



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO  
INGENIERIA COMERCIAL

TITULO DEL PROYECTO

**CREACIÓN EIMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE  
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AVIFERNAN S.A EN LA PROVINCIA  
DEL GUAYAS CANTON MILAGRO SECTOR PRADERA.**

AUTOR:

MARIDUEÑA PINOS MAYRA PATRICIA

VILLAMAR ASECIO JOVI MARIBEL

MILAGRO – OCTUBRE DEL 2012

ECUADOR

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“Creación e implementación del Departamento de Gestión de Talento Humanos y Selección del personal en la Empresa “AVIFERNAN S.A” en la Provincia del Guayas Cantón Milagro y Sector La Pradera”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: Ingeniero Comercial.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

MAYRA PATRICIA MARIDUEÑA PINOS

C.I. 0927156505

JOVI MARIBEL VILLAMAR ASECIO

C.I. 0927311266

**TUTOR**

---

Eco. Neoryery Moreno

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros: Egresadas .Mayra Patricia Maridueña Pinos y Jovi Maribel Villamar Asencio, por medio de este documento, entregamos el proyecto; **“Creación e implementación del Departamento de Talento Humanos y Selección del personal en la Empresa “AVIFERNAN S.A” en la Provincia del Guayas Cantón Milagro y Sector La Pradera”**, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del Econ.Mario Fernández.

Milagro, Octubre del 2012.

---

Mayra Maridueña Pinos.

C.I 0927156505

---

JoviVillamar Asencio

C.I 0927311266

## **CERTIFICACION DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

<b>MEMORIA CIENTÍFICA</b>	<b>( )</b>
<b>DEFENSA ORAL</b>	<b>( )</b>
<b>TOTAL</b>	<b>( )</b>
<b>EQUIVALENTE</b>	<b>( )</b>

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR DELEGADO**

## DEDICATORIA

Mi dedicación de este trabajo es para las personas más importantes en mi vida, que son los pilares para salir adelante.

A mis queridos padres: **HUGO MARIDUEÑA HERMIDA Y PATRICIA PINOS CHEVEZ**, Que fueron mi apoyo para la dedicación de mi carrera.

A mi adorado esposo **VICTOR PILOZO ALMEIDA** por su mutuo apoyo y comprensión pude terminar este proyecto.

A mí amado hijo: **José Daniel PilozoMaridueña**, que durante la carrera estuvo en mi ser para darme su apoyo para seguir adelante y luchar por el objetivo planteado que tenía.

**MAYRA MARIDUEÑA PINOS**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto con mucho amor y cariño a las personas más importantes en mi vida que es en primer lugar Dios, mis padres, mi esposo y en especial mi hija; quienes han sido mi ejemplo a seguir y mi motor para seguir adelante cumpliendo mis objetivos, ellos con su ayuda incondicional hacen posible que siga creciendo personal y profesionalmente. Gracias a su apoyo desinteresado puedo lograr mis éxitos y culminar una etapa estudiantil más.

**JOVI MARIBEL VILLAMAR ASENCIO**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser quien nos dio la vida y nos guía en cada paso que damos, a nuestra tutora Eco. NorgeryMoreno, a nuestra familia, por compartir nuestros logros y dificultades, que nos brindan su apoyo para seguir adelante a pesar de todas adversidades que se nos presentaron en nuestra formación profesional.

A la Universidad Estatal de Milagro por permitir formarnos en sus aulas.

**MAYRA PATRICIA MARIDUEÑA PINOS**

**JOVI MARIBEL VILLAMAR ASENCIO**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Lcdo. Jaime Orozco Hernández, Msc.

---

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho de los Autoras del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue ; **“Creación e implementación del Departamento de Talento Humanos y Selección del personal en la Empresa “AVIFERNAN S.A” en la Provincia del Guayas Cantón Milagro y Sector La Pradera”**, localizado en la Ciudad de Milagro y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales

Milagro, 31 De octubre del 2012

Mayra Patricia Mariduená Pinos

Jovi Maribel Villamar Asencio

---

Firma del egresado (a)

CI: 0927156505

---

Firma del egresado (a)

CI:0927311266



# INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1    Problematización .....	3
1.1.2    Delimitación del problema.....	4
1.1.3    Formulación del problema .....	5
1.1.4    Sistematización del problema.....	5
1.1.5    Determinación del tema.....	5
1.2    OBJETIVO.....	5
1.2.1    Objetivos Generales .....	5
1.2.2    Objetivos Específico .....	6
1.3    JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3.1    Justificación de la investigación .....	6
CAPITULO II.....	1
MARCO REFERENCIAL .....	1
2.1    MARCO TEORICO.....	1
2.1.1    Antecedentes históricos .....	1
2.1.2    Antecedentes referenciales .....	14
2.1.3    Fundamentación teórica.....	18
Grafico #1: Manual de Funciones .....	21
2.2    MARCO LEGAL .....	23
2.3    MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.4    HIPOTESIS Y VARIABLES.....	26
2.4.1    Hipótesis Generales.....	26
2.4.2    Hipótesis Particulares .....	27
2.4.3    Declaración de Variables .....	27
2.4.4    Operacionalización De Las Variables .....	28

Cuadro 1: Declaración de Variables.....	28
CAPITULO III.....	30
MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL....	30
3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA .....	31
3.2.1 Característica de la población .....	31
3.2.2 Delimitación de la población .....	32
3.2.3 Tipo de la muestra.....	32
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	32
3.2.5 Proceso de selección.....	32
3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS .....	33
3.3.1 Método teórico .....	33
3.3.2 Método empírico .....	33
3.3.3 Técnicas E Instrumentos.....	34
3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION.....	34
CAPITULO IV .....	35
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	35
4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	35
4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERPECTIVAS.....	36
Cuadro # 2: Necesitaría un Departamento de Gestión de Talento Humano.....	37
Grafico # 2: Necesitaría un Departamento de Gestión de Talento Humano .....	37
Cuadro # 3: La selección del personal es importante.....	38
Grafica # 3: La selección del personal es importante.....	38
Cuadro # 4: La falta un Departamento de gestión de talento Humano. ....	39
Cuadro # 5: Los conflictos con los compañeros de trabajo. ....	41
Grafica # 5: Los conflictos con los compañeros de trabajo.....	41
Cuadro # 6: La acumulación de tareas influye en la poca capacitación.....	42
Grafica # 6: La acumulación de tareas influye en la poca capacitación.....	43
Cuadro # 7: La supervisión de tareas afecta la eficiencia en la empresa. ....	44
Grafica # 7: La supervisión de tareas afecta la eficiencia en la empresa. ....	44
Cuadro # 8: La rotación del personal es beneficiosa para la empresa. ....	45
Grafica # 8: La rotación del personal es beneficiosa para la empresa. ....	46
Cuadro #9: El perfil de los trabajadores afecta en la selección del personal .....	46
Grafica # 9: El perfil de los trabajadores afecta en la selección del personal .....	47

Cuadro # 10: Es beneficioso para la empresa un departamento de gestión de talento humano.....	48
Grafica # 10: Es beneficioso para la empresa un departamento de gestión de talento humano.....	48
4.3 RESULTADOS.....	49
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS.....	50
Cuadro # 11: Verificación de Hipótesis .....	50
CAPITULO V .....	52
PROPUESTA.....	52
5.1 TEMA.....	52
5.2 FUNDAMENTACION .....	52
Grafica # 11: Proceso de gestión de talento humano.....	53
Grafica # 12: Proceso de aplicación de personas .....	55
5.3 JUSTIFICACION .....	58
5.4 OBJETIVOS.....	59
5.4.1 Objetivo General de la propuesta .....	59
5.4.2 Objetivo Específico de la Propuesta.....	59
5.5 UBICACIÓN.....	60
Grafica 14: Croquis de la ubicación del negocio .....	60
5.6 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA .....	60
Cuadro # 12: Análisis Foda.....	62
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	63
CADRO # 13: Organigrama del Departamento .....	65
Cuadro # 14: Función del Gerente General .....	72
Cuadro # 15: Función del Contador .....	73
Cuadro # 16: Función de Jefe de Producción .....	74
Cuadro # 17: Función del Supervisor .....	75
Cuadro # 18: Función del Jefe Financiero.....	76
Cuadro # 19: Función del Asistente Administrativo .....	77
Cuadro # 20: Función del Asistente de Aseo y Limpieza .....	78
Cuadro # 21: Análisis de las Fuerzas de Porter .....	79
Cuadro # 22: Análisis FODA del Departamento.....	80
Cuadro # 23: Variables .....	81
Cuadro # 24: Activos Fijos .....	81
Cuadro # 25 : Depreciacion de los Activos Fijos .....	84
Cuadro # 26 : Gastos Generales.....	85

Cuadro # 27: Gastos de Ventas .....	86
Cuadro # 28: Presupuesto De Ingresos .....	87
Cuadro # 29: Financiamiento .....	88
Cuadro # 30: Financiacion Del Proyecto .....	89
Cuadro # 31: Tasa de Financiamiento .....	89
Cuadro # 32: Préstamo Bancario .....	90
Cuadro # 33: Tabla de Amortización Anual .....	91
Cuadro # 34: Tabla de Amortización Mensual.....	92
Cuadro # 35: Punto de Equilibrio .....	94
Grafica 15: Punto de Equilibrio .....	95
Cuadro # 36: Estado de Pérdida y Ganancias .....	96
Cuadro # 37: Balance General.....	97
Cuadro # 38: Flujo de Caja .....	99
CUADRO # 39: Índices Financieros.....	101
5.7.1 Impacto.....	106
5.7.2 Cronograma.....	107
Cuadro # 40: Cronograma .....	107
5.7.3 Lineamiento para Evaluar La propuesta.....	108
CONCLUSIONES .....	108
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFIA.....	110
ANEXOS.....	112

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Declaración de Variables.....	28
Cuadro # 2: Necesitaría un Departamento de Gestión de Talento Humano.....	37
Cuadro # 3: La selección del personal es importante.....	38
Cuadro # 4: La falta un Departamento de gestión de talento Humano. ....	39
Cuadro # 5: Los conflictos con los compañeros de trabajo. ....	41
Cuadro # 6: La acumulación de tareas influye en la poca capacitación.....	42
Cuadro # 7: La supervisión de tareas afecta la eficiencia en la empresa. ....	44
Cuadro # 8: La rotación del personal es beneficiosa para la empresa. ....	45
Cuadro #9: El perfil de los trabajadores afecta en la selección del personal.....	46
Cuadro # 10: Es beneficioso para la empresa un departamento de gestión de talento humano.....	48
Cuadro # 11: Verificación de Hipótesis .....	50
Cuadro # 12: Análisis Foda.....	62
Cuadro # 13: Organigrama del Departamento .....	65
Cuadro # 15: Función del Contador .....	73
Cuadro # 16: Función de Jefe de Producción .....	74
Cuadro # 17: Función del Supervisor.....	75
Cuadro # 18: Función del Jefe Financiero.....	76
Cuadro # 19: Función del Asistente Administrativo .....	77
Cuadro # 20: Función del Asistente de Aseo y Limpieza .....	78
Cuadro # 21: Análisis de las Fuerzas de Porter .....	79
Cuadro # 22: Análisis FODA del Departamento.....	80
Cuadro # 23: Variables .....	81
Cuadro # 24: Activos Fijos .....	81
cuadro # 25 : Depreciacion de los Activos Fijos.....	84
Cuadro # 26 : Gastos Generales.....	85
Cuadro # 27: Gastos de ventas .....	86

CUADRO # 28: presupuesto de ingresos.....	87
Cuadro # 29: Financiamiento .....	88
Cuadro # 30: Financiacion del Proyecto.....	89
Cuadro # 31: Tasa de Financiamiento .....	89
Cuadro # 32: Préstamo Bancario .....	90
Cuadro # 33: Tabla de amortizacion anual.....	91
Cuadro # 34: Tabla de amortizacion mensual .....	92
Cuadro # 35: Punto de equilibrio.....	94
Cuadro # 36: Estado de pérdida y ganancias.....	96
Cuadro # 37: Balance general .....	97
Cuadro # 38: Flujo de caja .....	99
CUADRO # 39: Índices Financieros.....	101
Cuadro # 40: Cronograma .....	107

## INDICE DE GRAFICAS

Grafica #1: Manual de Funciones .....	21
Grafica # 2: Necesitaría un Departamento de Gestión de Talento Humano .....	37
Grafica # 3: La selección del personal es importante .....	38
Grafica # 4: La falta un Departamento de gestión de talento Humano. ....	40
Grafica # 5: Los conflictos con los compañeros de trabajo.....	41
Grafica # 6: La acumulación de tareas influye en la poca capacitación.....	43
Grafica # 7: La supervisión de tareas afecta la eficiencia en la empresa. ....	44
Grafica # 8: La rotación del personal es beneficiosa para la empresa. ....	46
Grafica # 9: El perfil de los trabajadores afecta en la selección del personal .....	47
Grafica # 10: Es beneficioso para la empresa un departamento de gestión de talento humano.....	48
Grafica # 11: Proceso de gestión de talento humano.....	53
Grafica # 12: PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS.....	55
Grafica # 13: Compensaciones organizacionales .....	56
Grafica 14: Croquis de la ubicación del negocio .....	60
Grafica 15: punto de equilibrio .....	95
Grafica 16: TOMA DE ENCUESTAS .....	116
Grafica 17: TOMA DE ENCUESTAS .....	117
Grafica 18: TOMA DE ENCUESTAS .....	118
Grafica 19: TOMA DE ENCUESTAS .....	119
Grafica 20: INSTALACIONES DE AVIFERNAN S.A .....	120

## **RESUMEN**

En presente análisis de factibilidad tratamos de implementar un departamento de Gestión de Talento Humano en la empresa “AVIFERNAN S.A” que en la actualidad no todas las organizaciones se enfrentan a retos y desafíos continuos que obligan a implementar cambios periódicos a medida que aumenta la flexibilidad del mercado.

Es por eso que en la Tesis de Grado, presentamos un plan de implementación para mantener la competitividad en el medio, para lo cual se hizo necesario aplicar herramientas de calidad, determinar las causas fundamentales que ocasionan que los trabajadores no puedan realizar sus tareas bien, bajo desempeño con esto se busca la concentración de todas las actividades correspondientes a dicha área en un solo lugar.

Es importante para los propietarios de la empresa “AVIFERNAN S.A” determinar e implementar un departamento de gestión de talento humano que sepa las necesidades del trabajador interno, como externo, con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio y mantenerse sustentablemente por mucho más tiempo.



## **ABSTRACT**

In this feasibility study we try to implement a Department of Human Resource Management in the company SA AVIFERNANSA that currently not all organizations are facing challenges and continuing challenges that require newspapers to implement changes with increasing market flexibility.

That's why in the doctoral thesis, we present an implementation plan to remain competitive in the medium, for which it was necessary to apply quality tools, identify the root causes that cause the workers to perform their tasks well, poor performance is sought with this concentration of all activities relating to that area in one place.

It is important for owners of the company SA AVIFERNANSA to determine and implement a data management of human talent that knows the worker's needs internal and external, in order to increase profitability and remain much more sustainably by time.

## INTRODUCCION

En la Empresa AVIFERNAN S:A no se cuenta con un Departamento de Gestión de Talento Humano donde los trabajadores no se pueden reportar sobre lo que está ocurriendo sobre el trabajo, donde es idóneo un espacio adecuado con los instrumentos necesarios para la implementación del Departamento, debido a esto se realiza un análisis para saber exactamente si es necesario el departamento, además se verá que aéreas serán necesarias para tener un buen rendimiento en el trabajo y nos permita minimizar el tiempo.

Aquí también se utiliza la Investigación Cuantitativa la cual permite examinar los datos de manera científica, Investigación Descriptiva la que queda en conocer las situaciones, costumbres y actitudes de las personas dentro de la Empresa, Investigación de Campo es la que se aplica por comprender y resolver las situaciones de las mismas, necesidad o problema en un contexto determinado.

La propuesta que se hace referente a la implementación de un Departamento de Gestión de Talento Humano con alta tecnología en la Empresa AVIFERNAN S.A, como solución al problema de la investigación. En este capítulo damos a conocer el propósito que deseamos alcanzar con la aplicación de la propuesta, la ubicación a través del mapa del sector como también las actividades que facilitaran la implementación de la propuesta, se nombraran los recursos, terminando con el análisis financiero para comprobar la factibilidad en un plazo de 5 años junto con los respectivos balances

y flujos, analizando cada uno de los aspectos importantes y lograr el éxito y satisfacción de la Empresa.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

La empresa AVIFERNAN S.A tiene como actividad compra y venta de pollos en pie y faenados, en la actualidad existen varios problemas uno de ellos es el conflictos entre compañeros de trabajo provocando el bajo desempeño en sus tareas diarias. Surge la idea de implementar un departamento de gestión de talento humano en la empresa.

Al no contar con este departamento hace que los trabajadores no estén bien orientados y no puedan realizar bien sus tareas, dando como resultado q ellos se desmotiven y tengan un bajo desempeño con esto se busca la concentración de todas las actividades correspondientes a dicha área en un solo lugar. Gracias a esta delegación de actividades se podrá tener un manual de funciones con el fin de crear un mejor ambiente de trabajo y desempeño.

Es preocupante la selección del personal de la empresa ya que genera que haya un ambiente laboral muy tenso en la empresa. Además existe la ubicación del personal de acuerdo al perfil de trabajo.

El hecho de dividir todas las actividades de gestión de talento Humano entre los trabajadores provoca la acumulación de trabajo y bajo desempeño en cada área de la empresa ya que no se podrá concentrar específicamente en las tareas que se deben realizar en sus puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta q el talento humano es el capital más importante de toda empresa la propuesta aplicada por nosotras de implementar un departamento

de gestión del talento humano llevaría a que la empresa lleve de forma organizada todas sus funciones sabiendo que si el capital humano está motivado, le gusta lo que hace y realiza bien sus tareas y encontrándose en el perfil adecuado a su puesto de trabajo llegarían al éxito tanto personal como empresarial.

### **Pronóstico**

Si no se cuenta con un Departamento de Gestión de Talento Humano y selección del personal dentro de la Empresa "AVIFERNAN S.A" no podrá contar con los beneficios que cuenta una área de gestión de Talento Humano, por la cual, no se verá seleccionado el personal de acuerdo a sus conocimientos y habilidades para realizar las tareas diarias de la Empresa.

### **Control de pronóstico**

Para mejora de la Empresa al contar con el departamento de gestión de Talento Humano es brindarle un mejor beneficio para solución del personal, a través del área se la seleccionara al personal de acuerdo a su perfil.

El Departamento de gestión de talento humano brindara excelente beneficio para la supervisión de las tareas diarias para mejora de la empresa.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El trabajo de investigación se considera con las siguientes delimitaciones.

- ESPACIO

PAIS: Ecuador

REGION: Costa

PROVINCIA: Guayas

CANTON: Milagro

SECTOR: La Pradera

EMPRESA: AVIFERNAN S.A

- **TIEMPO**

En la presente investigación y con la debida información y documentación se lo realizara en un tiempo que no supere los 3 años.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué forma afecta la falta de un departamento de gestión de Talento Humano y selección del personal en la empresa AVIFERNAN S.A?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Qué es lo que provoca que existan conflictos entre los compañeros con relación al desempeño en su jornada laboral?

¿Cómo influye la acumulación de tareas en el rendimiento laboral de la empresa?

¿De qué manera afecta la supervisión al personal en los puestos de trabajo?

¿En que incide la rotación de puestos en la eficiencia de la empresa?

¿A qué se debe la selección del personal en los perfiles de los trabajadores?

¿Qué es lo que provoca el rendimiento para el beneficio de la empresa?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Creación e Implementación del Departamento de talento Humanos y selección del personal en la Empresa “AVIFERNAN S.A” en la Provincia del Guayas Cantón Milagro y Sector La Pradera.

