



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Propuesta de creación de departamento de talento humano
en la empresa Laminados Industrial La Chilenita
LAMINCHILE S.A.**

AUTORAS:

**Vallejo Enríquez, Leonela Valentina
Villavicencio González, Dora Nickole**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**

TUTOR:

Cedeño Alcívar, Gioconda Auxiliadora

Guayaquil, Ecuador

20 de septiembre de 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Vallejo Enríquez, Leonela Valentina**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. _____
Cedeño Alcívar, Gioconda Auxiliadora

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth

Guayaquil, 20 de septiembre de 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Villavicencio González, Dora Nickole**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. _____
Cedeño Alcívar, Gioconda Auxiliadora

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth

Guayaquil, 20 de septiembre de 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Vallejo Enríquez, Leonela Valentina**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de creación de departamento de talento humano en la empresa Laminados Industrial La Chilenita LAMINCHILE S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 20 de septiembre de 2018

EL AUTORA

f. _____
Vallejo Enríquez, Leonela Valentina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Villavicencio González, Dora Nickole**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de creación de departamento de talento humano en la empresa Laminados Industrial La Chilenita LAMINCHILE S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 20 de septiembre de 2018

EL AUTORA

f. _____
Villavicencio González, Dora Nickole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Vallejo Enríquez, Leonela Valentina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de creación de departamento de talento humano en la empresa Laminados Industrial La Chilenita LAMINCHILE S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 20 de septiembre de 2018

LA AUTORA:

f. _____
Vallejo Enríquez, Leonela Valentina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Villavicencio González, Dora Nickole**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de creación de departamento de talento humano en la empresa Laminados Industrial La Chilenita LAMINCHILE S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 20 de septiembre de 2018

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Villavicencio González, Dora Nickole

AGRADECIMIENTO

Siendo Dios mi guía y mis padres los pilares de mi vida, estoy eternamente agradecida por la oportunidad y la confianza que me han dado. Solo ustedes saben lo que nos ha costado culminar esta etapa, los altos y bajos, su sacrificio y esfuerzo se ve ahora reflejado, por ello estoy en deuda con ustedes.

A mi familia especialmente a mis tíos y hermanos, les agradezco por el apoyo incondicional durante estos años, la vida fuera de casa no es la misma, sin embargo, con su apoyo, consejos e incentivos pude tolerarlo.

Agradezco a mis compañeros universitarios, gracias a mi decisión y la universidad he conocido personas increíbles como ustedes, agradezco especialmente a mi amiga y compañera de tesis, gracias por tu amistad sincera, por el apoyo laboral, las reprimendas y elogios, gracias por alentarme cada día a ser mejor.

Finalmente, agradezco a cada persona que ha contribuido a mi progreso personal y profesional, estoy agradecida con cada obstáculo que he tenido y cada tropiezo que he dado; esto me ha enseñado a ser mejor y querer más, me agradezco a mí por culminar esta etapa sin reproches, anhelando un futuro enriquecedor, próspero y lleno de dicha para mí y los que me rodean.

Valentina Vallejo E.

AGRADECIMIENTO

Ante la culminación de esta meta alcanzada, agradezco ante todo a Dios por guiarme en cada paso y decisión tomada para encontrarme ahora en el lugar en donde estoy, por tener la dicha de estar rodeada de personas que me han brindado siempre un aliento.

Agradezco a mis padres puesto que son ellos el motor para seguir adelante, han sido ellos quienes me formaron, me incentivaron y me dieron todo el apoyo necesario en el transcurso de este logro, tengo la oportunidad de tenerlos conmigo, sé que sin ellos a mi lado habría sido difícil llegar.

Agradezco también a mis hermanos, y a mi familia, por los consejos y por cada impulso que me brindaron. A mis amigos, y compañeros de curso, y sobre todo a mi compañera de tesis, por los momentos buenos y malos que se vivieron en cada rincón de la universidad, espero haber contribuido de manera positiva en sus vidas.

En general, le doy gracias a todas y cada una de las personas que se cruzaron en mi camino y que de una u otra manera me ayudaron a ser alguien mejor, profesores, guías y a quien me dio la oportunidad de incursionar en la vida laboral, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y a su vez enriquecerlos.

Dora Villavicencio G.

DEDICATORIA

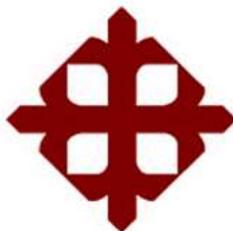
Entrego el fruto de mis estudios a mis padres por apoyarme en cada decisión y capricho, les dedico este logro porque sin ustedes y su entrega no habría culminado mi primera gran meta, el principio de una vida, el principio de mi vida, pido a Dios que sigan conmigo por mucho tiempo para cosechar juntos los frutos de mis proyectos y logros.

Valentina Vallejo E.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres por ser los principales alentadores de mis sueños, al igual que mis hermanos; gracias a ellos tuve la oportunidad de estudiar en otra ciudad, situación que me permitió crecer en distintos aspectos como persona, siempre han sabido guiarme, apoyarme, aconsejarme y sobre todo a confiar en mí ante cada situación. Les dedico la culminación de esta etapa esperando seguir llenándolos de orgullo en el logro de las metas que aún me esperan.

Dora Villavicencio G.



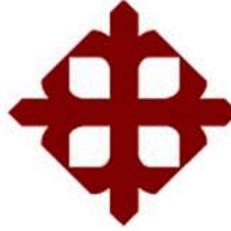
**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

HURTADO CEVALLOS, GABRIELA ELIZABETH
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

BARREIRO, KALIL JORGE
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

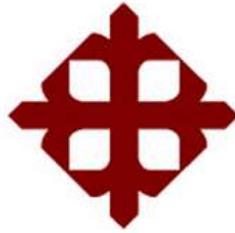
FREIRE QUINTERO, CÉSAR ENRIQUE
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

VALLEJO ENRÍQUEZ, LEONELA VALENTINA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

VILLAVICENCIO GONZÁLEZ, DORA NICKOLE

ÍNDICE GENERAL

1.1	Antecedentes.....	4
1.2	Planteamiento del Problema.....	6
1.3	Justificación	7
1.4	Objetivos de la Investigación	8
1.4.1	Objetivo general.....	8
1.4.2	Objetivos específicos.....	8
1.	Capítulo I. Revisión de la Literatura.....	9
1.5	Marco Teórico.....	9
1.5.1	Teorías relacionadas con la administración de empresa.....	10
1.5.2	Procesos de la gestión de talento humano.....	16
1.6	Marco Referencial.....	29
1.6.1	El departamento humano en la organización.....	29
1.6.2	El clima laboral en las empresas.....	31
1.7	Marco Conceptual.....	33
1.7.1	Administración de talento humano.....	33
1.7.2	Clima laboral.....	34
1.7.3	Desempeño laboral.....	34
1.8	Marco Legal.....	35
1.8.1	Código orgánico integral penal ecuatoriano (COIP).....	35
1.8.2	Código de trabajo.....	37

2.	Capítulo II. Situación Actual de la Empresa.....	39
2.1	Introducción	39
2.1.1	Aspectos técnicos.	40
2.1.2	Misión.....	40
2.1.3	Visión.	41
2.2	Evaluación Externa.....	41
2.2.1	Análisis PESTEL.	41
2.2.2	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	44
2.2.3	Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	48
2.2.4	Matriz de perfil competitivo.....	50
2.3	Evaluación Interna	51
2.3.1	Matriz de evaluación de factores internos (IFE).	51
2.3.2	Matriz FODA.	53
2.3.3	Matriz FAFODA.....	54
2.3.4	Cultura organizacional.....	56
2.4	Análisis del Índice de Rotación del Personal en La Chilenita	58
2.4.1	Índice de Rotación.....	58
2.4.2	Índice de Bajas de personal.	59
2.4.3	Índice de altas en el personal.....	60
2.5	Costeo de los Procesos Actuales	61
3.	Capítulo III. Metodología.....	63
3.1	Tipo de Investigación	63
3.2	Alcance de la Investigación Descriptiva.....	63

3.3	Técnicas de Recolección de la Información.....	64
3.3.1	Entrevistas.	64
3.3.2	Encuestas.	64
3.3.3	Observación Directa.....	64
3.4	Fuentes de recolección de información	65
3.4.1	Fuentes primarias.....	65
3.4.2	Fuentes secundarias.	65
3.5	Población y Muestra	65
3.6	Diagnóstico Organizacional	67
3.6.1	Diagnóstico – Perspectiva Operativa.	67
3.6.2	Diagnóstico – Perspectiva Gerencial.....	77
4.	Capítulo VI. Propuesta y Viabilidad	82
4.1	Propuesta de Tesis.....	82
4.1.1	Título de la propuesta.....	82
4.1.2	Creación del Departamento de Recursos Humanos.	82
4.1.3	Justificación.....	83
4.1.4	Condiciones necesarias para la creación e implementación de la Unidad Administrativa de Talento Humano.....	83
4.1.5	Fundamentos de la Unidad Administrativa de Talento Humano. 84	
4.1.6	Estructura Organizacional	86
4.1.7	Detalle y perfil de cargos.....	87
4.1.8	Evaluación 360° de rendimiento centrado en el monitoreo.	97
4.1.9	Planes de Carrera.	102

4.1.10	Plan Motivacional e Incentivos.....	105
4.2	Análisis de Viabilidad de la Propuesta.....	118
4.2.1	Fase 1. Inversión.....	118
4.2.2	Fase 2. Capital de trabajo.....	119
4.2.3	Fase 3. Pronóstico de Ventas.....	119
4.2.4	Fase 4. Gastos Administrativos de RRHH proyectados.....	122
4.2.5	Fase 5. Presupuesto de Gastos Financieros.....	125
4.2.6	Fase 6. Estados de resultados proyectados.....	128
4.2.7	Fase 7. Cálculo de la tasa de Descuento TMAR.....	131
4.2.8	Fase 8. Flujos de Efectivos del Proyecto e Inversionista.....	133
4.2.9	Fase 9. Análisis de Sensibilidad.....	137
	CONCLUSIONES.....	139
	RECOMENDACIONES.....	140
	REFERENCIAS.....	141
	ANEXOS.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	49
Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo	51
Tabla 3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (IFE).....	52
Tabla 4 Parte 1 Matriz FODA.....	53
Tabla 5 Parte 2 Matriz FODA.....	54
Tabla 6 Matriz FAFODA.....	55
Tabla 7 Cultura Organizacional.....	57
Tabla 8 Índice de Rotación de Personal – La Chilenita	58
Tabla 9 Índice de Bajas	59
Tabla 10 <i>Índice de Altas de personal</i>	60
Tabla 11 Costeo de Procesos Actuales	61
Tabla 12 Recursos requeridos para el departamento - RH.....	84
Tabla 13 Parámetros que involucra el Departamento de TH	85
Tabla 14 Parámetros para el desarrollo de la Evaluación 360.....	98
Tabla 15 Ponderación de los factores de la Evaluación 360°	101
Tabla 16. <i>Descripción del Plan de Carrera</i>	104
Tabla 17 Factor Motivacional Recompensas y Reconocimientos	106
Tabla 18 <i>Factor motivacional de Formación y desarrollo</i>	108
Tabla 19 Factor motivacional de Mejora y cambio.....	109
Tabla 20 Factor motivacional de Comunicación	110
Tabla 21 Factor motivacional de Calidad de Vida Laboral.....	111
Tabla 22 Detalle de Plan motivacional e incentivos	113

Tabla 23 Recursos para el departamento de Talento Humano	118
Tabla 24 Inversión más Capital de Trabajo	118
Tabla 25 Cálculo del Capital de Trabajo para proyecto	119
Tabla 26 Pronóstico de ventas de 2018 - 2023	120
Tabla 27 Indicadores estadísticos del modelo del pronóstico de ventas. ...	121
Tabla 28 Presupuesto de Gastos de Sueldos y Salarios del departamento de Recursos Humanos	122
Tabla 29 Proyección de 5 años de los sueldos de Recursos Humanos	122
Tabla 30 Estimación de 5 años Plan Motivacional e Incentivos.....	123
Tabla 31 Estimación de 5 años para los Servicios Básicos para la Administración	123
Tabla 32 Estimación de 5 años para Suministros de Oficina.....	124
Tabla 33 Estimación de 5 años de los servicios de Internet y Teléfono.....	124
Tabla 34 Estimación de 5 años de Depreciación Área Administrativa.....	125
Tabla 35 Estimación de 5 años para los Gastos Administrativos del Departamento de Talento Humano.....	125
Tabla 36 Establecimiento de inversión bancaria.....	126
Tabla 37 Amortización de préstamo bancario.....	127
Tabla 38 Resumen del préstamo bancario	128
Tabla 39 Estado de Resultados Proyectado - Sin Propuesta	128
Tabla 40 Análisis de Reducción de Gastos Administrativos por propuesta	129
Tabla 41 Estado de Resultados Proyectado - Con Propuesta.....	130
Tabla 42 Cálculo de la Tasa del Inversionista	131
Tabla 43 Cálculo de la Tasa del Proyecto	132

Tabla 44 <i>Flujo de Efectivo - Global - Sin propuesta</i>	133
Tabla 45 <i>Flujo de Efectivo del proyecto - Global - Con propuesta</i>	134
Tabla 46 <i>Flujo de Efectivo del proyecto - Ahorro - Con propuesta</i>	135
Tabla 47 <i>Cálculo del TIR y VAN del Flujo de Efectivo del Proyecto - Comparativo</i>	135
Tabla 48 <i>Flujo de Efectivo del Inversionista - Global - Con propuesta</i>	136
Tabla 49 <i>Cálculo del TIR y VAN del Flujo de Efectivo del Inversionista - Comparativo</i>	136
Tabla 50 <i>Escenarios planteados de análisis</i>	137
Tabla 51 <i>Análisis de Escenario Optimista</i>	138
Tabla 52 <i>Análisis de Escenario Pesimista</i>	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los nuevos roles de la función de recursos humanos.	15
<i>Figura 2.</i> Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo.	20
Figura 3. Las 4 etapas del proceso de las capacitaciones.....	26
Figura 4. Los diversos tipos de recompensas.....	27
Figura 5. Plano de Ubicación.....	40
<i>Figura 6.</i> Requisitos para las Pastas Alimentarias.....	43
Figura 7. Índice de Rotación de Personal.....	59
Figura 8. Índice de bajas de personal.....	60
<i>Figura 9.</i> Índice de altas de personal.....	61
Figura 10. Pregunta 1: ¿Se siente cómodo trabajando en la empresa?	68
<i>Figura 11.</i> Pregunta 2: ¿Le gusta el trabajo que desarrolla?	68
<i>Figura 12.</i> Pregunta 3: ¿Las cargas de trabajo están repartidas de manera equitativa?	69
<i>Figura 13.</i> Pregunta 4: ¿Su lugar de trabajo es físicamente seguro?	69
<i>Figura 14.</i> Pregunta 5: ¿Cada que tiempo recibe capacitación laboral?.....	70
<i>Figura 15.</i> Pregunta 6: ¿Firma documento para el registro de sus vacaciones?	71
<i>Figura 16.</i> Pregunta 7: ¿Conoce sus derechos y deberes?.....	71
<i>Figura 17.</i> Pregunta 8: ¿Siente que trabaja en equipo?	72
<i>Figura 18.</i> Pregunta 9: ¿Recibió el uniforme y materiales de trabajo?	73
<i>Figura 19.</i> Pregunta 10: ¿Está satisfecho con los beneficios entregados por su empleador?	73

<i>Figura 20.</i> Pregunta 11: ¿Su esfuerzo y trabajo adicional es reconocido por el empleador?	74
<i>Figura 21.</i> Pregunta 12: Compensaciones adicionales	75
<i>Figura 22.</i> Pregunta 13: ¿Usted siente que su empleador tiene en cuenta sus necesidades e intereses?	75
<i>Figura 23.</i> Pregunta 14: ¿Cuenta con alguien a quien recurrir en caso de algún problema laboral o personal?	76
<i>Figura 24.</i> Pregunta 15: ¿Cuenta con alguien a quien recurrir en caso de algún problema laboral o personal?	77
Figura 25. Organigrama propuesto para el Departamento de Talento Humano	86
Figura 26. Ponderación de los factores de la Evaluación 360°	101
Figura 27. Modelo de Ponderación de los factores de la Evaluación 360° dirigida a la empresa Calbaq S.A.....	102
Figura 28. Términos empleados en el formato de Carrera	103
Figura 29. Modelo de regresión lineal para pronóstico	121
Figura 30. Modelo CAPM.....	131
<i>Figura 31.</i> Modelo CPPK	132

RESUMEN

El presente trabajo explica la importancia que tiene el talento humano dentro de la organización. Partiendo de la teoría de la administración donde el talento era considerado como recurso y sin valor adquisitivo para la industria hasta convertirse en capital activo dentro de la misma, podemos determinar que han existido modificaciones a través del tiempo y por lo tanto, las estructuras administrativas también deben ser modificadas acorde a estos cambios. El presente trabajo evalúa a la industria Laminados Industrial La Chilenita en dos partes: administrativa y operacional, con el fin de determinar su situación actual y cómo el mal uso de recursos puede afectar a la industria. La Chilenita, al vender productos de consumo masivo, se mantiene con un alto índice en ventas y un favorecedor posicionamiento en el mercado que pueden ser optimizados e incrementados si se estableciera una reestructuración del personal, es decir determinar aquellas personas que son óptimas para los diferentes cargos, motivar y capacitar a aquellos que necesiten apoyo y liquidar a los que no. Desde esta perspectiva se considera el análisis de la rotación del personal que según Chiavenato existen diferentes factores dentro de la organización que pueden ocasionar la pérdida del talento.

