

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**

**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**Diseño De Un Modelo De Gestión Del Talento Humano Para El  
Funcionamiento Eficiente Y Eficaz De La Empresa De Fideos Noelia De La  
Ciudad De Babahoyo Provincia De Los Ríos**

**EGRESADOS:**

**María Fernanda Montoya Suarez**

**Carlos Julio Mendoza Montece**

**DIRECTOR**

**Ec. Verónica Merchán Jácome**

**LECTOR**

**Ing. FRANKLIN MORALES REYNA**

**AÑO: 2013**

## **DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

Declaramos que la presente investigación es inédita, y que todos los contenidos son responsabilidad de los autores.

MARIA FERNANDA MONTOYA SUAREZ

CARLOS JULIO MENDOZA MONTECE

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida.

**CARLOS MENDOZA MONTECE**

## AGRADECIMIENTO

Con mucho cariño especialmente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mis compañeros de aula que supieron aceptarme para complementarnos con nuestras debilidades y fortalezas e hicieron a lado muestras diferencias y me brindaron su confianza, amistad y apoyo.

CARLOS MENDOZA MONTECE

## DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo de 6 años a Dios.

A mi familia por ellos soy lo que soy.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, los regaños que me merecía y no entendía, ayuda, en los momentos difíciles, que me han ayudado a crecer. Me han dado todo lo que soy como persona, valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos, han sido y son mi motivación, inspiración y felicidad.

MA. FERNANDA MONTOYA SUAREZ

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para superar obstáculos y dificultades y así poder culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A ella, mi padre y hermanos por el apoyo económico, moral, por siempre levantarme cuando lo necesite y por estar a mi lado en cada momento de alegría,

Gracias por estar siempre pendiente durante esta etapa, pero sobre todo gracias por enseñarme a creer en mí y motivarme a hacer las cosas de la mejor manera.

A mi familia por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, con quienes pudimos compartir a diario momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con ellos.

De igual manera a mis maestros a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza, y compañeros con los que compartimos momentos de alegría y que son testigos del esfuerzo realizado para llegar a esta meta.

MA. FERNANDA MONTOYA SUAREZ

## INDICE

### Pag.

Introducción.....	1
CAPITULO I	
1.- Problemática.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.2.1 Justificación Académica.....	4
1.2.2 Justificación Social.....	4
1.2.3 Justificación Económica.....	5
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivo específico.....	5
CAPITULO II	
2.- Marco teórico.....	6
2.1 Origen e importancia de la función de la administración de personal.....	6
2.2 La administración de personal.....	7
2.3 Áreas de un sistema total de personal.....	8
2.4 Relaciones con otras ciencias.....	12

2.5	Talento humano.....	15
2.6	Evolución del talento humano.....	16
2.7	Que es el talento humano.....	19
2.8	Planeación estratégica de la empresa.....	21
2.8.1	Objetivo social.....	21
2.9	Hipótesis.....	22
2.9.1	General.....	22
2.9.2	Específica.....	23
2.10	Variables.....	23
2.10.1	Dependientes.....	23
2.10.2	Independientes.....	23
CAPITULO III		
3.-	Metodología.....	24
3.1	Tipo de investigación.....	24
3.1.1	Universo.....	24
3.1.2	Método de muestreo.....	24
3.2	Técnica de recolección de la información.....	24
3.2.1	Encuesta.....	24
3.2.2	Entrevista.....	25
3.3	Calculo del tamaño muestral.....	25

3.4	Técnicas e instrumentos de la investigación.....	26
3.4.1	La observación.....	26
3.4.2	Observación directa y la indirecta.....	27
3.4.3	Observación participante y no participante.....	27
3.4.4	Observación estructurada y no estructurada.....	27
3.4.5	Observación de campo y de laboratorio.....	28
3.4.6	Observación individual y de equipo.....	28
3.4.7	El fichaje.....	29
3.4.8	El test.....	29

#### CAOITULO IV

4.-	Marco propositivo.....	44
4.1	Titulo.....	44
4.2	La organización eficiente y eficaz.....	44
4.3	Diferencia entre eficiencia y eficacia.....	49
4.3.1	Análisis de conceptos.....	51
4.3.2	Errores de la eficiencia en las organizaciones.....	53
4.3.3	Eficiencia y eficacia dentro de una organización.....	54
4.4	La satisfacción en el trabajo.....	56
4.4.1	Importancia de la satisfacción en el trabajo.....	57
4.4.2	Factores que inciden en la satisfacción en el trabajo.....	58

4.4.3 Valor de los incentivos.....	60
4.4.4 Reglas para la aplicación de incentivos.....	62
4.5 Motivación empresarial.....	64
4.6 Control de calidad.....	67
4.6.1 La esencia del control de calidad.....	68
4.6.2 El liderazgo.....	71
4.6.3 Clasificación de liderazgo.....	72
4.7 Empresa familiar.....	74
4.7.1 La empresa familiar.....	75
4.7.2 Plan estratégico y de mediación.....	76
4.7.3 Los procesos internos y de aprendizaje.....	78
4.8 Objetivo de la propuesta.....	80
4.8.1 Objetivo específico.....	80
4.9 Justificación.....	81
4.10 Conclusión.....	82
4.11 Recomendación.....	83
Bibliografía.....	85

## INTRODUCCION

La tradicional concepción de las personas, como recursos, instrumentos o engranajes de la maquinaria productiva de una empresa, que pueden ser sustituidas en cualquier momento, está siendo reemplazada por la concepción de la persona como talento insustituible de una organización, por cuanto es quién garantiza el éxito empresarial o institucional.

Por tanto, las actividades que desarrollará durante el presente trabajo de investigación, le permitirán cimentar de manera clara y precisa sus conocimientos acerca de la importancia del talento humano en el desarrollo empresarial así como el institucional, así mismo, contribuirán a su adecuada formación, tanto técnica como profesional.

En la actualidad la gerencia cualquiera que sea su abordaje (social, empresarial, pública o privada) afronta grandes retos, pues ya no se habla de un estudio abstracto que identifica los diversos elementos que entran en juego al momento de determinar el comportamiento organizacional, se trata ahora de insertarse en los múltiples cambios que se experimentan a nivel gerencial, cambios que se abocan a entender el talento o recurso humano como elemento primordial de la organización y no como un elemento necesario para obtener y aumentar riqueza.

Se busca aceptar al hombre con sus cualidades y debilidades, y hacer su participación cónsona en el área de trabajo en concordancia con los elementos antes señalados.

Sumado a esto, preparar a ese talento humano para hacer frente a los diversos estilos gerenciales que surgen en la dinámica actual. Muchos de las cuales buscan superar la estrategia del océano rojo; es decir la competencia sangrienta, competitiva y feroz en donde la meta es exclusivamente aumentar las ganancias, para acceder así al denominado océano azul, cuyo criterio es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Para el logro de todo lo anterior igualmente se necesita que cada individuo comience a programar e implementar estrategias para su desarrollo personal, lo cual le permitirá desempeñar un excelente comportamiento dentro de las organizaciones tal como lo plantea el autor, Miguel Ruiz; tema que al igual que los brevemente referidos anteriormente, serán abordados en el presente trabajo.

## CAPITULO I

### 1. PROBLEMATICA.

En la ciudad de Babahoyo de la Provincia de Los Ríos, la Empresa elaboradora de Fideos Noelia realiza sus labores contribuyendo con su grano de arena al desarrollo del país.

Al igual que las grandes empresas, las pequeñas se encuentran en un mundo competitivo debido al incremento en la oferta de productos. Por lo que los consumidores hoy en día se han tornado más exigentes para satisfacer sus necesidades, siendo uno de los puntos sobre los cuales recae gran parte del compromiso de las empresas con sus clientes es el del TALENTO HUMANO.

Es por eso que el análisis del presente proyecto de investigación se hará con la ayuda incondicional que me brinda el Gerente Propietario de la fábrica de fideos Noelia.

El problema consiste en que en la empresa Fideos Noelia tiene una importante cantidad de trabajadores (talento Humano), que realizan diferentes actividades desde la elaboración del fideo, hasta la venta al cliente mayorista o minorista, de ahí que se presenta el siguiente trabajo de investigación titulado: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIO DEL TALENTO HUMANO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE Y EFICAZ DE LA EMPRESA DE FIDEOS NOELIA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS.

## **1.2 JUSTIFICACION**

### **1.2.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.-**

Es necesario que los egresados de la Facultad de Administración Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo desarrollen sus conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos adquiridos en la carrera y con ello llevarlos a la práctica mediante la realización y ejecución de proyectos que beneficien de las empresas de su comunidad y a su vez que estas mejoren para beneficio de ellas mismas y la comunidad.

Al mismo tiempo la presente investigación permitirá que fortalezcamos nuestros conocimientos y obtengamos el título de Ingeniero Comercial.

### **1.2.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL.-**

Las personas dentro de su vida deben ser gratas con quienes les han brindado oportunidades en la vida, ese es nuestro caso como egresados de la Facultad de Administración Finanzas e Informática de la UTB, que con el trabajo de nuestra investigación deseamos contribuir al mejoramiento del departamento de Talento Humano de la fábrica de fideos Noelia, para que tenga un funcionamiento eficiente y eficaz.

### **1.2.3 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.-**

Con la presente investigación se espera lograr determinar dentro de la empresa Fideos Noelia, la importancia del Talento Humano, si el funcionamiento de este es eficiente y eficaz, si están bien retribuidos en la parte contractual, y si su labor recompensa el esfuerzo de los directivos de la empresa.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano para la Fábrica de Fideos Noelia, que sirva de herramienta para implementar procesos relacionados al manejo del personal y que mejoren el desarrollo de sus actividades logrando un funcionamiento eficiente y eficaz.

### **1.3.2 ESPECIFICOS**

- Determinar si el modelo de gestión permite el fortalecimiento de las áreas de competencia del talento humano.
- Establecer controles del proceso de gestión que permitan establecer sus competencias laborales.
- Examinar los procesos de gestión de talento humano y comprender su importancia a la luz del enfoque sistémico gerencial.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO.**

#### **2.1 ORIGEN E IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.**

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de talento humano, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como

consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de Ingeniero Comercial, este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

## **2.2 LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.**

Administración de Recursos Humanos (ARH) o Administración del Talento Humano tiene que ver con las filosofías, programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una organización. Desde el referido ángulo, la Administración de Personal sería un cuerpo sistemático de conocimientos, expresados a través de principios derivados de una investigación del o de los sistemas de personal que han sido y son aplicados en realidad administrativa.

No obstante existe otro concepto de la Administración de Personal que cataloga a aquélla como una actividad de carácter tecnológico. “Según la citada perspectiva , por Administración de Personal se debería entender a la técnica o conjunto de técnicas que tienen por objeto reclutar y seleccionar nuevos empleados , adiestrar y retener a los antiguos de tal modo que sea factible incrementar la cantidad y calidad de los servicios prestados por la fuerza laboral, mantenimiento o disminuyendo sus actuales esfuerzos.”

Las filosofías, políticas, prácticas y decisiones de recursos humanos deben ser congruentes con los demás sistemas y actividades de la organización o institución. Por ejemplo, si una organización ha adoptado la metodología de la administración de la calidad total, la integración del personal, las compensaciones y prestaciones, la revisión y evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo deben apoyar los esfuerzos de la organización para lograr los objetivos propuestos en la mejora de los procesos administrativos y/o técnicos.

### **2.3 ÁREAS DE UN SISTEMA TOTAL DE PERSONAL.**

Dentro de la Administración del Talento humano se toman en cuenta ciertos mecanismos de acuerdo a la alternativa de gestión que se tome: calidad total, gestión por competencias, planificación estratégica, etc., que servirán para mejorar las organizaciones.

El éxito, identificado como la materialización de los sueños y metas, es determinado por la forma en que enfrentamos los retos y los obstáculos que se

presentan en la empresa o institución pública. En la década de los setenta y ochenta por ejemplo, los factores de éxito estaban determinados por los activos tangibles es decir lo que se puede medir en cierta forma. El que una organización cuente con activos fijos aceptables y la capacidad de producción era prácticamente suficiente para lograr el éxito o liderazgo.

“Pero debemos tomar en cuenta que en los noventa se vivió una transformación aunque en años anteriores a las personas se les considero como elemento fundamental para el desarrollo de la empresa o institución pero que no se le dio la importancia necesaria. Comienza un cambio el pensamiento del hombre y su capacidad toma gran trascendencia, se inicia en los procesos de planificación, seguimiento financiero, atención al cliente, comenzando un nuevo proceso de transformación intelectual “.

De hecho en este proceso de cambio se encuentran las áreas de Administración del Talento Humano, actualmente, en el siglo XXI, se reafirma la era del conocimiento en donde el activo más importante es el intelectual y la herramienta que apoya es la innovación que nos permite transformar nuestros conocimientos en productos y servicios; estas herramientas constituyen al liderazgo de la instituciones con mejores mecanismos de acción y desarrollo.