## **1.2 OBJETIVO**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

Analizar los factores que la empresa pueda tener con un departamento de gestión de talento humano en la selección del personal en “AVIFERNAN

S.A".A través de una metodología adecuada para plantear una posibles propuesta.

### **1.2.2 Objetivos Específico**

- Determinar las debidas falencias que generan los conflictos con los compañeros de trabajo para mejorar su rendimiento laboral.
- Establecer las causas de la acumulación de tareas en el rendimiento laboral de la empresa para evitar el desperdicio del tiempo.
- Reconocer como afecta la supervisión al personal en los puestos de trabajo para tener un trabajo más organizado.
- Identificar las falencias de la rotación de puestos en la eficiencia de la empresa para conocer las debilidades de la empresa.
- Analizar las causas de la selección del personal con los perfiles de los trabajadores para mejorar la productividad.
- Demostrar las falencias el desempeño para el beneficio de la empresa

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

La empresa AVIFERNAN S.A está dedicada a comercialización de compra-venta de pollos en pie y faenados la cual lleva más de 6 años en el mercado en la actualidad presenta el problema de no contar con un departamento de Gestión de Talento humano, situación que preocupa debido a las múltiples quejas de los clientes, lo cual está causando el bajo nivel de rendimiento para la empresa

El desarrollo de este proyecto tiene la finalidad de conocer si es necesario implementar el departamento de Gestión de talento Humano que por medio de la investigación se realiza la búsqueda de conocer el grado de necesidad que tenga dicho área a implementar y a través de encuestas obtener la información requerida para la obtención del área.

El propósito de esta investigación es desarrollar y así satisfacer la necesidad de los trabajadores, debido a la insatisfacción que tienen donde se encuentra ubicada la empresa.

Además este proyecto está orientado a ofrecerle beneficios al personal, ya que se necesitara mucho talento humano para la realización de las tareas cotidianas. A más de eso también se beneficiaran los clientes ya que se los atenderá de una manera rápida y eficiente.



## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento administrativo le ha conferido una importancia singular a la integración de personal, de ahí que sean tantas y tan variadas las contribuciones a su campo de estudio. De hecho muchos pensadores la han incluido como una parte del proceso administrativo y consideran el cambio de roles del departamento de recursos humanos de simple selector a socio estratégico y agente de cambio, lo que se ha traducido en que se le considere una área fundamental en las organizaciones. Lo anterior implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para sustentar el estudio propuesto plasmado en el marco teórico.

##### **Origen.**

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismo.

Los cuatro principales objetivos de los recursos humanos:

1.-Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.

2.-Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.

3.-Objetivos funcionales. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.

4.-Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

### **Sistema de integración de personal.**

Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin. El enfoque de sistemas sugiere que la ciencia de la administración debe enfrentarse en ocasiones a situaciones dinámicas y en consecuencia ambiguas.

Según F. Parsons un sistema debe poseer ciertas características para ser denominado como tal:

1. Alcanzar los fines y objetivos perseguidos.
2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desempeñarse.
3. Conservar su equilibrio interno.
4. Mantener una cohesión interna, es decir, debe permanecer integrado.

Así también, es necesario considerar cuatro parámetros propios de un sistema,

1. Entradas: Se consideran tales como el factor humano u otros recursos como la materia prima, energía, etc., necesarios para la operación del sistema.
2. Procesamiento: Se representa generalmente por la caja negra (black box) que recibe estímulos y genera respuestas.

3. Salidas: Es la conversión de insumos en resultados.
4. Retroalimentación: Tiene por meta el control del sistema.

Para efectos de esta investigación con enfoque administrativo, se considera la aplicación de un sistema abierto, cuyo principal objetivo es interactuar con los elementos internos y externos orientados hacia un propósito común y lograr la integración del empleado a la organización.

Pese a que los sistemas abiertos son eminentemente adaptativos, se debe señalar que todo sistema sufre lo que se conoce como entropía, que constituye un desgaste en la organización producto de su tarea operativa lo cual puede llevar al agotamiento, desorganización, desintegración y finalmente la muerte del mismo. Para evitar esto, es importante considerar el proceso de entropía negativa, conocido también como neguentropía, que implica reajustar constantemente esos mismos sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos empleados. Luego de ello, el sistema se revitaliza y continúa existiendo.

Finalmente, el sistema pretende analizar cada una de las actividades definidas de la integración de personal con el objeto de añadir una ventaja más a la empresa, cuyos resultados sean los mejores portadores del cambio efectivo.

Principios del sistema de integración de personal.

En el campo de la Administración, los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdades en un momento determinado) que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. Si bien es cierto que no existen principios de aceptación universal, a continuación se enumeran los que son normas útiles para la comprensión de la función de integración de personal:

De la adecuación de hombres y funciones. Los recursos humanos que han de realizar cualquier actividad dentro de una empresa deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desarrollar el puesto adecuadamente. En otros términos, debe adaptarse el trabajador a las funciones y no las funciones al trabajador.

2. De la provisión de los elementos administrativos y operativos. Debe proveerse a cada miembro de la empresa con los elementos administrativos y operativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las responsabilidades de su puesto.

3. De la importancia de la inducción adecuada. El momento en el que el personal se integra a una empresa tienen especial importancia, es por ello que en una inducción planeada se<sup>1</sup> recomienda proporcionar información al empleado acerca de la rutina de trabajo, datos generales de la empresa, el propósito de la misma, sus productos, etc.

4. De la capacitación. El desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la empresa, el entrenamiento de habilidades técnicas y administrativas, implican la necesidad de difundir tales cambios al personal por medio de la capacitación. Al ofrecerles capacitación a los empleados, los dueños ayudan a estos a superar sus limitaciones y aumentar sus capacidades productivas.

5. Del desarrollo. Todo trabajador que ingresa a una empresa necesita un desarrollo de aptitudes y capacidades que pueden adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él en ese momento o en el futuro. El desarrollo de los empleados en realidad debe considerarse desde el inicio de la inducción hasta el día en que deje de laborar en la organización.

Pese a que la integración de personal ha provocado grandes cambios en las organizaciones, ha pasado por una serie de etapas para lograr su madurez y considerarse como un concepto propio de la administración; a continuación se describirá una breve reseña de este campo:

A comienzos de 1900, los principios de F. Taylor y H. Fayol cimentaron las bases de la administración. El erudito de la administración F. Taylor insistía en el uso de la ciencia, la generación de armonía laboral, cooperaciones grupales y el desarrollo de los trabajadores; además vislumbró la importancia del área

---

<sup>1</sup> BUTTERISS, M.: Reinventando recursos humanos: *Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Ed. Gestión 2000, 2ª edición, p. 68, México, 2000.

(todavía no llamada de recursos humanos) y creó las “oficinas de selección”. En las décadas siguientes, a medida que empezó a surgir la tecnología en campos como las pruebas y las entrevistas, el área de recursos humanos se fue desempeñando como una función más importante, aunque todavía no se consideraba como un área fundamental dentro de las empresas; de hecho, la Federación Americana del Trabajo calificó al Taylorismo como “un esquema diabólico para reducir a los hombres a la calidad de máquinas”.<sup>2</sup>

El surgimiento de la legislación sindical estadounidense en los años treinta, condujo a la segunda fase de la Administración de Personal y a un nuevo hincapié en proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos. Bajo la denominación de relaciones industriales, ésta tenía la finalidad de solucionar los conflictos obrero-patronales, sin embargo aún consideraba al trabajador como un mero factor de producción.

Las leyes contra la discriminación en los años sesenta y setenta en Estados Unidos, activaron la tercera fase de este campo de la administración. Dadas las grandes sanciones que acarreaban las demandas judiciales a las empresas, las prácticas de personal adquirieron mayor importancia. En esta fase (al igual que la segunda), el personal siguió aportando su experiencia en campos como el reclutamiento, la selección, la inducción, el desarrollo y la capacitación, aunque en una función más expansiva. Debe resaltarse que al tratar con los sindicatos o en la igualdad con el empleo, los trabajadores ganaron una posición privilegiada, tanto por lo que hacían para proteger sus intereses como por su contribución positiva a la efectividad de la empresa.

Con la administración moderna, el departamento de recursos humanos atraviesa aceleradamente por una cuarta fase y su papel está cambiando de protector y selector de personal a socio estratégico y agente de cambio de las empresas.

Uno de los enfoques más recientes de la teoría administrativa considera a la integración de personal como una fase más del proceso administrativo. Los estudiosos H. Koontz y H. Weihrich, llegaron a la conclusión de que dicha área

---

<sup>2</sup>MÜNCH, "Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor" Editorial Pearson, Primera edición, 2007, pp. 75-76

cuenta ya con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propias, además afirmaban que concebirla como una función independiente permite acentuar en mayor medida el elemento humano en la selección, evaluación y desarrollo del personal.<sup>3</sup>

Desde este enfoque la integración de personal se define como una función administrativa, que consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional de una empresa. Esto se realiza mediante “la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación, capacitación y desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus obligaciones y responsabilidades”.<sup>4</sup>

### **Planeación de recursos humanos**

Proceso de anticiparse y prever el movimiento de gente hacia adentro internamente y hacia fuera de la organización

Utilizar estos recursos con tanta eficiencia como sea posible donde y cuando se necesiten fin de alcanzar las metas de la organización anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra proporcionar oportunidades de empleo a las mujeres a las minorías y a los discapacitados y organizar los programas de capacitación de empleos.

### **Importancia de la planeación de recursos humanos.**

Casi una tercera parte de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas trabajadores eventuales y empleados independientes.

Cada año, dos y medio millones funcionales se incorporan a la fuerza de trabajo.

---

<sup>3</sup>KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Administración “una perspectiva Global”, México, McGraw Hill, 1991

<sup>4</sup>MÜNCH Galindo Lourdes y GARCÍA Jiménez, José, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 1991.

Con solo crecer 1 por ciento anual entre 1994 y 2005, la fuerza de trabajo alcanzará la cifra de 147.1 de trabajadores.

Por la falta de dicha planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles como resultado de una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas.

La pérdida resultante puede ser costosa y también dificulta a los empleados planeación con eficiencia su desarrollo profesional o personal.

Planeación de recursos humanos y capacidad organizacional estratégica.

Los gerentes deben mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios. Las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación. A través las organizaciones establecen objetivos importantes y desarrollan planes genéricos para alcanzar los objetivos.

Un elemento es la planeación estratégica determinar que existen personas disponibles dentro o fuera para alcanzar metas de la organización. Esto ayuda a elevar la capacidad organizacional la capacidad de organización para actuar y cambiar en busca de una ventaja competitiva sostenida. Como lo señalo James Walker un conocido experto dijo "Hoy en día casi todos los temas empresariales se relacionen con el personal; todos los aspectos de recursos humanos se relacionan en los negocios"<sup>5</sup>

## **Gestión del talento humano**

### **Definición de administración del talento humano**

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones,

---

<sup>5</sup>Rachman, D. y Mescon, M.: Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, p. 282, México, 2001.

más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

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

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

### **Definición de recursos y talento humano**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

**RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### **Importancia de la administración del talento humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento



determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”<sup>6</sup>

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias

---

<sup>6</sup>TERÁN, Wilfredo; *Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional En las Empresas Aseguradora*, Editorial Cicag 2009

financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

### **Capital humano**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital

humano no es realmente capital del todo. <sup>7</sup>El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.<sup>8</sup>

### **Gestión por competencia**

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.<sup>9</sup>

Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Aporte de Gary Becker en el desarrollo del capital humano.

---

<sup>7</sup>Villegas Yasna : *El capital humano y la gestión por competencias* , Q.Universidad de Antofagasta Facultad de educación

<sup>8</sup>CHIAVENATO Idalberto. *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular 2001.

<sup>9</sup>COVEY Stephen R. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Edit. Paidós. México 1996

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado.<sup>10</sup>

Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera:” La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo“.

### **Importancia del desarrollo de la gestión por competencias**

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto

---

<sup>10</sup> PÉREZ, José Luis *Qué son las Competencias*. En Estudios Empresariales. N° 95. 1997/98.

HOOGHIEMSTRA, Tjerk. *Gestión integrada de recursos humanos*. En Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. EdicionesDeusto S.A. p.39.

o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa – menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor impecabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores RR.HH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

### **Estructura de un modelo de gestión por competencias**

Confección del catálogo de competencias:

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:

De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

### **Cómo se define este modelo**

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta “capacidad colectiva de hacer” aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.<sup>11</sup>

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

#### **Referencia de Avícola Fernández**

Con muchas ganas de progresar, Eugenio de Jesús Fernández Zambrano, nacido en Mocache y oriundo de Quevedo, llega a Guayaquil para estudiar en

---

<sup>11</sup>CHAMBERS Elizabeth G., FOULON Mark, HANFIELD Helen Y EDWARD Jone; Michels II, “*THE WAR FOR TALENT*”, TheMckinsey Quarterly, 1998 Number 3, Pp. 44 – 57.

la Universidad Laica. Su necesidad de generar ingresos lo hace pensar en instalar una tercena en la ciudadela Bellavista en 1990:

“Se trataba de la típica tercena de barrio. Me iba muy temprano a comprar la res en el camal y me encargaba de abrirla y limpiarla para mis clientes. El objetivo lo tenía muy claro, debía dar el mejor servicio y hacer mi propia clientela. Había una necesidad de atención personalizada y yo estaba dispuesto a darla”.<sup>12</sup>

Pensando en sus clientes, y observando sus hábitos, incorporó al concepto detercena una atención de primera.

Por ejemplo, él había visto que otros puestos de expendio de carnes vendían carnes con mucho hueso, y decidió dar la opción a sus clientes de comprar distintos cortes de carne deshuesada, y los huesos por separado. En el trato diario con las amas de casa, detectó que los huesos eran para sus mascotas (perros), y al ofrecérselos aparte, les facilitó la tarea. De esta manera fue poco a poco ganándose la confianza y la amistad de las familias del sector, acostumbrándolas a una atención exclusiva que incluía entrega a domicilio.

Contar con una clientela estable le permitió a Sr. Fernández crecer conservadoramente. Un cliente abogado que conocía las necesidades de su negocio le vendió un congelador y aceptó como pago el canje con carne. Adicionalmente, el Sr. Fernández fue evaluando la necesidad de diversificar el negocio para que el cliente comprara todo en un solo sitio:

“Al año, en este local, tuve la oportunidad de hacer contacto con una señora que distribuía pollos, acepté el reto siempre canjeando con carnes. Ella era mayorista y empezamos a trabajar juntos”.

Al mismo tiempo, el Sr. Fernández recuerda haber hecho una alianza con el señor que vendía legumbres para llevar a las casas de sus clientes el encargo completo. El pollo, la carne y las legumbres estaban garantizados para los moradores del sector.

---

<sup>12</sup>Dr. NOBOA Vallarino Ernesto: *Del Pensamiento Estratégico Al Desarrollo De Ventajas Competitivas*, Este artículo fue publicado por la revista Mipymes Julio – Agosto 2006. #22.

En el primer año las ganancias no fueron extraordinarias pero cubrieron los gastos y quedó algo para seguir invirtiendo. La misma señora, la mayorista que vendía pollos, tenía un negocio al detalle en el sector de la calle Pedro Pablo Gómez y le propuso al Sr. Fernández arrendárselo, vendiéndole el derecho de llave, y asegurándole que ella seguiría proporcionándole los pollos al por mayor:

“Fui al sector y me di cuenta de todo lo que tenía. Estaba lleno de carniceros por todas partes. Mi negocio no era diferente pero, cuando observé bien la zona, vi oportunidades. Al lado, al llegar a la esquina tenía dos centros de distribución directa de pollos, comedor, tienda de abarrotes, y el negocio de la señora”.

Como buen observador de costumbres, él pronto se dio cuenta de que la mayoría de los locales abrían a las 8 de la mañana y que la atención no era muy buena. Para diferenciarse de la competencia vio la necesidad de abrir más temprano (a las 5 de la mañana), de acomodar mejor su mercadería con la incorporación de vitrinas, y de mejorar la atención del tercerero. Junto con estos cambios, que le daban al cliente la impresión de más orden y limpieza, el Sr. Fernández empezó a modernizar su sistema de corte de carnes y pollos, cambiando el hacha por una sierra, reconociendo que por sus múltiples ocupaciones familiares, las mujeres encuentran muchas ventajas en comprar las carnes cortadas:

“Yo vendía la carne abierta a mano y totalmente limpia. Este aspecto me diferenciaba de la competencia. Con la sierra todo era más fácil y más higiénico”.

Otra ventaja que el Sr. Fernández percibió en el sector de Pedro Pablo Gómez fue la oportunidad de tener clientela de todas partes de la ciudad, a diferencia de su tercena en Bellavista que operaba en un mercado cautivo. De esta forma el negocio fue creciendo dentro del sector, y los pequeños negocios aledaños poco a poco fueron cediendo espacio.

“Reconozco que para ese entonces me puse como de moda, venían clientes de los Ceibos, Puerto Azul y de todas partes de la ciudad. Mi local ya se había



diversificado. Para 1994 también vendía cerdos y en el 95 incursioné en la venta de otros productos al detalle. Mi principal proveedor era PRONACA. La idea era la misma, mantener al cliente satisfecho y dar de esta forma el mejor servicio”.<sup>13</sup>

En el empeño de crecer, una meta fue adueñarse en el corto plazo de otro negocio del sector que distribuía pollos. Así, el Sr. Fernández, una vez más con su capacidad de observación y de sensibilidad frente a las oportunidades, consiguió comprarlo. Una parte fue cancelada de inmediato y la otra a plazos producto de la venta de los pollos. Adicionalmente, dado que el negocio requería más espacio para cargar y descargar, y de parqueo para los clientes, decidió comprar los terrenos cercanos. Entre los años 1993 y 2000 la facturación diaria ya se había multiplicado por diez. Eran buenos tiempos para Eugenio Fernández a pesar que el país entraba en crisis.

“Tuve la fortuna, gracias a Dios, de hacer negocios durante el proceso de dolarización que resultaron clave para el desarrollo de la corporación. Compré en sucres a mis proveedores locales y con eso el negocio sobrevivió la crisis. También ya para esta época contaba con proveedores extranjeros”.

En efecto, la importación de pollos lo obligó a aprender el comportamiento del mercado. Sus proveedores eran empresas estadounidenses que le vendían principalmente a Rusia. Cuando los rusos paraban de comprar, el precio de pollos en Estados Unidos caía, y el Sr. Fernández aprovechaba para abastecerse. En el año 2000 ya dominaba las altas y bajas del negocio.

A partir de ese año, el negocio ya era lo suficientemente sólido para permitirle crecer de manera exponencial hasta convertirse en lo que hoy se conoce como la Corporación Fernández.

---

<sup>13</sup>Dr. NOBOA Vallarino Ernesto: *Del Pensamiento Estratégico Al Desarrollo De Ventajas Competitivas*, Este artículo fue publicado por la revista Mipymes Julio – Agosto 2006. #22.

### **2.1.3 Fundamentación teórica**

#### **Supervisión**

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realizan adecuadamente. Es considerada de importancia se rige e imprime la mecánica necesaria a los recursos humanos.

Depende La productividad del personal para lograr los objetivos

La observancia de la comunicación

Relación entre jefe – subordinado

La corrección de errores

La observancia de motivación

Liderazgo supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los supervisores las formulas usuales.

Paternalista:

Más que una forma de mando

Supervisor autoritario la voz de mando tangente que no se da explicación

#### **Reclutamiento**

Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella tanto haciéndolos conocidos s la misma como despertando en ellas el interés necesario.

Las fuentes de abastecimiento de una empresa deben ante todo precisarse cuantas veces nos encontramos con que una empresas debe ente todo precisarse donde ir a buscar al personal que requiera para cada tipo de

puestos debe por otra parte tratar de ocultarse el contacto con os mejores fuentes para garantizar que nos den oportunamente lo mejor que en ellas podamos encontrar, solo se mencionan algunas.