Palabras Claves: Talento humano, rotación del personal, cultura organizacional, procesos, motivación, incentivos.

ABSTRACT

The present work explains the importance of human talent within the organization. Starting from the theory of administration where talent was considered as a resource and without purchasing value for the industry to become active capital within it, we can determine that there have been changes over time and therefore, administrative structures; also they must be modified according to these changes. The present work evaluates the company Laminados Industrial La Chilenita Laminchile SA. in two parts: administrative and operational, in order to determine its current situation and how the misuse of resources can affect the industry. La Chilenita, selling mass consumption products, maintains a high sales index and a favorable positioning in the market that can be optimized and increased if a personnel restructuring is established, that is, determining those people who are optimal for the different charges, motivate and train those who need support and liquidate those who do not. From this perspective, we consider the analysis of staff turnover that according to Chiavenato there are different factors within the organization that can cause the loss of talent.

Key words: Human talent, staff turnover, organizational culture, processes, motivation, incentives.

RÉSUMÉ

Le présent travail explique l'importance du talent humain au sein de l'organisation. Partant de la théorie de l'administration où le talent était considéré comme une ressource et sans valeur d'achat pour que le secteur devienne un capital actif, on peut déterminer qu'il y a eu des changements au fil du temps et que, par conséquent, les structures administratives doivent être modifiées en fonction de ces changements. Le présent travail évalue l'industrie Laminados Industrial La Chilenita Laminchile SA. en deux parties: administrative et opérationnelle, afin de déterminer sa situation actuelle et comment l'utilisation abusive des ressources peut affecter l'industrie. La Chilenita, en vendant des produits de consommation de masse, maintient un indice de vente élevé et un positionnement favorable sur le marché, qui peut être optimisé et augmenté en cas de restructuration du personnel, c'est-à-dire, charges, motiver et former ceux qui ont besoin de soutien et liquider ceux qui n'en ont pas besoin. De ce point de vue, nous considérons l'analyse du roulement du personnel, laquelle, selon Chiavenato, différents facteurs au sein de l'organisation peuvent entraîner une perte de talents.

Mots Clés: Talent humain, rotation du personnel, culture organisationnelle, processus, motivation, incitations.

INTRODUCCIÓN

Dentro del presente trabajo se pretende resaltar la importancia del Talento Humano dentro de la organización como manifiesta Allan Schweyer: *“El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento”*. Por ello, se analizó la situación actual de la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile SA., empresa familiar cuyas operaciones empezaron hace 13 años atrás. En la actualidad, esta organización se ha convertido en el líder dentro de la industria en la opera. Crecimiento y organización son dos aspectos que no deben ser vistos de forma independiente, el talento humano en toda administración debe ser considerado como el pilar fundamental para el desarrollo de la misma. Al identificar estas falencias dentro de la organización, se planteó la propuesta de mejorar la manera de tratar a sus colaboradores por medio de un área orientada al talento humano.

Con el objetivo de que el documento sea claramente comprendido, fue dividido en 4 capítulos, de los cuales, el capítulo 1 contiene las variables en consideración que sustentan la importancia de la implementación de un departamento de Talento Humano, además encontraremos cómo los factores que intervienen han ido evolucionando a través del tiempo, y con ellos las organizaciones. En la actualidad, manifestar que las ocupaciones de un departamento de RH no tienen influencia en los procesos de una empresa sería totalmente erróneo, autores como Chiavenato, Ferbs, Kwon han realizado un sin número de estudios en los que establecen los distintos aspectos que se deben tener en cuenta para el crecimiento continuo de una organización y cómo influye una incorrecta gestión de TH sobre la misma.

En el siguiente capítulo se establece la situación actual de la empresa a la cual se le propondrá la realización del departamento, siendo esta Laminados Industrial la Chilenita. Para ello, se utilizaron distintas matrices de evaluación tanto internas como externas. Se hizo además una evaluación de la cultura organizacional que se desarrolla dentro de la empresa. A su vez, se calculó el índice de rotación del personal por medio de la fórmula establecida

por Chiavenato en donde se detallan los ingresos y salidas que sufrió la empresa dentro del año 2017, esto con el objetivo de determinar más adelante el impacto monetario de las rotaciones para la organización. Adicional a esto se muestra un costo de los procesos actuales que deberían ser realizados por el área de TH y que actualmente son realizados, en su mayoría, por los jefes de cada área.

En el capítulo 3 se empleó métodos estadísticos para demostrar los inconvenientes que tiene la empresa en la actualidad. Se utilizó para ello dos enfoques distintos: operacional y gerencial. En el operacional se utilizó una muestra de 57 trabajadores a los cuales se encuestó por medio de correo electrónico y físicamente; por otro lado, la realización del enfoque gerencial se lo desarrolló mediante entrevistas a los jefes de área. En los resultados de ambos puntos de vista se da por sentado algunas de los beneficios que traería contar con un departamento de RH.

Finalmente, el capítulo 4 incluye la propuesta del proyecto y su viabilidad. Se establece una propuesta orientada a distintos aspectos de real importancia para los trabajados, siendo estos: los reconocimientos e incentivos, capacitación y desarrollo profesional, mejora y cambio, comunicación, y calidad de vida laboral. Adicional a ello, se propone la aplicación de una evaluación 360° de rendimiento orientado al monitoreo y los perfiles de carrera que se necesitarían para aquellos que integren el departamento de talento humano. Tomando en cuenta los costos que tendría implementar dicha propuesta se realizó el respectivo análisis financiero que permitió concluir que, en definitiva, la implementación del mismo significaría a largo plazo una mejora continua para la organización.

1.1 Antecedentes

En el transcurso del tiempo, el enfoque hacia los recursos humanos dentro de las organizaciones se ha visto modificado, empezando desde su terminología. Los recursos humanos han sido determinados como: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores dentro de la revolución industrial desde 1900 hasta 1950. Así surge la industrialización neoclásica que inicia desde 1950 y finaliza en 1990 (Chiavenato, 2009).

Después de la segunda guerra mundial ya no se observa al personal únicamente como un trabajador, sino que se empieza a considerar sus horarios y derechos. En esta etapa se convierte al individuo en el llamado recurso humano, es decir se desarrolló un enfoque humanista que trajo consigo nuevas terminologías, ahora el trabajador era considerado como colaborador o asociado de una organización y con el tiempo evolucionaría a talento humano donde él se convierte en capital humano o capital intelectual teniendo un mayor grado de importancia en la industria. Este último es considerado en la actualidad como el capital activo, un recurso fundamental en la industria, capaz de aumentar o reducir las fortalezas y las debilidades de una organización (Chiavenato, 2009) (Armas, Llanos, & Holguin, 2017).

En primer lugar, se tiene que, en abril del 2005 fue presentado en la Universidad del Norte, Colombia, el trabajo de José Luis Torres Ordóñez Ingeniero industrial con especialización en dirección de empresas y alta dirección en gestión humana de la Universidad de los Andes, con su artículo Enfoque para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocios, publicado en la revista Pensamiento & Gestión volumen N^o 18.

Este estudio señala la importancia que tiene un área de talento humano y cómo el manejo del personal contribuye en términos económicos al incremento o a la reducción de los ingresos. Es por ello que, basándose en una perspectiva tradicional, Ordóñez enfoca su estudio a los resultados y en cómo medir lo que se hace, cómo se lo hace y sobre todo lo que se obtiene con una buena gestión del capital humano. Esta estructura genera un impacto financiero debido a que el autor mantiene que el capital humano es la

verdadera fuente de creación de valor en las organizaciones y por esto se debe medir de manera tangible e intangible su desempeño considerando la creatividad y el compromiso dentro de los aspectos intangibles. Finalmente establece que el tratamiento de la información sobre el impacto que genera un manejo estructurado de los colaboradores en la organización permitira operacionalizar efectivamente el rol del área, es decir evidenciar el aporte que tienen los asociados en la estrategia competitiva de la organización, además de establecer una sinergia entre departamentos que permite mejorar la toma de decisiones (Ordóñez, 2005).

En la búsqueda de información se encontró el Artículo “La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas”, ejecutado en la Universidad Nacional de Colombia, presentado en enero del 2005 por Gregorio Calderón Hernández producto de la investigación “Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones”.

Los objetivos que el autor plantea son desde dos aspectos: de manera teórica, determinar el valor que aporta el capital humano a la organización y, desde lo empírico, definir el valor agregado que ofrece el área de talento humano a las organizaciones. En el análisis teórico el autor sostiene que todas las organizaciones tienen un valor agregado que les permite ser atractivas y no todos los grupos de interés esperan el reconocimiento económico refiriéndose de la organización y cliente, también interviene el gobierno, los colaboradores, proveedores y competidores que tienen sus exigencia tangibles como el dinero e intangibles como los servicios. En el análisis empírico sostiene que el capital humano debe ser capaz de liderar y a su vez desarrollar las diferentes tareas garantizando la eficacia y eficiencia de la empresa, poniendo su destreza y capacidad no sólo como un recurso organizacional, si no estableciendose como fuente de inversión. Dentro del segundo objetivo la investigación establece que no siempre en las empresas es respetado el rol del área de talento humano y poco a poco va perdiendo voz dentro de la organización; por ello se debe establecer, desde la creación del área, una cultura organizacional definiendo las tareas, estableciendo las líneas de mando, los equipos y las estrategias, fomentar el desarrollo de las

competencias mediante planes de desarrollo que comprometan a los colaboradores a utilizar su potencial (Hernandez, 2005).

1.2 Planteamiento del Problema

El área de talento humano (ATH), con el paso del tiempo se ha visto afectada por la globalización, sin embargo, los administradores han descubierto que considerar al personal como recursos es un desperdicio de talentos y de conocimientos. En la actualidad parece imposible que las empresas no cuenten con el ATH, siendo ésta la base reguladora de la selección, remuneración, incentivos, reconocimiento de competencias, entre otras aptitudes y desempeño del mismo rol (Chiavenato, 2009).

La propuesta de creación del departamento de talento humano en la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile S.A (a partir de este punto nos referiremos a la industria como “La Chilenita”) tiene como finalidad optimizar la gestión administrativa a través del desarrollo de los procesos que el ATH debe ejecutar dentro de una empresa grande como lo es “La Chilenita”. Se busca reconocer que las personas son la base de las organizaciones y demostrar cómo una buena gestión del talento humano, sustentado en competencias y reconocimiento mediante estímulos o recompensas, pueden cambiar la productividad del personal y optimizar la ejecución de las tareas. Esta propuesta pretende demostrar los escenarios proyectados de la industria con sus respectivos análisis de cómo se vería afectada si continúa sin un ATH o si se realizara la ejecución del proyecto.

La Industria cuenta con 151 trabajadores catalogada por el Servicio de Rentas Internas como una empresa grande como es mencionado en el párrafo anterior. Para este contexto se consideraría un modelo descentralizado, es decir abierto y receptivo hacia el personal y de esta manera en ATH tenga una buen relación con los demás departamentos al momento de tomar decisiones acerca del personal, se debe considerar que el personal debe tener las competencias necesarias para enfrentar los nuevos desafíos y ayudar a la industria a superarse. Para ejecutar el plan se pretende diagnosticar la situación de la empresa, identificando cuáles con las áreas estratégicas y cuáles son los procesos administrativos que actualmente se estan manejando.

Identificando los problemas que la empresa tiene por la ausencia del ARH y, en base a los respectivos análisis plantear la propuesta y medir su impacto dentro de la organización y finalmente establecer la viabilidad del proyecto.

1.3 Justificación

A partir de la problemática encontrada en la falta de un área de talento humano en la empresa “La Chilenita”, surge la necesidad de evaluar la situación actual y el funcionamiento de la misma para determinar los factores que influyen de manera positiva o negativa en el rendimiento financiero de la empresa.

Dentro de las industrias familiares debemos tener en cuenta que usualmente se cometen errores en el manejo del personal que generan costos insignificantes en su momento pero que más adelante pueden representar montos exuberantes para la empresa. Los errores más comunes que surgen dentro de este tipo de empresas es la contratación del personal por afinidad, más no por sus competencias profesionales, esto a su vez se ve ligado a la falta de reconocimiento del personal que trae consigo desmotivación y bajo rendimiento, el ambiente de trabajo se vuelve inestable y da pauta a la incertidumbre, provocando que el rendimiento sea menor al esperado. Como establece la teoría de Chiavenato (2009), el talento humano se forma según las directrices y normas que establecen las organizaciones, cuando estas directrices están ausentes o son ejecutadas parcialmente surgen los problemas mencionados anteriormente.

El hecho de que la empresa haya crecido no solo cambia el incremento del tamaño de la producción, sino que también surgen nuevas variables: incrementa el personal, las responsabilidades, los gastos, los ingresos, entre otras cosas; es por ello que se deben establecer nuevas estructuras. Sin embargo, la contratación desmesurada del personal y la falta de procesos claros en los últimos años ha representado gastos innecesarios para la empresa considerando que la fijación de sueldos no contiene un perfil establecido acorde a las funciones que va a desempeñar el trabajador, lo que genera controversia dentro del personal.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general.

Proponer la creación del departamento de talento humano en la empresa Laminados Industrial La Chilenita Laminchile SA.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Realizar el levantamiento de literatura para resaltar la importancia del área de talento humano en una organización por medio de las teorías de los autores que marcaron un cambio en este tema.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa Laminados Industrial La Chilenita a través de la identificación de los problemas actuales en sus áreas estratégicas y procesos administrativos debido a la ausencia del área de talento humano.
3. Determinar la metodología del proyecto con el fin de clarificar la situación actual de la compañía mediante métodos estadísticos y conocer si los trabajadores conocen la importancia de que exista un departamento de TH.
4. Plantear una propuesta para la creación del departamento de talento humano que se ajuste a la gestión administrativa de la empresa y establecer su viabilidad.

1. Capítulo I. Revisión de la Literatura

1.5 Marco Teórico

El trabajo siguiente tiene sustento en una investigación efectuada en empresas pequeñas y medianas pertenecientes al sector comercial de Guayaquil, siendo su meta principal establecer los factores críticos existentes en empresas familiares como consecuencia de una administración deficiente del talento humano.

Al estar repleto de desafíos conceptuales, el estudio de la empresa familiar es complejo. En primer lugar, no existe entre los investigadores consenso sobre lo que se considera una empresa familiar, siendo variadas las definiciones al respecto (Ordóñez, 2005). Ciertos autores parten de factores como la magnitud de la empresa, el nivel de dominio que posean una o varias familias sobre la propiedad, la intervención de la familia en el ámbito administrativo y directivo del negocio, el desarrollo de las tecnologías y la gerencia, la formalidad de sus procesos, el grado de profesionalización de la gerencia, las implicaciones geográficas de la región, nación o el ámbito internacional en que se desenvuelva y la brecha generacional entre padres, hijos y nietos, además de otros factores (Romero, 2006).

