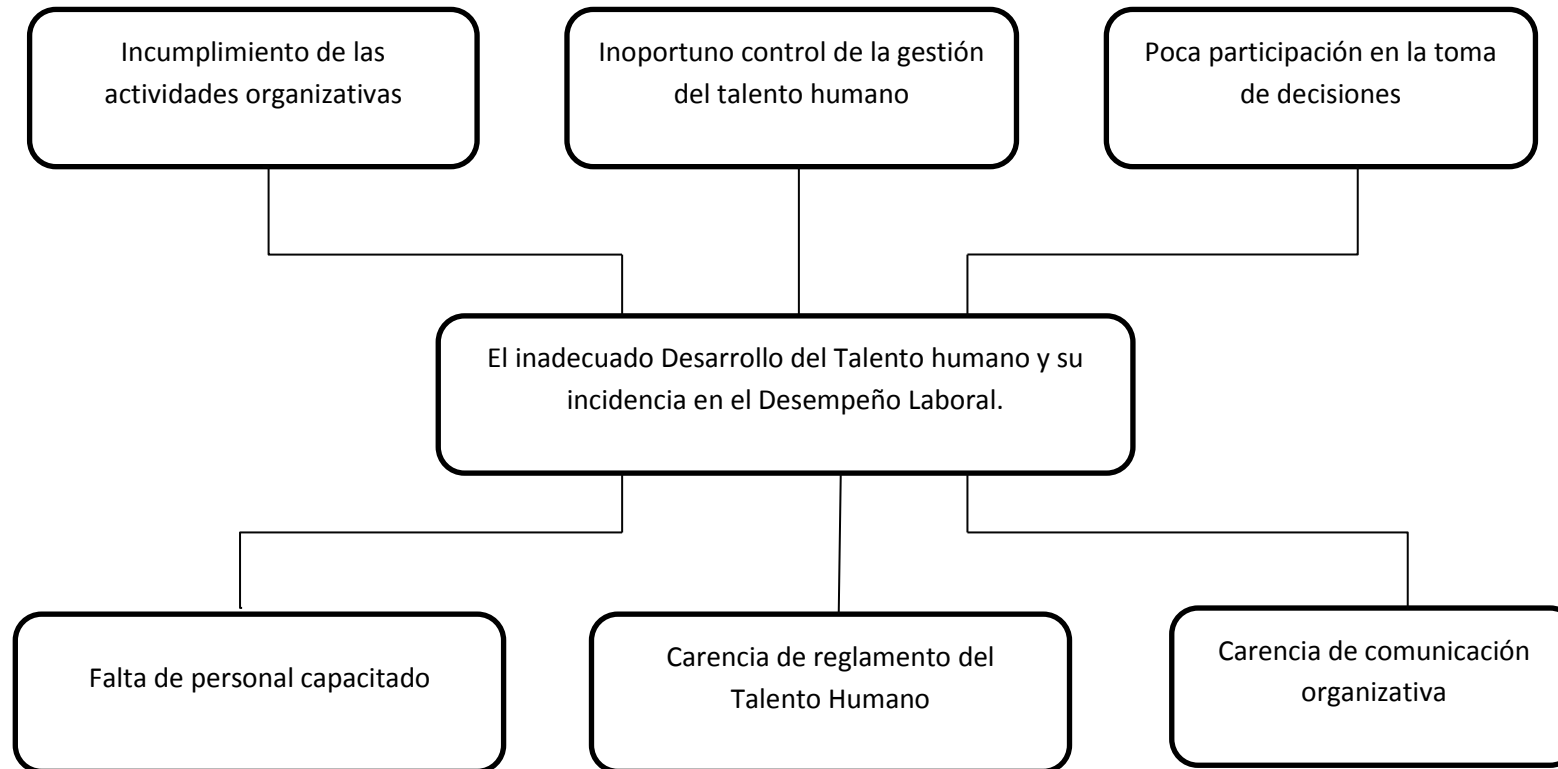
**Margenneto. 2009.** [En línea] Marzo de 2009. <http://www.margenneto.com/articulosgestion/conceptodeingreso.html>.