#### **a).- Áreas básicas**

Los aspectos fundamentales a contemplar en un sistema total de personal son:

- La clasificación de cargos mediante el procedimiento técnico adecuado.

- La confección y establecimiento de una equitativa escala de remuneraciones que preste atención a la situación competitiva del mercado laboral
- El diseño e implantación de procedimientos tendientes a reclutar candidatos verdaderamente calificados para el ejercicio de la función pública o privada.

Muchos de los criterios para reclutar, seleccionar y la inducción a la empresa estatal deben ser los mismos que se emplean en las empresas privadas, sin embargo existe y persiste la existencia de muchas dificultades por el hecho de empleados vinculados a la política lo que hace muy difícil el aplicar los subsistemas de ARH (Administración de Recursos Humanos).

- El empleo de instrumentos de selección debidamente validos a objeto de determinar cuáles de entre los que hubieran postulado merecen desempeñar.
- La organización de programas de adiestramiento destinados a mejorar el rendimiento de los funcionarios, elevar la moral y prepararlos para su eventual promoción.
- La evaluación de la conducta funcionaria a través de la confección y administración de procedimientos técnicos uniformemente aplicados.
- La estructuración de un sistema de ascensos que garantice la promoción del elemento humano más meritorio.

- La aplicación racional de una serie de medidas correctivas y punitivas orientadas hacia el resguardo y manutención de una disciplina funcionaria compatible con las metas y procedimientos institucionales.
- La realización de esfuerzos conscientes y la materialización de diferentes actividades tendientes al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

#### **b).- Áreas complementarias**

- El estudio e implantación de un vasto programa de previsión destinado a cubrir todos los riesgos que pueden afectar a la fuerza laboral, especialmente aquellos que se traducen en enfermedades profesionales o accidentes de trabajo.
- El análisis de las condiciones laborales tanto físicas como temporales con miras a su preservación o perfeccionamiento.
- El diseño y administración de sistemas de sugerencias, con el propósito de permitir que los propios empleados participen en el perfeccionamiento institucional.
- Es indispensable la formulación y puesta en práctica de medidas positivas para obtener relaciones laborales armónicas entre cuadros directivos superiores del Servicio Público y Privado, las asociaciones o gremios de funcionarios y los empleados mismos.

- Los cambios contemporáneos han hecho imprescindible tomar como única alternativa de sobrevivencia para las organizaciones o instituciones el ingresar al ámbito de la excelencia, posición que se logra con el compromiso del talento humano , por la forma y existencia de planes organizacionales efectivos que vayan conjuntamente con la misión y visión institucional.
  
- Ya no basta solo administrar eficientemente los activos fijos , se debe lograr la productividad de todos los recursos pero fundamentalmente el talento humano, potencializando su desempeño laboral, su ética su moral, las herramientas utilizadas para diversos aspectos dentro de la ARH ( Administración del Recurso Humano ) o del talento humano permitiendo un desarrollo continuo y un compromiso de trabajo en equipo de todos los niveles del Registro Civil, logrando administrar eficiente y eficazmente ,reduciendo los costos y ser efectivos en la satisfacción de necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos.

## **2.4 RELACIONES CON OTRAS CIENCIAS**

### **INGENIERIA INDUSTRIAL**

1. A principios de siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado Administración Científica encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que

aún tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

2. Dentro del Estudio de Tiempos, una aportación que podemos mencionar es que divide la tarea en elementos básicos, y se determina el tiempo que se lleva en la ejecución de cada una de ellos.
3. Con el Estudio de Movimientos, no era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes.
4. Con los sistemas de incentivos, consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea cargo oficial; para ello, multaba a quien solo rendía debajo de la cuota determinada, y recompensaba a quien la superaba, aunque el sistema no era original, Taylor lo combinó con el Estudio de Tiempos.
5. En la valoración de tareas, Taylor no dedicó gran atención a ésta, pero ésta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.
6. En las oficinas de selección se constituye el primer intento de lo que ahora es un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por si solos su propio personal; por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección. La psicología ha perfeccionado la selección de personal. Cabe a Taylor la creación de este tipo de oficinas.

## **PSICOLOGÍA**

La Psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de

Binet. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

1. Selección De Personal
2. Entrenamiento Y Capacitación
3. Orientación Profesional
4. Test Psicológicos
5. Conceptos Y Modelos De Actitudes Y Motivación
6. Reducción De Conflictos
7. Sociología
- 8.

Se podría definir la sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la psicología, es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social, surgen sus ramas particulares; así, cuando se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la psicología industrial, o la sociología de la administración.

## **ANTROPOLOGÍA**

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

## **DERECHO**

Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que la actualización sea constante con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

## **ECONOMIA**

La economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios. La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como: capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo. Igualmente, los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación en la economía.

## **MATEMÁTICAS**

Los modelos de la estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a la curva de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos. Otros modelos son: Programación Lineal y Transportación.

## **2.5 TALENTO HUMANO**

El talento humano se ha convertido en la base de la productividad de la empresa. Para las empresas del nuevo siglo, el capital de trabajo ha dejado de

ser el principal recurso, pues el principal activo de las organizaciones de hoy es el TALENTO HUMANO.

El talento humano, es decir, los colaboradores son el mayor patrimonio de las organizaciones. Los colaboradores deben sentirse parte importante de la empresa, una parte valorada y motivada tanto a nivel personal como profesional. Por lo tanto del grado de motivación y compromiso que estos tengan en la compañía, dependerá el logro de resultados efectivos.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado es mucho más que “trabajo”, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de “Talento Humano” , que engloba la complejidad de este recurso.

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 alcanzara si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

## **2.6 EVOLUCION DEL TALENTO HUMANO**

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia:

La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar

interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

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

## **2.7 ¿Qué ES EL TALENTO HUMANO?**

La sociedad está compuesta por seres humanos y los mismos necesitan del trabajo para poder satisfacer sus necesidades. Antes se consideraba un recurso, pero ahora se califica como talento humano, se desenvuelve en el marco de la gestión empresarial, contribuyendo al desarrollo del país con sus conocimientos, sus técnicas, formados por una capacitación formal e informal pero que de hecho contribuyen a la gestión de sus organizaciones.

## **Talento Humano puede entenderse por un sinnúmero de definiciones:**

“Talento es inteligencia, capacidad intelectual, o conjunto de cualidades que posee una persona, aptitud para el desempeño de una ocupación o realización de una cosa.”

**“Inteligencia”:** Facultad de comprender, de conocer, aptitud de establecer relaciones entre las percepciones sensoriales o para abstraer o asociar conceptos.

**“Conocimiento”:** habilidad, avenencia, acuerdo de dos o más personas y está asociada a las facultades mentales de pensar, conocer, comprender y que en el término de Gestión de Recursos Humanos se entiende como competencias.

“El talento humano, es decir, la capacidad inteligente que distingue a las personas, es todo el inventario de conocimientos y habilidades que tiene el personal de la organización o institución que se orienta a crear continuamente valor para el cliente interno y externo .Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo por algún tiempo.”

“El talento deviene de la inteligencia que se procesa en el cerebro y se manifiesta racional y emocionalmente. Por analogía con un computador, el cerebro está estructurado por hardware y software. El hardware serían las neuronas (aproximadamente 10 mil millones de neuronas) que se conectan a través de las dendritas, cuya longitud (cableado) sería similar a la distancia existente entre la Tierra y el Sol. El software (la mente) sería lo que hacen las

neuronas cuando se interconectan, lo cual hace posible pensar, memorizar, analizar, aprender, razonar.”

El acto de pensar en algo simple equivale a recorrer por una diversidad de circunvoluciones del cerebro pero que gracias a lo cual, podemos sentir, palpar, ver, hablar por una red neuronal gigantesca , lo que da como resultado modalidades distintas de pensamientos sistemático, analítico , conceptual, holístico , reflexivo , sintético, divergente .

El Nivel Directivo del Siglo XXI estará preocupado por el desarrollo del talento y su mantenimiento, tomando en cuenta la oportunidad para incrementar la competitividad, efectividad y eficacia organizacional, impulsando la innovación y creatividad de los empleados.

## **2.8 PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

### **2.8.1 OBJETIVO SOCIAL.**

El objetivo principal de la empresa es abastecer con la mayor cantidad y variedad de productos como son los fideos NOELIA a los consumidores, en forma directa o a través de los distribuidores de tal manera que estos satisfagan totalmente sus necesidades, así como dar trabajo a varios miembros de la población, de esta manera con servicio y trabajo se cumple con un objetivo social.

## **MISION.**

Ser una empresa líder en comercialización de fideos para el consumo humano, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con productos de alta calidad a través de una atención personalizada y oportuna, con personal capacitado y motivado, con sentido de pertenencia y trabajo en equipo, generando rentabilidad para su propietario y bienestar para sus colaboradores.

## **VISION.**

Hasta el año 2020, FIDEOS NOELIA espera convertirse en la primera fábrica de fideos de la Provincia de Los Ríos y además llegar con sus productos a nivel nacional, integrado por profesionales y trabajadores con compromiso de empresa, creando en los mismos valores éticos y morales.

## **2.9 HIPOTESIS**

### **2.9.1 GENERAL**

Estableciendo un modelo de Gestión del Talento Humano para la Fábrica de Fideos Noelia, eficiente y eficaz con una óptica que tenga su base en la satisfacción de necesidades, medios y mecanismos que conduzcan al éxito empresarial, satisfacción de los clientes y del personal.

## **2.9.2 ESPECIFICA**

Determinando las competencias del talento humano con el modelo de gestión.

Estableciendo controles que permitan establecer las competencias laborales

Examinando los procesos para comprender su importancia en el funcionamiento de la empresa.

## **2.10 VARIABLES**

### **2.10.1 Dependientes**

- Determinación de competencias laborales.
- Fortalecimiento de las áreas del comportamiento del talento humano.
- Evaluación del modelo de gestión del talento humano.

### **2.10.2 INDEPENDIENTES**

- Diagnóstico de necesidades de modelos de gestión.
- Controles del proceso del modelo de gestión del talento humano
- Modelo de gestión

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se utilizó es descriptiva y propositiva, porque parte de un diagnóstico de necesidades de capacitación y con base a ello se diseñó un Plan de Capacitación para fortalecer las competencias del talento humano del personal en la Fábrica de Fideos Noelia de la ciudad de Babahoyo.

##### **3.1.1 UNIVERSO**

El universo está constituido por treinta y cinco (35) personas que laboran en la fábrica de fideos Noelia, incluido su Gerente el Sr. Rodolfo Pazmiño.

##### **3.1.2 MÉTODO DE MUESTREO**

Para la realización de la investigación, se utilizó el método no probabilístico pues se consideraron todos los sujetos en estudio, en el cual se realizó una cédula de entrevista dirigida al Gerente General, y un cuestionario a todo el personal administrativo y operativo de la fábrica de fideos Noelia.

#### **3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

##### **3.2.1 Encuesta**

Se utilizó esta técnica para recopilar información directa a través de preguntas cerradas y de opción múltiple diseñada para el personal administrativo y operativo de la fábrica de fideos Noelia.

### 3.2.2 Entrevista

La entrevista se utilizó para la obtención de información específica y especializada que precise datos sobre la situación actual desde el punto de vista de la Gerencia General, de la fábrica de fideos Noelia.

### 3.3 CALCULO DEL TAMAÑO MUESTRAL

La variable dependiente es cuantitativa, la muestra a determinarse fue estratificada (heterogénea).

**FORMULA:**

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = Tamaño muestra que quiero determinar

N= Población o Universo

e= Nivel de confianza (error permitido  $(0,05)^2$ )

$$n = \frac{35}{1 + 35(0,05)^2}$$

**n= 32**

Las encuestas serán aplicadas a la población de trabajadores, y al Gerente de la fábrica de fideos Noelia de la Ciudad de Babahoyo.

<b>GRUPO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente (Entrevista)	1
Trabajadores (Encuesta)	31
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

PREPARADO POR: MARIA FERNANDA MONTOYA SUAREZ

CARLOS JULIO MENDOZA MONTECE

### **3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.4.1 La Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para que quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

### **3.4.2 Observación Directa y la Indirecta**

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

### **3.4.3 Observación Participante y no Participante**

La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información “desde adentro”.

Observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado. Obviamente, la gran mayoría de las observaciones son no participantes.

### **3.4.4 Observación Estructurada y no Estructurada.**

Observación no Estructurada llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales.

Observación estructurada es en cambio, la que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc. Por lo cual se los denomina observación sistemática.

### **3.4.5 Observación de Campo y de Laboratorio.**

La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

La investigación social y educativa recurre a gran medida a esta modalidad.

La observación de laboratorio se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto tales como museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios: por otro lado, también es investigación de laboratorio la que se realiza con grupos humanos previamente determinados, para observar su comportamiento y actitudes.

### **3.4.6 Observación Individual y de Equipo**

Observación Individual es la que hace una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual, o porque, dentro de un grupo, se le ha encargado de una parte de la observación para que la realice sola.