El sindicato: Prevé todo el personal ordinariamente con excepción de la confianza.

Las escuelas: Técnicas de comercio, etc.

Las agencias de colocaciones: generosas o gratuitas siendo estas últimas quizá las mejores por que efectúan solo con miras de servicio

El personal recomendado por los actuales trabajadores

La puerta de la calle es decir el personal atraído por la forma de la empresa.

La solicitud escrita puede hacer que el personal en otras empresa del que ellas nos requiera o bien a nuestras actuales trabajadores, obtengamos mayor percusión posibilidad de estudio, etc.

El empleo de prensa radio tv para solicitar trabajadores han demostrado en lo general no ser medio adecuado ya que atrae de ordinario al personal manos capaz y hace muchos más extensos y costosos los procedimientos de selección excepto tratándose de técnicas.<sup>14</sup>

## **Selección**

Tiene por objeto escoger entre las distintas conductas aquellas que para cada puesto concreto sean los más aptos

Algunas más usuales técnicas son.

La hoja de solicitud trata todo el expediente del trabajador, datos de conocimientos. Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas tienen por objeto estandarizar e igualar las condiciones en los que habrán de desarrollarlas las solicitantes.

---

<sup>14</sup>MILKOVICH, George T. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos*. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A

El examen médico: Suele dejarse hasta el final del proceso porque es costoso suele comprender el examen físico la historia clínica del solicitante las pruebas de laboratorio.

### **Selección de personal**

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir. El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos: · Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo. ·<sup>15</sup>

### **Evaluar**

Las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas. · Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior. · En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto. Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos o prospectos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas.

Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

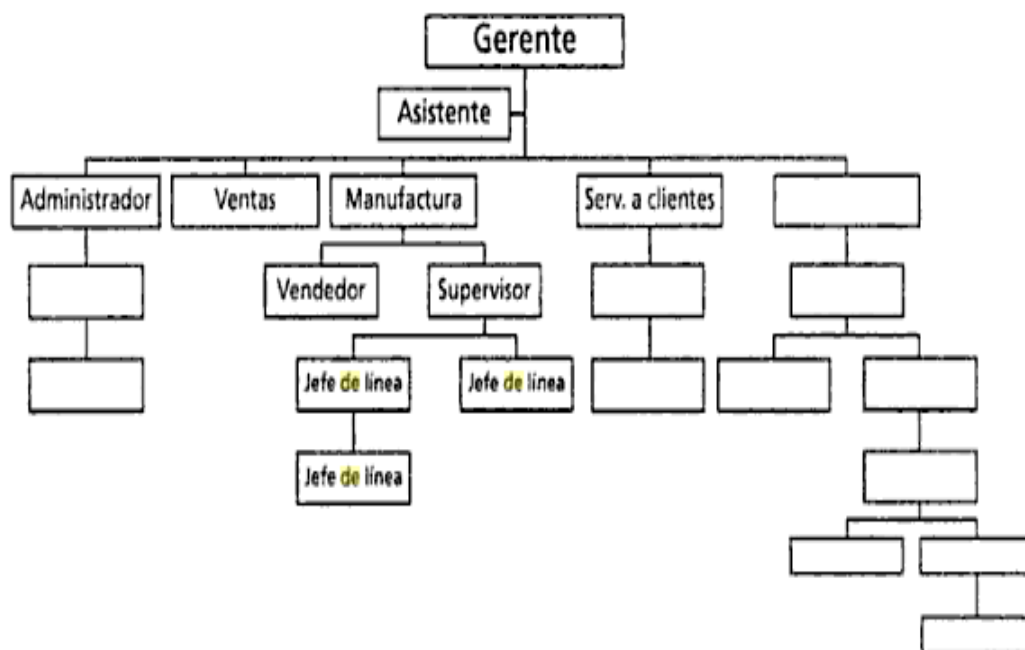
---

<sup>15</sup> ALLES Martha: *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Ed. Granica. (2005).

## Manual de funciones

Dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por aéreas y por puestos, así como establecido sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan.

**Gráfico #1: Manual de Funciones**



Fuente: MONTALVAN Garces Cesar

A este documento se le denomina Manual de Funciones. Su utilización es muy grande cuando se sabe usar. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia.

## **Un Manual de Funciones está constituido por:**

### **Nombre del puesto**

Es el título que la empresa le da al puesto. La persona que lo ocupe, derivara del su gentilicio; por ejemplo: Gerencia de ventas, su titular será, por ende, Gerente de venta.

### **Descripción genérica**

Es la justificación del puesto, la razón por la que existe. Resume el objetivo fundamental del puesto (garces, 1999)<sup>16</sup>

### **Puesto de trabajo**

El puesto de trabajo determine en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>MONTALVAN Garces Cesar, *Recursos Humanos Para La Pequeña Y Mediana Empresa*, Universidad Iberoamericana Edición: 01.1999

<sup>17</sup>SHERRMAN Jr. Arthur W. y BOHLANDER George W. *Administración de los Recursos Humanos, 3ra. Edición*, Editorial Iberoamericana, México D.F.(1994).

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Constitución de la republica del ecuador**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y Participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

### **Ley de compañías.<sup>18</sup>**

#### **Sección I**

#### **Disposiciones Generales**

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

1.- La compañía en nombre colectivo;

2.- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.

---

<sup>18</sup>Superintendencia de Compañías: Ley de Compañías, Publicada el 5 de noviembre de 1999, No. 000. RO/ 312

3.-La compañía de responsabilidad limitada.

4.-La compañía anónima

5.- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

**Art. 3.-** Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

**Art. 4.-** El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

**Art. 5.-** Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

**Art. 6.-** Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contratara obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas. Sin perjuicio de lo que se dispone en el Art. 415, si las actividades que una compañía extranjera va a ejercer en el Ecuador implicaren la ejecución de obras públicas, la prestación de servicios públicos o la explotación de recursos naturales del país, estará obligada a establecerse en él con arreglo a lo dispuesto en la Sección XIII de la presente Ley. En los casos mencionados en el inciso anterior, las compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, deberán domiciliarse en el Ecuador antes de la



celebración del contrato correspondiente. El incumplimiento de esta obligación, determinará la nulidad del contrato respectivo.

**Art. 7.-** Si la compañía omitiere el deber puntualizado en el artículo anterior, las acciones correspondientes podrán proponerse contra las personas que ejecutaren los actos o tuvieran los bienes a los que la demanda se refiera, quienes serán personalmente responsables.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**Neguentropía:** es un sistema que modifica su estructura de acuerdo a la organización.

**Humano:** relativo al hombre o propio de él.

**Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos

**Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

**El aspecto Económico:** Presentar el Presupuesto: por Cursos, Instructores, Materiales (Memorias, apuntes, Diplomas), Equipo (Medios Audiovisuales), Lugares, etc.

**El aspecto Administrativo:** Elaborar el Proyecto del programa de Capacitación, describiendo áreas prioritarias, Objetivo general, cédulas didácticas, estadísticas, de costos directos y responsables de administrar la Capacitación y Elaborar el

**Programa de Capacitación:** incluyendo el Presupuesto, áreas prioritarias, Detección de Necesidades de Capacitación, Objetivo general, número de

cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, Horarios, materiales, equipos, etc.

**Control:** Llevar la Evaluación por Participante, por Cursos y por Programa. Así como también un Seguimiento por Participante y por Programa.

**Distribución** es donde se realiza la venta de un producto que va dirigido de un lugar a otro hasta que sea comprado, la distribución es responsable a que aumente su venta.

**Recursos materiales:** es lo que se va a utilizar dentro de una organización ya sea como equipos para la misma.

**Integración:** de personas que se integran para formar un equipo un organización.

**Conexión interna y externa:** es donde se realiza la comunicación entre los individuos en este caso de una organización.

**Liderazgo tecnológico:** superioridad que tiene individuo dentro de una organización.

**Analogía:** está basado en atributos semejantes.

**Observancia de la comunicación:** se refiere al cumplimiento de alguna actividad que se vaya a realizar.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

## **2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis Generales**

- La ausencia de un departamento de gestión de talento humano se debe al bajo desempeño de los trabajadores.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- Los conflictos con los compañeros incide en el bajo desempeño en sus labores.
- La falta de motivación del personal depende para la realización de sus tareas.
- El manual de funciones incide en la delegación del trabajo.
- La falta de supervisión de trabajo influye la eficiencia de los trabajadores para la empresa.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Variable # 1**

Variable dependiente: conflictos con los compañeros

Variable independiente: bajo desempeño

#### **Variable # 2**

Variable dependiente: tareas diarias

Variable independiente: motivación

#### **Variable # 3**

Variable dependiente: manual de funciones

Variable independiente: delegación de trabajo

#### **Variable # 4**

Variable dependiente: acumulación de trabajo

Variable independiente: concentración de tarea

#### **Variable # 5**

Variable dependiente: supervisión

Variable independiente: eficacia

## 2.4.4 Operacionalización De Las Variables

**Cuadro 1: Declaración de Variables**

<b>Variables</b>	<b>Conceptualizaciones</b>	<b>Indicadores</b>
Variable independiente Ausencia de departamento	La ausencia es cuando no se cuenta con un departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
Variable dependiente Conflictos con los compañeros de trabajo	Los conflictos se dan cuando aquellas personas que nos parecían agradables, y a quienes respetábamos y considerábamos, con quienes nos daba gusto trabajar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Amabilidad</li> </ul>
Variable dependiente Acumulación de Tareas diarias	Las tareas diarias son las distribuciones de lo que se debe de hacer en la ejecución de una función específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> </ul>
Variable dependiente Supervisión	Se aplica a todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Habilidades</li> </ul>
Variable dependiente Rotación del personal	. la rotación del personal se debe al movimiento constante del personal de un departamento a otro a hacer varias tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Eficiente</li> </ul>

Variable dependiente Selección del personal	Forma parte del proceso de provisión del personal y viene luego del reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
Variable dependiente Bajo rendimiento	El bajo rendimiento de debe al mal clima laboral dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Concentración</li> </ul>

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

El diseño de la investigación es el método más factible para el estudio de la problematización planteada, su desarrollo y culminación. El trabajo se realizará a través del método analítico-descriptivo pues este permite el análisis de las causas y efectos, además de las variables que intervienen en el proyecto; es descriptiva puesto que intervienen procesos importantes de los objetivos planteados, información que servirá para fundamentar el marco teórico y posteriormente determinar los componentes que forman parte de este trabajo.

El proyecto es factible porque se ha logrado establecer información que nos permite concluir que realmente existe una necesidad y carencia en la Empresa "AVIFERNAN S.A" viéndole como punto favorable para la obtención de buenos resultados para la implementación de un departamento de gestión de talento Humano.

#### **Tipos de investigación**

Según la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar.

**La investigación exploratoria:** es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no

ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes;

**La Investigación Descriptiva:** se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad;

**La investigación Correlacional:** es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

**Investigación explicativa:** es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experimentales.

**Investigación cuantitativa:** es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Dentro de la investigación cuantitativa se pueden observar:

**Investigación Participativa:** es un estudio que surge a partir de un problema que se origina en la misma comunidad, con el objeto de que en la búsqueda de la solución se mejore el nivel de vida de las personas involucradas. Dentro de la investigación participativa se pueden encontrar:

1. Estudio de casos: es el estudio de sucesos que se hacen en uno o pocos grupos naturales;
2. Estudio Etnográfico: es una investigación en la cual el investigador se inserta, camuflado en una comunidad, grupo o institución, con el objeto de observar, con una pauta previamente elaborada

## **3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Característica de la población**

Los sujetos que van a ser medidos para objeto de investigación sobre la problemática planteada son los trabajadores de la empresa de lo cual se aplicara una herramienta investigativa para obtener información relevante sobre la situación actual de la entidad.

### 3.2.2 Delimitación de la población

Tomando en cuenta la formulación del problema delimitemos como finita, esto corresponde a 25 trabajadores de la Empresa "AVIFERNAN S.A".

### 3.2.3 Tipo de la muestra

El tipo de la muestra es no probabilística, esta fue determinada a través de la elección de un grupo de objetivo, a este conjunto de la población se le realizará una encuesta sobre la problemática planteada para obtener información idónea para fortalecer la investigación de este trabajo.

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

Para obtener el tamaño de la muestra se hace, necesario aplicar la formula estadística del método no probabilístico, porque este nos permite analizar de acuerdo a nuestro criterio de investigación con un margen de error del 5% siendo la siguiente formula.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2 + pq}{z^2}}$$
$$n = \frac{25(0.5 \cdot 0.5)}{\frac{(25-1)0.5^2 + (0.05 \cdot 0.05)}{1.96}}$$
$$n = \frac{25(0.25)}{3.31}$$
$$n = 19$$

### 3.2.5 Proceso de selección

La muestra es de tipo no **probabilístico** estatificado por los trabajadores por la cual se llevó a cabo el siguiente procedimiento.



Muestra de sujeto voluntario: el grupo de sujetos que intervendrán es el proceso de encuesta lo harán libre y voluntariamente según su criterio sobre el tema planteado.

### **3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS**

#### **3.3.1 Método teórico**

**Método Analítico–Sintético:** Método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí (como en un rompecabezas) hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento. Hay quienes lo manejan como métodos independientes.

**Método Hipotético – Deductivo:** Es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

#### **3.3.2 Método empírico**

##### **1- Observación.**

- Personal
- Directa
- Por medios electrónicos

### **3.3.3 Técnicas E Instrumentos.**

#### **1- Encuesta**

Una encuesta es para realizar observaciones en el cual buscamos recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos que obtuvimos son para realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. La investigación nos sirve para seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION.**

Luego de recabar todos los cuestionarios, las encuestas y la información que buscamos, pasaríamos a obtener los resultados mediante los procesos estadísticos para a su vez permitirme llegar a una conclusión.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

En la actualidad la empresa AVIFERNAN SA no cuenta con un departamento de gestión de talento humano lo cual esto ha traído varios problemas dentro de la misma como el pésimo funcionamiento de las labores, conflictos con los compañeros, desmotivación en las tareas, y no tener una selección de personal de acuerdo a las habilidades que tenga cada empleado.

Esto ha ocasionado bajar las ventas y el ánimo de cada uno de los empleados en seguir trabajando para la mejora de la empresa por tal motivo la implementación de un departamento de gestión de talento humano nos ayudara a tener un control mejor organizado dentro de la empresa para que así no haya dificultad en la hora de la elaboración de las tareas , reclutamiento del personal esto también consiste en establecer la información obtenida en la encuesta de las preguntas indagadas y la presentación grafica como demostración palpable de sus resultados.

El propósito de la administración del talento humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el

principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Para tener talento, se necesitan un sistema de gestión del talento excepcional, que atrae el talento y les ayuda a entender exactamente qué esperar de su experiencia de trabajo con la empresa. Los mejores sistemas de gestión del talento también proporcionan a los empleados el tipo de experiencias de desarrollo en que se basan las capacidades clave de la organización y las competencias básicas. Por último, pero no menos importante, que retienen el talento adecuado. Dicho de otra manera, los sistemas eficaces de gestión del talento no sólo deben adquirir y presentar a la gente altamente calificada a la organización, deben asegurar que el ajuste sea correcto entre empleado y empleador.

La planificación de este departamento es un paso muy importante para que la empresa contrate a personas aptas para el desarrollo del trabajo por cuanto es fundamental proyectar metas y objetivos en cuanto se refiere al personal que forma parte de la organización teniendo en cuenta que el talento humano es el capital más importante dentro de la empresa nuestra propuesta llevaría a que la empresa lleve de forma organizada todas sus funciones.

## **4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERPECTIVAS**

### **ENCUESTAS REAIZADAS A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA**

#### **AVIFERNAN S.A**

**1.- ¿Cree usted que es necesario que exista en la empresa un departamento de gestión de talento humano?**

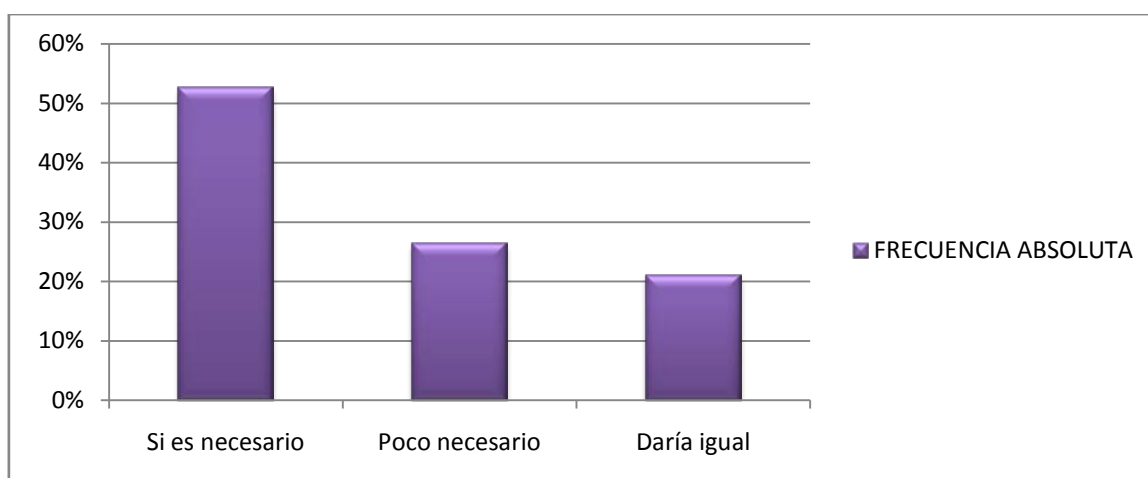
**Cuadro # 2: Necesitaría un Departamento de Gestión de Talento Humano**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si es necesario	10	53%
Poco necesario	5	26%
Darí­a igual	4	21%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

**Grafico # 2: Necesitaría un Departamento de Gestión de Talento Humano**



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

La mayoría de los trabajadores 53 % que representa a 10 personas dicen que es necesario que exista en la empresa un departamento de gestión de talento humano que les ayude a un mejor control y el 28% que representa a 5 personas cree que es poco necesario, el 21% que representa a 4 personas dicen que darí­a igual este departamento dentro de la empresa.

Un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que este departamento es muy importante dentro de la empresa ya de este depende su buen funcionamiento de la misma y también ayudaría a tener un control dentro y fuera de la empresa.

**2.- ¿Considera usted que la selección del personal es importante para la empresa?**

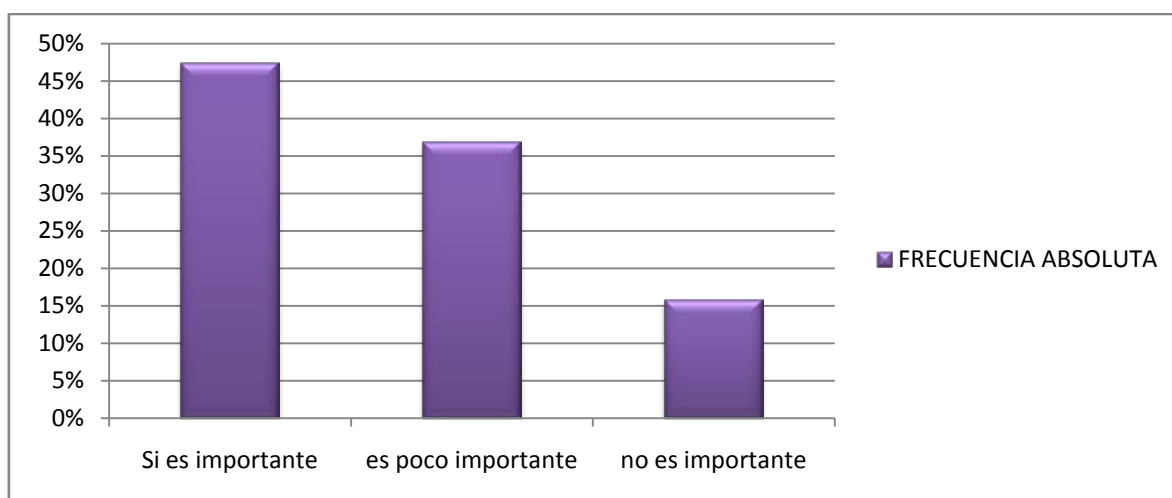
**Cuadro # 3: La selección del personal es importante**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si es importante	9	47%
Es poco importante	7	37%
No es importante	3	16%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

**Grafica # 3: La selección del personal es importante**



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

En las encuestas realizadas se puede indicar que el 47 % que representa a 9 personas dicen que es importante la selección del personal y el 37% dicen que es poco necesario que esto equivale a 7 personas , el 16% afirma que no es importante para la empresa la selección del personal que esto equivale 3 personas.