- Marketing. 2009.** Definición. [En línea] 2009. <http://definicion.de/marketing-mix/#ixzz2ALQyCxN2>.
- Martínez, Carmen Yates. 2008.** *La Empresa Sabia*. España : Diaz de Santos, 2008.
- Martínez, Daniel. 2005.** *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España : ALTAIR, 2005.
- Martínez, Manuel Guerrero García y Yamisleydis Pérez. 2011.** *Procedimiento para los procesos de comercialización en tiendas*. Madrid : s.n., 2011.
- Martínez, Olivia. 2010.** Scribd. *Teoría de la Producción y los Costos*. [En línea] 2010. [Citado el: 10 de 05 de 2012.] <http://es.scribd.com/doc/54790162/TEORIA-DE-LA-PRODUCCION-Y-LOS-COSTOS>.
- Mecias, Leonel Cruz. 2007.** *COMPRAS*. México : Ricardo A. del Bosque Alayón, 2007.
- Mecinas, Leonel Cruz. 2007.** *Compras Un enfoque estrategico*. s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- Medina, Javier. 2006.** *Visión Compartida de Futuro*. Colombia : Universidad del Valle, 2006.
- Medina, María Gabriela. 2012.** “Estrategias de comercialización y su incidencia en las ventas de la Empresa Milplas CA. LTDA. de Ambato.”. Ambato : s.n., 2012.
- Medina, V. 2011.** El Proceso de Producción y su incidencia en la calidad del producto de la empresa “BOMER ONE” JEANS del cantón Pelileo. . Ambato : s.n., 2011.
- Mencia de Garcillán López Rúa, Jaime Rivera Camino. 2012.** *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid : ESIC, 2012.
- Menjívar Barillas, Claudia Adelina. 2007.** *Selección del Personal*. s.l. : Universidad de El Salvador, 2007.
- Montes, Maria Jose. 2007.** *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. s.l. : Ideas Propias, 2007.
- naturales, fibras.** [En línea]
- Navarro, Elena Rubio. 2010.** Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. *Los líderes*. 2010.

- Negocios, Crece. 2010.** Crece Negocios. [En línea] 2010. <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>.
- Negrón, David f. Muñoz. 2009.** *Administración de Operaciones*. México : Latinoamericana, 2009.
- Nelson, Davalos. 1981.** *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria*. Quito : s.n., 1981. pag 317.
- . **1981.** *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria*. Quito : s.n., 1981.
- Ochoa, J. 2009.** *Labores Comerciales*. Colombia : s.n., 2009.
- Openmind. 2009.** Openmind. [En línea] Junio de 2009. [Citado el: 23 de Noviembre de 2012.] <http://mind.com.co/seminario-fidelizacion/>.
- Padilla, Brenda. 2010.** Monografias. [En línea] 2010. [Citado el: 2 de Junio de 2012.] <http://www.andaluciaws.com/es/articulos/psicometrico.htm>.
- Perinat, Mariana. 2007.** Edym.com. [En línea] 2007.
- Philip, Kotler. 2010.** Philip Kotler entrega las claves del exito empresarial. *Hoy*. 2010.
- 2011.** Profesor en línea. [En línea] 2011. <http://www.profesorenlinea.cl/mediosocial/Algodon.htm>.
- Publicaciones Vertice. 2008.** *Gestión de proyectos*. España : Vértice, 2008.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. 2007.** *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Pearson, 2007.
- Ramírez, José. 2007.** *Inventarios*. Maracaibo : s.n., 2007.
- Rivero, Abraham Omonte. 2010.** *Entrevista. Características y modalidades*. . 2010.
- Robbins, Stephen P. 2004.** *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Pearson Education, 2004.
- Rodríguez, Imma. 2007.** *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona : UOC, 2007.
- Roger, Goldsteiny Rungtusanatham. 2011.** *Administración de operaciones*. México : mexicana, 2011.
- Rue, Lloyd L. Byars y Leslie W. 2000.** *Gestión de Recursos Humanos*. 2000.
- Salinas, Virgilio. 2010.** Como elaborar un presupuesto Comercial. 2010.