Observación de Equipo o de grupo es, en cambio, la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúa una misma investigación puede realizarse de varias maneras:

Cada Individuo observa una parte o aspecto de todo.

Todos observan lo mismo para cotejar luego sus datos (esto permite superar las operaciones subjetivas de cada una)

Todos, asisten, pero algunos realizan otras tareas o aplican otras técnicas.

### **3.4.7 El Fichaje**

El fichaje es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

### **3.4.8 El Test**

Es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación etc.) A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que son observadas y evaluadas por el investigador.

## **Interpretación de los datos**

### Tipo de Investigación

Tal como se mencionó anteriormente, la investigación realizada para llevar a cabo este proyecto es explicativa, puesto que muestra en forma clara y precisa los hechos investigados a fin de que explique al lector el objetivo de nuestra investigación; científica y aplicada.

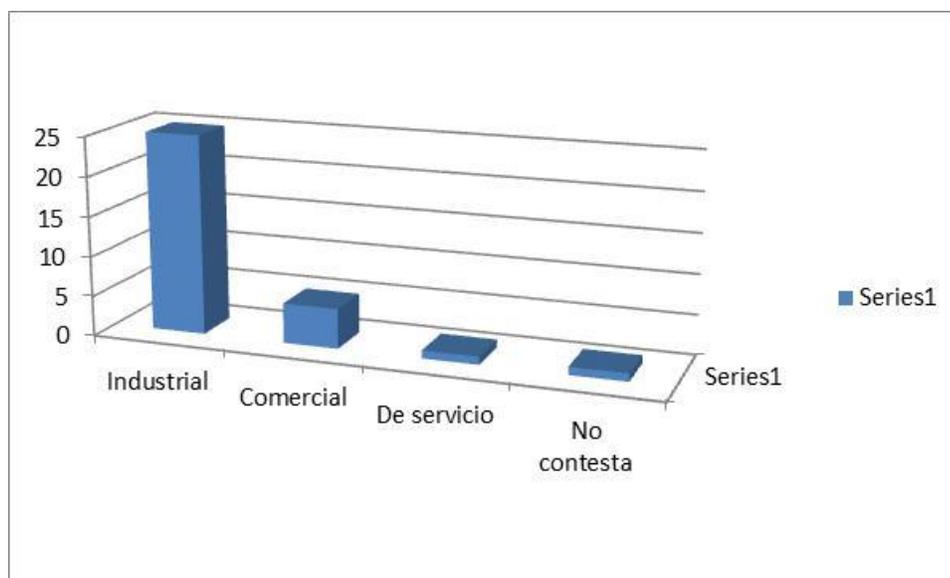
Para efectuar la investigación se aplicaron técnicas de investigación muy útiles tales como la observación y el fichaje y se recurrió a herramientas de investigación muy útiles para recabar información tales como las fichas nemotécnicas.

La investigación es de campo puesto que es necesario indagar al Gerente y a los trabajadores de la fábrica de fideos Noelia Cía. Ltda. Sobre: EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE Y EFICAZ DE LA EMPRESA DE FIDEOS NOELIA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS.

## ANALISIS DEL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

### 1.- ¿Conoce usted en qué tipo de empresa labora?

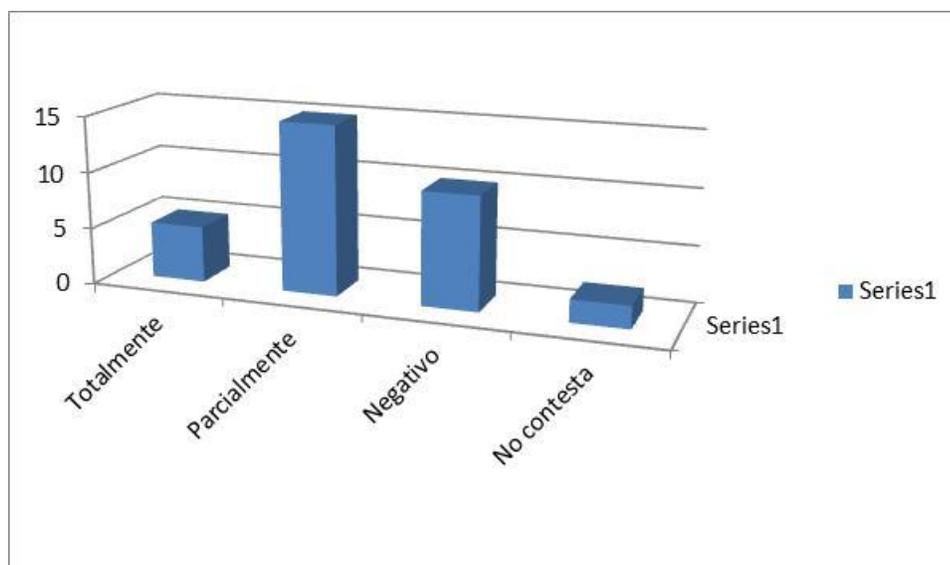
Código	Detalle	Cantidad	%
1.1	Industrial	25	78
1.2	Comercial	5	16
1.3	De servicio	1	3
1.4	No contesta	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la presente pregunta los encuestados el 78% manifestaron que conocen laboran en una empresa industrial, mientras que el 16% manifestó que pensaban que era comercial y el 3% de Servicio y prefirió no contestar respectivamente.

**2.- ¿Tengo definido claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad?**

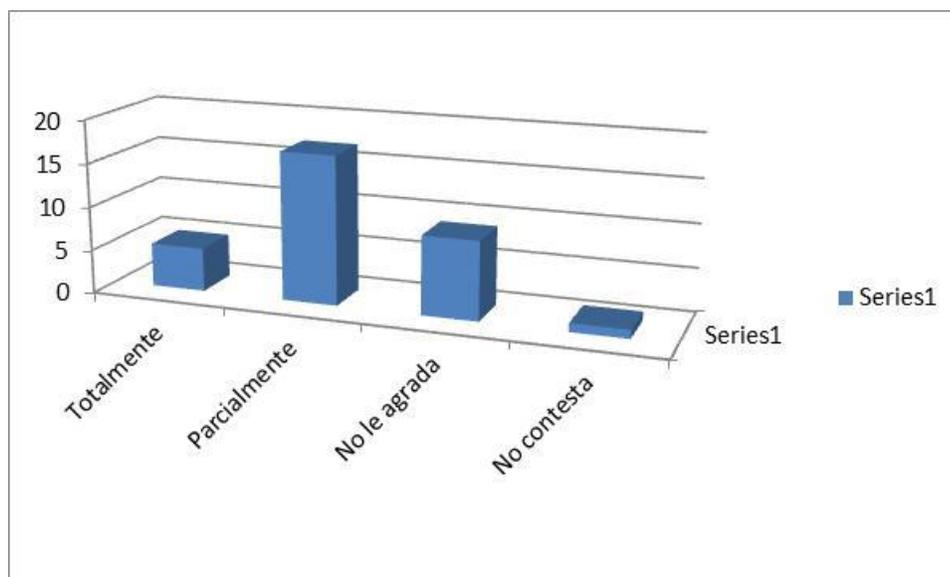
<b>Código</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
2.1	Totalmente	5	16
2.2	Parcialmente	15	47
2.3	Negativo	10	31
2.4	No contesta	2	6
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la presente pregunta los encuestados manifestaron el 5% que sus funciones están claramente definidas, el 47% solo piensa que parcialmente, mientras que el 31% piensa que no lo están, y el 6% prefiere no contestar.

### 3.- ¿Diga usted si el trabajo que realiza le agrada?

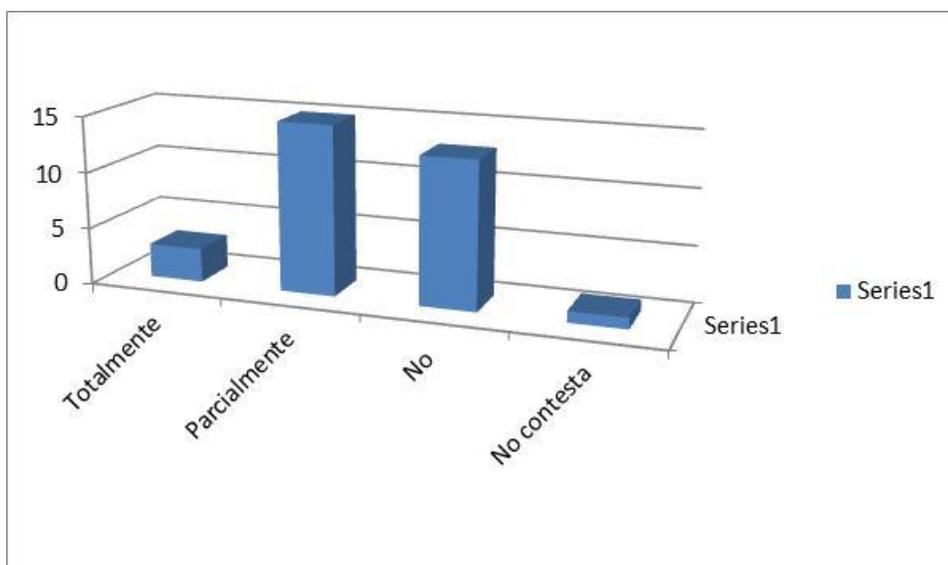
Código	Detalle	Cantidad	%
3.1	Totalmente	5	16
3.2	Parcialmente	17	53
3.3	No le agrada	9	28
3.4	No contesta	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la presente pregunta el 53% de los mismo contesto que solo le agrada la labor que realiza de forma parcial, el 28% no le agrada en absoluto su trabajo y tan solo el 16% está contento con el trabajo que realiza, mientras que un 3% prefiere no contestar.

**4.- ¿Tiene usted flexibilidad de hacer el trabajo de la manera que desee siempre y cuando llegue a los mejores resultados?**

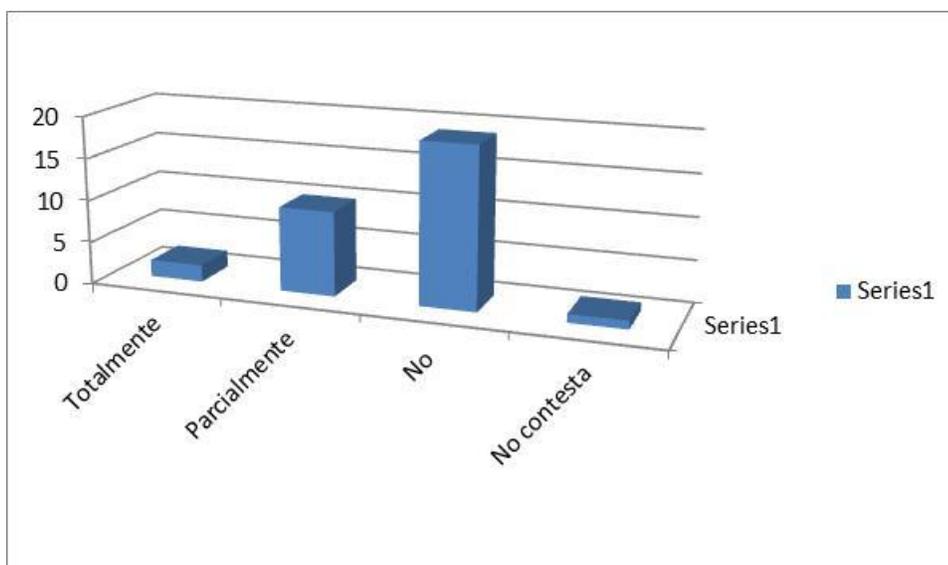
<b>Código</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
4.1	Totalmente	3	9
4.2	Parcialmente	15	48
4.3	No	13	40
4.4	No contesta	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la presente pregunta el 48% de los mismos contesto que parcialmente tiene flexibilidad de tomar decisiones aunque llegue a objetivos propuestos, mientras que el 40% no tiene ningún tipo de flexibilidad, y tan solo el 9% tiene total flexibilidad de tomar decisiones siempre que se llegue al objetivo deseado, 3% prefirió no contestar.

5.- ¿Cree usted que es justa la remuneración que percibe según las funciones que realiza?