Un gran porcentaje de los encuestados manifiesta que no pueden desenvolverse de una manera correcta porque no realizan labores de acuerdo a sus destrezas, siendo un problema porque estos trabajadores deberían estar en el lugar correcto para que puedan ser eficientes.

### 3.- ¿Según su criterio la falta de un departamento de gestión de talento humano afecta al desempeño de los trabajadores?

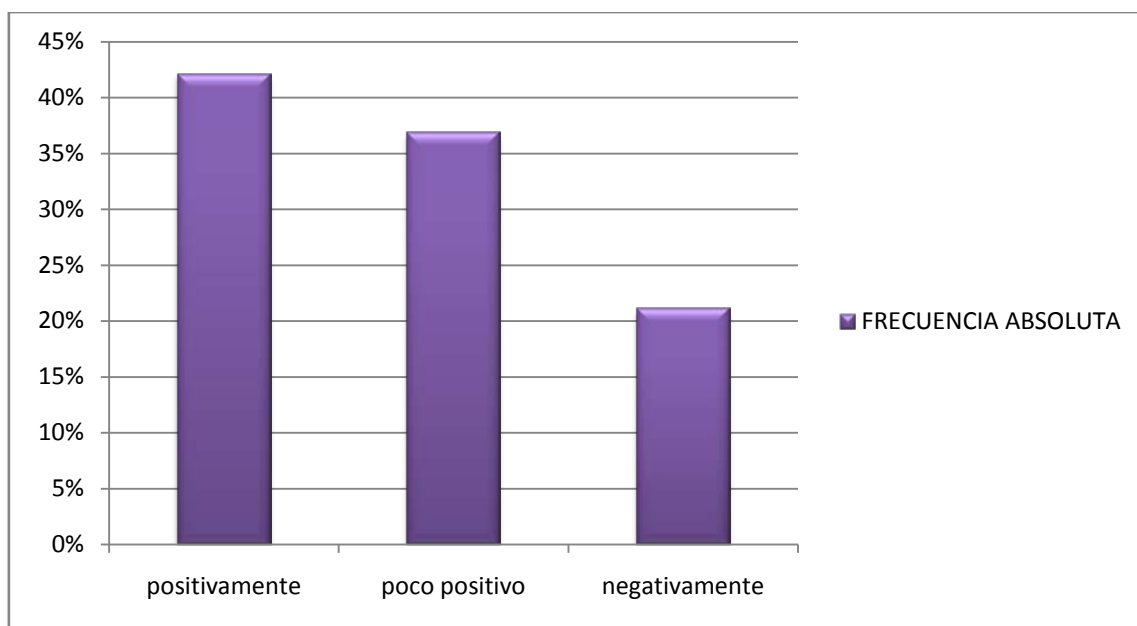
**Cuadro # 4: La falta un Departamento de gestión de talento Humano.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Positivamente	8	44%
Poco positivo	7	39%
Negativamente	4	21%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

Grafica # 4: La falta un Departamento de gestión de talento Humano.



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

En las encuestas realizadas se puede indicar que el 44 % que representa a 8 personas dicen que positivamente la falta de un departamento de gestión de talento humano afecta el desempeño de los trabajadores y el 39% que equivale 7 personas dicen que sería un poco positivo, y el 17% dicen que negativamente la falta de este departamento afecta sus desempeños.

La mayoría de los trabajadores de la empresa manifiesta que la falta de un departamento de gestión de talento humano si afecta en sus desempeño ya que no se encuentran guiados de acuerdo a las funciones a realizarse dentro de la empresa.



**4.- ¿Según su criterio porque hay en la empresa conflictos con los compañeros de trabajo?**

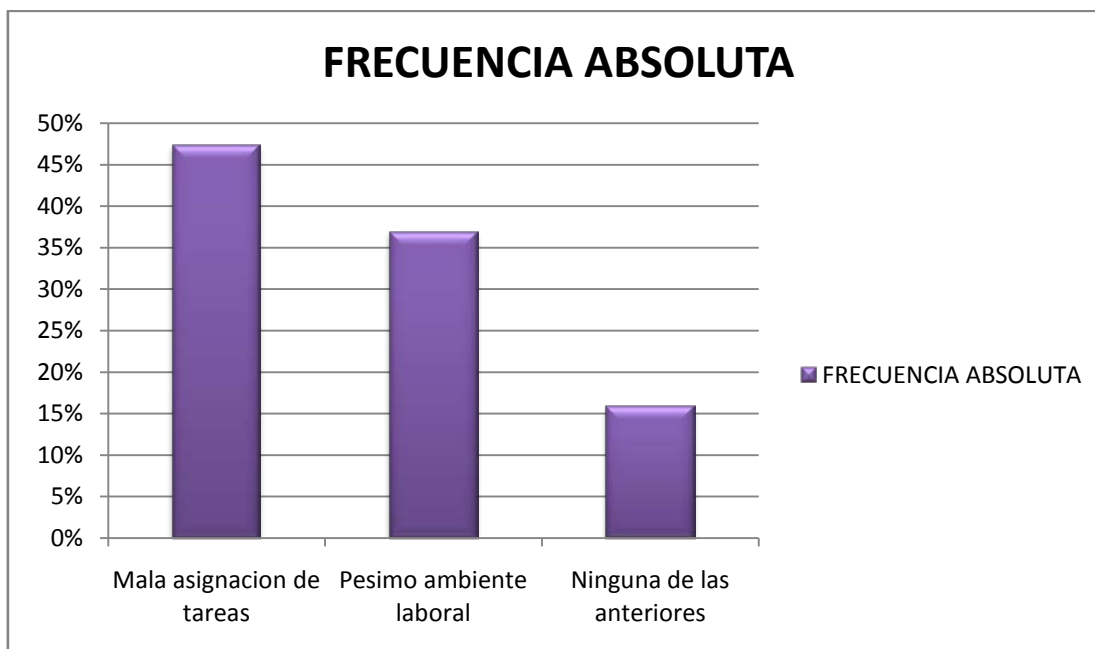
**Cuadro # 5: Los conflictos con los compañeros de trabajo.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Mala asignación de tareas	9	47%
Pésimo ambiente laboral	7	37%
Ninguna de las anteriores	3	16%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

**Grafica # 5: Los conflictos con los compañeros de trabajo.**



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

En las encuestas realizadas se puede indicar que el 45% que representa a 12 personas dicen que la pésima selección de tareas hacen que exista conflictos con los compañeros y el 37% que esto equivale a 5 personas dicen que esto hace un ambiente laboral poco agradable, y el 18% que equivale a 2 personas dicen que ninguna de las anteriores mencionadas causa conflictos con los compañeros de trabajo.

Los conflictos existen por una mala asignación de tareas que esto se debe a que no están siendo puestos a los lugares que correspondan y también causan un pésimo ambiente laboral dentro de la empresa lo cual no hace que no logre los objetivos.

**5.- ¿Considera usted que la acumulación de tareas influye en la poca capacitación a los trabajadores?**

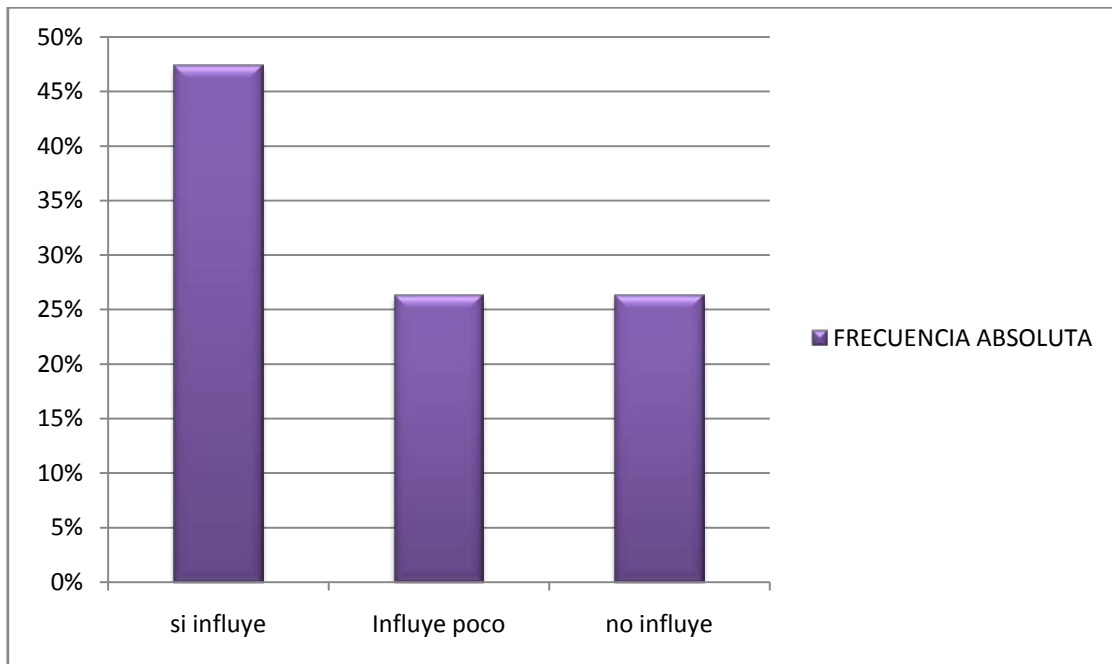
**Cuadro # 6:La acumulación de tareas influye en la poca capacitación.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
<b>Si influye</b>	9	47%
<b>Influye poco</b>	5	26%
<b>No influye</b>	5	26%
<b>TOTAL</b>	19	100%

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

**Grafica # 6:La acumulación de tareas influye en la poca capacitación.**



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

En las encuestas realizadas se puede indicar que el 47% que representa a 9 personas dicen que si influyen la acumulación de tareas en la poca capacitación a los trabajadores y el 26 % que esto equivale a 5 personas dicen que influye poco y el 26% que esto equivale a 5 personas dicen que no influyen las capacitaciones en las acumulaciones de tareas.

La acumulación de tareas influye a la poca capacitación del personal porque no se sabe el trabajo que se va a realizar ya que hay veces que son cambios de puesto y no se tiene el suficiente conocimiento en lo asignado, la acumulación de tareas baja el rendimiento del personal y la productividad de la empresa desmotivación dificultad para gestionar su tiempo en el trabajo hace también que cause las rotaciones de puesto.

6.- ¿A su criterio la supervisión de las tareas afecta a la eficiencia de la empresa?

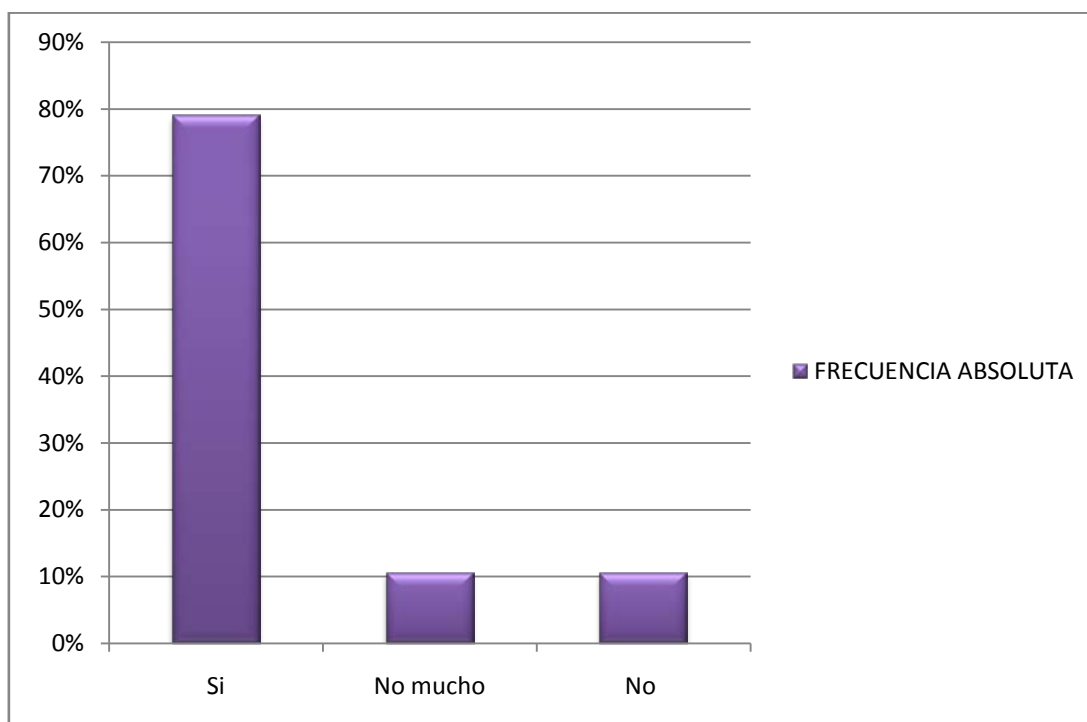
**Cuadro # 7: La supervisión de tareas afecta la eficiencia en la empresa.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	15	79
No mucho	2	11
No	2	11
<b>TOTAL</b>	19	100

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

**Grafica # 7: La supervisión de tareas afecta la eficiencia en la empresa.**



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

En las encuestas realizadas se puede indicar que el 79% que representa a 15 personas dicen que la supervisión de tareas si afecta a la eficiencia de la

empresa, y el 11% que equivale a 2 personas no afecta mucho, y el 11% que equivale a 2 personas dicen que no afecta la supervisión en la eficacia.

Si es necesario que exista un manual de funciones para que cada persona realice bien sus actividades en la empresa esto nos ayuda a que cada persona esté en su debido puesto por sus conocimientos, habilidades y experiencia lo cual las actividades destinadas a mejorar la supervisión del personal deben ser realizados de forma regular estableciéndose con claridad difundir y explicar los manuales de funciones que definen las tareas, el proceso y el alcance de los diferentes puestos de trabajo a fin de que sirva de guía para el personal con lo que se puede disminuir el conflicto y lograr una mayor independencia al tomar decisiones que ayuden a resolver los distintos problemas que se puedan presentar en el desarrollo de sus actividades.

**7.- ¿Cree usted que la rotación del personal es beneficioso para la empresa?**

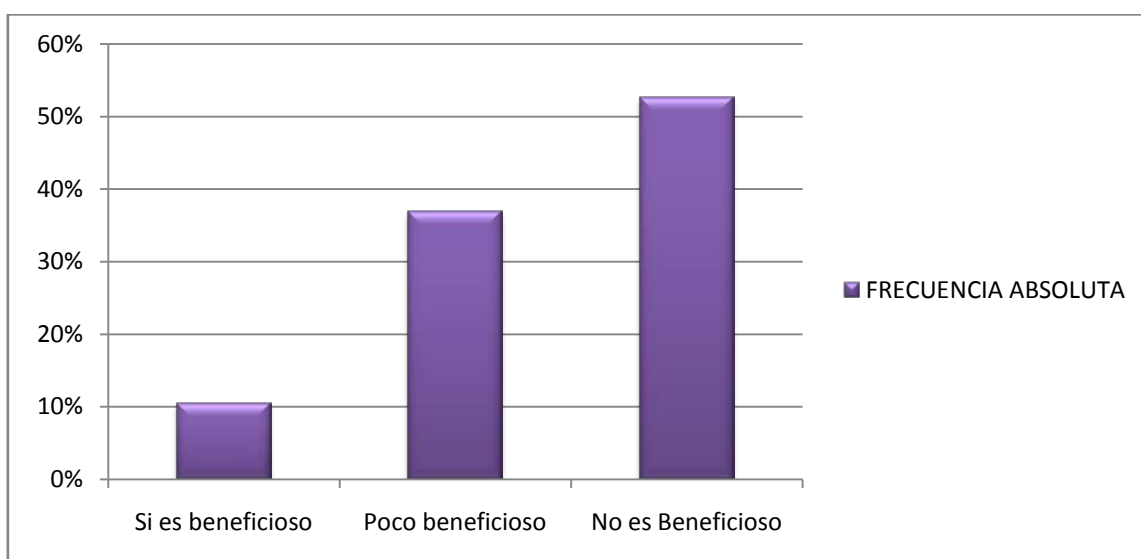
**Cuadro # 8: La rotación del personal es beneficiosa para la empresa.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
<b>Si es beneficioso</b>	2	11%
<b>Poco beneficioso</b>	7	37%
<b>No es Beneficioso</b>	10	53%
<b>TOTAL</b>	19	100%

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

**Grafica # 8: La rotación del personal es beneficiosa para la empresa.**



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

En las encuestas realizadas se puede indicar que el 53% que representa a 10 personas dicen que no es beneficioso que exista tanta rotación del personal y el 37% que representa a 7 personas dicen que es poco beneficioso a lo contrario del 11% que si es beneficiosa la rotación del personal.

La rotación del personal no es beneficiosa para la empresa ya que este causa tiempo y gastos para la empresa.

**8.- ¿cree usted que el perfil de los trabajadores afecta en la selección del personal?**

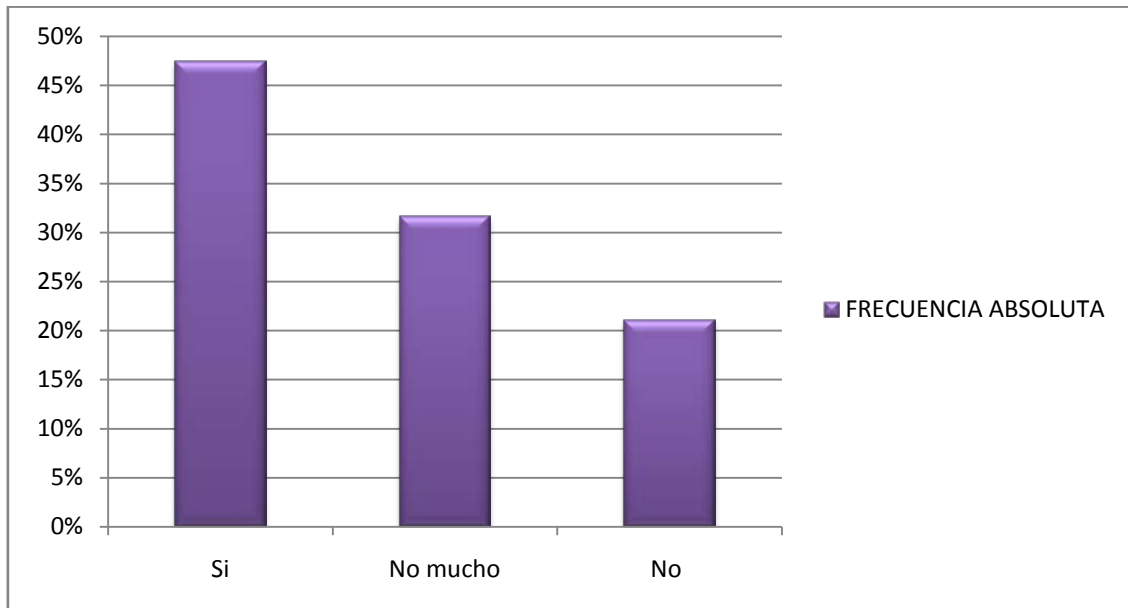
**Cuadro #9: El perfil de los trabajadores afecta en la selección del personal**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	9	47%
No mucho	6	32%
No	4	21%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

**Grafica # 9: El perfil de los trabajadores afecta en la selección del personal**



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

De acuerdo a las encuestas realizadas el 47% que representa 9 personas que si afecta el perfil de los trabajadores con la selección del personal y el 32% que equivale a 6 personas que no mucho, el 21% que son 4 personas dicen que no.