Sin embargo, los autores más prominentes en esta rama están de acuerdo en otorgar a la empresa familiar la definición de entidad de propiedad familiar, por cuanto una familia la dirige y administra con la expectativa de que esta trascienda a través de las generaciones (Miller & Le-Breton, 2005). Las empresas familiares se caracterizan por sus marcadas diferencias con relación a sus contrapartes institucionales. Las empresas de este tipo tienen la capacidad de analizar las dinámicas regentes de los comportamientos de quien la fundó, su familia y la organización en general (Ronquillo, 2006).

En las líneas siguientes, se ponen a consideración diversas teorías vinculadas a la administración del talento humano en empresas familiares que propiciarán el desarrollo del presente estudio.

1.5.1 Teorías relacionadas con la administración de empresa.

1.5.1.1 Teoría de la administración.

Generalmente, las entidades estiman importante dar cumplimiento a las metas establecidas en un período determinado, exhortando a sus colaboradores a llevarlas a cabo. No obstante, para efectuar el mencionado proceso, es fundamental tener conocimiento acerca de la teoría de la administración y organización. Dado este motivo, exponer las contribuciones de autores trascendentes en estas teorías se vuelve particularmente importante.

Según Torres & Hernández (2014), la necesidad de una mejor calidad de vida motivó al ser humano, desde sus mismos orígenes, a la construcción, a través del tiempo, de la administración como un concepto de enfoque interdisciplinario. No obstante, los autores concuerdan en que la sistematización de esta ciencia empezó hace aproximadamente un siglo. En conclusión, se puede decir que la creación del gran constructo denominado teoría general de la administración es consecuencia de la aglomeración de estudios científicos efectuados en diversas disciplinas.

Numerosas teorías específicas nacen de la teoría de la administración, tales como la mercadotecnia y la administración de ventas, la administración pública, financiera, de operaciones, sólo por citar algunas (Ramírez & Ramírez, 2016). Por ende, es posible determinar que la administración es, en efecto, interdisciplinaria, por cuanto nace parcialmente de todas las ciencias y que tiene resultados en los actos de todas las teorías, prácticas y artes.

Chiavenato (2006) abarca el asunto de la teoría general de la Administración, a través de la analogía de que el administrador tiene el deber de concebir a la empresa de manera tan propia, como un árbol lo haría a sus ramas y hojas. Es decir, el administrador debe responsabilizarse de cada circunstancia, a la vez de actuar con imparcialidad cuando se lo requiera. Más allá de esto, el citado autor se refiere a la teoría general de la administración como el campo del saber que se encarga del estudio general de la

administración, tanto en organizaciones con fines de lucro, como sin fines de lucro.

1.5.1.2 Teoría de la organización.

La teoría de la organización constituye uno de los sub-campos de mayor interés, utilidad y dinamismo de la administración aplicada. No obstante, no hay un acuerdo en la literatura sobre cuál es el saber en la teoría de la organización. Adicionalmente, se discute la imposibilidad de alcanzar dicho entendimiento en el futuro previsible. (Shafritz, Ott, & Jang, 2015).

A partir de estos sucesos, varias teorías tratan de determinar o prever el comportamiento de las entidades e individuos en diversas estructuras organizacionales, culturas y situaciones. Numerosas teorías de la organización guardan compatibilidad y se sustentan en descripciones o vaticinios de los ámbitos de interés para las empresas, junto a lo que asuman sobre ellas y el mundo en el que estas se forman, y los mecanismos idóneos para su análisis (Scott & Davis, 2007).

Chiavenato (2006) presenta a la teoría de organización como “el campo del saber humano que se encarga del análisis general de las organizaciones” (p. 2). A través de este concepto, se implica que la teoría de la organización debe actuar como guía para las empresas al momento de decidir sobre un tema, seleccionando las alternativas adecuadas para la subsistencia del negocio.

Por esto, es relevante recurrir al análisis histórico de la evolución de la teoría de la organización. Después de la Segunda Guerra Mundial, la economía europea y japonesa se hallaba completamente devastada. Los Estados Unidos, asumiendo su rol de superpotencia, muestran su predisposición a liderar los mercados globales con la mentalidad de una organización, donde el trabajador debía poseer un solo mando superior. Con el transcurso del tiempo, dicha ideología se desvanecería, dando lugar a nuevas particularidades, haciendo hincapié en ámbitos como la cultura de la organización, el servicio al cliente y la calidad de productos y servicios (Chiavenato I. , 2009).

Henri Fayol, uno de los más notables aportadores a la teoría clásica de la administración, declara que esta teoría es aplicable a cualquier organización, identificando cinco reglas: (a) planificación, (b) organización, (c) dirección, (d) coordinación y (e) control (Hadirat, Flores, Gomez, & Torres, 2009).

Por otro lado, Fred Fiedler se enfocó en la teoría de la contingencia, tras un análisis de las teorías clásicas de la administración, categorizándolas como inciertas o de corto plazo, sustentadas en experiencias particulares. La mencionada teoría de contingencia nace a partir de varios estudios efectuados para corroborar la eficacia de los modelos de organización en ciertos tipos de industrias, por cuanto todo es relativo en las organizaciones (Hadirat et al., 2009).

Según esta teoría, la empresa establece su campo de acción en las áreas financieras, jurídicas, tecnológicas y ecológicas tras determinar el sitio y el momento para brindar el producto o servicio al cliente. Adicionalmente, la estructura organizacional se fija de diversas maneras según la empresa. Significando que, una empresa sostenida notablemente en el tiempo no posee necesariamente una estructura organizacional adecuada.

1.5.1.3 Estructura organizacional.

Anteriormente, la administración se concentraba en el alcance de las metas empresariales a través de las actividades y operaciones cotidianas. De manera posterior, la estructura organizacional se volvió más importante, desarrollando cuatro movimientos a raíz de su definición: (a) la teoría clásica, (b) el modelo burocrático, (c) la teoría estructuralista y (d) la teoría neoclásica (Chiavenato I. , 2009).

Autores como Henri Fayol, que buscaba la distribución del trabajo, tienen su aparición en la teoría clásica de la administración. Dicho autor mencionaba que la empresa tenía que ser seccionada en seis áreas primordiales: (a) producción, (b) finanzas, (c) ventas, (d) contabilidad, (e) personal y (f) seguridad (Robbins & DeCenzo, 2009). Para él, la administración englobaba predecir, organizar, dirigir, coordinar y supervisar.

Esto es, administrar implica la ejecución de proyectos mediante la organización de recursos, la coordinación para el planteamiento e implementación de estrategias de trabajo y la supervisión para analizar los resultados obtenidos (Aguilar, 2015).

Ante cambios paulatinos, las organizaciones alcanzaron, de manera eventual, tal nivel abrumador de éxito que los principios clásicos resultaron insuficientes para administrar de manera adecuada a las empresas. Luego de esto, surgió una nueva corriente que generó la aparición de la teoría de la burocracia. La mencionada teoría nace como contestación teórica a las dificultades de las empresas de mayor magnitud denominándolas burocracia, el gobierno de los funcionarios (Chiavenato I. , 2009). La noción detrás de esta teoría era que, a mayor nivel de burocracia en la organización, menor era el conocimiento del significado y razón de ser de su comportamiento por parte de los colaboradores, que se volvían como engranajes de una máquina.

Según Hernández y Rodríguez (2006), para que una organización pueda funcionar sustentándose en esta teoría se precisa de un factor diferenciador, mediante la distribución de labores y especificidad de los trabajos. La jerarquía y aplicación de normativa estricta desempeña un papel fundamental. Luego, en la década de 1950 hace su aparición la teoría estructuralista de la administración, con fundamento en la sociología de la organización, medio en el que académicos y empresarios desafiaron al modelo burocrático, tomando en cuenta elementos externos a los límites de la empresa. A raíz de esto, las fronteras de la teoría de la administración empezaron a mostrarse fuera de la organización (Gómez, 2010).

Finalmente, apareció la teoría neoclásica de la administración, recogiendo principios clásicos, actualizándolos y adaptándolos a la época (Coronel, 2010). Mediante esta nueva perspectiva se percibe a la administración como un mecanismo cíclico y continuo que engloba cuatro funciones:

- (a) Planificación: Parte del proceso que formula las metas y mecanismos para alcanzarlas. Las metas se determinan de manera integrada que sirven como guía para la organización.

- (b) Organización: etapa del proceso que concibe la distribución de labores mediante la asignación de tareas en diferentes puestos.
- (c) Dirección: etapa que coordina los esfuerzos de la totalidad de los trabajadores para verificar que efectúen sus funciones enfocados a alcanzar los objetivos organizacionales.
- (d) Control: Parte que evalúa el desarrollo, compara los resultados alcanzados con los esperados y define mecanismos correctivos, de necesitarse

En esta época, la administración de Recursos humanos cesa de concentrarse exclusivamente en ejercer el cumplimiento de los intereses empresariales, sino que empieza a contemplar los derechos de los trabajadores como parte vital para la organización. A pesar de haberse dado lentamente, estas variaciones dieron lugar la época en que se mantiene actualmente, la del conocimiento (Agudelo, 2015).

En esta última era, varían por completo los paradigmas previos, al considerarse a los trabajadores como individuos poseedores de talentos y competencias para fomentar los intereses empresariales, estas personas ya no poseen únicamente el talento, sino el conocimiento, el mismo que debe depender permanentemente de la actualización e innovación (Armas, Llanos, & Holguin, 2017). La apertura de los mercados adquiere trascendencia al surgir el término globalización. De acuerdo con el cambio de las organizaciones, la administración de recursos humanos se iba transformando hacia la Gestión de Talento Humano. Las labores que dependían de la explotación de la mano de obra comenzaron a reemplazarse por tareas menos mecanizadas que necesitan el empleo de saberes y la utilización de la mente.

Es posible hacer hincapié en los elementos más importantes de cada una de las tres eras citadas, en su forma de percibir a la persona y en la manera en que las organizaciones, previamente denominadas industrias, operaban constantemente con el objetivo de alcanzar mayor rentabilidad y cumplir con sus metas formuladas sin tomar en cuenta a las personas que

laboran en ella, sus objetivos personales y desarrollo profesional (Gaston, 2013).

La época final marca una barrera con respecto a la cultura de las dos iniciales, por cuanto su apertura al mundo globalizado genera discusión sobre la dinámica de los procesos, al hacer frente a diversas variaciones que ya no estaban supeditadas a la organización, sino al mundo en sí (Hernández & Rodríguez, 2006). Cabe recalcar que los avances tecnológicos fueron un factor vital para la transformación del paradigma, como lo fue el avance de la psicología en la segunda época (Hernandez, 2005). Sin embargo, estas variaciones implican varios desafíos para las organizaciones que deben asumirse por los individuos, pues son ellos los que ponen en marcha todo lo que se realiza dentro de ellas. Chiavenato (2009) explica detalladamente la forma en la que varían los papeles del organismo de control que nace inicialmente con el nombre de Recursos Humanos.

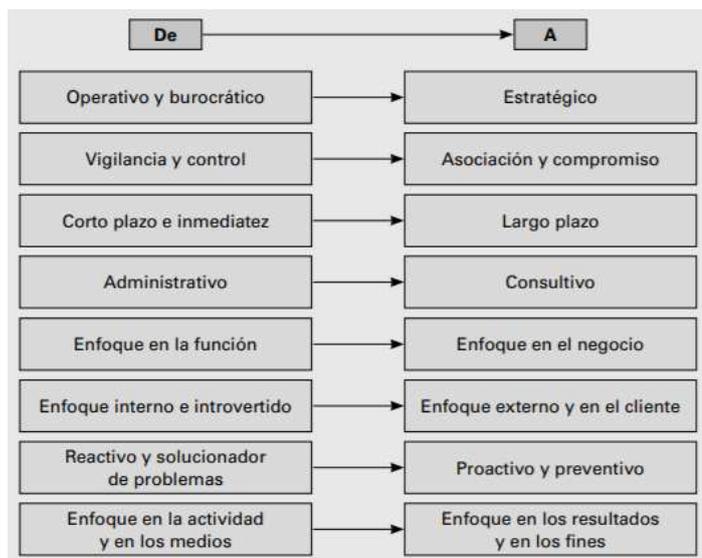


Figura 1. Los nuevos roles de la función de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2009)

Al incluir las nuevas tendencias a la tecnología, y a su vez a la globalización y la competitividad, los individuos precisos de nuevos líderes con la capacidad de dirigirlos en la ejecución de los procesos desde una perspectiva completamente diferente (Itika, 2011). En la Figura 1 se evidencia

como lo burocrático y operativo se torna estratégico; la relación entre el personal y la organización, así como la de sus clientes, comienzan a suscitarse con un enfoque a largo plazo. En vez de efectuar labores mecanizadas, empiezan a tomar decisiones fundamentadas en sus facultades demostrando proactividad antes que reactividad actuando al momento de existir un problema sin capacidad de prevenirlo. Al tener un mejor trato, las personas se muestran comprometidas con la empresa y se vuelven parte vital para que el curso del negocio se lleve según lo previsto.

Armas, Llanos y Holguín (2017) manifestaron que:

El trato a los colaboradores, según fue revelado por las organizaciones que gozaron de mayor prosperidad, debe darse de acuerdo a la visión actualmente aceptada, de que sus miembros no son percibidos exclusivamente como empleados, sino como los socios más allegados a la empresa, por cuanto la vida, la dinámica y el cumplimiento del propósito de esta persona jurídica recae mayormente en ellos (p. 20).

Esto no necesariamente significa que se deban priorizar únicamente los intereses particulares de los colaboradores de la organización (Naranjo, 2005). Los gerentes que gestionan el talento humano deben evaluar las aptitudes de estos y garantizar que efectivamente se esté contribuyendo a la organización de eficaz y eficientemente, esto es, ellos deben mantener una posición neutral entre los dueños del negocio y el personal a su cargo (Torres J. , 1657-6276, 2005).

1.5.2 Procesos de la gestión de talento humano.

1.5.2.1 Reclutamiento y selección de personas.

El incremento exponencial de la competitividad y demanda del mundo contemporáneo lleva a la búsqueda de mayor productividad por parte de las organizaciones, para lo que se precisa de tecnología, calidad, eficiencia, y al personal óptimo, por lo que la planificación de recursos humanos se ha tornado más relevante en la empresa. Con la adquisición de mayor relevancia por parte del capital humano en las empresas, éstos se tornan más complejos,

exhaustivos y se tiende a una profesionalización incrementada del departamento de recursos humanos (Calderón & Naranjo, 2004).

El gerente de área, en esta fase, debe indagar y revelar los talentos de cada candidato empleando ciertos métodos y técnicas contenidos en el reglamento de la empresa. Chiavenato (2009) mantiene que en la fase de reclutamiento la comunicación es bidireccional, pues debe existir una contestación para medir la efectividad del mensaje. El reclutamiento puede ser interno, analizando los recursos sobresalientes dentro de la organización para un ascenso o asignación de responsabilidades, y externo, mediante la selección de personal originario del mercado de recursos humanos (MRH), el mensaje manifestado al MRH debe ser claro y detallar el perfil del candidato con el objetivo de atraer personal calificado para el cargo a desarrollar.

El mecanismo de selección de personal se compone de 4 etapas: a) Evaluación de necesidades de empleo (estudio y valoración de posiciones); b) Reclutamiento (interno y externo); c) Selección; d) vinculación a la empresa, en otras palabras, que se empieza con evaluar el puesto que necesite personal, ya sea de reciente formación o para mantenerlo en operación, luego se efectúa el reclutamiento, es decir, la búsqueda de los candidatos interna y externamente en la organización, tras realizar esta fase se opta por el candidato que cumpla con las características que el puesto exige y finalmente se le proporciona una inducción al puesto y a la organización (García, 2010).

Con la finalidad de efectuar este proceso se precisa realizar una planificación, que tenga como principio la determinación del análisis y la valoración del puesto en virtud de seleccionar adecuadamente al personal según el direccionamiento deseado, definiendo las características que exige dicho puesto. Esta evaluación de puestos busca definir: qué funciones se llevarán a cabo, cuándo se efectuarán, dónde tendrán lugar, de qué manera se realizarán, y quién las hará (Ronquillo, 2006).