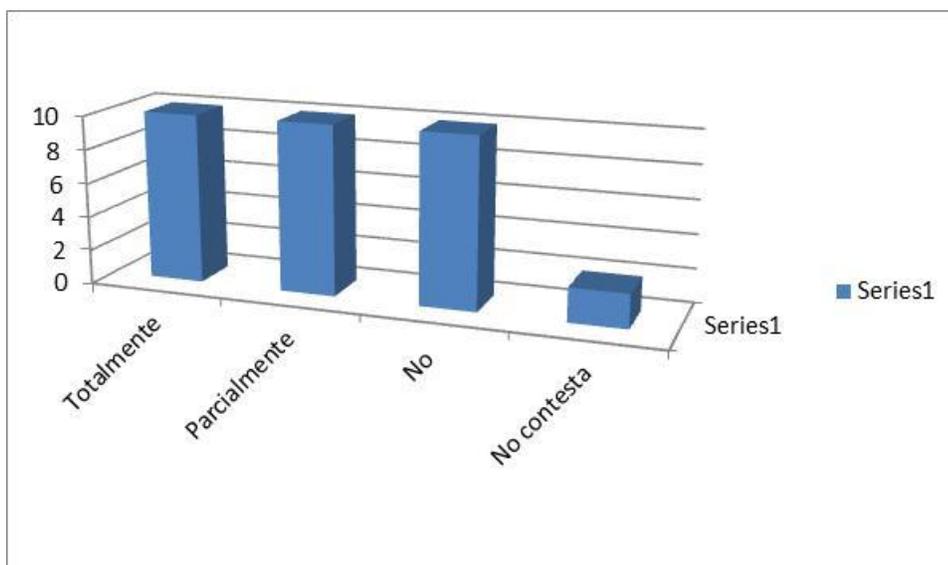
Código	Detalle	Cantidad	%
5.1	Totalmente	2	6
5.2	Parcialmente	10	32
5.3	No	19	59
5.4	No contesta	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la presente pregunta el 59% de los mismos contestó que no está de acuerdo con la remuneración que percibe por las funciones que realiza, mientras que el 32% está parcialmente de acuerdo, 6% si está totalmente de acuerdo y el 3% prefiere no contestar.

**6.- ¿Considera usted que necesita capacitación de las funciones que realiza?**

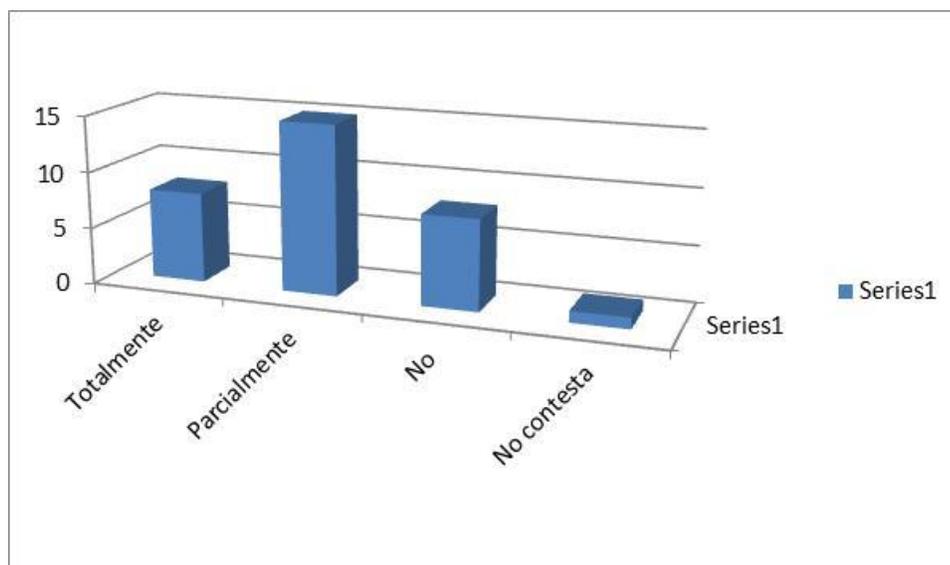
<b>Código</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
6.1	Totalmente	10	31
6.2	Parcialmente	10	31
6.3	No	10	31
6.4	No contesta	2	7
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



En la presente pregunta los encuestados respondieron 31% unos que si necesitan la capacitación, otros que a veces y otros que no necesitan así en su orden, lo que indica que las preferencias están divididas en partes iguales, solo el 7% de los encuestados prefiere no contestar la pregunta.

### 7.- ¿Cuento con el equipo y espacio necesario para realizar mi trabajo?

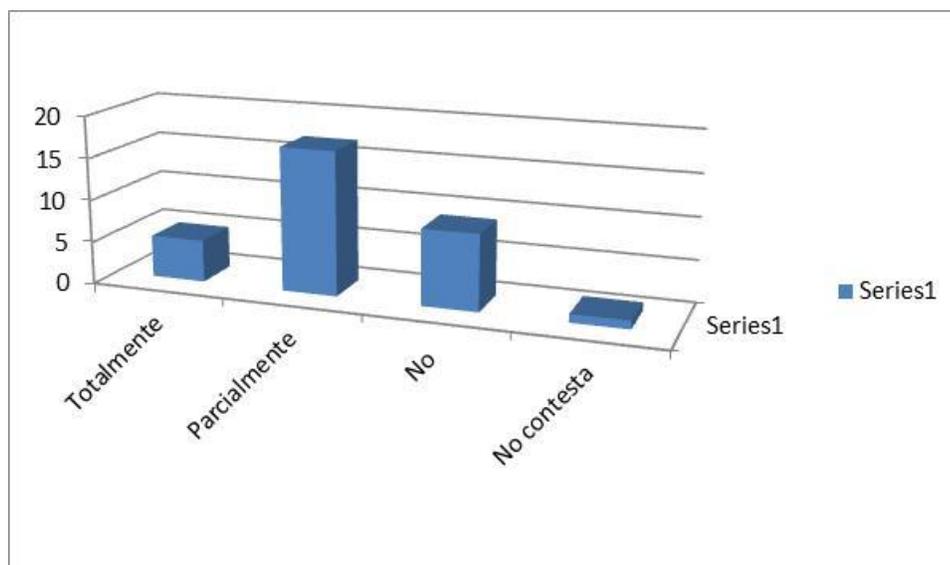
Código	Detalle	Cantidad	%
7.1	Totalmente	8	25
7.2	Parcialmente	15	47
7.3	No	8	25
7.4	No contesta	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la presente pregunta el 47% de los encuestados manifestaron en algunos casos esto es parcialmente cuentan con los equipo y espacio necesario para realizar el trabajo, mientras que el 25% manifiesta que no cuentan con los implementos y el otro 25% que solo a veces le facilitan los implementos, y el 3% prefiere no contestar.

### 8.- ¿Conoce usted las responsabilidades y funciones de su trabajo?

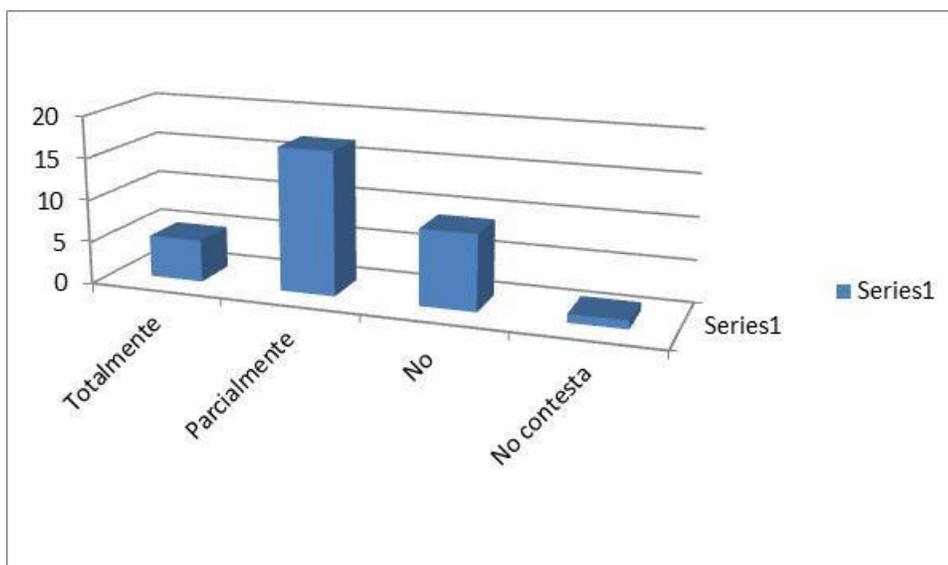
Código	Detalle	Cantidad	%
8.1	Totalmente	5	16
8.2	Parcialmente	17	53
8.3	No	9	28
8.4	No contesta	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la presente pregunta de que si conoce las responsabilidades y funciones de su trabajo, el 53% manifestó que solo conoce parcialmente, mientras que el 28% contestó que no conoce sus responsabilidades y funciones y solo el 16% manifestó que si conoce totalmente sus funciones y responsabilidades, y el 3% prefiere no contestar.

**9.- ¿Siente usted confianza con su jefe?**

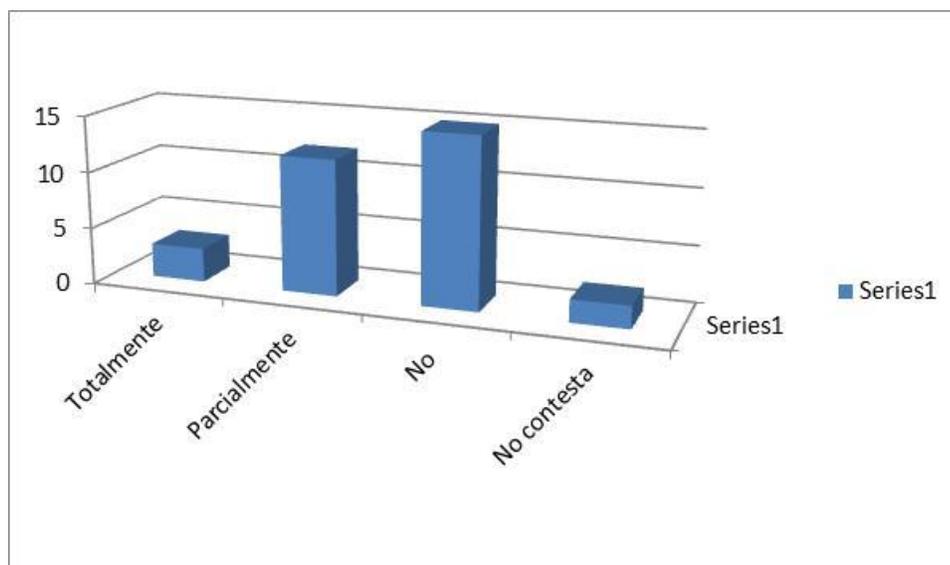
<b>Código</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
-9.1	Totalmente	5	16
9.2	Parcialmente	17	53
9.3	No	9	28
9.4	No contesta	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



La presente pregunta, su respuesta tiene mucha similitud con la anterior, a lo que los encuestados respondieron el 53% que solo parcialmente siente confianza con el jefe, mientras que el 28% contesto que no tiene nada de confianza y solo el 16% manifestó que totalmente si tiene confianza con su jefe, y tan solo el 3% prefiere no contestar.

**10.- ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa donde labora?**

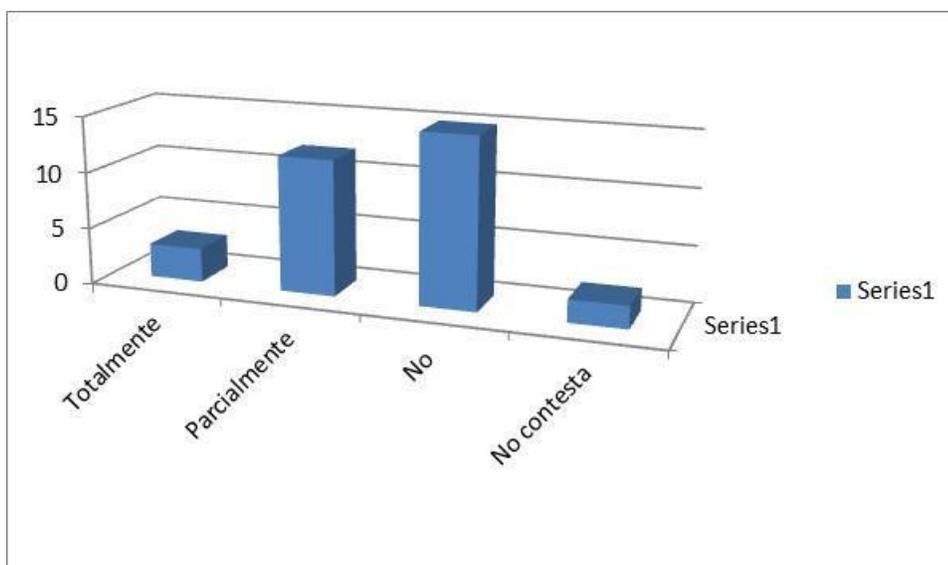
<b>Código</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
10.1	Totalmente	3	9
10.2	Parcialmente	12	38
10.3	No	15	47
10.4	No contesta	2	6
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la pregunta # 10 el 47% de los mismos manifestó que no conoce nada de la visión y misión de la empresa, el 38% manifiesta que conoce parcialmente sobre el tema y tan solo el 9% manifiesta que si conoce la misión y visión de la empresa, y el 6% prefiere no contestar.

11.- ¿Cree usted que cuando sale del trabaja se siente satisfecho de labor realizada?