El perfil de los trabajadores tiene que ver mucho con la selección del personal entonces la selección del personal tiene que estar acorde a las habilidades que tenga cada individuo es importante que el personal conozca cómo se realizan todas las operaciones de la empresa por lo cual, resulta de gran importancia que haiga una selección del personal de acorde a sus habilidades para que la empresa siga teniendo un buen funcionamiento.

9.- ¿A su criterio es un beneficio para mejora de la empresa es implementar un departamento de gestión de talento humano?

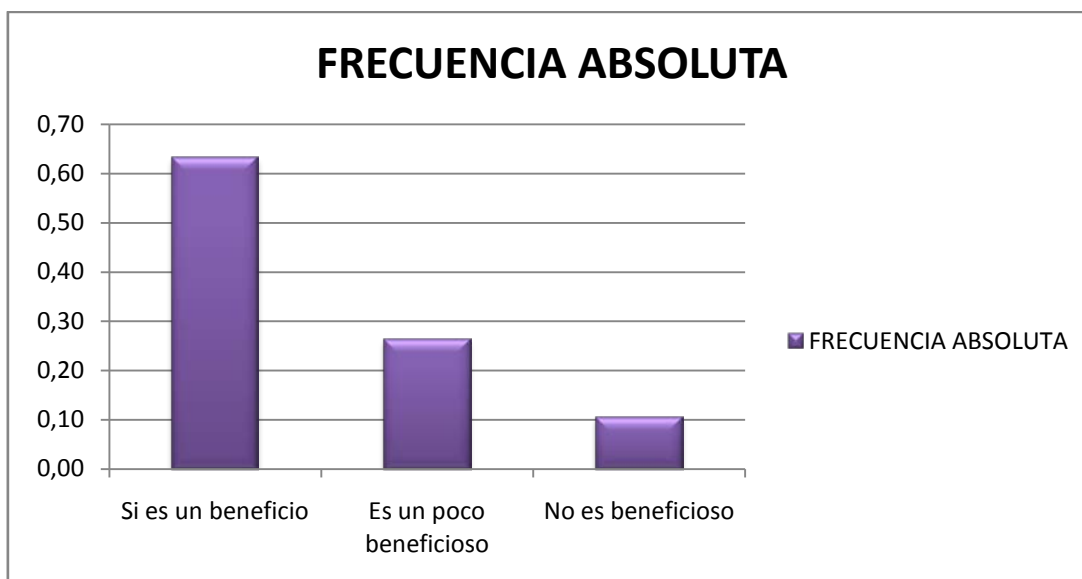
**Cuadro # 10: Es beneficioso para la empresa un departamento de gestión de talento humano**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si es un beneficio	12	63%
Es un poco beneficioso	5	26%
No es beneficioso	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

**Grafica # 10: Es beneficioso para la empresa un departamento de gestión de talento humano**



Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR



En las encuestas realizadas el 63% que representa 12 personas dicen que si es un beneficio implementar un departamento de gestión de talento humano para la empresa y el 26% que equivalen a 5 personas dicen que es un poco beneficioso, y el 11% que equivale a 2 personas dicen que no es beneficiosa la implementación de este departamento

Si es beneficioso implementar un departamento de gestión de talento humano ya que este nos permitirá tener un control en todas las actividades a realizarse y mejoramiento de sus funciones dentro y fuera de la empresa para así llegar a todos los objetivos planteados y esto también ayudar a buscar básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. A demás retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

### **4.3 RESULTADOS**

En los resultados que hemos obtenido si es factible la implementación del departamento de gestión de talento humano ya que la empresa se encuentra con un personal desmotivado sin capacitación de esta manera hace que haya conflictos con los compañeros la acumulación de tarea y bajo rendimiento en sus labores cotidiana la mala selección del personal hace que la empresa AVIFERNAN SA no siga creciendo como empresa.

La empresa se vería beneficiada si obtuviera un personal que se encuentre supervisado para que pueda realizar sus labores y pueda realizar sus tareas de acuerdo a su conocimiento sin haber rotación del personal ya que todo el personal no sabría hacer las tareas dadas a los demás departamento.

Esta implementación no debe verse como un gasto más de la empresa si no como un beneficio que corresponde a todas las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar el ámbito laboral en general ya que el buen funcionamiento de la misma no depende tanto de todos los empleados sino más bien de las actitudes ante el trabajo sino de la motivación que tengan para realizar sus actividades dentro de organización.

Implementar es obtener eficiencia, eficacia del mismo para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa para el mejoramiento del entorno laboral

#### 4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Una vez conocidos los resultados obtenidos luego de la encuesta realizada a los habitantes del Cantón Milagro, se puede afirmar que la apertura de un Departamento de Gestión de Talento Humano es vista como una buena opción de servicio ya que les permitirá optimizar su tiempo por la mayoría del personal.

**Cuadro # 11: Verificación de Hipótesis**

HIPOTESIS GENERAL	VERIFICACION DE HIPOTESIS
Si se implementaría el departamento de gestión de talento humano mejorara la selección del personal	¿Cree usted que es necesario que exista en la empresa un departamento de gestión de talento humano?
	¿Considera usted que la selección del personal es importante para la empresa?
	¿Según su criterio la falta de un departamento de gestión de talento humano afecta al desempeño de los trabajadores?
HIPOTESIS PARTICILAR	
Los conflictos con los compañeros de trabajo inciden en el bajo desempeño en sus labores.	¿Según su criterio porque hay en la empresa conflictos con los compañeros de trabajo?
La acumulación de tareas afecta en el rendimiento laboral de la empresa.	¿Considera usted que la acumulación de tareas influye en la poca capacitación a los trabajadores?

La falta de supervisión al personal influyen los puestos de trabajo.	¿A su criterio la supervisión de las tareas afecta a la eficiencia de la empresa?
La rotación de puestos influye la ineficiencia de la empresa.	¿Cree usted que la rotación del personal es beneficiosa para la empresa?
La mala selección del personal se ve afectada n los perfiles de los trabajadores.	¿Cree usted que el perfil de los trabajadores afecta en la mala selección del personal?
El bajo rendimiento incide en el bienestar de la empresa.	¿A su criterio es un beneficio para mejora de la empresa es implementar un departamento de gestión de talento humano?

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Creación e Implementación del Departamento de talento Humanos y selección del personal en la Empresa “AVIFERNAN S.A” en la Provincia del Guayas Cantón Milagro y Sector La Pradera

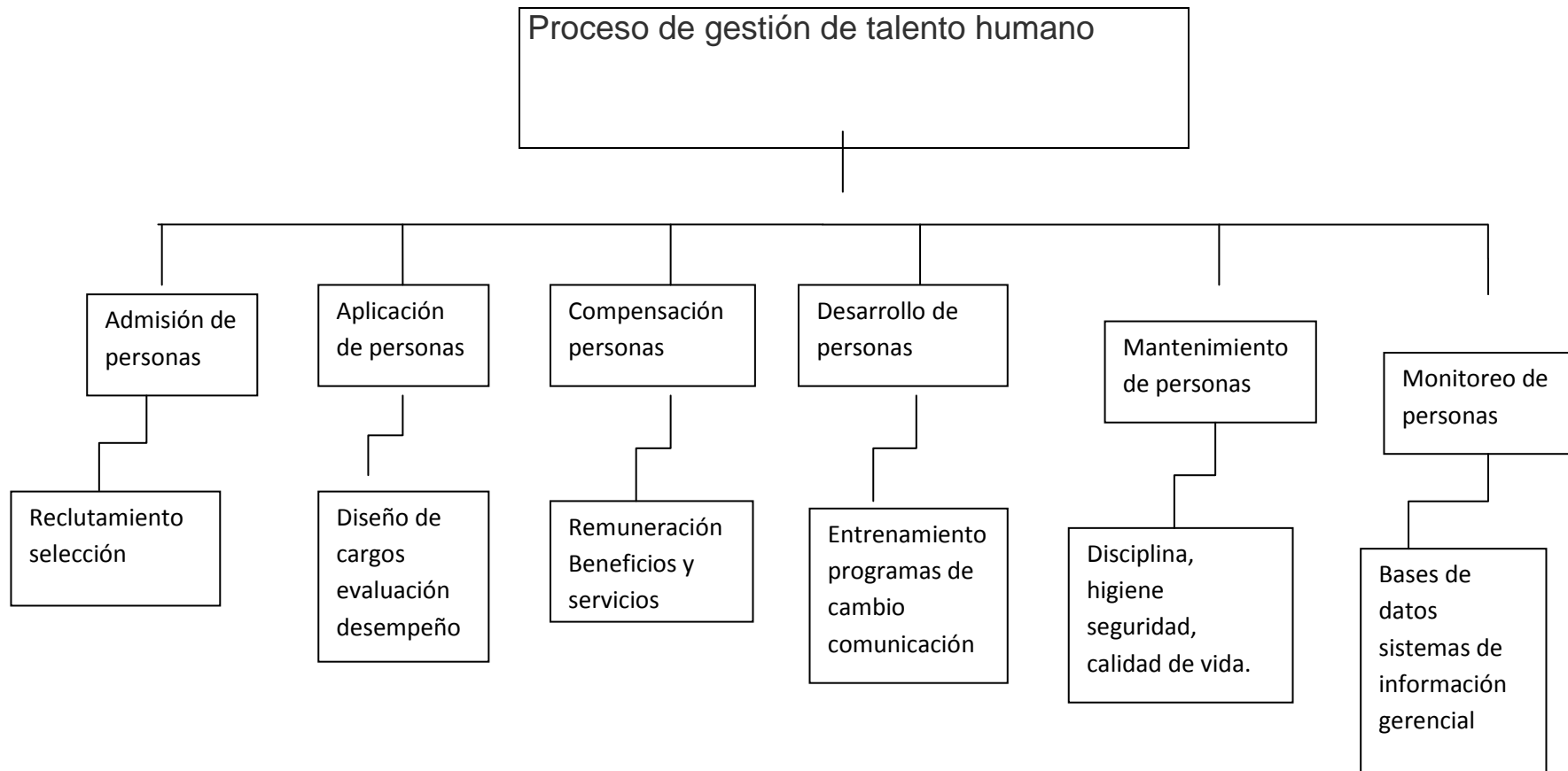
#### **5.2 FUNDAMENTACION**

##### **FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA - TEÓRICA**

##### **Modelo de IDALVERTO CHIAVENATO 2002**

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión de talento humano en 6 vertientes.

**Grafica # 11: Proceso de gestión de talento humano**



**Fuente: IDALVERTO CHIAVENATO**

## **Admisión de personas**

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puedan denominarse proceso de provisión o suministro de personas se encuentran relacionadas directamente con el reclutamiento y selección.

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

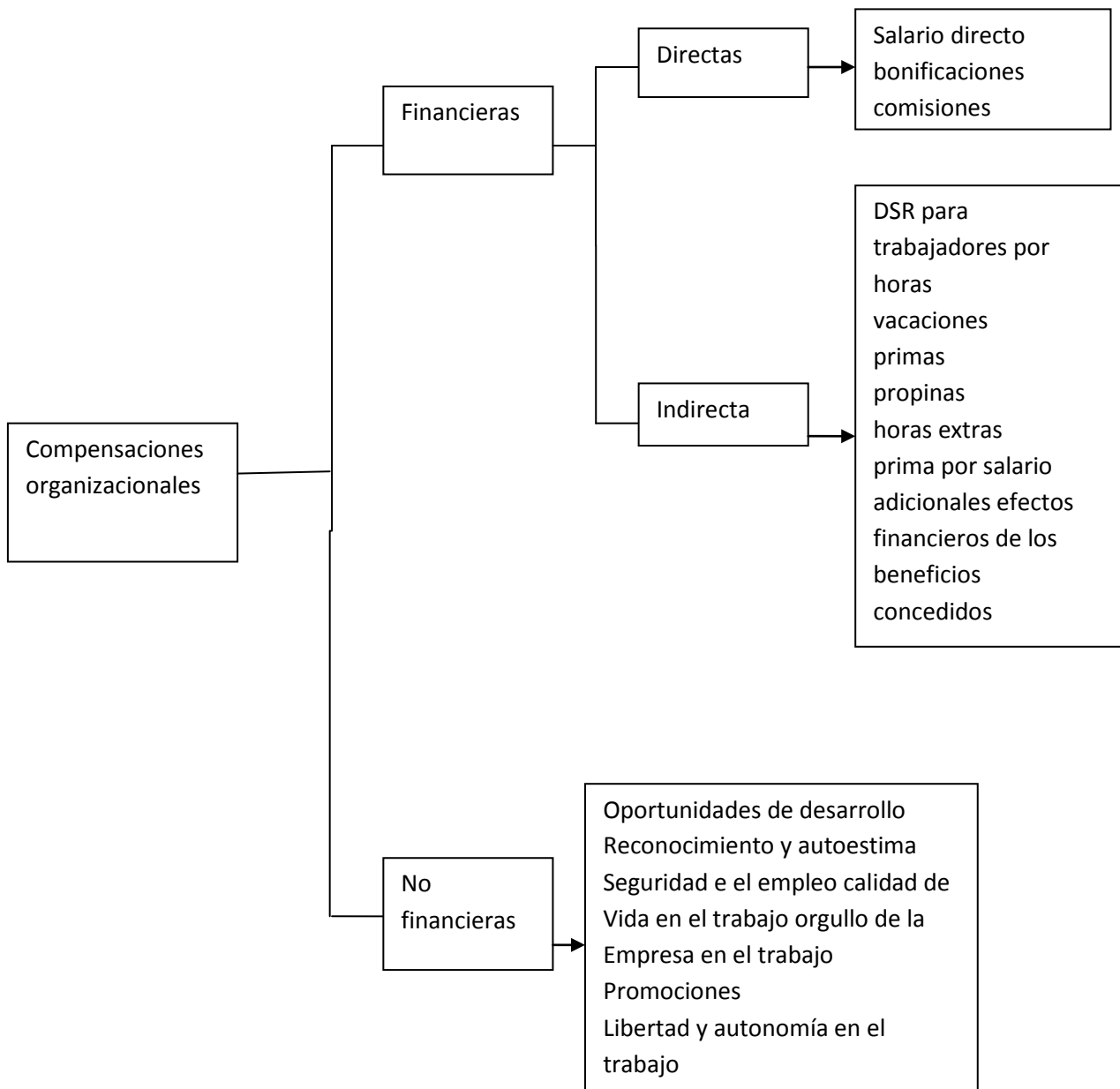
Se busca un mejoramiento continuo del capital intelectual y agrega nuevos valores a los activos intangibles de la organización a partir de la creatividad e innovación, habilidades y capacidades que permiten a la organización realizar su misión y conseguir los objetivos globales en un mundo de transformación.

## **Aplicación de personas**

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



**Grafica # 13: Compensaciones organizacionales**



**Fuente: IDALVERTO CHIAVANATO**



## **DESARROLLO DE PERSONAS**

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

## **MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

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

### Higiene laboral

Esta tiene relación con las condiciones ambientales que garantizan la salud física y mental de las personas que participan en las organizaciones.

#### 1. Ambiente físico de trabajo que implica

- Iluminación. Luz adecuada a cada tipo de actividad.
- Ventilación. remoción de gases, humo y olores desagradables.
- Temperatura. Mantenimiento de niveles de temperatura adecuados.
- Ruidos. Eliminación de ruidos

#### 2. Ambiente psicológico

- Relaciones humanas agradables
- Estilo de gerencia democrática
- Eliminación de posibles fuentes de estrés

### 3. Aplicación de principios de ergonomía que incluye

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas de acuerdo al tamaño de las personas

### **5.3 JUSTIFICACION**

La propuesta de acuerdo a la investigación es factible a la realización en vista de que el campo administrativo existe una gran predisposición para la mejora y el cambio de la organización. Base fundamental para lograrlo es el hecho de que se va a captar nuevo modelo de gestión de talento humano por lo que se considera necesario establecer un sistema que permita permanentemente evaluar el rendimiento operativo y directivo de la institución.

Y así poder adoptar las políticas en la actividad económica y social que desarrollan los empleados de la empresa AVIFERNAN SA.

El nuevo modelo de implementación será un beneficio tanto para la empresa como para sus colaboradores profesional y personalmente porque si contamos con el equipo idóneo de acuerdo a sus funciones se obtendrá mayores rendimientos dentro de esta.

La ventaja que obtendrá es el impacto que tendrá con fuerza en la necesidad de contar con un personal cada vez más idóneo motivados a que los empleados se preparen mejor y por otro obligando a la empresa a contar con un personal intelectual que aproveche su capacidad productiva, diagnosticando potencialidades y pronosticando campos de acción futuros.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

Crear e implementar un Departamento de Talento Humanos y Selección del Personal en la Empresa “AVIFERNAN S.A” en la Provincia del Guayas Cantón Milagro y Sector La Pradera

### **5.4.2 Objetivo Específico de la Propuesta**

- Determinar las funciones del departamento de talento humano y selección del personal.
- Lograr satisfacción del personal debido a una supervisión adecuada.
- Conseguir un manual de funciones para la empresa.
- Disminuir la rotación del personal para obtener un buen trabajo del personal.



La propuesta de acuerdo a la investigación es factible de realización y puesta en práctica, con éxito en vista de que tanto en el área administrativa como de talento humano exista una gran predisposición para la mejora y el cambio interno y externo por la implementación del departamento vamos a mejorar el desempeño laboral y lograr que la organización y su personal sean más proactivos en las actividades de la empresa convirtiéndose en base fundamental para su mejora continua.

### LOGO DE LA EMPRESA AVIFERNAN S.A



### SLOGAN DE LA EMPRESA AVIFERNAN S.A

*Las de las patitas amarillas*

## ANALISIS FODA DE LA EMPRESA AVIFERNAN S.A

**Cuadro # 12: Análisis Foda**

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Efectividad de la producción y programa de entrega.                  Motivación e incentivos.                  Fuerza de calidad.                  Clima favorable para los pollos.                  Alto control sanitario.                  Infraestructura.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Estabilidad de costos.                  Falta de experiencia en el negocio.                  Agresividad para enfrentar a la competencia.                  Valor agregado al producto.                  Factibilidad para salir del mercado.                  Habilidades para manejar la información.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Ubicación.                  Clima.                  Crecimiento explosivo de la población.                  Apertura económica.                  Política salarial.                  Incremento de la participación en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES</b></p> <p>Convenios con empresas.                  Actualización continúa de tecnologías.                  Selección del personal.                  Capacitación a los trabajadores.                  Mantener objetivos, metas.                  Precios cómodos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES/ OPORTUNIDADES</b></p> <p>Ventas de acciones.                  Aprovechar los préstamos bancarios.                  Implemento de nuevas tecnologías.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Importaciones de pollos de otros países del área bajo precios.                  Inestabilidad de orden económico y social en el país.                  Comunicación deficiente.                  Nuevos competidores.                  Creación de nuevos impuestos.                  Competencia desleal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS/ AMENAZAS</b></p> <p>Estudio de oferta.                  Uso adecuado de maquinaria.                  Eliminar y combatir los problemas virales.                  Investigación de nuevos mercados.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES/ AMENAZAS</b></p> <p style="text-align: center;">Crear nuevos productos                  (Embutidos).                  Implementos de las nuevas tecnologías.                  Búsqueda de nuevos proveedores.</p>

## **5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

### **Misión**

Promover un clima laboral que contribuya a una verdadera integración entre todos sus miembros de la empresa, garantizando la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de los trabajadores entre las distintas áreas, cumpliendo con las políticas de la empresa.