Una vez hecho esto es posible iniciar el reclutamiento, el mecanismo a través del cual una empresa busca detectar potenciales colaboradores, que cumplan el perfil para ocupar un puesto determinado, convocándolos en cantidad tal que sea factible seleccionar a algunos de ellos, con base a lo que

el trabajo demande y las características de los postulantes; considerando que el primer paso para atraerlos se basa en tener conocimiento de la organización y de sus requerimientos.

Esto significa que la organización realizará una gama de actividades que captarán la atención de postulantes cualificados con la finalidad de realizar labores dentro de la empresa, consiste en atraer a un número considerable de postulantes de manera que se realice la selección posteriormente. Al hablar de un proceso interno de reclutamiento se hace referencia a la búsqueda de candidatos dentro de la misma empresa, constituyendo una ventaja significativa en la reducción del tiempo de capacitación requerido, a la vez de motivar al trabajador por permitirle un ascenso (en sentido vertical) o realizar las funciones en sucursales distintas (sentido horizontal)

Para llevar a cabo un proceso externo de reclutamiento, la organización posee una serie de opciones para alcanzarlo, tales como: bases de datos de solicitudes de personal, agencias de empleo, centros formativos, internet, diarios. El beneficio principal de este tipo de procesos es la apertura de nuevos aportes hacia la empresa, junto a nuevas ideas que le permiten enriquecerse. El resultado final de esta etapa radica en recolectar todos los formularios de solicitud a ser evaluados y seleccionados los que guarden mayor estrechez a las características esperadas, que avanzarán al siguiente paso, la selección (Chiavenato I. , 2009).

Al haberse seleccionado los formularios, empieza la fase de selección, que puede entenderse como la elección del individuo idóneo para el puesto correcto, o sentido más extenso, entre los postulantes, quienes se apeguen más al perfil deseado para ocupar los cargos existentes en la organización, ansiando mantener o incrementar la eficiencia y el desempeño en el trabajo. Para llevar a cabo este proceso la empresa efectúa diversas pruebas, valoraciones y entrevistas que permitirán la disminución de postulantes para seleccionar al adecuado para el puesto, no obstante, quien obtenga las calificaciones más altas no necesariamente es el indicado, se deben considerar ciertos factores como la posible vinculación a un ambiente laboral

específico, que condensará en su medio aspectos físicos y sociales (Llanos, 2016). El objetivo de la selección es hallar a las personas correctas para los puestos en los que sean más eficientes.

Las variedades de evaluaciones objetivas más frecuentes son: evaluaciones técnicas (específicas para el cargo a desempeñar), psicotécnicas (determinan la falta o posesión de ciertas competencias y habilidades genéricas para el puesto), psicológicas (que permiten conocer la personalidad del postulante) y, por último, la entrevista personal. Estas pruebas, si son implementadas adecuadamente y con absoluta conciencia de su finalidad valorativa son útiles para diferenciar a los candidatos, no obstante, muchas organizaciones carecen de pleno conocimiento del mecanismo de aplicación de estas evaluaciones, lo que únicamente genera gastos en la empresa, al ser un mero trámite más, por no contarse con los conocimientos requeridos. Es posible decir que la entrevista personal es la que guarda mayor efectividad en pequeñas organizaciones, no obstante, no debería descartarse alguno de los tipos de selección.

En cuanto el postulante es seleccionado, se procede a la fase de inducción, en la que se les provee información elemental de los antecedentes y requerimientos para llevar a cabo sus labores correctamente, como la historia de la compañía, su visión, misión, políticas, normas, valores, etc. Esta fase puede desarrollarse de manera concisa e informal, como formalmente y de manera extendida, sin embargo, en ambos escenarios se debe proveer al postulante con materiales impresos o manuales, sobre las políticas, los horarios, evaluaciones de desempeño, etc. Al nuevo trabajador se le brinda, adicionalmente, una capacitación que puede definirse como el mecanismo para enseñar a los nuevos trabajadores, las habilidades esenciales que precisan conocer para realizar sus labores (Torres J. , 1657-6276, 2005).

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección
<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas

Figura 2. Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo.

Fuente: Chiavenato (2009).

Es posible determinar que las formas más frecuentes de captación externa son: (a) Anuncios clasificados en diarios y revistas, (b) Agencias de captación de perfiles profesionales, (c) Trabajo conjunto con gremios e instituciones formadoras y de educación superior, (d) Vallas publicitarias, (e) Postulantes referidos por otros trabajadores de la empresa, (f) Búsquedas en bases de datos de postulantes, (g) captación y convocatorias virtuales, (h) Banco de datos de postulantes y talentos.

El objetivo de la selección no es otro que el de obtener al mejor candidato para la organización, que sea útil al momento de aumentar el desempeño de la empresa. Naranjo (2005) expresó que las herramientas de selección más comunes son: (a) Entrevista de selección, (b) Pruebas de conocimiento y capacidades, (c) Pruebas sicométricas, (d) Pruebas de personalidad, y (e) Técnicas de simulación. El punto vital para esta fase es la comunicación clara de los parámetros de selección para una decisión correcta del personal solicitado, la carencia de claridad en el mensaje puede generar criterios deficientes ocasionando la contratación de un personal inadecuado (Armas, Llanos, & Holguin, 2017).

1.5.2.2 Descripción y análisis de cargos.

Itika (2011) y Naranjo (2005) recalcaron que el resultado del estudio de los puestos es la descripción del cargo, en la que se debe especificar la función a realizar y el perfil requerido, es decir, detallar las calificaciones necesarias para aspirar al cargo, los años de experiencia requeridos en el área o afines, las habilidades necesarias para el puesto y cualquier información adicional sobre las exigencias especiales que se precisen para el trabajo, como la condición física, horarios extraordinarios o viajes fuera de la ciudad de domicilio. Aquí se definen los términos y condiciones de la contratación, como la remuneración, los beneficios de ley, permisos, etc.

Idealmente, la descripción debería discriminar entre el contenido prescrito y discrecional de cada puesto. De esta forma, bien puede ser un requisito que cada vendedor elabore un informe semanal de visitas, mientras que uno más experimentado y de mayor capacidad puede hacer uso de su criterio para informar a la gerencia sobre las circunstancias variables en el mercado, sus causas y medidas correctivas tentativas en la línea de productos.

El estudio de cargos tiene relación con los factores extrínsecos, los requisitos que el cargo demanda de quien lo ocupe. Busca analizar y definir todas las condiciones necesarias, responsabilidades inherentes al cargo y las circunstancias bajo las que se desempeñará el mismo adecuadamente. Este estudio constituye el cimiento para la valoración y categorización de los cargos existentes para su comparación

Existen diversas formas de aglomerar y estructurar las asignaciones y tareas, y se suscitarán cambios de acuerdo con la naturaleza del puesto. Las principales categorías son:

a) Procesos, equipos y materias que el trabajador debe conocer; problemas y solicitudes comunes que atenderá. b) Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control. c) Normas sobre desempeño y carga de trabajo. d) Relaciones; interfaces del cargo. e) Supervisión; relaciones de dependencia. f) Período de calificación, prueba y

adiestramiento. g) Condiciones de trabajo; peligros. h) Ascensos y oportunidades de desarrollo profesional.

El estudio de cargos posee una organización que hace alusión a cuatro ramas de requerimientos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Cada una de ellas se subdivide en ciertos ámbitos específicos, por ejemplo, la experiencia, en cuanto a requisitos intelectuales. Estos constituyen referentes que hacen posible el análisis objetivo de un gran número de cargos, siendo auténticas herramientas de medición, elaborados con base en la naturaleza de los cargos que existen en la organización. Si la índole de los cargos a estudiarse difiere, de la misma manera diferirán no sólo los factores de especificaciones contemplados, sino también su amplitud de variación y características de comportamiento.

Hay una serie de mecanismos de definición y estudio de cargos, por ejemplo: La observación directa del empleado efectuando el trabajo; los cuestionarios a colaboradores y sus jefes directos; la entrevista directa al trabajador; mecanismos mixtos que mezclen dos o más de los ya mencionados. Los últimos crean la posibilidad de mitigar las deficiencias de cada uno de los mecanismos, dándole confiabilidad al análisis. La definición de puestos es relevante, pues toca asuntos fundamentales; la descripción, la manera, el momento y la razón. Interrogantes que proveen los marcos de la limitación de un puesto, dan la posibilidad de delimitar responsabilidades y todas las labores y competencias que son las partes que constituyen una labor y que debe llevar a cabo quien ocupe el puesto.

Se vuelve fundamental el estudio de puestos porque a través del mismo se concluye, estudia y se obtienen datos ocupacionales que guardan relación a los cargos, características requeridas para ocupar los mismos y las cualidades de quien lo ocupe, que son la base para la orientación profesional, el estudio de remuneraciones, uso de empleados y otras prácticas de personal (Ronquillo, 2006). Analiza cargos desempeñados en industrias, negocios y otras empresas y genera definiciones de elementos de estos cargos y de las características físicas e intelectuales que debe poseer quien los ocupe.

Se determina, categoriza y correlaciona estos datos; crea medios de orientación para colaboradores con poca experiencia o que desean cambiar de puesto, y alista procesos de entrevista para hacer más sencilla la colocación de empleados; emplea datos para implementar sistemas de estudio de remuneraciones y sugiere cambios en la categorización de los puestos; crea organigramas, monografías (a través de la definición de patrones y tendencias de la industria); genera evaluaciones para medir conocimientos ocupacionales y competencias de los colaboradores, realizando la búsqueda ocupacional pertinente.

1.5.2.3 Proceso de inducción y entrenamiento de personal.

En esta fase los empleados han pasado ya por la selección, por consiguiente, se encuentran preparados para formar parte del equipo, por ese motivo la inducción posibilita que el nuevo trabajador se vincule con la empresa al descubrir la cultura de la organización, donde será constante el reglamento, valores, actitudes, normas, visión y misión con la que se regirá el actuar de todos los miembros; la persona comienza a formar parte de la organización y conoce su puesto, junto a las funciones para las que fue contratado. La finalidad de esta etapa es guiar al empleado para que de la mano con sus saberes y vivencias pueda llevar a cabo su papel en la organización eficiente y eficazmente, a la vez de comprometerlo con la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Esta etapa adquiere mayor relevancia en el proceso cuando el trabajador no posee experiencia para el cargo o su cargo es distinto, pues es el comienzo del desarrollo de las tareas que serán reforzadas con el tiempo (Chiavenato I. , 2006).

1.5.2.4 Descripción general de un proceso de inducción y planteamientos iniciales.

La finalidad principal de una inducción es obtener del nuevo empleado una efectiva identificación de la empresa como un sistema dinámico, en constante evolución, de interacciones internas y externas, en las que su buen trabajo tendrá incidencia directa sobre el cumplimiento de las metas empresariales.

Para que este entrenamiento sea efectivo, debe posibilitar el encause del potencial del nuevo trabajador con rumbo hacia los objetivos de la organización, por ende, se cree que estos procesos deben englobar fundamentalmente tres fases que se interrelacionan con la óptima difusión y conocimiento de estos:

- Inducción general: información elemental, proceso de producción y las políticas fundamentales de la empresa.
- Inducción específica: guía al colaborador sobre temas puntuales e importantes del trabajo a realizar.
- Evaluación: valoración del proceso de inducción y toma de decisiones respectivas.

La atribución de una perspectiva integral e interdisciplinaria es vital para el mencionado proceso, de manera que la comunicación efectiva y la intervención de las partes con las que se efectúe el mismo, traerá como resultado la consecución de las metas propuestas.

En esta fase, se debe proveer toda la información básica de la empresa que se estime importante para el conocimiento y desempeño del cargo (dependiendo de éste, se ahondará en ciertos ámbitos específicos), teniendo en cuenta a la organización como un sistema. No obstante, es relevante considerar que todo el personal de una empresa, son vendedores o promotores (directos o indirectos) de ella, lo que hace que sea indispensable una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) de la compañía, antecedentes, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o magnitud de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su responsabilidad social.

- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato de trabajo (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los ámbitos de mayor relevancia para la institución en cada caso, tales como su normativa interna y su régimen de ética y conducta, como los mecanismos de retribución.
- Misceláneos (Supervisión y seguridad interna, provisiones, localización de servicios higiénicos, comedores de personal, accesos de emergencia, entre otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Con respecto a este último punto, es vital señalar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, proveer adecuadas condiciones laborales, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades del trabajo y precautelar la cobertura total del personal a su cargo. De la misma manera, la organización debe asignarle tanta relevancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se busca persuadir al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

1.5.2.5 Proceso de capacitación.

Coronel (2010) detalló que en el marco de este proceso se desarrollan las habilidades en los trabajadores, una capacitación no simplemente se lleva a cabo con los nuevos empleados, adicionalmente se realizan para el personal por adaptación y variaciones en el medio, en la actualidad las capacitaciones buscan el impulso de la productividad y la creatividad del empleado, a la vez

de mejorar sus habilidades en el cumplimiento de sus funciones para cumplir las metas de la organización. Las capacitaciones deben ser claras y objetivas sin preámbulos.

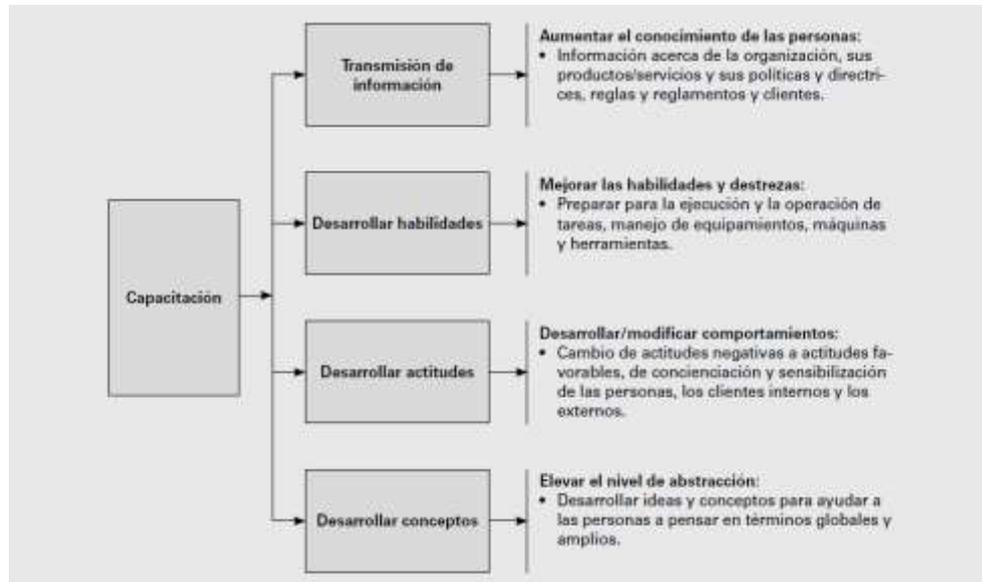


Figura 3. Las 4 etapas del proceso de las capacitaciones.

Fuente: Chiavenato (2009).

Las capacitaciones con la época de la globalización tienen que impartirse constantemente, a raíz de la necesidad de la actualización del conocimiento, con el propósito de aumentar la rentabilidad de la empresa, a través de la creación de líderes que reduzcan las tensiones e incrementen la productividad (Naranjo, 2005).

1.5.2.6 Proceso de compensación.

La compensación dentro de la empresa consiste de indicadores fijos como las remuneraciones, ventajas y demás incentivos en reconocimiento por desempeño de las funciones, a este último se lo contempla como una recompensa tradicional, donde el estímulo parte de la compensación económica bajo criterios estrictos, no obstante, en la visión moderna el trabajador se siente motivado por factores como un ascenso que implica un aumento de salario, además del reconocimiento, son estímulos mediante las

prestaciones y servicios, por el cumplimiento de objetivos y con base en el desempeño (Gómez, 2010).