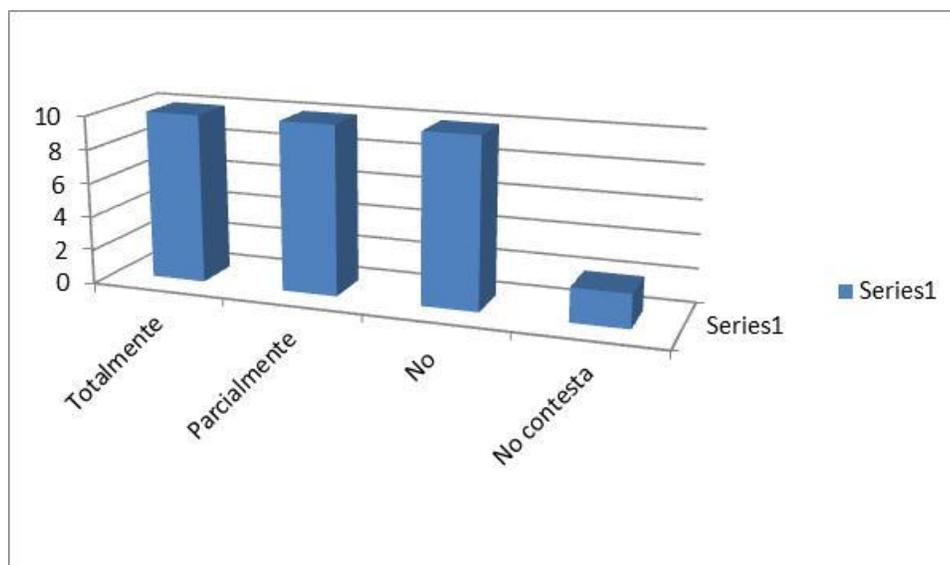
Código	Detalle	Cantidad	%
11.1	Totalmente	3	9
11.2	Parcialmente	12	38
11.3	No	15	47
11.4	No contesta	2	6
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



La presente pregunta se relaciona con la anterior y el 47% manifiesta que no se siente satisfecho con la labor realizada, mientras que el 38% manifiesta que parcialmente se lo realiza, y solo el 9% manifiesta que no está satisfecho con la labor realizada en la empresa y el 6% prefirió no contestar la pregunta.

## 12.- ¿Recomendaría usted a algún amigo para que trabaje en la empresa?

Código	Detalle	Cantidad	%
12.1	Totalmente	10	31
12.2	Parcialmente	10	31
12.3	No	10	31
12.4	No contesta	2	7
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



A la presente pregunta el 31% contestó que totalmente de acuerdo en recomendar a una persona para que labore en la empresa, igualmente el otro 31% que lo haría parcialmente y posteriormente el otro 31% que no recomendaría a nadie para que labore en la empresa, mientras que el 7% prefiere no contestar.

## **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Con las encuestas realizadas y las preguntas desarrolladas y tabuladas, sacamos como conclusión que el 40% de promedio de los empleados está en parcialmente en desacuerdo con la labor realizada, con la remuneración que percibe, con el espacio físico y los materiales, mientras que el 30% no está de acuerdo totalmente con lo antes descrito, y tan solo el 20% está totalmente de acuerdo con las respuestas de las mismas, todas estas encuestas con sus pregunta y respuestas nos llevan a la conclusión de que: LA FABRICA DE FIDEOS NOELIA NECESITA DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE Y EFICAZ.

## CAPITULO IV

### 4. MARCO PROPOSITIVO

#### 4.1. TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE Y EFICAZ DE LA EMPRESA DE FIDEOS NOELIA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS

#### 4.2 LA ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

**Eficacia** y **eficiencia** constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso.

Mucho se ha escrito sobre el tema y muy diversos los enfoques que se le han dado. Este trabajo intenta contribuir a una utilización apropiada de estos elementos, adecuándolos a cada situación, en la permanente búsqueda de una mejora continua del desempeño de las organizaciones.

De las definiciones circulantes, se eligen las que dicen que la **EFICACIA** mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia

Mientras que la **EFICIENCIA** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Según Peter Drucker, un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva.

Siguiendo con Drucker muchos directivos fracasan por no concentrarse en la eficacia. Señala errores básicos que destruyen o impiden la eficacia en las organizaciones. Algunos de ellos son:

- No ser uno mismo pretendiendo seguir el modelo de otra persona.
- En las empresas, especialmente las de familia, elegir el sucesor porque es igual a uno.
- La controversia entre popularidad y eficacia directiva.

En síntesis, culmina Drucker, para ser respetado lo mejor es dar el ejemplo y el mejor ejemplo es ser eficaz y obtener resultados.

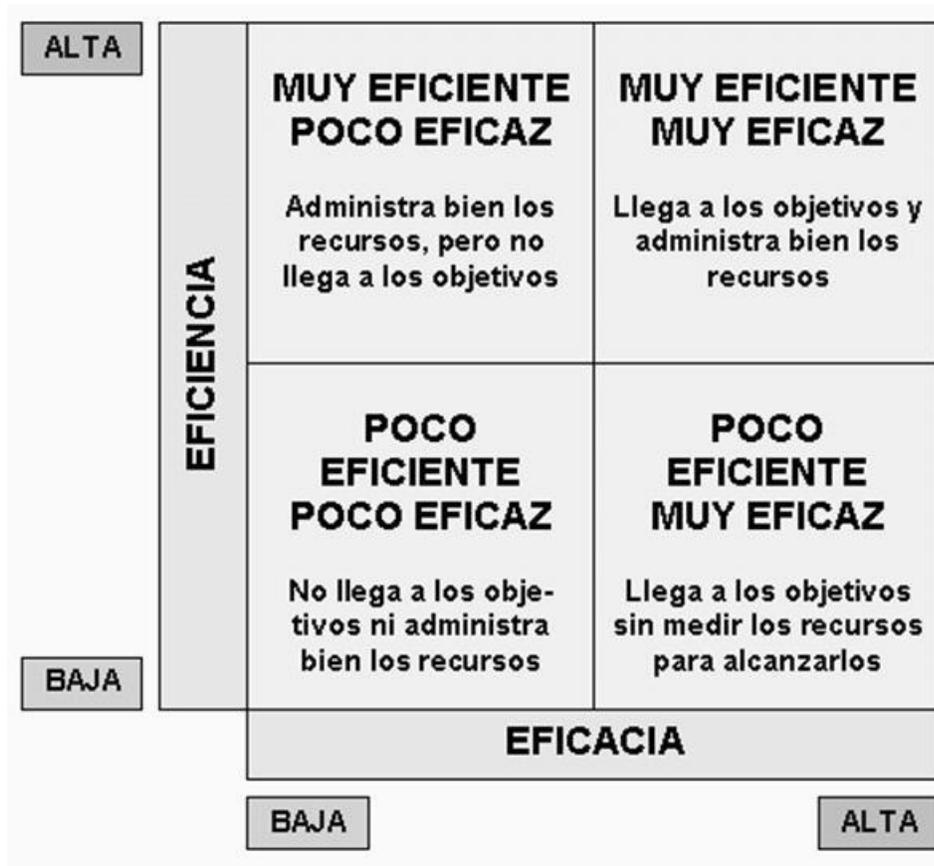
Stephen R. Covey dice que sus Siete Hábitos son de efectividad porque se basan en principios y brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo.

Establece que estos principios marcan la relación equilibrada entre Producción (eficacia) y Capacidad de Producir (eficiencia) y lo ejemplifica con la conocida fábula de Esopo de “La Gallina de los Huevos de Oro” que narra la historia de una gallina que un día comenzó a poner huevos de oro. La codicia del dueño lo llevó a matar la gallina para sacarle todos los huevos de una sola vez, pero descubrió que estaba vacía. Tarde descubrió que había matado a la gallina de los huevos de oro.

Esto reafirma que la efectividad se encuentra en el equilibrio entre la producción de los resultados deseados (los huevos de oro) y la capacidad de producción (la aptitud o el medio que produce los huevos de oro).

Según Edward de Bono tiempo atrás sólo era necesaria la eficiencia para conducir las organizaciones porque la economía crecía. Hoy la eficiencia no alcanza. La base económica se ha estabilizado y en algunos casos decrece. Se necesitan conceptos, actividades y estrategias para agregarlos a la eficiencia en los negocios.

A partir de las definiciones de eficacia y eficiencia se pueden graficar las distintas situaciones que pueden presentarse y como afectan a la organización dependiendo del sector del cuadrante en que se encuentre:



Puede hacerse un análisis particular de cada sector, partiendo de la premisa que para que una organización funcione debe tener, al menos, un mínimo nivel de eficacia y eficiencia en sus procedimientos.

Lo peor que le puede ocurrir en una organización es tener bajos niveles de eficiencia y eficacia. Esto genera una actitud vegetativa. Su partida de defunción está en marcha. No tiene posibilidades de competir.

Tampoco es lógico pensar que se puede desenvolver normalmente la organización donde la preponderancia de uno de los factores sobre el otro sea abrumadora. Uno no puede imaginarse lo que puede suceder en un ente con un alto grado de eficacia y muy

baja eficiencia (alcanzar los objetivos a cualquier precio). La adrenalina será altísima, pero cuando se mide el costo de alcanzar los objetivos trazados, muchas sonrisas se transformarán en muecas.

Cuando se haya puesto como objetivo alcanzar un grado de eficiencia por sobre todas las cosas, seguramente no pasará nada extraordinario o fuera de lo normal (hacer la plancha) pero esto también puede conducir a la desaparición, aunque sin demasiado ruido, de la organización. Se puede inmovilizar al ente y causar perjuicios muy altos e irreversibles, teniendo en cuenta la velocidad del cambio que debe producirse en las organizaciones para poder perdurar en este mundo altamente globalizado. Va a desaparecer prolijamente.

La falta de eficacia no puede suplirse con eficiencia. En la situación máxima de este cuadrante, se puede llegar al extremo de hacer sumamente eficiente algo que carece de valor y eso no contribuye en nada a la organización.

Sin duda una situación donde el management de la organización se desenvuelva en un alto grado de eficacia que alcance los objetivos planteados al menor costo posible (mayor eficiencia) forma parte del ideal de todo emprendedor o de su máximo responsable.

La búsqueda de un alto grado de eficacia, logrado en forma eficiente debe formar parte de la visión de la organización y formar parte vital de la misión de sus líderes.

Un líder se considerará satisfecho de haber cumplido su función y deberá ser reconocido su éxito, cuando alcance el justo equilibrio entre eficacia y eficiencia en su

gestión. No sólo a nivel personal, sino trasmitiéndola a todos los componentes de su grupo de trabajo.

En la composición de un equipo de trabajo debe considerarse que sus integrantes, entre sus aptitudes y actitudes, deben conformar una adecuada dosificación de eficacia y eficiencia.

Quien modere estos equipos debe adecuar correctamente estos factores de sus componentes, siempre en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos y tratando de aprovechar su efecto sinérgico.

Para Covey, en su obra ya citada, la sinergia significa que el todo es más que suma de las partes y agrega que la esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

Como conclusión, se puede decir que las organizaciones en su constante lucha por permanecer y, de ser posible, crecer, en un mundo tan competitivo como es el actual, deben dedicar los esfuerzos necesarios para buscar el mejor equilibrio, en cada una de las situaciones que vive, de los factores que la componen, tratando de alcanzar los objetivos propuestos. Para ello requiere líderes efectivos que combinen hábilmente la eficacia y eficiencia propias y las de sus equipos de trabajo.

### **4.3 Diferencias entre Eficiencia y Eficacia**

**Eficacia (eficaz)**, es lograr una tarea, desarrollar un proyecto.

Se dice que alguien es Eficaz si es que ha cumplido con la tarea que se le encomendó, por ejemplo:

**Este carpintero es eficaz cuando hace muebles personalizados, sin embargo los costos se elevaron demasiado.**

Como vemos la eficacia tiene que ver con la realización y culminación de metas, no importa el tiempo o el costo.

**Eficiencia (eficiente)**, esta palabra implica que se logre una tarea o proyecto con menos recursos y tiempo, por ejemplo:

**El carpintero es eficiente porque me hizo el mismo mueble por un menor precio y hasta en menos tiempo.**

La eficiencia denota optimización de recursos, ser eficiente es «hacerlo mejor con lo mismo».

#### **Ejemplos de Eficacia y Eficiencia:**

- El equipo de Inglaterra venció al de España con once jugadores. » Eficiencia.
- Este alcalde hace obras si o si » Eficacia.

#### **4.3.1 Un análisis resumido sobre estos conceptos para su mejor comprensión y aplicación.**

##### **Eficiencia:**

Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas

##### **Eficacia:**

Eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

La efectividad se encuentra en el equilibrio entre la producción de los resultados deseados y la capacidad de producción.

## Análisis de Conceptos

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias pírricas; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde a la asertividad, palabra ésta, que no se encuentra en el diccionario.

### Diferencias entre Eficiencia y Eficacia

<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Aumentar creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados

Asistir al templo(iglesia)	Practicar los valores religiosos
Enfoque reactivo (Del pasado al presente)	Enfoque proactivo (Del futuro al presente)
<b>Pregunta principal</b>	
<b>¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?</b>	<b>¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?</b>

### 4.3.2 Errores de la Eficacia en las organizaciones

Según Peter Drucker, un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva. Siguiendo con Drucker muchos directivos fracasan por no concentrarse en la eficacia.