### **Visión**

Ser reconocido como parte integral de nuestra empresa a través de los objetivos y mediante el liderazgo en la orientación y administración de talento humano, garantizando la captación de un personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación.

### **PRINCIPIOS**

- Ofrecer a nuestros clientes una atención adecuada a través de nuestro producto y un adecuado servicio de venta.
- Dar capacitaciones para ofrecer una excelente atención al cliente, es decir, con amabilidad, respeto y equidad.
- Tener respeto a los cliente ya que es la base del desarrollo de toda organización, si hay respeto, hay comunicación, comprensión y justicia.
- Tener responsabilidad en Empresa AVIFERNAN S.A, no busca solo su progreso empresarial, también tiene una obligación con la sociedad para retribuir de una forma todo lo que esta le dio.
- Somos una empresa que demostramos ser sinceros y responsables en la venta de nuestro productos.

## **ESTRATEGIAS**

- Implantar políticas y normas orientadas a lograr los objetivos y metas de la organización, en forma racional y armónica, creando un ambiente de optimismo, seguridad y confianza en el entorno de la empresa.
- Aplicar la planificación estratégica, con el objeto de realizar un análisis organizacional a través de la cooperación y coordinación de los grupos de interés, para solucionar problemas, tanto administrativo, financiero, técnico, jurídico, entre otros.
- Capacitar, adiestrar y preparar al personal para ejercer las actividades más complejas en función del orden de prioridades de la empresa.
- Proporcionar un clima de confianza y de seguridad, desarrollando las capacidades individuales que permita resolver situaciones y asumir responsabilidades.

## **ACCIONES DE LA PROPUESTA**

**1.- ACCIONES ADMINISTRATIVA:** Comprende todas aquellas funciones gerenciales que permiten desarrollar actividades para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

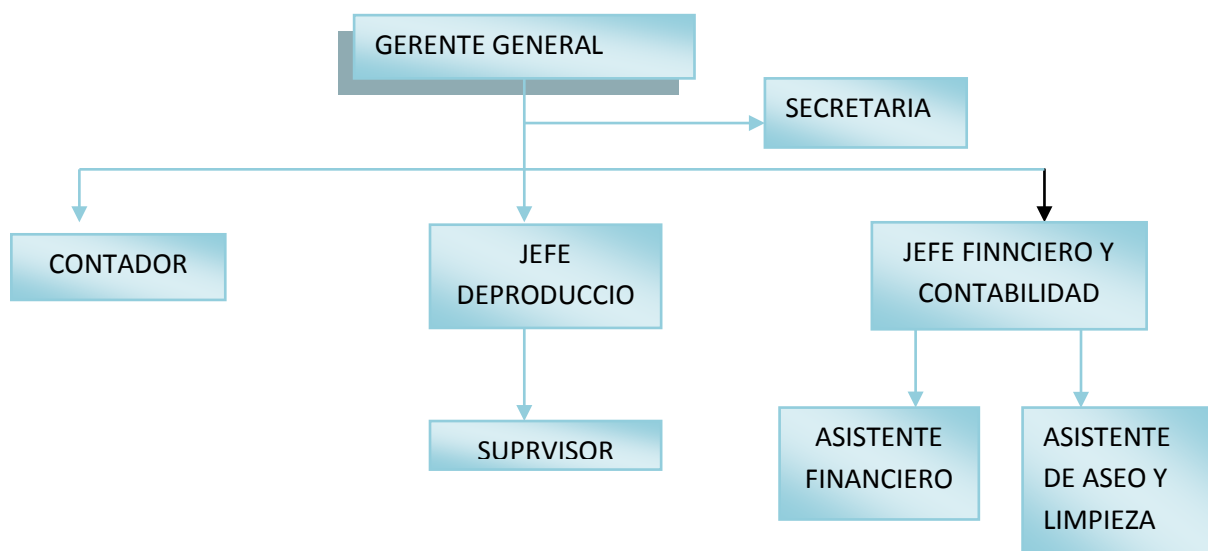
**2.- ACCIONES FINANCIERAS:** Conjunto de actividades que se deben realizar a fin de la optimización de los recursos económicos de la organización para obtener buenos resultados en el financiamiento de la empresa.

**3.- ESTRATEGIAS:** Procedimientos enmarcados dentro de una metodología lógica que permitirá afrontar los problemas en el contexto de la incertidumbre, permitiendo evaluar la disponibilidad de los recursos organizacionales, para sumir el proceso de toma de decisiones.



## Organigrama del departamento de talento humano

**CADRO # 13: Organigrama del Departamento**



### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GESTION DE TALENTO HUMANO**

Desarrollar procesos que permitan la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la Empresa.

Generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo y capacitación de los trabajadores de la Empresa.

Ejecutar estrategias y programas que generen una cultura organizacional basada en la ética, la atención al usuario y la eficiencia en la prestación de los servicios.

Adoptar e implementar los mecanismos necesarios para la evaluación del personal administrativo.

Planear, elaborar y desarrollar el plan de capacitación del personal de la empresa, de acuerdo con las necesidades detectadas en el campo administrativo.

Coordinar el proceso de liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes a la seguridad social y parafiscal, de conformidad con la normatividad laboral vigente.

Elaborar y coordinar los programas de salud ocupacional que se establezcan para el cuidado laboral de los empleados de la Empresa.

Actualizar la base de datos de los empleados según su ingreso, categorización y evaluación.

Absolver las consultas jurídicas que le sean solicitadas por la Rectoría en materia laboral.<sup>19</sup>

### **Estructura organizacional del Departamento de talento Humanos**

El Departamento está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoria de talento humano Desarrollo organizacional<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.uac.edu.co/gestion-del-talento-humano/funciones-gestion-del-talento-humano.html>

<sup>20</sup> <http://es.scribd.com/doc/93356071/1-Gestion-Del-Talento-Humano-CHIAVENATO>

## **Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de talento humano.**

- **Reclutamiento de Personal**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de talento Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Talento Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de TH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Talento Humanos de la organización.

- **Selección**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de TH deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección del TH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación y eficiencia del hombre al cargo
- Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace)

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades

del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

- **Evaluación de Desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

- **Compensación**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

- **Beneficios Sociales**

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

- **Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de

servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

- **Entrenamiento y Desarrollo**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es llevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo por medio de estos programas.

- **Relaciones Laborales**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

- **Desarrollo Organizacional (DO)**

El DO, se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

- **Base de datos y sistemas de Información**

El concepto de sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

- **Auditoria**

La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

### **Aporte de los DTH a las empresas**

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Talento Humano se encuentran:

- Influir sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influir sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influir sobre la defensa del empleado.
- Influir sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los TH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.
- Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga. <sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://getahumano.blogspot.com/>

## FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO

**Cuadro # 14: Función del Gerente General**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Datos de Identificación	
Denominación del Cargo:	Gerente General
Departamento:	Administración
Sueldo:	\$600.00
NATURALEZA DEL TRABAJO	
Gerente general es el responsable de tomar decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la empresa, se encarga de dirigir, controlar, coordinar y organizar con ética y profesionalismo el equipo de trabajo que le pertenece.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
El gerente general debe representar óptimamente la empresa. Dirigir de manera cordial y respetuosa sin perder la línea de liderazgo El gerente general debe buscar alianzas y estrategias de marketing. Debe lograr el posicionamiento y mantenimiento de la empresa en el mercado mediante sus estrategias. Es flexible y audaz para asignar las diferentes actividades. Distribuye oportunamente cada uno de los recursos con que cuenta la empresa. Mantener la información contable organizada, para entregarla al profesional de la materia tributaria, para su efecto inmediato.	
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones. Responsabilidad en la toma de decisiones. Coordinación con el personal a su cargo. Alta capacidad de organización y planificación. Entusiasta, Liderazgo.	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Ingeniero Comercial, Administración de Empresas, Economista o carreras afines. Experiencia 2 años en cargos similares. 26 años Habilidad interpersonal	

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"



### Cuadro # 15: Función del Contador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Datos de Identificación	
<i>Denominación del Cargo:</i>	Contador
Departamento:	Contable
Reporta a:	Gerente Administrativo
Sueldo:	\$500.00
NATURALEZA DEL TRABAJO	
Asistir en todo los procesos contables a la empresa, desempeñándose con ética y profesionalismo.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1.- Elabora los registros contables. 2.- Organiza y controla los procesos contables 3.- Se encarga del pago del impuesto a la renta. 4.- Se encarga de la auditoria interna de la empresa.	
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Proactivo Adaptabilidad al cambio. Facilidad de interpretar datos contables. Estabilidad emocional. Responsabilidad y entrega.	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Cruzando los últimos semestres de la carrera CPA. Poseer un alto grado de responsabilidad y tener objetivos claros para la toma de decisiones. Experiencias 2 años en cargos similares. Hombre 23 años	

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

## Cuadro # 16: Función de Jefe de Producción

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Datos de Identificación	
<i>Denominación del Cargo:</i>	Jefe de Producción
<b>Departamento:</b>	Contable
<b>Reporta a:</b>	Jefe de producción
<b>Sueldo:</b>	\$500.00
NATURALEZA DEL TRABAJO	
<b>Elaborar y enviar los informes de la gestión realizada por los empleados</b>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1.- Imprimir los leales para la faenada. 2.- Controlar el desempeño adecuado del área de bodeguero. 3.- colaborar con el área de bodeguero para la faena. 4.- Evaluar el desempeño del personal a su cargo.	
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Adaptabilidad al cambio. Facilidad de interpretar datos. Estabilidad emocional. entrega Responsabilidad y	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Cruzando los últimos semestres de la carrera CPA. Poseer un alto grado de responsabilidad y tener objetivos claros para la toma de decisiones. Experiencias 3 años en cargos similares. Hombre 26 años	

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

### Cuadro # 17: Función del Supervisor

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Datos de Identificación	
<i>Denominación del Cargo:</i>	Supervisor
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Reporta a:</b>	Jefe Producción
<b>Sueldo:</b>	\$400.00
NATURALEZA DEL TRABAJO	
<b>Supervisar que el proceso de entrega de documentación sea efectivo y oportuno.</b>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1.- Recibir la carga que va a ser entregada. 2.- controlar el adecuado desempeño de quienes están a su cargo. 3.- Coordinar el trabajo con los empleados para hacerlo de manera eficiente. 4.- Motivar al personal de la Empresa	
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Adaptabilidad al cambio. Facilidad de interpretar datos Financieros. Responsabilidad y entrega.	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Cruzando los últimos semestres de la carrera Ing. Comercial. Poseer un alto grado de responsabilidad y tener objetivos claros para la toma de decisiones. Experiencias 3 años en cargos similares. Hombre 24 años	

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

### Cuadro # 18: Función del Jefe Financiero

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Datos de Identificación	
<i>Denominación del Cargo:</i>	Jefe Financiero
<b>Departamento:</b>	Contable
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Sueldo:</b>	\$500.00
NATURALEZA DEL TRABAJO	
<b>Dirigir, controlar y coordinar las funciones administrativas o financiera de la Empresa a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechar adecuado de los recursos</b>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>1.- Elaborar presupuestos, informes de situación económica, flujos de caja semanales y las declaraciones de impuesto de la empresa.</p> <p>2.- Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal.</p> <p>3.- Llevar el control de la caja chica, cuentas por pagar e ingresos de la empresa que entran por caja.</p> <p>4.- Realizar transferencias bancarias</p>	
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
<p>Proactivo</p> <p>Facilidad de interpretar datos Financieros.</p> <p>Estabilidad emocional.</p> <p>Responsabilidad y entrega.</p>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<p>Cruzando los últimos semestres de la carrera Ing. Comercial.</p> <p>Poseer un alto grado de responsabilidad y tener objetivos claros para la toma de decisiones.</p> <p>Experiencias 3 años en cargos similares.</p> <p>Hombre-Mujer</p> <p>26 años</p>	

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

### Cuadro # 19: Función del Asistente Administrativo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Datos de Identificación	
<i>Denominación del Cargo:</i>	Asistente Administrativo
<b>Departamento:</b>	Financiero
<b>Reporta a:</b>	Jefe Financiero
<b>Sueldo:</b>	\$400.00
NATURALEZA DEL TRABAJO	
<b>Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos.</b>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>1.- Tener al día y llevar el control de la asistencia de todo el personal.</p> <p>2.- Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobantes de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar).</p> <p>3.- Realizar cotizaciones y compra de materiales requeridos.</p> <p>4.- Informar a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.</p> <p>5.- Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.</p>	
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
<p>Adaptabilidad al cambio.</p> <p>Facilidad de interpretar datos contables.</p> <p>Responsabilidad y entrega.</p>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<p>Cruzando los últimos semestres de la carrera CPA.</p> <p>Experiencias 2 años en cargos similares.</p> <p>Mujer</p> <p>23 años</p>	

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

### Cuadro # 20: Función del Asistente de Aseo y Limpieza

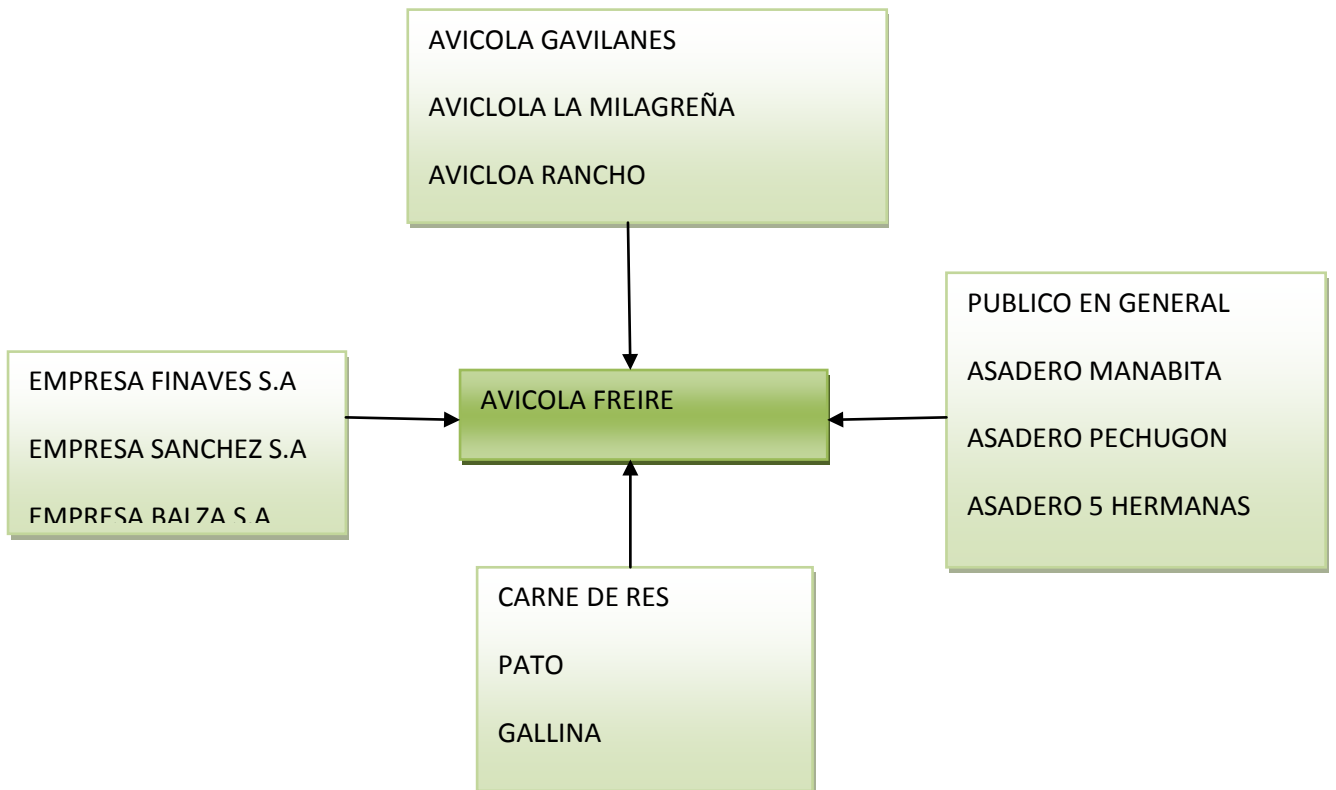
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Datos de Identificación	
Denominación del Cargo:	Asistente de Aseo y Limpieza
Departamento:	Jefe Financiera- administrativa
Sueldo:	\$300.00
NATURALEZA DEL TRABAJO	
Ejecutar las actividades de servicios generales de limpieza, aseo, mantenimiento, en forma eficiente y oportuna	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1.- Realizar el aseo de oficinas, muebles, corredores y baterías sanitarias 2.- cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Experiencia 2 años en cargos similares. Sexo Indistinto. 26 años Habilidad interpersonal	

Fuente: "EMPRESA AVIFERNAN S.A"

ELABORADO: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

## LAS 5 FUERZAS DE PORTER

**Cuadro # 21: Análisis de las Fuerzas de Porter**



ELABORADO POR: MAYRA MARDUEÑA, JOVI VILLAMAR

## ANALISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE GESTION DE TALENTO HUMANO

**Cuadro # 22: Análisis FODA del Departamento**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio</li> <li>• Voluntad de mejorar el clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicatos</li> <li>• Procesos de selección más lento</li> <li>• No hay trabajo en equipo</li> <li>• Falta de departamento de gestión de talento humano</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar la productividad</b></li> <li>• <b>Creación de nuevos puestos</b></li> <li>• <b>Ayuda de la tecnología</b></li> <li>• <b>Mejora del personal por medio de una mejor selección</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios insuficientes</li> <li>• Saturación de puestos</li> <li>• Crisis económicas</li> </ul>

Fuente: "Empresa Avifernan S.A"

Elaborado: Mayra Maridueña, JoviVillamar



**Cuadro # 23: Variables**

VARIACION INGRESOS	5%
VARIACION GASTOS	5%

Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar

**Cuadro # 24: Activos Fijos**

<b>AVIFERNAN S.A</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>C. UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
	<b><u>MUEBLES Y ENSERES</u></b>		
<b>2</b>	ESCRITORIOS	150,00	300,00
<b>2</b>	SILLAS EJECUTIVAS	60,00	120,00
<b>6</b>	SILLAS DE ESPERA	40,00	240,00
<b>3</b>	ARCHIVADORES	75,00	225,00
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>885,00</b>
	<b><u>EQUIPOS DE OFICINA</u></b>		

4	CALCULADORAS/SUMADORAS	50,00	200,00
1	MESA EJECUTIVA	250,00	250,00
2	TELEFAX	150,00	300,00
2	TELEFONOS	40,00	80,00
	<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>		<b>2.600,00</b>
	<b><u>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</u></b>		
3	COMPUTADORAS	650,00	1.950,00
1	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	300,00	300,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>2.250,00</b>
	<b><u>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</u></b>		
3	PELADORA DE POLLO	1.000,00	3.000,00
4	BALANZAS	600,00	2.400,00
	<b>TOTAL MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>		<b>5.400,00</b>
	<b><u>VEHICULOS</u></b>		
3	CAMIONETAS	20.000,00	60.000,00
	<b>TOTAL VEHICULOS</b>		<b>60.000,00</b>
	<b><u>EDIFICIOS</u></b>		

1	LOCAL	25.000,00	25.000,00
	<b>TOTAL EDIFICIO</b>		<b>25.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>			<b>61.135,00</b>

Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar

**Cuadro # 25 : Depreciacion de los Activos Fijos**

DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCION	VALOR DE ACTIVO	PORCENTAJE DE DEPRECIACION	DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACION ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	885,00	10%	7,38	88,50
EQUIPO DE COMPUTACION	2.250,00	33%	61,88	742,50
VEHICULO	25.000,00	20%	416,67	5.000,00
EDIFICIO	25.000,00	5%	104,17	1.250,00
EQUIPO DE OFICINA	2.600,00	10%	21,67	260,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	5.400,00	10%	45,00	540,00
<b>TOTAL</b>	<b>61.135,00</b>		<b>656,75</b>	<b>7.881,00</b>

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**

**Cuadro# 26 : Gastos Generales**

DETALLE DE GASTOS																	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1 GERENTE GENERAL	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86
1 GERENTE ADMINISTRATIVO	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86
2 SECRETARIA	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00	6.960,00	7.308,00	7.673,40	8.057,07	8.459,92
2 GALPONERO	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	8.640,00	9.072,00	9.525,60	10.001,88	10.501,97
1 JEFE DE FAENA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
APORTE PATRONAL	225,01	225,01	225,01	225,01	225,01	225,01	225,01	225,01	225,01	225,01	225,01	225,01	2.700,12	2.835,13	2.976,88	3.125,73	3.282,01
DECIMO CUARTO				7.000,00									7.000,00	7.350,00	7.717,50	8.103,38	8.508,54
DECIMO TERCERO												3.200,00	3.200,00	3.360,00	3.528,00	3.704,40	3.889,62
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>3.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>10.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>3.425,01</b>	<b>6.625,01</b>	<b>51.300,12</b>	<b>53.865,13</b>	<b>56.558,38</b>	<b>59.386,30</b>	<b>62.355,62</b>

GASTOS DE GENERALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
ENERGIA ELECTRICA	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	8.160,00	8.568,00	8.996,40	9.446,22	9.918,53
TELEFONO	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00	1.638,00	1.719,90	1.805,90	1.896,19
SERVICIOS DE INTERNET	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	672,00	705,60	740,88	777,92	816,82
GASOLINA	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
GAS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
UTILES DE OFICINA	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	88,50	88,50	88,50	88,50	88,50
DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTACION	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	61,88	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50
DEPRECIACION DE VEHICULO	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
DEPRECIACION DE EDIFICIO	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
DEPRECIACION DE EQUIPO DE OFICINA	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	21,67	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
DEPRECIACION DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>2.252,75</b>	<b>27.033,00</b>	<b>27.990,60</b>	<b>28.996,08</b>	<b>30.051,83</b>	<b>31.160,38</b>

**Cuadro # 27: Gastos de Ventas**

GASTO DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TRANSPORTE	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
VENEDORES	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>9.210,00</b>	<b>9.430,50</b>	<b>9.662,03</b>	<b>9.905,13</b>

<b>TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>6.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>13.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>6.427,76</b>	<b>9.627,76</b>	<b>87.333,12</b>	<b>91.065,73</b>	<b>94.984,96</b>	<b>99.100,16</b>	<b>103.421,12</b>
-----------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

GASTOS PARA EL FLUJO CAJA	5.771,01	5.771,01	5.771,01	12.771,01	5.771,01	5.771,01	5.771,01	5.771,01	5.771,01	5.771,01	5.771,01	8.971,01	79.452,12	83.184,73	87.103,96	91.219,16	95.540,12
GASTOS GENERALES	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	1.596,00	19.152,00	20.109,60	21.115,08	22.170,83	23.279,38
DEPRECIACION	656,75	656,75	656,75	656,75	656,75	656,75	656,75	656,75	656,75	656,75	656,75	656,75	7.881,00	7.881,00	7.881,00	7.881,00	7.881,00
													7.881,00	15.762,00	23.643,00	31.524,00	39.405,00

**Cuadro # 28: Presupuesto De Ingresos**

AVIFERNAN S.A																			
PRESUPUESTO DE INGRESOS																			
INGRESOS POR VENTA	U. MENS.	P.U.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES VENDIDAS	15.000,00	0,95	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	171.000,00	179.550,00	188.527,50	197.953,88	207.851,57
TOTAL DE INGRESOS			14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	14.250,00	171.000,00	179.550,00	188.527,50	197.953,88	207.851,57

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**

**Cuadro # 29: Financiamiento**

<b>INVERSION DEL PROYECTO</b>	
MUEBLES Y ENSERES	885,00
EQUIPO DE COMPUTACION	2.250,00
VEHICULO	25.000,00
EDIFICIO	25.000,00
EQUIPO DE OFICINA	2.600,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	5.400,00
CAJA - BANCO	9.000,00
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>70.135,00</b>

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**



**Cuadro # 30: Financiacion Del Proyecto**

<b>FINANCIACION DEL PROYECTO</b>		
<b>INVERSION TOTAL</b>		<b>52.000,00</b>
<b>Financiado</b>	<b>30%</b>	<b>15.600,00</b>
Aporte Propio	<b>70%</b>	36.400,00
		<b>52.000,00</b>

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**

**Cuadro # 31: Tasa de Financiamiento**

<b>TASA</b>		
TASA ANUAL INTERES PRESTAMO	<b>13,00%</b>	<b>0,13</b>
		<b>0,13</b>

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**

**Cuadro # 32: Préstamo Bancario**

<b>PRESTAMO BANCARIO</b>		
Préstamo Bancario	15.600,00	2.028,00

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**

**Cuadro # 33: Tabla de Amortización Anual**

<b>FINANCIAMIENTO</b>				
<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>PAGO</b>	<b>SALDO</b>
-				<b>15.600,00</b>
1	3.120,00	2.028,00	5.148,00	12.480,00
2	3.120,00	1.622,40	4.742,40	9.360,00
3	3.120,00	1.216,80	4.336,80	6.240,00
4	3.120,00	811,20	3.931,20	3.120,00
5	3.120,00	405,60	3.525,60	-
<b>TOTAL</b>	<b>15.600,00</b>	<b>6.084,00</b>	<b>21.684,00</b>	

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**

**Cuadro # 34: Tabla de Amortización Mensual**

FINANCIAMIENTO				
TABLA DE AMORTIZACIÓN				
PERIODO	CAPITAL	INTERES	PAGO	SALDO
-				15.600,00
1	260,00	169,00	429,00	15.340,00
2	260,00	169,00	429,00	15.080,00
3	260,00	169,00	429,00	14.820,00
4	260,00	169,00	429,00	14.560,00
5	260,00	169,00	429,00	14.300,00
6	260,00	169,00	429,00	14.040,00
7	260,00	169,00	429,00	13.780,00
8	260,00	169,00	429,00	13.520,00
9	260,00	169,00	429,00	13.260,00

10	260,00	169,00	429,00	13.000,00
11	260,00	169,00	429,00	12.740,00
12	260,00	169,00	429,00	12.480,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.120,00</b>	<b>2.028,00</b>	<b>5.148,00</b>	

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**

**Cuadro # 35: Punto de Equilibrio**

**PUNTO DE EQUILIBRIO**

Y

**DATOS**

ventas	171.000,00
costo fijos	87.333,12
Costos variables	9.000,00

$$PE = \frac{CF}{1 - CV} =$$

87333,12

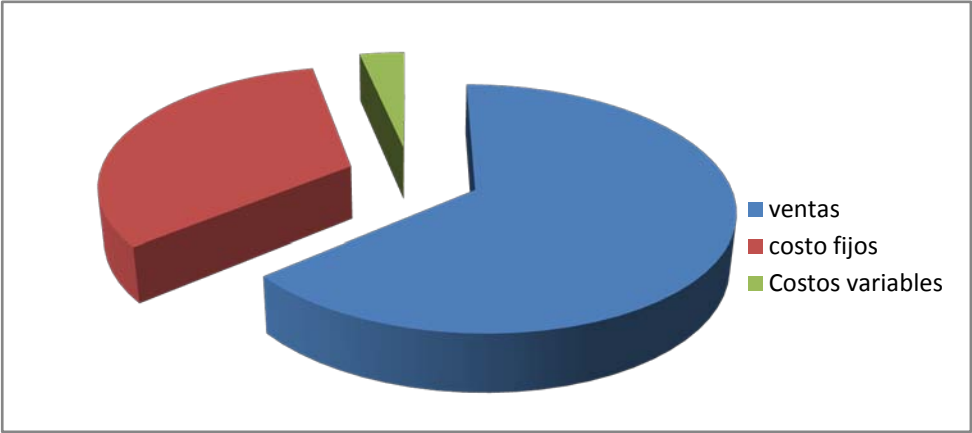
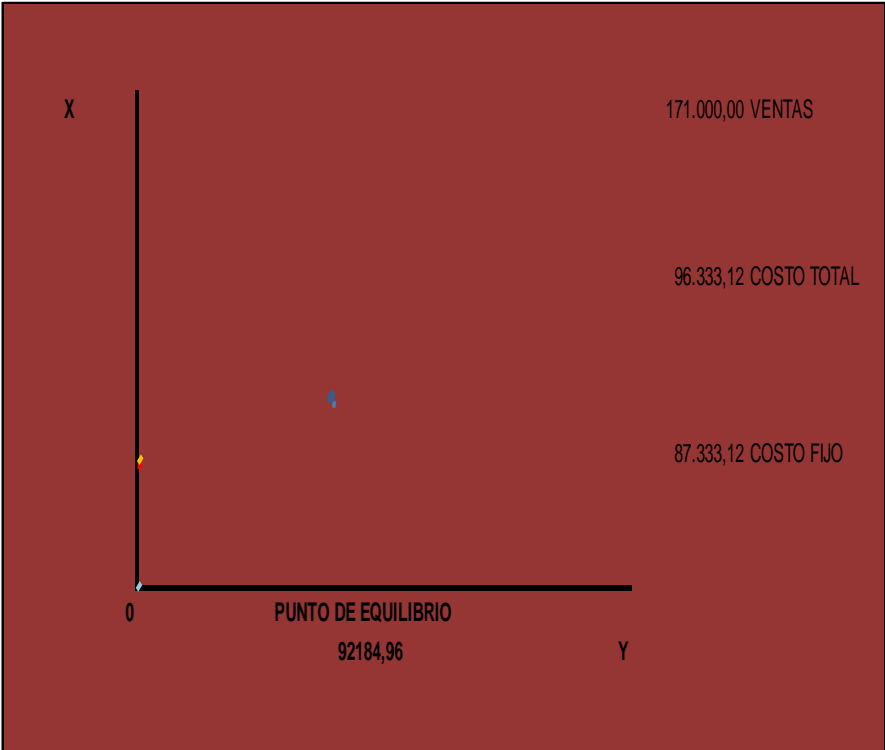
0,94737

$$PE =$$

92184,96

Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar

**Grafica 15: Punto de Equilibrio**



53,91%  
 115231,2 # de unidades que tengo q producir al año  
 92184,96 valor en dolares minimo para vender

**Cuadro # 36: Estado de Pérdida y Ganancias**

<b>AVIFERNAN S.A</b>						
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>VENTAS</b>	171.000,00	179.550,00	188.527,50	197.953,88	207.851,57	944.882,94
(- ) <b>COSTO DE VENTAS</b>	9.000,00	9.450,00	9.922,50	10.418,63	10.939,56	49.730,68
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>162.000,00</b>	<b>170.100,00</b>	<b>178.605,00</b>	<b>187.535,25</b>	<b>196.912,01</b>	<b>895.152,26</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	87.333,12	91.065,73	94.984,96	99.100,16	103.421,12	475.905,09
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>74.666,88</b>	<b>79.034,27</b>	<b>83.620,04</b>	<b>88.435,09</b>	<b>93.490,89</b>	<b>419.247,18</b>
(- ) <b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2.028,00</b>	<b>1.622,40</b>	<b>1.216,80</b>	<b>811,20</b>	<b>405,60</b>	<b>6.084,00</b>
<b>UTILIDAD ANTES PART. IMP</b>	<b>72.638,88</b>	<b>77.411,87</b>	<b>82.403,24</b>	<b>87.623,89</b>	<b>93.085,29</b>	<b>413.163,18</b>
<b>PARTICIPACION EMPLEADOS</b>	10.895,83	11.611,78	12.360,49	13.143,58	13.962,79	61.974,48



<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO</b>	<b>61.743,05</b>	<b>65.800,09</b>	<b>70.042,75</b>	<b>74.480,31</b>	<b>79.122,50</b>	<b>351.188,70</b>
IMPUESTO RENTA	15.435,76	16.450,02	17.510,69	18.620,08	19.780,62	149.771,65
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>46.307,29</b>	<b>49.350,07</b>	<b>52.532,06</b>	<b>55.860,23</b>	<b>59.341,87</b>	<b>263.391,52</b>

Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar

**Cuadro # 37: Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	-					
CAJA -BANCOS	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>9.000,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>61.135,00</b>	61.135,00	61.135,00	61.135,00	61.135,00	61.135,00
DEPRECIAC. ACUMULADA		7.881,00	15.762,00	23.643,00	31.524,00	39.405,00
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>61.135,00</b>	<b>53.254,00</b>	<b>45.373,00</b>	<b>37.492,00</b>	<b>29.611,00</b>	<b>21.730,00</b>

<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>70.135,00</b>	<b>62.254,00</b>	<b>54.373,00</b>	<b>46.492,00</b>	<b>38.611,00</b>	<b>30.730,00</b>
<b><u>PASIVO</u></b>	-					
<b><u>CORRIENTE</u></b>						
PARTICIPACION EMPL. POR PAGAR	-	10.895,83	11.611,78	12.360,49	13.143,58	13.962,79
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	-	15.435,76	16.450,02	17.510,69	18.620,08	19.780,62
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-</b>	<b>26.331,59</b>	<b>28.061,80</b>	<b>29.871,17</b>	<b>31.763,66</b>	<b>33.743,42</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	-					
APORTE CAPITAL	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	46.307,29	49.350,07	52.532,06	55.860,23	59.341,87
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	-	-	46.307,29	95.657,36	148.189,42	204.049,65
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36.400,00</b>	<b>82.707,29</b>	<b>132.057,36</b>	<b>184.589,42</b>	<b>240.449,65</b>	<b>299.791,52</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>36.400,00</b>	<b>109.038,88</b>	<b>160.119,16</b>	<b>214.460,59</b>	<b>272.213,31</b>	<b>333.534,94</b>

**Cuadro # 38: Flujo de Caja**

**AVIFERNAN S.A**

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>							
VENTAS	-	171.000,00	179.550,00	188.527,50	197.953,88	207.851,57	944.882,94
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>171.000,00</b>	<b>179.550,00</b>	<b>188.527,50</b>	<b>197.953,88</b>	<b>207.851,57</b>	<b>944.882,94</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>							
INVERSION INICIAL	<b>70.135,00</b>	-	-	-	-	-	-
GASTO DE ADMINISTRATIVOS	-	51.300,12	53.865,13	56.558,38	59.386,30	62.355,62	283.465,55
GASTO DE VENTAS	-	9.000,00	9.210,00	9.430,50	9.662,03	9.905,13	47.207,65
GASTOS GENERALES	-	19.152,00	20.109,60	21.115,08	22.170,83	23.279,38	105.826,89
GASTO DE COMBUSTIBLE	-	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43	26.523,03
GASTO DE MANTENIMIENTO	-	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13	23.207,65
PAGO PARTICIP. EMPLEADOS	-	-	10.895,83	11.611,78	12.360,49	13.143,58	13.962,79

PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA	-	-	15.435,76	16.450,02	17.510,69	18.620,08	19.780,62
<b>TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>70.135,00</b>	<b>88.452,12</b>	<b>118.966,32</b>	<b>125.088,27</b>	<b>131.508,96</b>	<b>138.243,33</b>	<b>519.974,19</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>-70.135,00</b>	<b>82.547,88</b>	<b>60.583,68</b>	<b>63.439,23</b>	<b>66.444,92</b>	<b>69.608,23</b>	<b>342.623,94</b>
<b><u>INGRESOS NO OPERATIVOS</u></b>	-		-	-	-	-	-
PRESTAMO BANCARIO	15.600,00	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ING. NO OPERATIVOS</b>	<b>15.600,00</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>	
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>							
<b><u>INVERSIONES</u></b>	-						
PAGO DE CAPITAL	-	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	15.600,00
PAGO DE INTERESES	-	2.028,00	1.622,40	1.216,80	811,20	405,60	6.084,00
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>-</b>	<b>5.148,00</b>	<b>4.742,40</b>	<b>4.336,80</b>	<b>3.931,20</b>	<b>3.525,60</b>	<b>21.684,00</b>
<b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>	<b>15.600,00</b>	<b>5.148,00</b>	<b>-4.742,40</b>	<b>-4.336,80</b>	<b>3.931,20</b>	<b>-3.525,60</b>	<b>21.684,00</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-54.535,00</b>	<b>77.399,88</b>	<b>55.841,28</b>	<b>59.102,43</b>	<b>62.513,72</b>	<b>66.082,63</b>	<b>320.939,94</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>54.535,00</b>						<b>702.841,94</b>

		<b>9.000,00</b>	<b>86.399,88</b>	<b>142.241,16</b>	<b>201.343,59</b>	<b>263.857,31</b>	
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-</b>	<b>86.399,88</b>	<b>142.241,16</b>	<b>201.343,59</b>	<b>263.857,31</b>	<b>329.939,94</b>	

Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar

### CUADRO # 39: Índices Financieros

<b>INDICES FINANCIEROS</b>						
<b>DESCRIPCION</b>	<b>INV. INICIAL</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Flujos netos	<b>-70.135,00</b>	82.547,88	60.583,68	63.439,23	66.444,92	69.608,23

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	
TASA DE DESCUENTO	11,00%

TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO	<b>MAYOR AL</b> 12%
------------------------------	------------------------

SUMATORIA DE FLUJOS	342.623,94
AÑOS	5
INVERSION INICIAL	70.135,00
TASA DE RENTIMIENTO PROMEDIO	97,70%

SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS		255.003,18
VAN	<b>POSITIVO</b>	<b>184.868,18</b>
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	MAYOR A 1	1,38
RENDIMIENTO REAL	MAYOR A 12	37,94
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		<b>100,89%</b>

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>	
VENTAS	171000,00
COSTO DIRECTO	9.000,00
COSTO INDIRECTO	87333,12
FLUJO NETO	77399,88
PAGO DE DIVIDENDOS	3120,00

GASTOS FINANCIEROS	0,00
GASTOS PERSONAL	51300,12
ACTIVOS FIJOS NETOS	53.254,00

PUNTO DE EQUILIBRIO	
EN DOLARES	92184,96
EN PORCENTAJE	53,91%

CAPITAL DE TRABAJO		
	<b>POSITIVO</b>	59102,43
INDICE DE LIQUIDEZ	MAYOR A 1	25,81
VALOR AGREGADO SOBRE VENTAS	MENOR A 50%	30,00
INDICE DE EMPLEO		0,96

%

DATOS
-------

ACTIVO CORRIENTE	9.000,00
ACTIVOS TOTALES	62.254,00
UTILIDAD NETA	46.307,29

RENDIMIENTO DE LIQUIDEZ			
RIESGO DE LIQUIDEZ	MENOR AL 50%	0,8554	85,54%

RENDIMIENTO CORRIENTE			
RENDIMIENTO CORRIENTE	MAYOR A 12%	0,7438	74,38%

RAZONES	
UTILIDAD OPERATIVA	342.623,94



GASTOS FINANCIEROS	6.084,00
INVERSION INICIAL	70.135,00
UTILIDAD NETA	263.391,52
VALOR DEL CREDITO	15.600,00
VENTAS	944.882,94
COSTO DE VENTA	525.635,77
TOTAL DEL ACTIVO	21.730,00

**Elaborado por: Mayra Maridueña, JoviVillamar**

### **5.7.1 Impacto**

#### **Impacto social**

AVIFERNAN S.A como una propuesta actúa directamente en el sector comercial y laboral ofreciendo puestos de trabajo ya que el recurso humano que se requiere es de personas capacitadas acordes los puestos de trabajo como secretarias. Por lo tanto mejorara la calidad de vida de muchas personas de esta manera AVIFERNAN S.A contribuye a satisfacer las necesidades de sus personal.