- Salvat. 2005.** Rentabilidad. *Diccionario Enciclopédico Salvat.* . España : s.n., 2005.
- Sanchis, Joan Ramón. 2008.** *Creación y Dirección de Pymes.* s.l. : Dás de Santos, 2008.
- Soiano, Dr Claudio. Madrid. 1991.** *The Marketing Mix Process.* 1991 : Diaz Santos, Madrid.
- Stefany. 2011.** *Definicion De Politcas De Empresas.* Mexico : s.n., 2011.
- Taguchi. 1986.** *Etapas en el control de la calidad.* 1986.
- Tarifa, Karen. 2012.** *Estrategia empresarial. Concepto e importancia.* Mexico : s.n., 2012.
- Tobar, María. 2011.** “*El manual de reclutamiento y Selección de personal y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Empresa Eléctrica de Cotopaxi S.A*”. Ambato : s.n., 2011.
- Trespalacios Gutiérrez Juan, Vázquez Casielles Rodolfo y Bello Acebrón Laurentino. 2005.** *Investigación de Mercados.* s.l. : International Thomson Editores, 2005.
- Valencia, Joaquín Rodríguez. 2007.** *Administración de Personal.* 2007.
- Vega, L. 2011.** “Los procesos de calidad y su incidencia en las ventas de la Empresa “WorldGraphic de la Ciudad de Latacunga”. Ambato : s.n., 2011.
- Vertice, Publicaciones. 2008.** *Selección de Personal.* s.l. : Vertice, 2008.
- Victoria. 2011.** Definición abc. [En línea] 2011. [Citado el: 17 de Julio de 2012.] <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>).
- Vicuña, Jo´sé María Sainz de. 2007.** *El Plan Estrategico en la práctica.* Madrid : ESIC, 2007.
- Villalba, Luis Miguel. 2012.** “*El Diseño de un Plan de Comercialización para las ventas de la Empresa de Licores San Fernando, Cantón Pelileo*”. Ambato : s.n., 2012.
- Villegas, Sabino Ayala. 2004.** *Proceso de Admisión y Empleo de los Recursos Humanos.* San Matin : s.n., 2004.
- Wiki.Anwers. 2011.** Magazine de Negocios. [En línea] Abril de 2011. [Citado el: 5 de Agosto de 2012.] <http://www.magazinedenegocios.com/operaciones/operaciones-comerciales>.

## ANEXO 1 Árbol de problemas



Elaborado por: Jimy Arias Guerra (2012)

**Anexo 2: Encuesta Dirigida a los clientes internos de la empresa  
Pasteurizadora “San Pablo” del cantón Pillaro.**



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



**OBJETIVO:** Indagar el Desarrollo del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral.

**INSTRUCTIVO:** Ponga una x en la respuesta que crea conveniente.

**1. ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” tiene eficiencia en la producción?**

Nunca	
Casi nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	

**2. ¿Los empleados que forma parte de la empresa de Lácteos “San Pablo” son eficientes en su trabajo?**

Nunca	
Casi nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	

**3. ¿La empresa de Lácteos “San Pablo” aplica medios de estimulación laboral a su personal?**

Nunca	
Casi nunca	
Pocas veces	
Muchas veces	
Siempre	

**4. ¿Cree usted que el talento humano capacitado es una ventaja competitiva en la empresa?**

SI	
NO	

**5. ¿Existe innovación en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

Nunca	
Casi nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	

**6. ¿Hay participación constante del personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

Nunca	
Casi nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	

**7. ¿Cada qué periodo de tiempo se ejecutan las evaluaciones de la capacidad del personal?**

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

**8. ¿Existe efectividad en el trabajo en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

Nunca	
Casi nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	

**9. ¿Existe control en los proceso de producción de la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

Nunca	
-------	--



Casi nunca	
Pocas veces	
Muchas veces	
Siempre	

**10. ¿Tiene éxito empresarial la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

SI	
NO	
NOSE	

**11. ¿Cada qué tiempo realiza actividades empresariales se incentiven al personal en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

**12. ¿Cada qué cierto tiempo realiza seminarios de capacitación la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

**13. ¿Usted cree que en la empresa de Lácteos “San Pablo” da motivación a su personal?**

Nunca	
Casi nunca	
Pocas veces	
Muchas veces	
Siempre	

**14. ¿Cómo describe usted el ambiente laboral de la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

Autoritario	
-------------	--

Dinámico	
Participativo	
Estresante	

**15. ¿Existe comunicación interna en la en la empresa de Lácteos “San Pablo”?**

Nunca	
Casi nunca	
A veces	
Casi Siempre	
Siempre	