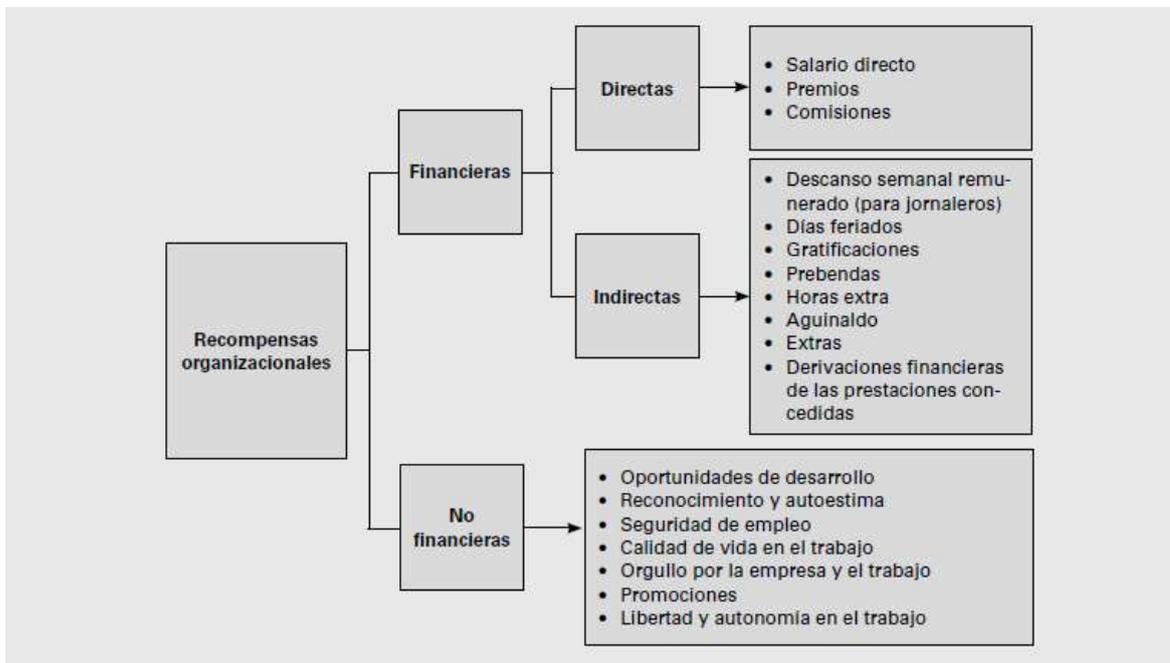


Figura 4. Los diversos tipos de recompensas.

Fuente: (Chiavenato I. , 2009)

1.5.2.7 Proceso de evaluación del desempeño.

Este proceso tiene la finalidad de desarrollar una valoración metódica del trabajador en virtud del papel que desempeña dentro de la empresa, de forma que el gerente de área pueda definir con ayuda de la descripción preexistente del puesto si el empleado cumple con los objetivos, habilidades y si logra las metas propuestas al contratárselo, en esta etapa se puede descubrir si existe algún problema de área relacionado a control del personal, integración de estas, de la administración en general y supervisión por parte de los gerentes de área para soluciones posteriores que ayuden a mejorar el ambiente y eficacia de las labores (Scott & Davis, 2007). No obstante, los motivos fundamentales, según (Chiavenato I. , 2009) por los cuales las organizaciones valoran el desempeño son: (a) recompensas, (b) realimentación, (c) desarrollo, (d) relaciones, (e) percepción, (f) potencial de desarrollo y (g) asesoría.

1.5.2.8 Proceso de salud y seguridad ocupacional.

En el marco de este proceso lo fundamental es precautelar la estabilidad psicosocial del trabajador garantizando un entorno laboral saludable, cuidando de su seguridad e higiene (Llanos, 2016). Con higiene nos referimos a la estabilidad del ambiente de la organización en cuanto no afecte los sentidos del trabajador y garantice su bienestar, si está adecuadamente equipado, si las condiciones son correctas para los trabajadores, etc. De acuerdo con (Chiavenato I. , 2009) las principales aristas en un programa de higienes son: (a) entorno físico de trabajo, (b) entorno psicológico del trabajo, (c) aplicación de principios *ergonómicos* y (d) *la salud ocupacional*.

La salud ocupacional implica más que las enfermedades, pues debe precautelar la integridad del medio físico, psicológico y social, ya que, además del ambiente y los agentes tóxicos que pueden resultar en una enfermedad del colaborador que lo indisponga de realizar su trabajo, existen enfermedades que resultan de la calidad de vida o de una mala administración de la seguridad organizacional (Robbins & DeCenzo, 2009). Los problemas que azotan mayormente a las empresas son: (a) el alcoholismo y la drogadicción, (b) síndrome de inmunodeficiencia adquirida que afecta el sistema inmunológico, c) el estrés, la ansiedad, angustia y demás desordenes psicológicos, (d) exposición a sustancias químicas peligrosas, (e) inestabilidad de las condiciones ambientales, (f) hábitos alimenticios inadecuados, g) sedentarismo y (h) automedicación.

1.6 Marco Referencial

1.6.1 El departamento humano en la organización.

Agudelo (2015) manifestó que las empresas desde el siglo 21 deben definirse por su adaptabilidad al medio en el que compiten, gracias a las competencias que su talento humano pone en práctica desempeñando sus cargos. En su investigación descriptiva, corrobora cómo la organización efectúa los procesos de gestión de su talento humano, con el objetivo de determinar acciones de mejoramiento tendientes a que ésta juegue un papel auténticamente estratégico. Agudelo (2015) al implementar, pues, el cuestionario a 25 empresas del Valle del Cauca se consiguieron entre otros hallazgos, que la mayor parte de las organizaciones cuentan con un plan estratégico formal pero no con uno de gestión humana; la función del área de gestión humana es todavía operativo; una cultura de atracción y retención de buenos talentos es inexistente; y por ende se vuelve fundamental que las compañías adopten una visión más holística respecto a la forma de gestionar el talento.

En un análisis distinto, Aguilar (2015) indicó que los individuos y los conocimientos acumulados por una empresa y la manera como los emplee son la ventaja competitiva de mayor impacto en este mundo globalizado; por ese motivo, con la finalidad de establecer una diferencia competitiva, un factor importante radica en la gestión que la organización defina para su talento humano. Partiendo de esta premisa, Aguilar (2015) llevó a cabo el estudio para conocer la función, los desafíos y las prácticas de 25 empresas locales sobre la gestión del talento humano (GTH), evidenciando los enfoques, modelos aplicados y el papel desempeñado por las áreas de gestión humana como socias estratégicas de la empresa, suponiendo así, la variación de un enfoque operativo hacia uno estratégico con valor agregado.

De igual manera, pudo identificar los principales desafíos que han enfrentado estas organizaciones, evidenciando que, por ejemplo, las relaciones laborales, los programas de bienestar, la medición de la efectividad del talento humano y los procesos de subcontratación son factores sensibles en muchas empresas en Colombia. Estos resultados formularon que, para

seguir con su competitividad, las organizaciones tendrán que preocuparse por mejorar sus prácticas con el fin de captar, desarrollar y retener un talento humano que cada vez es más escaso y diverso (Aguilar, 2015).

Pardo y Porras (2011) formularon un enfoque relacionado a los elementos de la Gestión del Talento Humano (GTH), partiendo de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las empresas. Teniendo en cuenta como precedentes la evolución histórica de los temas vinculados con la administración de personal, los varios enfoques o modelos sobre el tema y las tendencias de la administración de personal.

En el análisis, Pardo y Porras (2011) manifestó que, en la actualidad, la GTH debe concentrar sus esfuerzos en conseguir y mantener empresas competitivas, para ello es preciso que se guíe hacia la cadena de valor de la organización mediante la acción estratégica diferenciada (AED), la cual contempla entre otros elementos, la finalidad estratégica de una GTH, las habilidades del administrador del talento humano y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH). Asimismo, identificaron cinco factores de carácter interno y externo que se deben manejar desde la GTH, buscando mantener organizaciones competitivas, temas que también se detallan en el presente trabajo.

Adicionalmente, Calderón y Naranjo (2004) identificaron la relevancia de las personas en el desarrollo de las empresas, particularmente por la posibilidad de crear ventaja competitiva basada en el talento humano, está exigiendo de aquellos que dirigen el área de recursos humanos el desarrollo de habilidades que respondan a los nuevos desafíos. El análisis de literatura posibilita concluir que existen diversos tipos de habilidades para los profesionales del área de recursos humanos, que no aparecen en estudios específicos de habilidades para los gerentes del área y que se puede crear un modelo de competencias mediante análisis cualitativos.

En un estudio conducido por García (2010) se concluyó que el talento humano competitivo está representado por la capacitación y desarrollo en las empresas, cómo se categoriza, como debería administrarse e implementarse, esto es, las fases del proceso para efectuarla y qué actividades se deben

llevar a cabo en cada paso del proceso de la gestión del talento humano. En el estudio se clasifican las técnicas a utilizar en la enseñanza, indicando cuál es la más idónea para el aprendizaje.

Quintero, africano y Faría (2008) indicaron en su investigación que el estudio de la gestión humano se obtuvo por el resultado de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la compañía Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL). El análisis fue descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo. La población fue de 82 colaboradores y la muestra de 45, se empleó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidas. Se utilizó el cuestionario para la recolección de la información, que se compuso de 36 preguntas con cinco opciones de contestación. Se determinó según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

1.6.2 El clima laboral en las empresas.

El abordaje dentro del estudio de Pérez y Bustamante (2006), realizó la implementación de forma generalizada de manera que el debate se realiza sobre los saberes y las vivencias que tienen la posibilidad de aplicarse a varios tipos de empresas. Se detallan tres experiencias laborales con organizaciones que dan el resultado de 527 valoraciones del clima, en las cuales se identifica la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, habiendo sido ésta cuantificada y posicionada en un intervalo porcentual, que oscila entre el 50% y 70%.

Se resalta la necesidad de que el gerente gestione el clima en su empresa, analizada enteramente, es decir un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima tendrá que efectuarla con mayor empeño, si busca emprender un proceso de cambio a partir de la premisa que ser promotor de cambios es un papel gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará definido por la calidad del clima organizacional (Agudelo, 2015; Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Sologaistoa, Armenteros y Zermeño (2015) concluyeron en sus estudios que las habilidades laborales son una prioridad de las organizaciones como factor intangible que influyen, a través de la gestión del capital humano, en la formación de ventajas competitivas diferenciadoras de las empresas. La meta de estos análisis, fueron los resultados exploratorios sobre las necesidades y la prioridad de la certificación de habilidades laborales en las compañías del sector industrial de la Comarca Lagunera. El trabajo fue de índole empírica. Los resultados evidenciaron las habilidades laborales más trascendentes para la industria metalmecánica, el nivel de certificación y prioridad asignado atendiendo a la formación académica del gerente, la magnitud y nivel de madurez de las empresas, lo cual proporciona información para el diseño de estrategias conjuntas entre la universidad y los negocios como una línea de acción mediante la capacitación y certificación de habilidad y una visión conjunta hacia la competitividad.

1.7 Marco Conceptual

1.7.1 Administración de talento humano.

La administración de recursos humanos es un elemento clave para las compañías y demás organizaciones, no obstante, pocos saben cuál es su utilidad y el motivo por el que resulta indispensable. La gestión de recursos humanos se constituye en la organización, planeación, coordinación, desarrollo, al igual que como el manejo de técnicas capaces de fomentar el buen desempeño del personal. Cuando se hace adecuadamente, posibilita que se logren no sólo las metas básicas de la compañía sino también los particulares que se vinculan con el trabajo (Calderón & Naranjo, 2004).

Para esta rama, es necesario mantener al personal en la organización, a la vez que éste se halle trabajando óptimamente y con una actitud positiva en un entorno satisfactorio. En la actualidad, las técnicas enfocadas en la selección del personal deben poder repercutir en la subjetividad con métodos más precisos, definiendo los requerimientos de los recursos humanos, creando maneras efectivas de selección, analizando las aptitudes tanto físicas como mentales de los postulantes, al igual que sus competencias vinculadas con el puesto. Entre tales técnicas, destacan las entrevistas, los exámenes médicos, las pruebas psicométricas, entre otras (Aguilar, 2015).

Es posible determinar, entonces, que la gestión del talento humano engloba los esfuerzos de conservación de los colaboradores en la compañía, potenciando sus capacidades al máximo, a la vez de fomentar una conducta positiva en sus relaciones institucionales; gestión de sueldos y distribución de funciones. El motivo por el que se le atribuye a esta adecuada administración la trascendencia que ostenta es el incremento exponencial de la eficiencia de la organización incurriendo tanto en mínimos gastos monetarios, como de fuerza y tiempo con el valioso aporte del capital humano para dar cumplimiento a las metas estratégicas de la institución (Pardo & Porras, 2011).

1.7.2 Clima laboral.

El clima organizacional de la misma forma que el atmosférico se inhala, se percibe, son aquellas actitudes y comportamientos que hacen a la convivencia social en la empresa. Es posible expresar que se percibe de manera sensorial: los habrá amigables y colaborativos como también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso. El clima va a incidir directamente en el comportamiento de los trabajadores, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y el comportamiento. De cierta forma influirá en la manera de percibir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas (Armas, Llanos, & Holguin, 2017).

Lo novedoso de esta noción es que si bien en este empleo se mantiene que son las personas las que edifican y crean las empresas, éstas en su devenir adquieren vida propia y envuelven a los individuos que las forman condicionando su vida en las mismas, transformándose en una construcción social autónoma que marca las actitudes y comportamientos de los individuos (Scott & Davis, 2007).

1.7.3 Desempeño laboral.

El desempeño de los trabajadores siempre se ha visto como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una empresa; por ello existe actualmente total relevancia para los gerentes de recursos humanos los factores que posibiliten no solo medirlo sino también mejorarlo. Puede concebirse, en el mismo sentido, al comportamiento observable de los empleados y su relevancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales, como desempeño; mismo que es medido tomando como referencia las competencias de estos trabajadores, y el grado en que contribuyen a la empresa.(Ramírez & Ramírez, 2016).

Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de una serie de características que en varias ocasiones se expresan mediante el comportamiento. Respecto a ello, se asocia el desempeño con la habilidad de coordinar y estructurar las actividades que al asociarse modelan la conducta

de las personas vinculadas en el proceso de producción. Parcialmente, se ve al desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los empleados frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa (Pérez & Bustamante, 2006).

En este contexto, resulta menester proveer estabilidad laboral a los empleados que ingresan a las compañías buscando ofrecerles los más idóneos beneficios según sea el caso, de acuerdo con el cargo que ocupará. A eso está supeditado un mejor desempeño laboral, el cual se ha considerado como elemento indispensable para medir la efectividad y éxito de una empresa. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad (Shafritz, Ott, & Jang, 2015).

1.8 Marco Legal

La categorización legal de un buen clima laboral en las empresas del Ecuador no está proporcionada por significaciones, definiciones o aclaraciones explícitas en los ideales marcos legales que organizan de modo directa o indirecta el progreso del sector empresarial o productivo del país, sin embargo, coexisten descripciones legales que pueden repercutir en la organización y el desempeño de los trabajadores por no mantener comunicaciones efectivas o distribución de actividades adecuadas dentro de la organización.

1.8.1 Código orgánico integral penal ecuatoriano (COIP).

La Asamblea Nacional (2017) mencionó en el COIP que la Sección Octava hace referencia de los Delitos contra la libertad de expresión y de culto. De acuerdo con el artículo 183 se detalla la Restricción a la libertad de expresión. En el artículo 184 se menciona la Restricción a la libertad de culto.

Art. 183.- La persona que, por medios violentos, coarte el derecho a la libertad de expresión, será sancionada con pena privativa de libertad de seis meses a dos años.

Art. 184.- La persona que, empleando violencia, impida a uno o más individuos profesar cualquier culto, será sancionada con pena privativa de libertad de seis meses a dos años.

En la Sección Tercera del COIP se determinó los Delitos contra la seguridad de los activos de los sistemas de información y comunicación (Asamblea Nacional, 2017), por medio del establecimiento del artículo 229 que detalla la Revelación ilegal de base de datos y en el artículo 233 se basa en los Delitos contra la información pública reservada legalmente.

Art. 229.- La persona que, en provecho propio o de un tercero, revele información registrada, contenida en ficheros, archivos, bases de datos o medios semejantes, a través o dirigidas a un sistema electrónico, informático, telemático o de telecomunicaciones; materializando voluntaria e intencionalmente la violación del secreto, la intimidad y la privacidad de las personas, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años. Si esta conducta se comete por una o un servidor público, empleadas o empleados bancarios internos o de instituciones de la economía popular y solidaria que realicen intermediación financiera o contratistas, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.