Adicional, Drucker señala errores básicos que destruyen o impiden la eficacia en las organizaciones. Algunos de ellos son:

- No ser uno mismo pretendiendo seguir el modelo de otra persona.
- En las empresas, especialmente las de familia, elegir el sucesor porque es igual a uno.
- La controversia entre popularidad y eficacia directiva.

En síntesis, culmina Drucker, para ser respetado lo mejor es dar el ejemplo y el mejor ejemplo es ser eficaz y obtener resultados.

Stephen R. Covey dice que sus Siete Hábitos son de efectividad porque se basan en principios y brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo.

### **4.3.3 Eficiencia y Eficacia dentro de una organización.**

A partir de las definiciones de eficacia y eficiencia se pueden graficar las distintas situaciones que pueden presentarse y como afectan a la organización dependiendo del sector del cuadrante en que se encuentre:

Puede hacerse un análisis particular de cada sector, partiendo de la premisa que para que una organización funcione debe tener, al menos, un mínimo nivel de eficacia y eficiencia en sus procedimientos.

Lo peor que le puede ocurrir en una organización es tener bajos niveles de eficiencia y eficacia. Esto genera una actitud vegetativa. Su partida de defunción está en marcha. No tiene posibilidades de competir.

Tampoco es lógico pensar que se puede desenvolver normalmente la organización donde la preponderancia de uno de los factores sobre el otro sea abrumadora. Uno no puede imaginarse lo que puede suceder en un ente con un alto grado de eficacia y muy baja eficiencia (alcanzar los objetivos a cualquier precio).

La adrenalina será altísima, pero cuando se mide el costo de alcanzar los objetivos trazados, muchas sonrisas se transformarán en muecas.

Cuando se haya puesto como objetivo alcanzar un grado de eficiencia por sobre todas las cosas, seguramente no pasará nada extraordinario o fuera de lo normal (hacer la plancha) pero esto también puede conducir a la desaparición, aunque sin demasiado ruido, de la organización. Se puede inmovilizar al ente y causar perjuicios muy altos e irreversibles, teniendo en cuenta la velocidad del cambio que debe producirse en las

organizaciones para poder perdurar en este mundo altamente globalizado va a desaparecer prolijamente.

Lo peor que puede ocurrir en una organización es tener bajos niveles de eficiencia y eficacia. Esto genera una actitud vegetativa. No tiene posibilidades de competir.

No es lógico pensar que se puede desenvolver normalmente la organización donde la preponderancia de uno de los factores sobre el otro sea abrumadora.

Sin duda una situación donde el Management de la organización se desenvuelva en un alto grado de eficacia que alcance los objetivos planteados al menor costo posible (mayor eficiencia) forma parte del ideal de todo emprendedor o de su máximo responsable.

La búsqueda de un alto grado de eficacia, lograda en forma eficiente debe formar parte de la visión de la organización y formar parte vital de la misión de sus líderes.

Un líder se considerará satisfecho de haber cumplido su función y deberá ser reconocido su éxito, cuando alcance el justo equilibrio entre eficacia y eficiencia en su gestión. No sólo a nivel personal, sino trasmitiéndola a todos los componentes de su grupo de trabajo. La composición de un equipo de trabajo debe procurar que sus integrantes estén conformados por una adecuada dosificación de eficacia y eficiencia a través de sus actitudes y aptitudes.

## **4.4 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su labor. Existe una importante diferencia entre estos sentimientos y otros dos aspectos de las actitudes del empleado. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor (disfruto al hacer diversas tareas) que difiere de los pensamientos objetivos (mi trabajo es complejo) y de las intenciones en el comportamiento (tengo planes de dejar este trabajo en tres meses). Juntos, los renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura.

### **¿Cuál es la fuente de satisfacción en el trabajo?**

Cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee, así que también se relaciona íntimamente con la teoría de la equidad, el contrato psicológico y la motivación.

La satisfacción en el trabajo tiene muchas dimensiones. Puede representar una actitud general, o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo. Por ejemplo, aunque Antonio Ortega esté satisfecho con su empleo y le haya gustado su ascenso, puede estar insatisfecho en lo que se refiere a su periodo vacacional.

Los estudios sobre la satisfacción en el trabajo con frecuencia se enfocan a estos aspectos y dividen los factores entre aquellos que están directamente relacionados con el gusto en el trabajo (la naturaleza de la tarea desempeñada por Antonio) y el contexto laboral (los sentimientos de Antonio respecto a su ambiente de trabajo el supervisor, los compañeros y la organización o institución).

Al realizar un análisis en la empresa de fideos Noelia, existe una baja satisfacción por diversos aspectos, los cuales ya se han mencionado pero es evidente que los sueldos y salarios crean una desmotivación haciendo que su trabajo sea rutinario y solamente por cumplir la tarea asignada. Instalaciones que no brindan las facilidades para que su trabajo sea más eficiente, no existe un sistema de ascensos acorde a las capacidades obtenidas sean por instrucción formal o informal, no existe un adecuado sistema de promoción, selección, evaluación del desempeño acorde a las exigencias empresariales actuales.

La alta satisfacción en el trabajo es un logro codiciado de las organizaciones bien administradas y, fundamentalmente, es el resultado de un comportamiento eficaz de la dirección. Es la medida de un esfuerzo continuo para propiciar un ambiente humano satisfactorio en la organización, es lo que debe propiciarse en la empresa de fideos Noelia para que se desarrolle interna y externamente.

#### **4.4.1 Importancia de la satisfacción en el trabajo**

Los gerentes, directores, jefes departamentales deberían estudiar la satisfacción en el trabajo de sus trabajadores y tratar de mejorarla cuando sea necesario La respuesta va de una a otra de las tres siguientes preguntas importantes:

1.- Un gran número de trabajadores están insatisfecho?

2.- La insatisfacción en el trabajo se relaciona con las conductas negativas?

3.- Esas conductas son costosas para la organización?

La relación que existe con la satisfacción o no solo puede decirse en estas tres preguntas se enlaza con una serie de aspectos, de los cuales puede afectar la satisfacción del empleado pero dependiendo del tipo de organización o institución en la que se desenvuelve.

#### **4.4.2 Factores que inciden la satisfacción en el trabajo**

A continuación algunos de los aspectos en los cuales la forma de conducirse la institución u organización son fundamentales y que inciden en la satisfacción en el trabajo que realizan.

##### **a).-Incremento en el trabajo**

Los trabajos deben tener alguna variedad; el incremento enfatiza la expansión del contenido de la tarea para añadir reto y variedad. La percepción de lo que es interesante y reto debe verse desde el punto de vista del trabajador, no del gerente.

##### **b).- Desarrollar interrelaciones entre las tareas**

Es útil en el diseño de tareas, el evaluar cómo la contribución de un trabajador cabe en la producción del servicio o producto completo. Muchos trabajadores se sienten como dientes en una rueda gigantesca y nebulosa. Se debe tener en cuenta que la rotación

de tareas entre empleados es otra forma para que cada trabajador comprenda que el producto de uno es el insomnio de otro.

**c).- Participación del trabajador en el diseño del contenido del trabajo.**

El trabajador o empleado debe ser capaz de participar en el desarrollo del contenido del trabajo y cómo será ejecutado; la exclusión puede llevar a la enajenación. Una solución es el uso de un sistema de sugerencias efectivo para premiar significativamente las sugerencias de los trabajadores por mejoras en productos y procesos.

**d).- Dar flexibilidad en las horas de trabajo**

Uno de estos sistemas se conoce como horario flexible en el que los horarios de trabajo son flexibles como un tiempo central común donde todos están presentes.

Un patrón común del tiempo central es de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. suponiendo un día de ocho horas, los trabajadores pueden llegar desde las 7:00 o salir tan tarde como a la 6:00. La gente madrugadora puede empezar más temprano y acabar temprano, La gente trasnochadora puede dormir hasta tarde y trabajar tarde.

**e).- Promoción de empleados**

Es tanto una forma financiera como no financiera de motivación para reforzar la productividad humana. Involucra, eleva la posición de un empleado y es una forma natural de reconocimientos de sus habilidades, conocimientos, perfeccionamiento y esfuerzo en su trabajo actual.

## **f).- Participación del trabajador**

La participación es un enfoque que trata de vencer la resistencia al cambio al hacer que el trabajador intervenga en la planeación y la instalación del cambio. Es el compromiso mental y emocional, con una situación del grupo que anima a una persona a contribuir para lograr las metas y a compartir la responsabilidad.

### **4.4.3 Valor de los incentivos**

Especialmente en medios laborales y escolares se usa los incentivos con el fin de estimular a los sujetos para que cumplan sus tareas con mayor precisión y rapidez. Entre los incentivos anotamos: el dinero, aprobación social, ascensos, vacaciones pagadas, recibir el reconocimiento por haber realizado un trabajo excelente.”<sup>1</sup>

Todas las organizaciones o instituciones tienen un sistema de recompensas es decir de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos y de amonestaciones, sanciones, penas reales y potenciales para impedir ciertos tipos de comportamientos. Cuando hay una necesidad de aplicarlo, debe ser un instrumento que contribuya a la

1 ROSEMBAUM Bernard L, “Como Motivar a los Empleados de Hoy”, Edit. Mc Graw Hill México 1989, Pág. 197

mejor educación del sujeto, nunca en desahogo para la violencia. Pero es eminente que esto se logrará con el compromiso hacia la institución, con un sistema de incentivos adecuado a nuestra realidad, prestando los mejores servicios dentro y fuera de la misma.

## **El sistema de recompensas**

Incluye el paquete total de beneficios que la organización o institución pone a disposición. No sólo se consideran los salarios, pensiones, descansos, promociones hacia posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como la garantía de seguridad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven al progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.

Fideos Noelia como la mayoría de las empresas lleva a cabo un sistema de recompensas que no incentiva sustancialmente a la actividad de los empleados, es necesario que los paradigmas tomen nuevo rumbo hacia la excelencia, es decir con un programa de capacitación, administración de salarios de acuerdo a sus capacidades o competencias; se fundamenta así mismo en que los individuos sean responsables de sus propios actos, frente a sí mismos y con relación a las demás personas y, en lo futuro se verá los frutos de este cambio.

## **El sistema de amonestaciones**

Incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como prevenir que se repitan (advertencias verbales o escritas) e inclusive, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al responsable, de la compañía de los demás (desvinculación de la organización).

#### **4.4.4 Reglas para la aplicación de incentivos y amonestaciones**

- 1.- No se debe recompensar a todos por igual
- 2.- Hay que tener en cuenta que la falta de recreación también podrá modificar el comportamiento.
- 3.- Hay que decir directamente a los empleados que han realizado un buen trabajo
- 4.- Hay que ser justos

Todos estos aspectos nos ayudarán a gestionar una institución eficiente pensando en que cada uno somos parte de un todo; transformándola en una organización de calidad, pero es necesario que nosotros mismos cambiemos nuestra forma de actuar y que se entre en el mundo competitivo globalizado.

#### **Ventajas potenciales de los incentivos**

Se recomienda que las recompensas se apliquen, siempre que sea posible, con el fin de reforzar las actividades humanas, de tal manera que:

- a).- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo (y del grupo)
- b).- Amplíen la interdependencia con relación a los terceros y al todo
- c).- Ayuden a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino

Cada empleado se sentirá parte importante de la empresa sabiendo que con su esfuerzo se logrará los resultados deseados, previa planeación a largo plazo. Por

supuesto que dependerá de los niveles más altos pensando en una administración plana.

De hecho Frederick W. Taylor padre de la Administración Científica esperaba que la fórmula del trabajo a prima (recompensa) no solo aumentaría indefinidamente el rendimiento, sino que solucionaría la cuestión social, haciendo colaboradores a los que antes eran enemigos. Y todavía hoy abundan los técnicos en organización que consideran al sistema de primas como la panacea a todos los problemas de bajo rendimiento. “Herzberg, Mausner y Snyderman, Psicólogos (1959) postularon que el dinero es un factor llamado “de higiene “que sirve como in satisfactor potencial si no se tiene en cantidades adecuadas, pero no como satisfactor potencial o motivador positivo “2” .

En consecuencia, los aumentos de salario sólo pueden eliminar los impedimentos hacia la satisfacción del trabajo, pero no generan realmente satisfacción. De acuerdo con esto, el principal valor del dinero está en la eliminación de privación económica y de sentimientos de injusticia; por tanto, su papel es evitar molestias o insatisfacción (enfermedad), pero no es promotor de motivación (salud). Aún más , Herzberg y sus colaboradores sugirieron que el salario puede considerarse como un “ in satisfactor“, porque su impacto sobre los sentimientos favorables hacia el trabajo generalmente es de corta duración, mientras que su impacto en los sentimientos desfavorables perdurará en un largo plazo, prologándose por períodos de varios meses.

<sup>2</sup> BIGERIO Juan Felipe, “Sistema de Premios e Incentivos.”. Edit. Deusto. Bilbao. España. 1987. Pág. 144.