La contribución a la sociedad por otra parte la empresa es que mediante la creación del departamento es que disminuye los conflictos con el personal y contratación de nuevos puestos de trabajo ya que disminuiría un poco el desempleo en la población.

#### **Impacto económico**

En la Compañía AVIFERNAN S.A contribuye el sistema comercial del cantón Milagro, ya que esta dedica a la comercialización de pollos, por ende se obtendrá la debida comercialización y pasaran por una serie de procesos para la buena calidad para la clientela.

Esta Compañía requiere de un personal idóneo para la comercialización y faena de pollos, al mismo tiempo generara movimiento financiero y contribuirá tributariamente con los impuestos municipales y el servicio de rentas internas.

## 5.7.2 Cronograma

**Cuadro # 40: Cronograma**

ACTIVIDADES	TIEMPO	NUMERO DE SEMANAS EMPLEADAS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1, constitución del departamento	01/07/12	■	■	■							
2, gestión de financiamiento bancario	07/07/12		■	■	■						
3, adquisición de implementos	20/07/12			■	■						
4, preparación del local	29/07/12				■	■	■				
5, adecuación del local	07/08/12					■	■	■			
6, contratación del personal	20/08/12							■	■	■	
7, Capacitación al personal	01/09/12								■	■	
8. inauguración del departamento	30/09/12										■

ELABORADO POR: MAYRA MARIDUEÑA, JOVI VILLAMAR

### **5.7.3 Lineamiento para Evaluar La propuesta**

#### **POLITICAS DE CALIDAD**

- Asegurar que el personal que obtengamos en la empresa tengan una buena capacitación y el desempeño sea satisfactorio para los directivos de la Empresa.
- Asegurar nuestro compromiso cumpliendo todas las normativas como la ley exige.
- Optimizar el funcionamiento de los procesos a través de la eficiencia de nuestro personal de la empresa.
- Estar comprometidos y permanentemente en la práctica de la honestidad, respeto y confiabilidad.

#### **CONCLUSIONES**

De acuerdo a la investigación que se realizó en la empresa es factible un nuevo modelo de implementación de un departamento de gestión de talento humano ya que hay una gran predisposición para la mejora y el cambio de la organización, este permite permanentemente evaluar el rendimiento operativo y directivo de la institución.

Por medio del análisis que se obtuvo es beneficioso tanto como para la empresa y sus colaboradores profesional y personalmente la implementación del departamento para mejorar su rendimiento dentro de la organización.

La ventaja que obtendrá es el impacto que tendrá con fuerza en la necesidad de contar con un personal cada vez más idóneo motivados a que los empleados se preparen mejor y por otro obligando a la empresa a contar con

un personal intelectual que aproveche su capacidad productiva, diagnosticando potencialidades y pronosticando campos de acción futuros.

De acuerdo a la investigación existe una gran predisposición para la mejora de cambio externa e interno por la implementación del departamento vamos a mejorar el desempeño laboral y lograr que la organización y su personal sean más proactivos en las actividades de la empresa convirtiéndose en base fundamental para su mejora continua.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda invertir en el proyecto ya que se ha demostrado su viabilidad económica ya que el proyecto se encuentra ampliamente justificado desde el punto de vista empresarial, ya que en el VAN es de 184.868,18 en dólares y el TIR es de 100.89% en un escenario pesimista, lo que significa que es muy recomendable poner en práctica este proyecto ya que el VAN es positivo y se obtiene con una tasa de interés del 13% (que es la tasa de interés mínima de rendimiento que obtuvimos y nos sirve como parámetro de referencia).

- ✓ Contratar personal capacitado y con conocimientos básicos en el área de administración.
- ✓ Implementar un estudio que permita establecer un buen servicio.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas para brindar un excelente servicio.
- ✓ Elevar el nivel tecnológico en el proceso del buen servicio al personal.

## BIBLIOGRAFIA

BUTTERISS, M.: Reinventando recursos humanos: *Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Ed. Gestión 2000, 2ª edición, p. 68, México, 2000.

MÜNCH, "Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor" Editorial Pearson, Primera edición, 2007, pp. 75-76

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Administración "una perspectiva Global", México, McGraw Hill, 1991

<sup>1</sup>MÜNCH Galindo Lourdes y GARCÍA Jiménez, José, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 1991.

Rachman, D. y Mescon, M.: Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, p. 282, México, 2001.

TERÁN, Wilfredo; *Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional En las Empresas Aseguradora*, Editorial Cicag 2009

Villegas Yasna :*El capital humano y la gestión por competencias* , Q.Universidad de Antofagasta Facultad de educación

CHIAVENATO Idalberto. *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular 2001.

COVEY Stephen R. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Edit. Paidós. México 1996

PÉREZ, José Luis *Qué son las Competencias*. En Estudios Empresariales. N° 95. 1997/98.

HOOGHIEMSTRA, Tjerk. *Gestión integrada de recursos humanos*. En Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto S.A. p.39.

CHAMBERS Elizabeth G., FOULON Mark, HANFIELD Helen Y EDWARD Jone; Michels II, "THE WAR FOR TALENT", TheMckinsey Quarterly, 1998 Number 3, Pp. 44 – 57

Dr. NOBOA Vallarino Ernesto: *Del Pensamiento Estratégico Al Desarrollo De Ventajas Competitivas*, Este artículo fue publicado por la revista Mipymes Julio – Agosto 2006. #22.

MILKOVICH, George T. (1994. *Dirección y Administración de recursos humanos*. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A

ALLES Martha: *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Ed. Granica. (2005).

MONTALVAN Garces Cesar, *Recursos Humanos Para La Pequeña Y Mediana Empresa*, Universidad Iberoamericana Edición: 01.1999

SHERRMAN Jr. Arthur W. y BOHLANDER George W. *Administración de los Recursos Humanos, 3ra. Edición*, Editorial Iberoamericana, México D.F.(1994).

Superintendencia de Compañías: Ley de Compañías, Publicada el 5 de noviembre de 1999, No. 000. RO/ 312

<http://www.uac.edu.co/gestion-del-talento-humano/funciones-gestion-del-talento-humano.html>

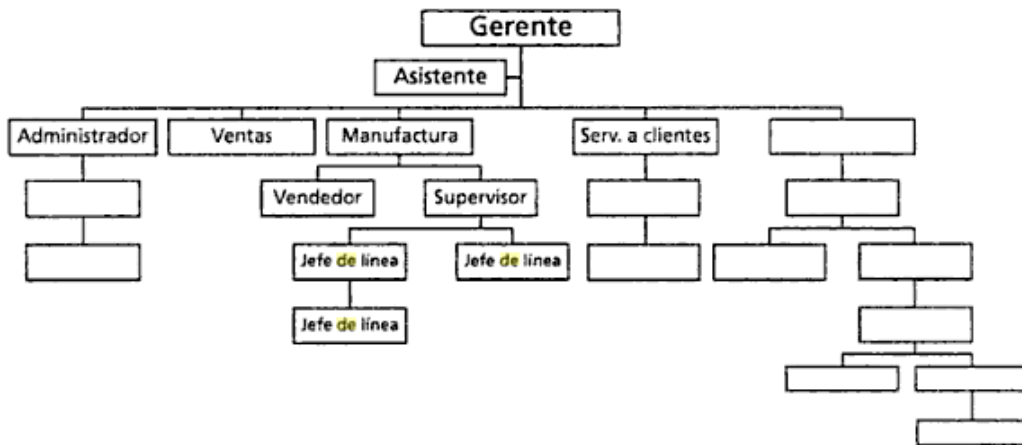
<http://es.scribd.com/doc/93356071/1-Gestion-Del-Talento-Humano-CHIAVENATO>

<http://getahumano.blogspot.com/>

# ANEXOS

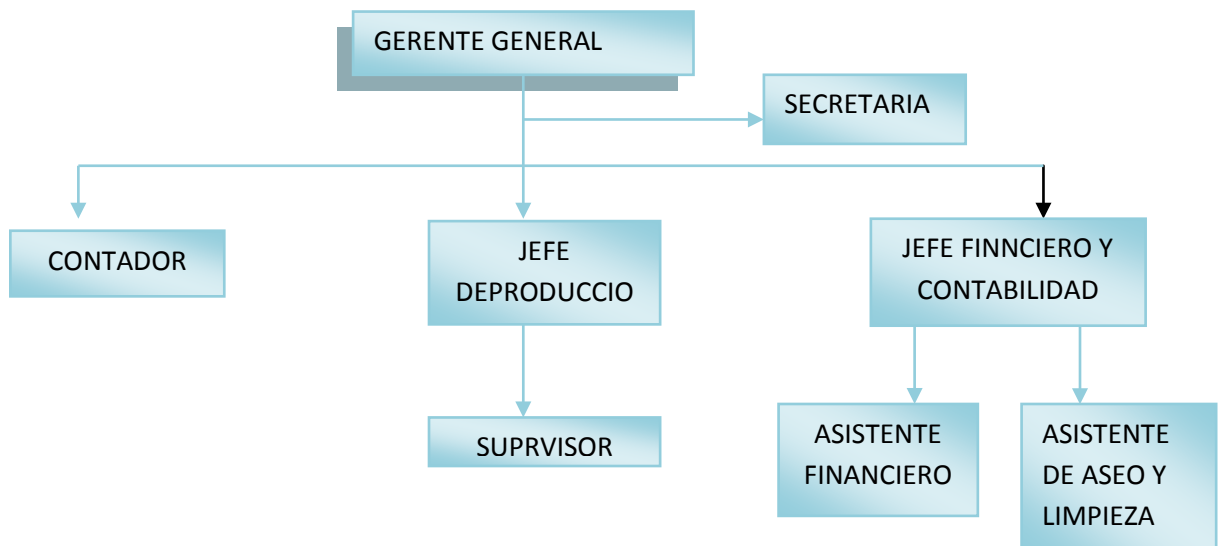
## Anexo 1: Cuadro sobre los Manuales de Funciones

Cuadro #1: Manual de Funciones



## Anexo 2: Organigrama de la Empresa

CADRO # 13: Organigrama del Departamento





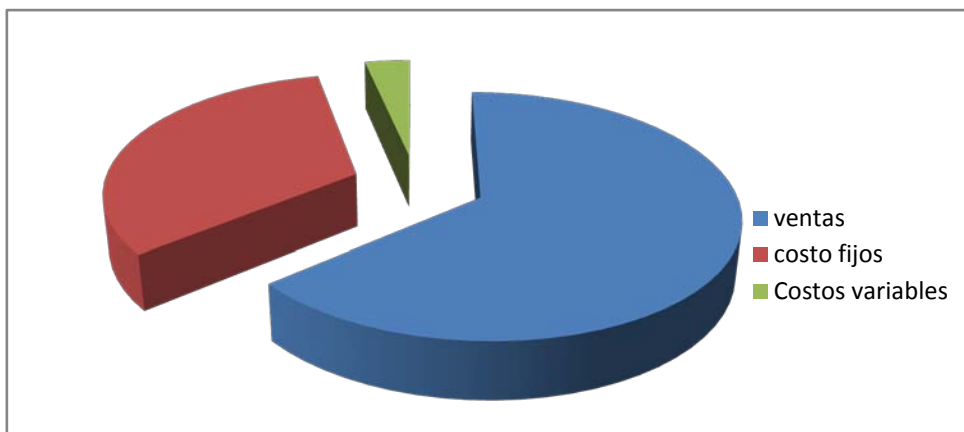
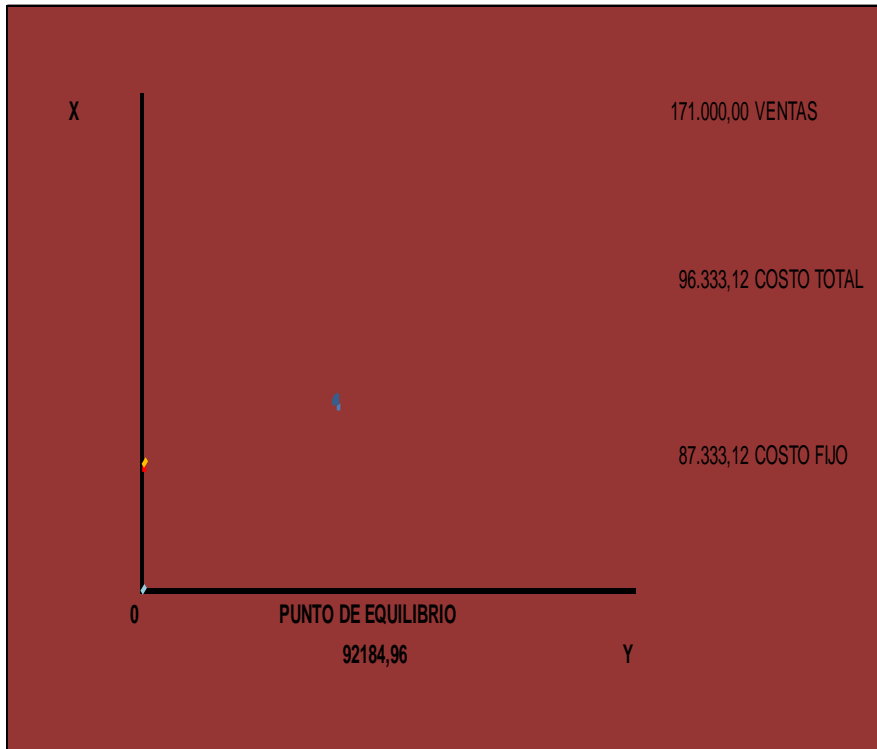
Anexo 3: Tabla de Amortización

**CUADRO # 33: TABLA DE AMORTIZACION ANUAL**

<b>FINANCIAMIENTO</b>				
<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>PAGO</b>	<b>SALDO</b>
-				<b>15.600,00</b>
1	3.120,00	2.028,00	5.148,00	12.480,00
2	3.120,00	1.622,40	4.742,40	9.360,00
3	3.120,00	1.216,80	4.336,80	6.240,00
4	3.120,00	811,20	3.931,20	3.120,00
5	3.120,00	405,60	3.525,60	-
<b>TOTAL</b>	<b>15.600,00</b>	<b>6.084,00</b>	<b>21.684,00</b>	

## Anexo 4: Punto de Equilibrio

### GRAFICA # 15: PUNTO DE EQUILIBRIO



53,91%  
115231,2 # de unidades que tengo q producir al año  
92184,96 valor en dolares minimo para vender

## Anexo 5: Formato de Encuestas

ENCUESTA CON FINES DE INVESTIGACIÓN ESTUDIANTIL EN EL PROYECTO "IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AVIFERNAN S.A EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS CANTON MILAGRO SECTOR PRADERA" PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL



Agradecemos de antemano por la información brindada

1.- ¿Cree usted que es necesario que exista en la empresa un departamento de gestión de talento humano?

Si es necesario   
 Poco necesario   
 Daría igual

2.- ¿Considera usted que la selección del personal es importante para la empresa?

Si es importante   
 Es poco importante   
 No es importante

3.- ¿Según su criterio la falta de un departamento de gestión de talento humano afecta el desempeño de los trabajadores?

Positivamente   
 Poco positivo   
 Negativamente

4.- ¿Según su criterio porque hay en la empresa conflictos con los compañeros de trabajo?

Mala asignación de tareas   
 Pésimo ambiente laboral   
 Ninguna de las anteriores

5.- ¿Considera usted que la acumulación de tareas influye en la poca capacitación a los trabajadores?

Si influye   
 Influye poco   
 No influye

6.- ¿A su criterio la supervisión de las tareas afecta a la eficiencia de la empresa?

Si   
 No mucho   
 No

7.- ¿Cree usted que la rotación del personal es beneficioso para la empresa?

Si es beneficioso   
 Poco beneficioso   
 No es beneficioso

8.- ¿Cree usted que el perfil de los trabajadores afecta en la selección del personal?

Si   
 No mucho   
 No

9.- ¿A su criterio es un beneficio para mejora de la empresa implementar un departamento de gestión de talento humano?

Si es beneficioso   
 Poco beneficioso   
 No es beneficioso

## Anexo 6: Toma de Encuestas

**GRAFICA 16: TOMA DE ENCUESTAS**



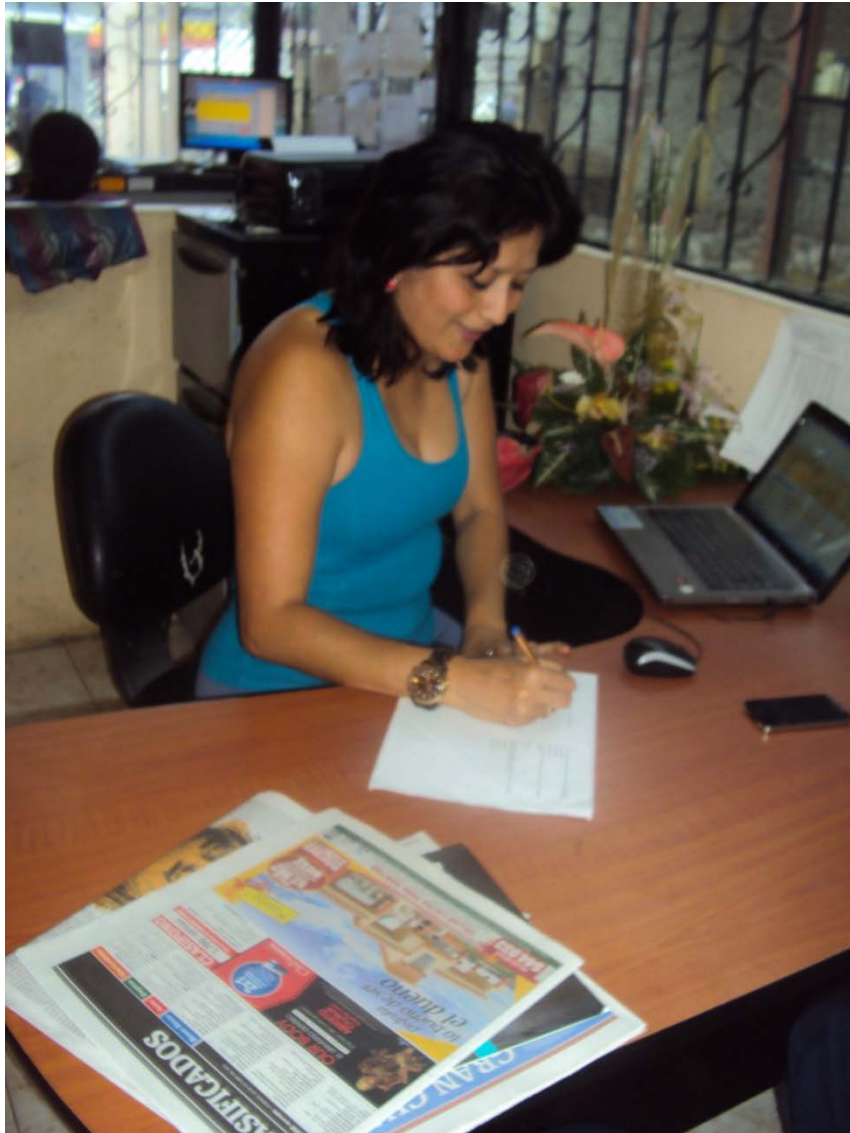
**GRAFICA 17: TOMA DE ENCUESTAS**



**GRAFICA 18: TOMA DE ENCUESTAS**



## GRAFICA 19: TOMA DE ENCUESTAS



## ANEXO 6: INSTALACIONES DE AVIFERNAN S.A

### GRAFICA 20: INSTALACIONES DE AVIFERNAN S.A