Art. 233.- La persona que destruya o inutilice información clasificada de conformidad con la Ley, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años. La o el servidor público que, utilizando cualquier medio electrónico o informático, obtenga este tipo de información, será sancionado con pena privativa de libertad de tres a cinco años. Cuando se trate de información reservada, cuya revelación pueda comprometer gravemente la seguridad del Estado, la o el servidor público encargado de la custodia o utilización legítima de la información que sin la autorización correspondiente revele dicha información, será sancionado con pena privativa de libertad de siete a diez años y la

inhabilitación para ejercer un cargo o función pública por seis meses, siempre que no se configure otra infracción de mayor gravedad.

1.8.2 Código de trabajo.

Este aspecto legal destaca las contravenciones que puede adquirir el empleador y trabajador para terminar el contrato de trabajo en caso de que exista irregularidades de trato y acciones que en muchas ocasiones se desarrollan como consecuencia en falencias de comunicación interna entre los miembros de la organización. La Comisión de Legislación y Codificación (2017) señaló en el Código de Trabajo el artículo 172 en la cual se describe las Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato y en el artículo 173 se describe las Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato.

Art. 172.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor.
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados.
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador.
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante.
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la

denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes.

7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

Art. 173.- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes.
2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada.

2. Capítulo II. Situación Actual de la Empresa

2.1 Introducción

Laminados Industrial La Chilenita Laminchile SA es una empresa familiar que opera en el sector industrial como elaborador de discos de empanadas desde hace aproximadamente 15 años. Actualmente está liderada por el Ec. Carlos Ribadeneira, gerente general de la empresa, hijo de quienes iniciaron este proyecto y actual accionista, junto con su hermano. Cuenta con 151 colaboradores distribuidos en área de producción, logística, ventas y administrativo; algunos de los cuales son familiares y personas cercanas a los dueños.

Esta empresa comenzó sus actividades como una panadería ubicada en el Sur de la ciudad de Guayaquil (Bolívar y Tulcán); sin embargo, con el tiempo, implementaron rodillos y laminadoras que les permitiría más adelante producir lo que actualmente ofrecen al mercado: discos para empanadas. Con estos nuevos recursos se vieron obligados a tener instalaciones más adecuadas y amplias, por lo que la fábrica se ubicó en José de Antepara 2510 y Brasil. La acogida que tuvo este producto les permitió que más adelante implementaran una nueva planta ubicada en Mapasingue Oeste, al norte de la ciudad de Guayaquil, donde se encuentran también las oficinas.

Gracias al rápido incremento en las ventas, se tuvo la posibilidad de ofrecer discos para empanadas en distintas presentaciones: normal, mediano, grande, extra-grande, línea diaria y la reciente marca adquirida conocida como Emil.

Pese a los problemas internos y obstáculos presentados por la competencia, la empresa ha logrado abarcar diferentes provincias costeras del Ecuador y se espera poder abarcar todo el mercado ecuatoriano, incluyendo la región sierra.

2.1.3 Visión.

LAMINCHILE S.A. se consolidará como el proveedor preferido de los consumidores dentro del mercado de pasta fresca para empanadas; planeamos alcanzar una participación de mercado del 70% en los próximos cinco años, a través de la eficiencia de nuestra cadena de valor, con prioridad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad, servicio y responsabilidad.

2.2 Evaluación Externa

2.2.1 Análisis PESTEL.

Para una empresa debería ser importante tener en claro los beneficios con los que cuenta analizando los factores externos que, de manera directa o indirecta, podrían afectar su funcionamiento. Por esta razón, más adelante se identificarán en cada aspecto las fortalezas que tiene la empresa La Chilenita y las amenazas con las que debe enfrentarse.

Según Fred R. (2007) Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco grandes categorías: (a) Fuerzas económicas; (b) Fuerzas del entorno social, cultural, demográfico y natural; (c) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (d) fuerzas tecnológicas; y (e) fuerzas competitivas (pág. 61). Partiendo de ello, se detallará información relevante acorde a la industria a la que pertenece esta organización.

2.2.1.1 Fuerzas económicas.

El consumo per cápita de harina en Ecuador es de alrededor de 38 Kg por año, con una tendencia creciente desde 1993 cuando registró un ingreso per cápita de 22 a 28 Kg por año. De esto, el 25%, es decir, el 9,5% de la producción de trigo, está destinado a la fabricación de la producción de fideos (Industrias Molineras ASEMOL, 2017).

La Corporación Financiera Nacional (2017) indica que un número de 22 empresas conformaban el sector especializado en la elaboración de pasta hasta el año 2016, la mayoría de ellas se

encuentran operando en la provincia del Guayas y Pichincha. Dentro de ellas, más de 2.353 personas se encuentran trabajando para darle el debido funcionamiento a sus operaciones.

De acuerdo a las cifras obtenidas por el Banco Central del Ecuador, en el año 2016, la elaboración de productos orientados a la pastelería y fideos tuvieron una participación de alrededor de 0.53% sobre el PIB total. Esto, comparado con el año anterior, muestra un crecimiento positivo. Sin embargo, en términos de balanza comercial, son muy pocas las industrias de este sector dedicadas a exportar este tipo de productos

2.2.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural.

El mayor consumo de carbohidratos se atribuye al género masculino. La población de Ecuador muestra que comen el doble de carbohidratos en comparación a otros países de Latinoamérica, esto significa que la ingesta de productos como el trigo, el arroz, la avena y la harina es alta. Basado en esto, y como indican Cárdenas & Salazar (2016) utilizar productos de harina pre-cocidos *“evita procesos que toman tiempo y son difíciles de realizar dentro de la actividad diaria de los hogares y algunos negocios”* (pág. 67), por lo que los discos de empanadas tienen una gran acogida por la población.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se puede inferir que los discos de empanadas son campo de apertura para ser utilizados de diferentes formas por lo que, en la actualidad buscan reposicionarse en el mercado adquiriendo otro concepto como masa para pizzas o pasta para lasaña y cualquier otro plato que requiera la presencia de pasta. El producto quiere ganar participación en el consumo ecuatoriano, siendo elegido como un sustituto no convencional pero satisfactorio en términos de rendimiento.

2.2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

De acuerdo a las regulaciones establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) los productos a base de harina o similares conocidos químicamente como farináceos donde están incluidos el pan, la pasta y los fideos elaborados en el país y aquellos que son importados, además de los fideos de arroz, sémola de trigo y maíz, fideos instantáneos pasta cocida o rellena de sustancias como carne entre otras deben contar de un certificado de conformidad para su comercialización, además de los requisitos complementarios (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2000).

Requisito	Min	Máx	Método de ensayo
Humedad, pastas frescas, %	--	28,0	NTE INEN 518
Humedad, pastas secas, %	--	14,0	NTE INEN 518
Cenizas, sobre sustancias seca %			NTE INEN 520
100% sémola de trigo durum	1,00	1,20	
100% sémola de trigo	--	0,55	
Mezcla con mínimo 50% de sémola de trigo	--	0,90	
100% harina de trigo	--	0,85	
Al huevo	--	1,20	
Con vegetales	--	1,50	
Con harina integral de trigo	--	2,00	
Con gluten, soya y otras fuentes proteicas	--	1,10	
Rellena	--	2,60	
Proteína, sobre sustancia seca, %			NTE INEN 519
100% sémola de trigo durum	12,0	--	
100% sémola de trigo	10,5	--	
Mezcla con mínimo 50 % de sémola de trigo	10,7	--	
100% harina de trigo	10,5	--	
Al huevo	12,5	--	
Con vegetales	10,0	--	
Con harina integral de trigo	10,5	--	
Con gluten, soya y otras fuentes proteicas	18,0	--	
Rellena	12,0	--	
Acidez, como ácido láctico, %	--	0,45	NTE INEN 521
Colesterol*, sobre sustancia seca, mg/kg	350	--	
* solamente para pasta con huevo			

Figura 6. Requisitos para las Pastas Alimentarias

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2000, pág. 3)

Dentro de los requisitos establecidos por el INEN (2000) destaca a) empaque higiénico y aprobado; b) almacenamiento y transporte para ambos procesos debe cuidarse la temperatura al que será expuesto el producto y utilizar paletas para asegurar la circulación de aire y; c) cuidar de la cadena de frío. La Chilénita cuenta con estas regulaciones y requisitos, en cuestión de producto no se ha encontrado

fallas en el sistema, su capacidad de respuesta permite que esté acorde a las normativas estipuladas por el gobierno para garantizar la salud de los ciudadanos en cada venta del producto.

2.2.1.4 Fuerzas tecnológicas.

Para elaborar las pastas se utiliza un mecanismo mixto primero se mezcla las materias primas para tener una masa homogénea es necesario que las cantidades sean exactas, este proceso es realizado por la mano de obra para luego ser prensado mediante un sistema de tornillo que asegura la hidratación de la sémola y el mezclado, seguido de la compresión y la extrusión; una vez que la masa logra la textura deseada es colocada en los moldes que se encargaran del corte para la forma final (Clextral, 2018).

La empresa en su historia maneja un proceso de elaboración mixto no se encuentra en su totalidad sistematizada, aún es necesaria la mano de obra para realizar la mezcla, el empaque y supervisión de la masa, es decir que se encuentre correctamente en textura y grosor para láminas y cortes. La chilinita tiene de soporte dos máquinas que son el apoyo para la producción tienen el nombre de APLASTON Y el sistema de RODANDO CON RODILLOS, máquinas de origen argentino que actualmente ha permitido agilizar la producción y satisfacer la demanda de disco que opera la empresa.

2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Las organizaciones llevan a cabo diferentes actividades con un mismo objetivo, que es el de obtener algún tipo de beneficio, sea este de carácter lucrativo o no. Para ello, deben estar siempre pendientes del entorno que los rodea, debido al sistema abierto con el que cuenta y el sin número de factores que se encuentran inmersos en él.

Por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter se puede analizar la empresa desde un punto de vista externo para determinar si efectivamente su posición actual le garantiza tener, en un futuro, la rentabilidad que desea.

Este modelo también puede ser aplicado en cualquier tipo de industria como herramienta para el desarrollo de estrategias (Fred, 2007).

Se tomará lo mencionado antes como base para desarrollar el modelo identificando los aspectos claves en cada una de las fuerzas competitivas de la industria que afectan a la empresa La Chilenita.

2.2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre empresas se origina debido a la libertad de competir que existe en el mercado, esto ocasiona que el consumidor final tenga mayores beneficios puesto que tiene una gama de productos de distintas marcas, con diferentes precios y mejor calidad a su disposición para elegir el que más se adapte a sus necesidades, esto motiva a las empresas a mantener y mejorar los productos y servicios que ofrece para no ser desplazado del mercado y permanecer en él incrementando sus volúmenes de ventas (Arboleda, 2014).

Actualmente La Chilenita ocupa la primera posición en el mercado nacional seguido por la empresa “Labra que Labra” ubicada en Chimborazo y Portete en la ciudad de Guayaquil, el resto del mercado en el que la marca La Chilenita no se encuentra posicionada está repartido entre pequeños productores de manera equitativa. Tomando en cuenta que es líder en el mercado la rivalidad entre las demás empresas no es muy intensa a grandes escalas. Se podría decir que en ciertos segmentos como, por ejemplo, coberturas en donde marcas que ofrecen el producto a menor precio y a su vez menor calidad desean ganar el mercado abaratando el producto ofrecido por La Chilenita, sin embargo, no representa volúmenes significativos de pérdida por el momento al ser una de las pocas empresas con certificado BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) mientras que su competencia lo hace de manera artesanal con muy poca tecnificación.

2.2.2.2 Posible ingreso de nuevos competidores.

El ingreso de nuevos competidores significa para las empresas pérdida del mercado que actualmente manejan, por lo que representa

una desventaja para todas las organizaciones. Dentro de una industria es necesario establecer qué tan complicado podría ser ingresar a cierto mercado tomando en cuenta los obstáculos existentes para impedir su entrada.

El posible ingreso de competidores dentro de esta industria es alto dado que la materia prima que se utiliza para la elaboración del disco de empanada es de fácil acceso y el proceso básico para llegar al producto final es muy sencillo, adicional a ello, los costos de producción son bajos. Todo lo mencionado genera que muchos intenten ingresar al mercado, sin embargo, mantenerse en él es la parte difícil debido a que la marca ya se encuentra bastante posicionada en el mercado nacional. Se podría decir que lo que quizás afectaría a la industria sería la llegada de alguna marca extranjera, que viniera a posicionarse en el mercado contando con una mejor tecnología, lo que le permitiría ofrecer un producto de mayor calidad y con volúmenes de producción más altos.

2.2.2.3 Potencial desarrollo de productos sustitutos.

La innovación es un tema del cual se habla muy a menudo, especialmente en industrias que requieren un cambio constante para mantener contentos a sus clientes y fieles a la marca y protegerse de la existencia de los productos sustitutos que muchas veces se consiguen a menores precios. Como en todo negocio un producto sustituto resta ventas y espacio en el mercado.

La Chilenita y las demás industrias en este sector se enfrentan a productos sustitutos como las empanadas de verde, las tortillas para tacos y los fideos. La empresa ha empezado una campaña de publicidad en la que le da un giro total al uso de los discos desarrollando recetas en las cuales este producto es utilizado como sustituto de los fideos en lasañas y sopas y continuará, en un futuro, creando productos sustitutos o específicos para distintos segmentos y necesidades de los clientes.

2.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores depende de qué tan complicado es encontrar un distribuidor que produzcan el mismo producto que se necesita para la elaboración de lo que deseamos producir. Si una empresa tiene una gama de proveedores a su disposición, su fuerza de negociación va a aumentar ya que tiene la libertad de escoger el que más le conviene ya sea por el precio o por la facilidad de pago que le proporcione, por otro lado, si no existen muchas empresas que provean ese producto, el poder de negociación para quien desea comprarlo va a disminuir puesto que no tiene más elección (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).

Si se analiza de manera global, los proveedores dentro de esta industria tienen un poder de negociación medio debido a que existen materias primas que cuentan con varias empresas dedicadas a su elaboración, como es el caso de la harina de trigo y de la manteca; sin embargo, empresas dedicadas a la fabricación de sal no se encuentran en la misma cantidad.

La empresa cuenta actualmente con la distribución de harina de Industrial Molinera S.A, Corporación Superior CORSUPERIOR SA. y, Moderna de Alimentos S.A dos de los más grandes distribuidores de harina en Ecuador, la empresa cuenta con alianzas estratégicas asegurando la obtención de la materia prima y la producción de producto. Sin embargo, la industria podría verse afectada si los precios de la harina suben o la demanda aumenta.

2.2.2.5 Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los consumidores se trata de la potestad que tienen los clientes para elegir entre las diferentes marcas que se encuentren en el mercado. Funciona igual que el poder de negociación de los proveedores, pero en este caso se trata de la cantidad de empresas que ofrecen el mismo producto que se intenta vender. Si existe mucha variedad de marcas, el cliente tendrá un poder

de negociación alto, y, por el contrario, si no son muchas las empresas que ofrecen el producto, el cliente tendrá un poder de negociación bajo.

Para medir el poder de negociación de los clientes en esta industria, es necesario dividirlo por zonas. En la costa existe mayor cantidad de marcas de pastas para empañadas por lo que el cliente tiene un poder de negociación más alto, pero en general por el nivel de cobertura en el mercado se diría que el cliente tiene un poder de negociación medio.

2.2.3 Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

La evaluación del entorno externo es sin lugar a dudas, uno de los factores fundamentales a tenerse en cuenta en una compañía debido a que una organización no tiene control total sobre él. Todos los hechos que se originen dentro de este entorno ejercerán una influencia que traerá ventajas o desventajas fuertes para la empresa a largo plazo (Torres Z. , 2014).

Fred R. (2007) indica en su libro la matriz EFE como un instrumento que permite estar al tanto de todo lo que ocurre en el entorno externo, incluyendo aspectos económicos, sociales, tecnológicos, gubernamentales, políticos y legales. Esta matriz será utilizada para evaluar el entorno externo considerando los factores claves dentro de las oportunidades y amenazas de la empresa. Cada uno de estos factores tendrá una ponderación que va del 0 al 1, siendo el 1 el de más importancia. El ranking que se le dará a cada uno será en base a la capacidad de respuesta que tiene la empresa para enfrentarlo, con rango del 1 al 4, siendo 4 la respuesta superior. Al final se determinará, en base al resultado, si la empresa está sacando el máximo provecho a las oportunidades, en caso de tener un mayor acercamiento al 4, o si se está dejando vencer por las amenazas, si obtiene una puntuación total cercana al 1.