## 4.5 MOTIVACIÓN EMPRESARIAL

La motivación de la actividad laboral va unida a un vasto campo de problemas que interesan a personas ocupadas en muy diversas ramas de la ciencia. Los problemas de la motivación del trabajo los estudian el economista y el historiador, el sociólogo y el moralista, el filósofo y el psicólogo.

Desde el comienzo mismo hay que subrayar que si bien la esfera de los problemas relacionados con la motivación de la actividad laboral es bastante más amplia que la de los que se refieren a la motivación del estudio, la participación de los psicólogos en el estudio de aquellos es más reducida.

“Los psicólogos reconocen que las necesidades tiene una determinada prioridad. Tan pronto como las necesidades primarias son satisfechas, el individuo busca satisfacer las necesidades secundarias de mayor nivel. La jerarquía de necesidades de cinco niveles propuesta por A H Maslow “:3

- 1.- Necesidades físicas básicas
- 2.- Necesidades de protección y seguridad
- 3.- Necesidades de pertenencia y sociales
- 4.- Necesidades de estima y status
- 5.- Necesidades de actualización de sí mismo

3 BARBERA E, “Psicología de la Motivación” Internet Universidad de Valencia España. 1999

Los niveles de necesidades 1 y 2 se definen como necesidades de orden inferior, y los niveles 3,4 y 5, son conocidos como necesidades de orden superior.

### **Necesidades de orden inferior**

Las necesidades del primer nivel se refieren a la sobrevivencia. En una situación típicamente laboral. La gente debe trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas quedan satisfechas hasta cierto punto, entonces quieren satisfacer otras.

#### **a).- Necesidades fisiológicas o básicas**

Son las necesidades que debe llenar el hombre primariamente en su búsqueda por la supervivencia, el no llenarlas le puede causar la enfermedad física e incluso la muerte; con el fin de poder hacer una distinción de las que pudieran ser consideradas básicas, hace una serie de consideraciones acerca de las necesidades:

- 1) Su ausencia produce enfermedad
- 2) Su presencia previene la enfermedad
- 3) Su reimplantación cura la enfermedad
- 4) En ciertas situaciones muy complejas (de libre elección), la persona privada de ella, la prefiere ante otros satisfactores
- 5) Resulta inactiva, de muy menguado efecto o nula funcionalmente en la persona saludable.

## **b).- Necesidades de seguridad o protección.**

Las necesidades de seguridad son aquellas que, una vez satisfechas las fisiológicas, ocupan el lugar primordial en su consecución por parte del individuo. Se trata de aquellas satisfacciones que permiten a la persona saber que no está corriendo riesgos innecesarios que pongan en peligro su vida o integridad física, o bien factores que permitan asegurar que se puede vivir en un mundo estable y previsible.

## **Necesidades de orden superior**

### **a).- Necesidades sociales**

De acuerdo con Maslow, existen tres niveles de necesidades de orden superior, estas tienen que ver con la pertenencia y lo social. Algunas personas dicen que la mayoría de estas necesidades deben ser satisfacerse fuera del trabajo.

### **b).- Necesidades de estima y status**

Las necesidades del cuarto nivel incluyen las de estima y de status. Necesitamos tener, recibir y transmitir estos sentimientos. Necesitamos sentir internamente que somos valiosos, que otros creen que somos valiosos y creer que los demás también lo son. Esta necesidad en particular se conoce en filosofía como "valor de la persona ". Es una necesidad importante en los países desarrollados, posiblemente porque las primeras tres necesidades propuestas por Maslow están **ya parcialmente satisfechas**.

### **c).- Necesidades de autorrealización**

Difícilmente pueden llegarse a esta etapa, el individuo comienza a buscar metas y surgen otras necesidades, actualización de potencialidades y conocimientos; hacer lo que uno debe ser, innovarse constantemente, su iniciativa tratar de mantenerse con creatividad, liderazgo.

La conclusión a la que debemos llegar es que la satisfacción de necesidades es un problema continuo en las empresas, no puede resolverse en forma permanente satisfaciendo una necesidad particular presente. La empresa de Fideos Noelia deberá replantear la forma de gestión de la misma puesto que lo más importante son los clientes externos, pero con los empleados motivados adecuadamente, con sistemas de incentivos adecuados llevará a cabo un cambio en el clima y cultura organizacional; la comunicación, autoestima, autorrealización, con capacitación, fomentará de hecho una productividad mayor. Con la infraestructura adecuada, reafirmando la era de la modernización. Las necesidades humanas satisfechas motivan a nuevas en cada uno de los individuos así que el proceso de cambio comienza ahora: empleados motivados, calidad de servicios, productividad más alta con una perspectiva de innovación y aprendizaje constante y permanente.

## **4.6 CONTROL DE CALIDAD**

Por la productividad consiste en obtener el máximo resultado con el menor costo de los insumos, sin embargo hay que tomar en cuenta que una alta productividad no es suficiente porque requiere de alta calidad en los servicios, mejoramiento continuo

mediante programas de capacitación, competitividad, posicionamiento en los mercados internacionales, en todos los aspectos sea de servicios o de productos y de acuerdo a los estándares internacionales de calidad.

Alcanzar altos índices de productividad, calidad y competitividad, significa utilizar en forma correcta y eficaz la administración de los recursos y los sectores productivos de bienes y servicios, es decir introducir las prácticas de la administración de la calidad total, la excelencia y el mejoramiento continuo.

Por supuesto que en el Ecuador la práctica de utilizar los sistemas de moda como reingeniería de procesos, Administración por Objetivos y Resultados, Planeación Estratégica, son de valiosa ayuda para gerenciar una organización o institución, pero debemos acoplarlos a la realidad de nuestra clase trabajadora. La empresa de fideos Noelia no solo debe lograr la calidad sino mantenerla siendo un proceso continuo en cada uno de los campos, dependiendo sustancialmente de los empleados y sus directivos al forjar el sueño o la visión de futuro.

#### **4.6.1 La esencia del control de calidad**

Como proceder con el control:

Qué pasos se puede seguir si se pretendiera escribir todo el procedimiento de control, sencillamente faltarían las páginas. El Dr. Taylor solía describir el control con las palabras “planear, hacer, ver “. ¿Qué significa ver? Para los alumnos de la UTB

simplemente mirar lago. Esto no trasmite el significado que Taylor le quiso dar. Por tanto nosotros preferimos decir “Planear, hacer, verificar y actuar.

Esto es lo que llamamos Círculo de Control y tenemos que hacerlo mover en la dirección correcta. Me ha parecido aconsejable redefinir este círculo dividiéndole en seis categorías:

- 1.- Determinar metas y objetivos
- 2.- Determinar métodos para alcanzar las metas
- 3.- Dar educación y capacitación
- 4.- Realizar el trabajo
- 5.- Verificar los efectos de la realización
- 6.- Empezar la acción apropiada

### **1.- Determinar metas y objetivos**

Si no se fijan políticas no se pueden establecer metas, la determinación de estas políticas corresponde a la alta gerencia, aunque aquello no significa que los directores de división o los jefes de sección no pueden tener políticas, para fijar metas es preciso fijar un plazo.

### **2.-Determinar métodos para alcanzar las metas normalización del trabajo**

Si se fijan metas pero no se acompañan con métodos para alcanzarlos el CC acaba por ser un simple ejercicio mental. Si nos fijamos métodos científicos y racionales para alcanzar las metas nada lograremos.

### **3.- Dar educación y capacitación**

Los superiores tienen la función no solo de planear, coordinar sino también las funciones de educar y desarrollar a sus subalternos de modo que la empresa mejore cada vez más.

### **4.- Realizar el trabajo**

Mediante la educación y la capacitación los subalternos se tornan confiables y la amplitud del control número de personas que en un individuo puede supervisar directamente se amplía más y más.

### **5.- Verificar los efectos de la realización**

Dar una orden impartir instrucciones o dar capacitación no bastan como cumplimiento de las responsabilidades del alto ejecutivo, el gerente o el miembro del estado mayor.

Es conveniente tener en cuenta estos aspectos en el proceso:

**a.-** Verificar las causas

**b.-** Verificar por medio de los efectos

### **6.- Tomar la acción apropiada**

La revisión de los efectos para encontrar excepciones o situaciones extrañas no sirve en sí a los intereses de la empresa. Es necesario encontrar los factores causales de las excepciones y tomar la acción apropiada.

#### 4.6.2 El liderazgo

La palabra “liderazgo”, ha sido y es utilizada hoy en día por oradores, políticos, empresarios y otros estudiosos de las Ciencias Sociales; sin embargo, en todos ellos existe un desacuerdo respecto de su real significado.

Stodgill afirma: “Las cualidades, características y habilidades requeridas de un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en la que ha de ejercer su liderazgo. Otro enfoque supone que el líder eficaz es aquel que está más cercano a conseguir la satisfacción de las necesidades de sus seguidores.

El buen líder a veces da la impresión de ser más bien un individuo, un funcionario, un simple canal de comunicación. En cambio, el líder efectivo es comparado con un sistema de calefacción, con termostato de control; es receptivo y su poder es regulador, los mensajes que recibe y por las que proporciona información sobre los climas emocionales que se perciben en el grupo. Es totalmente dinámico y actúa fomentando un nivel de salud en el grupo, por lo que existe un constante clima emocional.

El líder que acompaña al éxito es aquel que tiene perfecta conciencia de aquellas fuerzas que encierran importancia para su comportamiento en cualquier momento, es aquel que alcanza el éxito que es capaz de comportarse de un modo idóneo teniendo en cuenta lo que acaba de decirse.

Un líder debe tener las siguientes características:

**Empowerment:** una persona a la que se le da el poder sobre las decisiones de la empresa, organización o institución.

**Intuición:** los líderes intuyen los cambios en su alrededor

**Autoconocimiento:** identifican sus cualidades y limitaciones

**Visión:** la capacidad de imaginar y mejorar las condiciones

**Congruencia de valores:** comprender los valores de la empresa y poder conciliarlos.

#### **4.6.3 Clasificación de liderazgo**

Son muy acertados los criterios acerca de que en nuestro medio laboral, especialmente tomando en cuenta el reto del Talento Humano, lo que realmente se necesita es contar con adecuados líderes con alto potencial para efectuar un cambio y desarrollo dentro del ámbito laboral y que estos constituyan a la vez, la clave para el proceso productivo.

##### **Liderazgo democrático**

Estructural participativo, es una atmósfera en la cual se facilita el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo, se demuestra que ninguno es líder, pues este papel es tan distribuido en todos dentro de su dinámica interna, el grupo se nutre con excelente práctica, de relaciones interpersonales. Además el líder democrático, propicia el trabajo en equipo, conoce el papel que debe y puede desempeñar. Es decir que alcanza un verdadero compromiso, no hay inmediateismos, improvisaciones, y anticipa a los cambios.

### **Demócrata autentico**

Este tipo de liderazgo es comparable con un director de orquesta, está convencido que su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados. Comprende también que una empresa debe estar por encima de las personalidades individuales y que está seguro de su acción eficaz.

### **Liderazgo autocrático**

Se trata del hombre orquesta que se caracteriza por dar órdenes e impartir actividades sin consultar al grupo, no proporciona información sobre planes futuros, únicamente indica medidas y actividades. Permanece apartado del grupo. Este tipo de líder se puede observar en las entidades públicas.

### **Autócrata estricto**

Semejante al capataz, despiadado, es inflexible pero justo de acuerdo con sus principios. Es partícipe de la teoría del amo y el servidor.

### **Autócrata benevolente**

Comparable con el capataz, decente que es aceptable si los hombres hacen su trabajo, de lo contrario toma actitudes muy severas.

### **Autócrata incompetente**

El contrario del anterior, se trata de una persona ilógica, de inconsciente en su posición, a quién le sobra ideas y no las aplica por ser dominante y voluble. Es impaciente al dar una orden, olvida que para cumplirse se requiere de tiempo y trabajo.

### **Liderazgo laissez faire (anárquico)**

Representado por el gerente cuya forma de dirigir es no dirigir en absoluto sino cede toda su responsabilidad a sus subordinados, frecuentemente desempeña funciones de anfitrión de la empresa, pues durante el día puede dedicar el tiempo a visitas entonces no cuentan con un líder real.

De estos modelos, en la empresa de Fideos Noelia, por ser negocios unipersonales como en la mayoría de empresas en el Ecuador, donde el dueño es la máxima autoridad, existe un liderazgo autocrático, es el jefe que realiza actividades sin consultar a nadie, lo hace solo, sin un consenso; este paradigma debe modificarse por un liderazgo democrático, donde cada uno de los empleados se sientan parte de la empresa, cada uno de ellos aporte con ideas, es decir valor agregado, apoyando la participación evitando las improvisaciones, siendo más eficientes en el servicio que se presta a la empresa.

### **4.7 Fideos Noelia empresa Familiar**

En la empresa familiar, al tener dos ámbitos de intervención (empresa y familia), el éxito sólo está garantizado si en paralelo dicho éxito se da en ambos escenarios.