A continuación, se presenta la matriz EFE especificando las oportunidades y amenazas con las que la empresa se enfrenta.

Como oportunidades se especifica que el producto es de consumo masivo, existe poca existencia de competidores que logran mantenerse en el

mercado, la demanda potencial en distintos puntos de la provincia está aumentando al igual que la cadena de suministro y el acceso a tecnología avanzada para la producción del producto de este tipo de industria.

Por otro lado, entre las amenazas consideradas se encuentra el aumento del precio internacional del trigo que, al ser un commodity, su precio es inestable y varía de acuerdo a la demanda del mercado internacional, el sector alimenticio se encuentra controlado por excesivos estándares de calidad, debido al fácil acceso a la materia prima utilizada existe la posibilidad de nuevos competidores, disminución en el precio de los productos sustitutos, crisis económica producido por la inestabilidad del país y los desastres naturales.

Tabla 1
Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Oportunidades	Peso	Ranking	Puntuación
1. Consumo masivo del producto	10%	3	0,3
2. No existe demasiados competidores.	10%	3	0,3
3. La demanda potencial está aumentando.	10%	4	0,4
4. Aumento en la cadena de suministro.	8%	4	0,32
5. Tecnología avanzada.	5%	3	0,15
Amenazas			
1. Aumento en el precio internacional del trigo.	6%	2	0,12
2. Estándares excesivos implementados para el sector de fabricación de alimentos.	20%	4	0,8
3. Nuevos competidores.	11%	3	0,33
4. Disminución en el precio de productos sustitutos.	12%	3	0,36
5. Crisis económicas.	5%	3	0,15
6. Desastres naturales.	3%	3	0,09
Total	100%		3,32

Adaptación de: (Fred, 2007)

Dentro de las oportunidades las que mayor peso tienen son las tres primeras: consumo masivo, poca existencia de competidores, y aumento en la demanda potencial, seguida por la cadena de suministro y la tecnología.

Por su parte, la amenazada que tendría mayor peso en la industria sería el excesivo control en los estándares de calidad implementados en el sector de alimentos seguido por la disminución en el precio de productos sustitutos.

Partiendo de la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a las oportunidades y amenazas mencionadas en la matriz, se da como resultado que la empresa está aprovechando en gran medida sus oportunidades y está respondiendo bien ante sus amenazas al tener una puntuación total muy cercana al 4.

2.2.4 Matriz de perfil competitivo.

La competencia está siempre presente en cualquier sector en el que se opera. Una herramienta para poder identificar a los principales competidores y medir la posición de la empresa frente a la competencia es la matriz de perfil competitivo. Esta matriz utiliza factores críticos de éxito para establecer qué tan bien se encuentra la empresa ante su principal competidor (Bhattacharjee & Dey, 2015).

La matriz cuenta con una columna en donde se detallan los factores críticos para el éxito. En la siguiente columna se establece un peso para cada uno de ellos y una puntuación, estos tienen el mismo significado que el que se les da al momento de elaborar la matriz EFE, la diferencia es que en esta tabla ya se incluyen factores internos. Por lo tanto, 4 significa que la empresa tiene gran fortaleza y 1 significa mayor debilidad. Al final se podrá comparar cuál de las empresas está más cerca de 4, manteniendo una ventaja competitiva frente a la otra (Fred, 2007).

Más adelante se encuentra la matriz del perfil competitivo tomando en cuenta a la principal competencia de la Chilenita que actualmente es “Labra que Labra”, dentro de ella se tomó en consideración factores críticos de éxito como la publicidad, la calidad del producto, la competitividad de precios, la administración dentro de la organización, la situación financiera, la lealtad que manejan sus clientes a la marca y el market share; dentro de estos factores los que mayor peso manejan son la calidad y la lealtad de los clientes.

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos del Éxito	"La Chilenita"		Labra que Labra		
	Peso	Ranking	Score	Ranking	Score
Publicidad	10%	3	0,3	2	0,2
Calidad del Producto	25%	4	1	3	0,75
Competitividad de precios	10%	2	0,2	3	0,3
Administración	10%	2	0,2	3	0,3
Situación financiera	10%	2	0,2	3	0,3
Lealtad del Cliente	20%	2	0,4	2	0,4
Market Share	15%	3	0,45	2	0,3
TOTAL	1		2,75		2,55

Adaptación de: (Fred, 2007)

Si se analiza cada una de las variables se puede notar que la Chilenita maneja una mejor publicidad y calidad del producto, no obstante, Labra que Labra mantiene una mejor situación financiera, mayores controles en su administración y maneja precios más asequibles.

En base a los resultados totales, se puede decir que la empresa que maneja una mayor ventaja competitiva es la Chilenita al obtener una puntuación total de 2.75, sin embargo, la diferencia no es mucha puesto que la puntuación total de Labra que Labra es de 2.55 teniendo una diferencia de apenas 0.2.

2.3 Evaluación Interna

2.3.1 Matriz de evaluación de factores internos (IFE).

Los factores internos son una parte fundamental para el desarrollo de una empresa y se encuentran clasificados en fortalezas y debilidades, es por ello que, al igual que los factores externos, deben ser evaluados.

Como una herramienta para medir aquellas fortalezas y debilidades de una organización se encuentra la matriz de evaluación de factores internos que se realizará para evaluar internamente a la empresa La Chilenita.

La matriz IFE se realizó en base a lo que Fred R. (2007) establece en su libro. Se detalló cada una de las fortalezas y debilidades de la empresa

ubicando un peso en cada uno de ellas, esto tomando en cuenta su importancia para tener la productividad deseada en la industria a la que pertenece la empresa. El ranking se establece acorde a los lineamientos de la matriz, por el lado de las debilidades es un rango de 1 al 2, siendo 1 la debilidad más fuerte; por el otro lado, las fortalezas con un rango de 3 a 4, siendo 3 la fortaleza más fuerte de la organización. El análisis final se establece en base a la puntuación total ponderada, si este total es menor a 2.5 la empresa sería débil internamente y, por el contrario, si el total es mayor a 2.5 indicará que le empresa mantiene fuertes fortalezas internas.

A continuación, se presenta la matriz IFE realizada en base a las consideraciones de la empresa.

Tabla 3
Matriz de Evaluación del Factor Interno (IFE)

Fortalezas	Peso	Ranking	Puntuación Ponderada
1. Buena posición en el mercado.	10%	4	0,40
2. Proceso con el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura.	6%	3	0,18
3. Máquina con tecnología avanzada.	8%	4	0,30
4. Costos de producción bajos.	10%	4	0,40
5. Planta de fabricación propia.	8%	3	0,23
6. Producto con precio asequible.	9%	4	0,36
Subtotal	0,5		1,87
Debilidades			
1. Negocio familiar.	13%	1	0,13
2. Problemas internos.	10%	1	0,10
3. Falta de promociones de marketing.	5%	2	0,10
4. Falta de perfiles para cada cargo.	5%	2	0,10
5. Falta de control en la distribución del producto.	6%	2	0,12
6. Falta de un manual de funciones y responsabilidades	5%	1	0,05
7. Falta de compromiso y motivación	7%	1	0,07
Subtotal	0,5		0,66
Total	1		2,53

Adaptación de Fred (2007)

En base a los resultados de la matriz, se puede determinar que a pesar de que el resultado se encuentra por encima del 2.50 que es el promedio que

otorga el autor para determinar si la empresa es internamente muy débil, se podría decir que la Chilenita está muy cerca de serlo, dado a que su resultado fue de 2.53, no muy lejos del promedio por lo que debería mejorar en sus debilidades.

2.3.2 Matriz FODA.

Esta matriz es una herramienta que permite determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puede tener una organización, es útil para que los gerentes analicen la situación y desarrollen las estrategias conocidas como FO-FA-DO-DA, aquí se determinan los factores internos y externos como estrategias emergentes (Fred, 2007).

El propósito de este análisis FODA es conocer a profundidad la situación inicial de la Empresa Laminados Industrial Laminchile La Chilenita S.A.

Tabla 4 Parte 1
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Producción local	O1. El mercado se encuentra en constante movimiento con el producto
F2. Óptimo manejo del marketing mix	O2. Consumo masivo del producto
F3. Alianzas estratégicas	O3. Continuo crecimiento de la lista de proveedores
F4. Producto de alta calidad	O4. Amplio mercado de clientes potenciales
F5. Precios económicos	O5. Tendencia de los consumidores a los productos precocinados
F6. Marca posicionada	O6. Expansión nacional
F7. Personalización del producto para clientes leales seleccionados	
F8. Adecuada presentación del producto	

Elaborado por: Autoras

Tabla 5 Parte 2
Matriz FODA

Debilidades	Amenazas
D1. Bajo desarrollo innovador por parte del personal	A1. Productos sustitutos
D2. Alta rotación del Personal	A2. Existencia de otras empresas locales
D3. Sin cohesión entre empleados	A3. Cambios en la estructura política
D4. Falta de cultura organizacional	A4. Participación de nuevas empresas al sector alimenticio
D5. Falta de control de inventario	A5. Surgimiento de nuevas normas prohibitivas de la utilización del producto
D6. Inasistencia del personal directivo	A6. Tendencia a comer saludable
D7. Falta de liderazgo organizacional	

Elaborado por: Autoras

Mediante este análisis podemos observar que la empresa se mantiene por sus factores internos y externos positivos, tiene una tendencia al crecimiento, sin embargo, los factores internos negativos repercuten en el desarrollo del potencial que tiene la empresa y provoca una tendencia de estancamiento en los procesos internos debido a la deficiente administración del personal.

2.3.3 Matriz FAFODA.

La estrategia FO (fortalezas-oportunidades) usa las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. FA (fortalezas-oportunidades) por su parte se caracteriza por utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto que las amenazas externas puedan tener en la industria; esto no significa que una organización fuerte siempre deba enfrentar amenazas en el entorno externo. La estrategia DO (debilidades-oportunidades) pretende mejorar las debilidades internas aprovechando las ventajas externas, cuando el mercado cuenta con oportunidades externas claves pero la empresa tiene debilidades internas difícilmente podrán ser explotadas las oportunidades, por ello la importancia

de la táctica. Finalmente DA (debilidades-amenazas). es una estrategia defensiva dirigida a reducir la debilidad interna y evitar las amenazas externas, Cuando el número de amenazas externas y debilidades internas es alto en la organización, el estado de la empresa puede considerarse frágil y el autor recomienda luchar por su supervivencia mediante fusiones, recortes, declararse en bancarrota o elegir la liquidación (Fred, 2007).

Tabla 6
Matriz FAFODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Los precios competitivos incrementara la rentabilidad de la industria. (*F3+F5+O3)	Incrementar la publicidad 15% para evitar la introducción de la competencia (*F1+F2+A1+A2)
	Expansión nacional, gracias a la fabricación y distribución desde su matriz (*F1+O1+O6)	Reducir costos con una materia prima mejor, barata y de buena calidad (*F3+F4+F6+A1)
	Lealtad de los clientes mediante personalización y posicionamiento (*F6+F7+O4)	Fortalecer el posicionamiento de la marca (*F5+F6+A5)
	Fortalecer la Promoción en las distintas medias sociales, objetivo incrementar las ventas (*F2+F4+O2+O5)	Invertir en materiales que fortalecen la cadena de distribución (*F5+F7+A7)
Debilidades	Desarrollo de un plan para incentivar la creatividad permitiendo innovar procesos que permitan incrementar la rentabilidad(*D1+O6)	Estabilidad a largo plazo y sostenibilidad del producto. (*O1+O4+O6+A6)
	Estabilidad para colaboradores, estimulación mediante plan motivacional (*D2+D3+O6)	Crea oportunidades de venta adicional y venta cruzada (*F3+A13+O3)
		Determinar con claridad las responsabilidades (*A3+D2+O3)
	Reestructuración de la administración interna para lograr una expansión organizada y sin gastos añadidos. (*D4+D5+D6+D7+O6)	Mantener actualizados los records del negocio. (*D4+A5)
Hacer el plan de negocios una prioridad (*D1+A3)		

Elaborado por: Autoras

Las estrategias propuestas post-análisis indican que el crecimiento es seguro, si se aplican las estrategias defensivas dirigida a reducir sobre todo las debilidades internas y evitar las amenazas externas siendo el factor interno un punto frágil de la empresa y el tema a tratar a largo del trabajo.

2.3.4 Cultura organizacional.

En la actualidad, el ambiente laboral que se maneje en el interior de una empresa es de suma relevancia para los altos directivos de la compañía puesto que ello repercute en la toma de decisiones.

Algunos estudios realizados en el transcurso del tiempo, desde que la persona fue vista y reconocida por sus conocimientos como parte esencial en el desarrollo de una empresa, llegaron a la conclusión de que mediante una cultura organizacional estable, orientada a la motivación, a los valores y al respeto mutuo, ha llevado a grandes compañías a tener mejores resultados en los procesos e incrementar su rentabilidad, estos estudios fueron los que despertaron el interés en las organizaciones para cuidar de la calidad de entorno dentro la empresa (Rodríguez, 2009).

El autor Fred R. (2007) brinda un modelo para medir la cultura organizacional. En ella se detalla 15 parámetros a ser evaluados de acuerdo a lo que se puede observar en una organización; estos lineamientos son calculados en una escala del 1 al 5, siendo 5 la mejor calificación. La suma de todos ellos determinará el tipo de ambiente que se desarrolla en la empresa, siendo 75 el puntaje máximo. Los rangos a considerar son: de 75 a 70, alto compromiso; de 69 a 60 compromiso muy bueno pero mejorable; si es menor a 69 significa que el compromiso es muy bajo y debe ser mejorado de forma inmediata puesto que afecta los procesos de la organización.

Tabla 7
Cultura Organizacional

Dimensión	Grado				
	1	2	3	4	5
1. Los colaboradores llegan temprano y salen tarde.	1	2	3	4	5
2. Altas creencias éticas; claro código de ética comercial seguido.	1	2	3	4	5
3. Vestido formal; camisa y corbata esperadas.	1	2	3	4	5
4. Vestido informal; muchos días de vestimenta casual.	1	2	3	4	5
5. Socializan juntos fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
6. No cuestionan la decisión del supervisor.	1	2	3	4	5
7. Fomentan la denuncia de irregularidades.	1	2	3	4	5
8. Son consciente de la salud; poseen un programa de bienestar	1	2	3	4	5
9. Permiten un "trabajo desde casa" sustancial.	1	2	3	4	5
10. Fomentan la creatividad / innovación / opermindness.	1	2	3	4	5
11. Apoyan a las mujeres y las minorías; sin techo de cristal	1	2	3	4	5
12. Son altamente socialmente responsable; son filantrópico	1	2	3	4	5
13. Tienen un gran estilo de gestión.	1	2	3	4	5
14. Tienen un estilo de gestión participativo.	1	2	3	4	5
15. Conservan el ambiente natural; cuentan con un programa de sostenibilidad.	1	2	3	4	5

Adaptación de (Fred, 2007)

En la tabla 6 se detalla la evaluación realizada a la empresa La Chilanita en base a la observación y el diálogo con el jefe financiero y el jefe de cobranzas. La suma de la ponderación que se otorgó en cada uno de los parámetros da un total de 33, muy por debajo del puntaje máximo brindado por el autor. Este resultado indica que, sin duda alguna, dentro de esta empresa hace falta un gran nivel de compromiso por parte de los empleados y por parte de la organización hacia sus colaboradores, es por ende sumamente necesario una toma de acción para mejorar el ambiente desarrollado, determinando en primera instancia las causas que están originando que se dé este tipo de clima organizacional en la empresa.

2.4 Análisis del Índice de Rotación del Personal en La Chilenita

2.4.1 Índice de Rotación.