Si para tener éxito en una empresa no familiar, es necesario tener claro unos objetivos estratégicos diferenciadores de la competencia y unos procesos operativos caracterizados por su calidad y rentabilidad en los resultados conseguidos, que generen fidelidad tanto al mercado externo como interno, en las empresas familiares todo ello siendo imprescindible, no es suficiente.

Las empresas se gestionan, en tanto que las familias se gobiernan. Confundir lo uno con lo otro se paga caro. Igualmente, entender que una exitosa gestión empresarial es suficiente para garantizar un buen gobierno en la familia empresaria, es otro de los grandes errores.

Es por ello crucial a la hora de definir un modelo de gestión exitoso para las empresas familiares, preguntarnos cuáles son sus claves diferenciadoras que van más allá de aquellas que garantizan su éxito a las empresas que no son familiares.

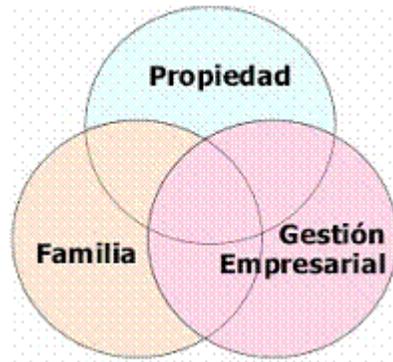
El éxito en una empresa familiar reside en gestionar bien cinco variables: la empresa, el negocio, la familia, el patrimonio común y la sucesión.

#### **4.7.1 La Empresa Familiar**

El concepto de **empresa familiar** suele asociarse con el de pequeñas empresas, aunque esto no sea del todo cierto, las empresas familiares forman parte del "club de pequeñas, medianas o grandes empresas", por lo que tienen los mismos problemas y padecimientos de la pyme, y cuidado sino más.

La empresa familiar tiene como grandes ventajas la simplificación, la velocidad, la confianza y el acuerdo entre los socios, pero también padece un alto nivel de exigencias económicas que requieren sus socios.

En esencia, la empresa familiar es un sistema de tres círculos, donde se superponen (total o parcialmente) la empresa, la familia y la gestión empresarial.



El grado y el sentido del movimiento de cada uno de los tres círculos definirá la velocidad de madurez o de crecimiento empresarial y el nivel de entendimiento (o no) de los socios familiares involucrados.

Las empresas familiares son entidades dinámicas. A medida que maduran, el número de personas involucradas en cada uno de esos tres círculos aumenta y, con ello, se potencia el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones. Consistente con lo anterior, las necesidades materiales e inmateriales, de la suma de estas personas, se hacen más divergentes y dificultosas de manejar, y junto con ello, la etapa de la vida en que está cada uno de ellos determina que vean la realidad de manera distinta.

#### **4.7.2 La definición del Plan Estratégico y los esquemas de medición.**

La conducción de la empresa familiar debe orientarse a desarrollar en su seno un consenso claro y explícito sobre los objetivos a perseguir. Esto incluye no sólo la definición del rumbo, sino la información recurrente sobre los resultados, sean buenos o malos.

El concepto de gobernabilidad en las empresas familiares debe estar bien establecido. La gobernabilidad está representada por el conjunto de reglas, procedimientos y prácticas que establecen las organizaciones y fijan los límites e incentivos para el comportamiento de los individuos y "familiares". La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de éstas organizaciones.



El sistema de rendición de cuentas o reporte de gestión forma parte de la gobernabilidad. Las empresas familiares pueden y deben establecer un esquema de reportes de gestión del tipo "Gerencia Estratégica", donde a partir de las estrategias del negocio, es decir, de los objetivos estratégicos, se define un plan de acción (iniciativas, proyectos, presupuesto) y se establecen compromisos de manera conjunta, se realiza un seguimiento continuo del cumplimiento de compromisos y metas, mediante la evaluación de indicadores de desempeño asociados a la estrategia, y se genera un proceso de aprendizaje y retroalimentación, que permite actualizar, y formular los cambios y recomendaciones adecuados y oportunos para el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera se darían las condiciones para que la empresa sea manejada por unos pocos (fundamentalmente los mejores), pero sea poseída por muchos más. La gerencia estratégica de la gestión le correspondería a los mejores profesionales, sean o no de la familia.

#### 4.7.3 Los procesos internos y de aprendizaje

Es más fácil y más cómodo extender los conceptos familiares a los empresarios. Si esto ocurre, es muy posible que surjan dificultades y enfrentamientos. La empresa familiar es una persona jurídica distinta de la familia y de cada uno de sus miembros, y su objetivo es trascender en el tiempo, Por lo tanto, la empresa de la familia no puede padecer la obligación de trabajar con conceptos familiares, de la misma manera que en una familia no pueden aplicarse puros conceptos empresariales. Confundir los dos mundos deja a ambos segmentos débiles y propicios al conflicto. Entre las áreas que generan confusiones, y que son causa de los enfrentamientos que llevan a la desaparición de las empresas, y muchas veces, también, de la familia están:

Temas que generan confusiones	¿Qué pasa en la familia?
Poder y proceso de decisión	Los padres se visten con la autoridad
Participación	Nacer da derecho a tener un puesto en la familia
Remuneración y dinero	Cada uno recibe (o retira de la caja familiar) lo que necesita según criterio predefinido. La igualdad de derechos proviene de la pertenencia familiar
Entrenamiento	Cada uno se entrena o capacita según su vocación o requerimiento personal
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es en sí mismo un fin. Se propicia el crecimiento personal
Evaluación y reconocimiento	No se hace diferenciación entre los distintos miembros. El reconocimiento es por pertenencia familiar

Roles	Tienen que ver con el hecho afectivo, con la organización familiar y con las fuerzas o debilidades de las personas en el ámbito familiar
-------	--

Temas que generan confusiones	¿Qué pasa en la empresa de la familia?
Poder y proceso de decisión	La autoridad viene de un modelo formal que se mantiene en el tiempo. Quien tiene la autoridad operativa debe ser el más capaz y puede o no ser el padre.
Participación	El desempeño de un puesto debe ser función de la capacidad y de la experiencia.
Remuneración y dinero	La remuneración y los beneficios dependen del puesto desempeñado y del desempeño.
Entrenamiento	Cada uno debe entrenarse de acuerdo con lo que requiera la empresa.
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es un medio antes que un fin. El crecimiento individual tiene que ver con los objetivos empresariales.
Evaluación y reconocimiento	Se reconoce y recompensa el buen desempeño. La evaluación debe estar despojada del tema de la pertenencia familiar
Roles	Deben diferenciarse según sean accionistas, herederos, directores, o gerentes. El papel define el derecho a la remuneración: dividendos, honorarios o sueldos

Entonces, ¿Por qué algunas empresas familiares sobresalen por su éxito, mientras otras deben conformarse con sobrevivir, o aún peor, se debilitan hasta desaparecer?

Existen muchas causas para explicar esta diferencia, pero existen factores claves en ese grupo de empresas que se destacan, entre los cuales se pueden mencionar:

- La atención prestada al desarrollo y seguimiento de las estrategias,
- El uso de mejores prácticas en áreas como gestión, financiera, administrativa y organizacional y
- La profesionalización del personal.

## **4.8 Objetivo de la propuesta**

Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes Organizaciones y siempre pensar que las propuestas Metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso . Una vez logrado esto lo que resta es dirigir el Talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados, teniendo eficiencia y eficacia en las labores que realizan en la empresa de fideos Noelia de la ciudad de Babahoyo provincia de Los Ríos

### **4.8.1 Objetivo específico**

- Lograr diferenciar la empresa y la familia
- Establecer normas que ayuden a lograr dentro del talento humano de fideos Noelia la eficiencia y la eficacia.
- Elaborar una manual de funciones con la finalidad que cada empleado tenga un punto de partida en el cumplimiento de sus funciones.

## 4.9 JUSTIFICACION

El presente trabajo sirve de ayuda a los directivos de la fábrica de Fideos Noelia, y a todos aquellos empresarios que buscan la eficiencia y la eficacia en sus trabajadores, es decir en el talento humano de sus negocios o empresas, pero con las recomendaciones estipuladas para que exista la diferenciación entre lo que es la empresa y la familia, manejar las dos situaciones tal como son, la una es la empresa y la otra la familia, teniendo siempre estos puntos claros y un horizonte definido, se podrá lograr las metas propuestas.

Con la aplicación y desarrollo de técnicas y métodos que están fijados en lo referente a la gestión del Talento Humano, con el solo objeto de poder administrar eficientemente la información sobre el desempeño que es la base para la toma de decisiones, referente al talento humano, además de ser parámetro dentro del cual se pueden establecer aspectos como: El desempeño individual, Capacitaciones, ascensos, motivaciones, etc., se lograr tener eficiencia y eficacia en la fábrica de fideos Noelia.

## 4.10 CONCLUSION

El País de hoy y las empresas de todo tipo necesitan de ejecutivos líderes que se identifique con su equipo de trabajo, logrando metas hacia un fin común; movilizar el potencial de la gente y enfrentar los retos de siglo XXI se requiere el Empowerment, es decir, el compartir el poder a todo nivel haciendo que todos estén comprometidos.

La globalización hace necesario que todas las organizaciones e instituciones estén preparadas para la competitividad, apertura de mercados, entonces es primordial que la gestión al interior y exterior fundamentalmente, le permita al usuario adquirir el producto más rápidamente, el lugar de fácil acceso, ambiente adecuado, etc.

En los actuales momentos la competitividad la fábrica de fideos Noelia se basa principalmente en la capacidad de su gente especialmente en sus conocimientos técnicos, aptitudes, actitudes, y se aproveche el entrenamiento, creación, innovación, es decir valor agregado para alcanzar niveles de excelencia administrativa.

La Administración del Talento Humano debe ir encaminada al mejoramiento de la satisfacción de los empleados que laboran en esta empresa; y luego, la aplicación de cursos sobre todo para que se alcance la gestión de calidad en el servicio al cliente. Concienciar el cambio de paradigmas hacia la efectividad de servicio, esto es eficiencia y eficacia.

## 4.11 RECOMENDACION

Es necesario el entrenamiento y transferencia de conocimientos eficientes es la clave del cambio de actitud mental para un crecimiento individual y organizacional, desarrollando actitudes positivas y valores de calidad. Lograr un ambiente de trabajo adecuado, planear el mejoramiento continuo del mismo para que de esta manera contribuya a la confianza cooperación en el equipo, enriqueciendo todas las experiencias realizadas.

Ir a una cultura organizacional con nuevos valores corporativos, respetando sobre todo a los empleados que son quienes sacan adelante la empresa. Estabilidad en el personal incluyendo los mandos altos.

Es fundamental que los Directivos tomen conciencia que elevando el nivel de satisfacción, basados en la teorías motivacionales, mejorará la capacidad de rendimiento, repercutirá en un mejor servicio al cliente externo como interno, elevará el status consiguiendo de esta manera ser reconocido y querido por su dedicación y esfuerzo, demostrando no solo en su círculo de trabajo sino también en el seno familiar, el cual servirá de ejemplo para los demás, siendo de esta manera un modelo a seguir por todos los empleados.

## REFLEXION

<p><b>EL PODER DEL ÉXITO ESTA EN TU PERSONA</b></p> <p>Yo voy a crear Yo soy libre Yo soy la fuerza de la vida Voy a dirigir Voy a desafiar Yo soy la fuerza del bien Voy a subir, subir y subir Yo soy un líder <b>VOY A TRIUNFAR</b></p>	<p><b>VUELVE A EMPEZAR</b></p> <p>Aunque el triunfo te abandone Aunque sientas el cansancio Aunque el error te lastime Aunque el negocio quiebre Aunque una traición duela Aunque una ilusión se apague Aunque el dolor queme tus ojos Aunque ignores tus esfuerzos Aunque la ingratitud sea la paga Aunque la incomprensión corte tu sonrisa Aunque todo parezca nada</p>
--	--

## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano (1ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill. (2002)

DRUCKER, Peter F. La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Norma. 2002

KONOPASKE. Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos (12ª ed.) México: McGraw-Hill. 2006

WILLIAM B. Werther, Jr. Ph D y Keith Davis PhD, Administración de personal y Recursos Humanos 5ta edición año 2002

JONH M. Ivancevich, Administración de Recursos humanos 9na Edición año 2005.

GARY Desler, Pretice Hall, Administración de personal 8ava edición año 2001.

HAROLD Koontz, HEINZ Wehrich, Administración una perspectiva global, 12ava Edición año 2004.

RUSO Reynaldo Alberto, Administración eficiente y eficaz 2003.

## **LINKOGRAFIA**

[www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org).

[www.munilabaya.gob](http://www.munilabaya.gob).

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.wikilearnig.com](http://www.wikilearnig.com)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.ambiente.gob](http://www.ambiente.gob)

[www.aceproject.org/main/español](http://www.aceproject.org/main/español)

[www.dkvgroup.com](http://www.dkvgroup.com)