En la Tabla 7 y Grafico 7 se señala los datos históricos que ha tenido la empresa, como son los nuevos ingresos y salidas de personal por los doce meses de periodo 2017. Los meses que tuvieron mayor rotación de personal fueron en mayo y junio en 4,48% y 4,38%, respectivamente, debido a que hubo mayor reclutamiento de empleados que despidos. El índice total anual de rotación fue de 39,11% que equivale a 66 talentos que ingresaron y 40 personas que salieron de la empresa donde la causa más relevante es la insatisfacción del personal en sus incentivos, falta de desarrollo, crecimiento profesional y reconocimientos por su trabajo en sus departamentos, afectando indirectamente el clima laboral de la organización.

Tabla 8
Índice de Rotación de Personal – La Chilenita

	Ene ro	Febr ero	Ma rzo	Abr il	Ma yo	Jun io	Juli o	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Dicie mbre	Total Anual
Alta	3	4	6	5	8	7	4	5	7	5	4	8	66
Baja	1	3	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	40
Cantidad de empleados activos	127	128	130	132	136	138	139	141	145	146	147	151	151
Índice de Rotación de Personal	1,6 0%	2,75 %	3,8 8%	3,0 5%	4,4 8%	4,3 8%	2,5 3%	2,86 %	3,50%	3,09 %	2,39%	4,03%	39,11 %

Elaborado por: Autoras

Fuente: Datos Históricos de La Chilenita

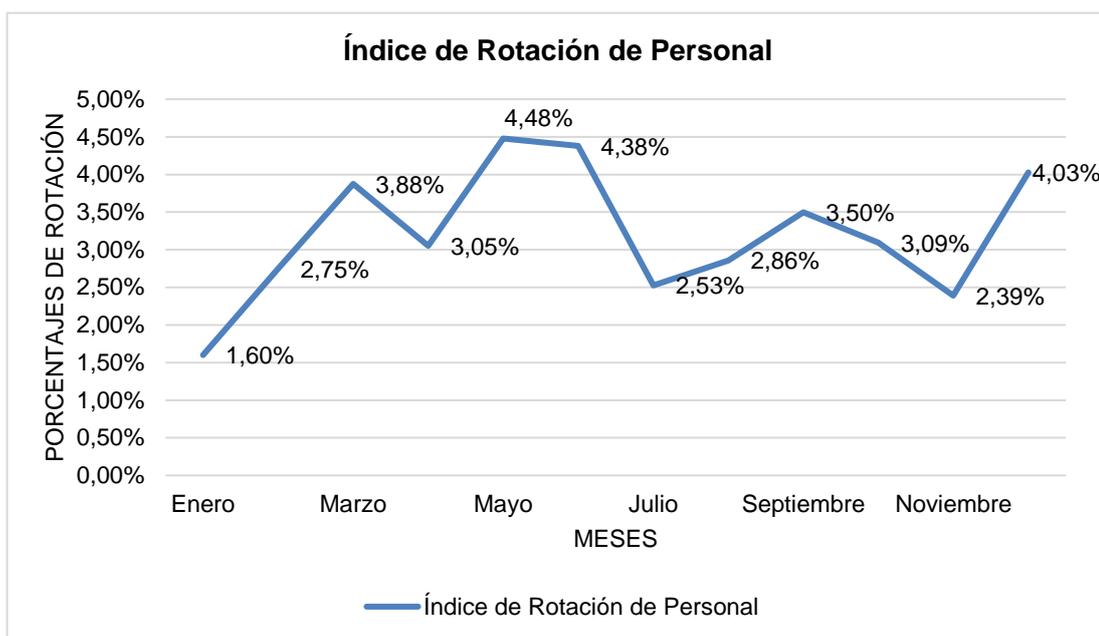


Figura 7. Índice de Rotación de Personal

Elaborado por: Autoras

Fuente: Datos Históricos de La Chilenita

2.4.2 Índice de Bajas de personal.

En la Tabla 8, se presenta el índice de bajas en 26% anual que equivale a 40 salidas de 151 trabajadores. El mes con mayor índice es en junio con 4% del indicador de salidas en el mes.

Tabla 9
Índice de Bajas

	Ene ro	Febr ero	Ma rzo	Ab ril	Ma yo	Jun io	Jul io	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Dicie mbre	Total Anual
Baja	1	3	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	40
Cantidad de empleados activos	127	128	130	132	136	138	139	141	145	146	147	151	151
Índice de Bajas	1%	2%	3%	2%	3%	4%	2%	2%	2%	3%	2%	3%	26%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Datos Históricos de La Chilenita

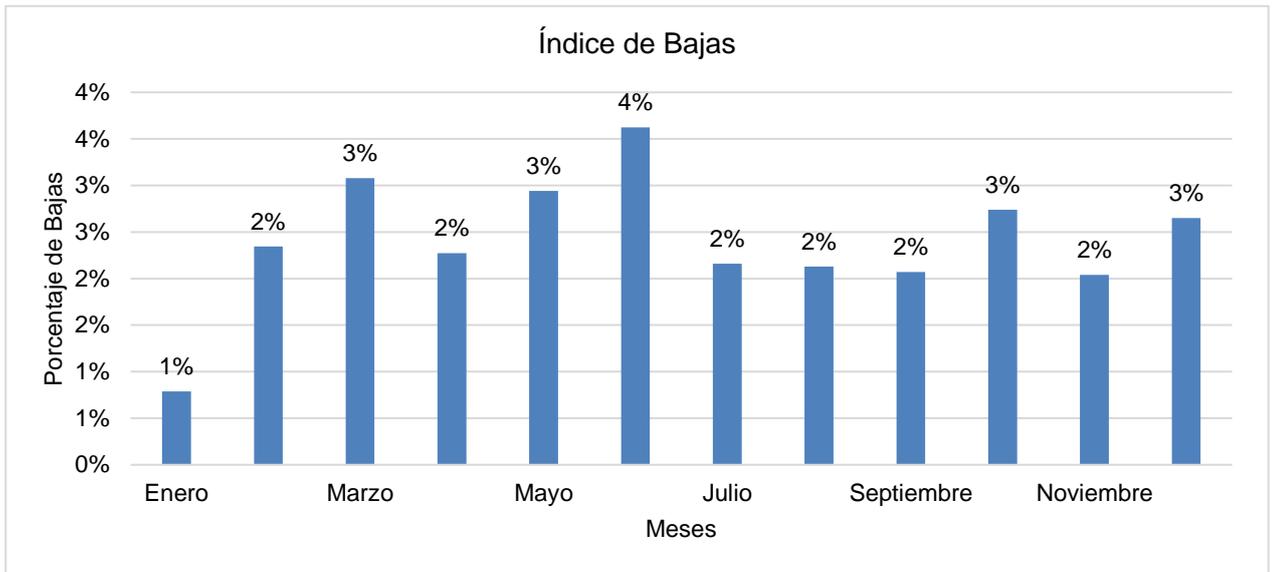


Figura 8. Índice de bajas de personal

Elaborado por: Autoras

Fuente: Datos Históricos de La Chilenita

2.4.3 Índice de altas en el personal.

En la Tabla 9 y Gráfico 9, se observa el índice de altas en 44% anual que equivale a 66 salidas de 151 trabajadores. El mes con mayor índice es en mayo con el 6% del indicador de salidas en el mes.

Tabla 10

Índice de Altas de personal

	En ero	Febr ero	Ma rzo	Ab ril	Ma yo	Ju nio	Jul io	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Dicie mbre	Total Anual
Altas	3	4	6	5	8	7	4	5	7	5	4	8	66
Cantidad de empleados activos	12 7	128	13 0	13 2	13 6	13 8	13 9	141	145	146	147	151	151
Índice de Altas	2%	3%	5%	4%	6%	5%	3%	4%	5%	3%	3%	5%	44%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Datos Históricos de La Chilenita

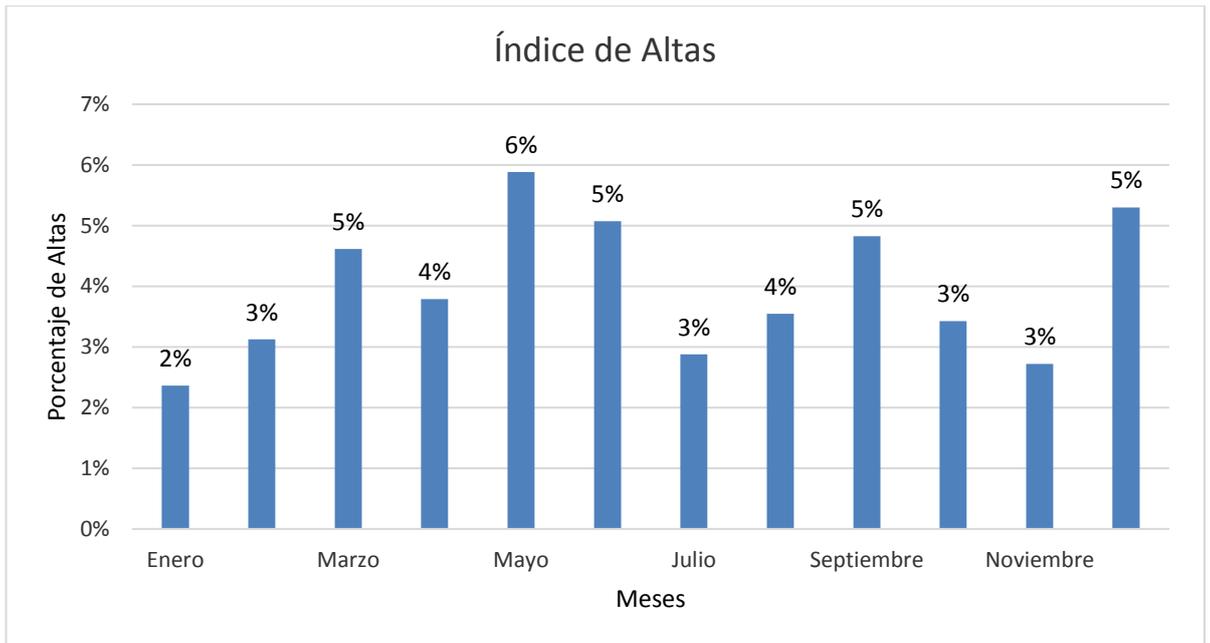


Figura 9. Índice de altas de personal

Elaborado por: Autoras

Fuente: Datos Históricos de La Chilenita

2.5 Costeo de los Procesos Actuales

Tabla 11
Costeo de Procesos Actuales

Procesos	Tiempo (horas)	Frecuencia x Mes	Total Horas Mes	Recursos Humano	Salario Promedio	Tasa por Hora	Total x Mes	Total Anual
Proceso de Reclutamiento				Gerente General	990,00	4,13	-	-
				Jefes de cada área	2.000,00	8,33	-	-
Proceso de selección y contratación								
Entrevistas	1	6	6	Jefes de cada área + Asistente Adm	1.712,50	7,14	42,81	513,75
Contratos	1	6	6	Asistente Administrativo	850,00	3,54	21,25	255,00
Exámenes médicos	8	1	8	Asistente Administrativo	850,00	3,54	28,33	340,00
Integración en la empresa	1	6	6	Jefes de cada área	2.000,00	8,33	50,00	600,00
Proceso de capacitación								
Requerimiento del tema	4	1	4	Jefes de cada área	2.000,00	8,33	33,33	400,00
Búsqueda de la capacitadora	8	1	8	Jefes de cada área	2.000,00	8,33	66,67	800,00
Tema logístico para la capacitación	4	1	4	Jefes de cada área	2.000,00	8,33	33,33	400,00
Proceso de desarrollo de roles IESS	18	1	18	Contador + Asistente Administrativo + Asistente de Cuentas x Pagar	2.650,00	11,04	198,75	2.385,00
Proceso de elaboración de actas de finiquito.	4	5	20	Asistente Administrativo	850,00	3,54	70,83	850,00
Proceso de trámites requeridos en el ministerio de trabajo	4	2	8	Asistente Administrativo	850,00	3,54	28,33	340,00
TOTAL COSTO DE PROCESOS ACTUALES							772,40	9.268,75

Elaborado por: Autoras

En la tabla 10 se puede observar los procesos que se realizan actualmente en la empresa, involucrando en cada uno de ellos a jefes de las distintas áreas que conforman la organización, esto provoca que el costo por cada proceso sea mayor al costo que tendría si se encargaran únicamente las personas involucradas en el área de talento humano. Al finalizar el año la empresa presenta un costo total por procesos de \$9.268,75.

Por ejemplo, en el proceso de desarrollo de roles intervienen 3 personas, necesitando un total de 18 horas al mes para realizarlo, si con ello se toma en cuenta los sueldos de las personas involucradas y se estima un proporcional acorde a las horas que ocupan realizando esta actividad, se está invirtiendo muchos más recursos a diferencia de si se encargara únicamente una analista de nóminas por pagar cuyo sueldo sería menor al de un contador. Este mismo razonamiento se puede emplear en los diferentes procesos mencionados en la tabla.

Una vez analizado cada factor con los que se determinó la situación actual, se puede ver reflejada la necesidad de una adecuada implementación de un área de talento humano por los diversos enfoques y situaciones que maneja la empresa en la actualidad. Mantener procesos claros es de fundamental importancia si se desea aprovechar al máximo los recursos que se involucran. Adicional a ello, si la empresa presenta ciertos estándares que determinan que el ambiente en el que se desenvuelven no es adecuado, en términos de cultura organizacional, esto tendrá un impacto negativo para toda la organización en general y su rentabilidad en el tiempo.

3. Capítulo III. Metodología

El enfoque que se utilizará será mixto, comprenderá un análisis cualitativo y cuantitativo para la recolección de datos sobre el clima organizacional de la empresa LA CHILENITA a través de las técnicas de encuesta y entrevistas se desea analizar el ambiente dentro de la empresa.

El levantamiento de la información será mediante encuestas hacia los empleados de LA CHILENITA S.A el enfoque cuantitativo determinará cuál es la situación de ellos dentro de la organización y la necesidad de la creación del departamento de talento humano. Además, se realizarán entrevistas a los gerentes con el objetivo de obtener información más subjetiva y realizar un análisis intrínseco de la industria.

Estas técnicas permitirán obtener un diagnóstico de cómo se administra actualmente el personal sin un departamento de talento humano y determinar en términos económicos cómo afecta la falta del departamento en el rendimiento de la industria.

3.1 Tipo de Investigación

Bernal(2010) explica que una investigación descriptiva especifica las características de los diferentes escenarios a estudiar, señala la importancia de los detalles en cada fenómeno o situación y que una particularidad en este tipo de investigación es el objeto de estudio y la descripción de los componentes.

3.2 Alcance de la Investigación Descriptiva

Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen en su libro que *“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”* (pág. 80). La finalidad del estudio es reunir información que soporte las variables planteadas en la investigación y estas no necesariamente deben tener relación.

3.3 Técnicas de Recolección de la Información

3.3.1 Entrevistas.

El presente trabajo utilizará entrevistas semiestructuradas, es decir tendrá una guía de preguntas relacionadas al tema y a su vez el entrevistador podrá incluir preguntas que considere conveniente para recolectar mayor información. Según King y Horrocks, 2009 citado en Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) *“la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta”* (pág. 418) .

3.3.2 Encuestas.

(Alaminos & Costa, 2006) La encuesta es una técnica utilizada con frecuencia en las investigaciones, consiste en una lista de preguntas verbales o escritas, que se las realiza a los involucrados con el propósito de obtener la información necesaria, para dicho trabajo o investigación.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) la encuesta es una herramienta que a través de un grupo de preguntas obtendremos datos que nos permitirán medir una o más variables según lo determine el investigador.

El presente trabajo constará de encuestas para el personal operativo y administrativo de La Chilenita S.A, el objetivo es obtener información primaria para determinar la situación de la empresa a nivel organizacional y calcular el grado de satisfacción del personal dentro de la empresa. Además de contar con preguntas que evaluarán el clima laboral y su incidencia en el rendimiento del personal.

3.3.3 Observación Directa.

Considerada intersubjetiva la observación directa es aquella que puede permite al observador recolectar información mediante su propia experiencia (Rekalde, Vizcarra, & Macazaga, 2014)

3.4 Fuentes de recolección de información

3.4.1 Fuentes primarias.

Se entrevistó a los empleados y miembros de la alta gerencia de la empresa La Chilenita S.A. con el objetivo de detectar los errores y proponer cambios para revertir la problemática.

3.4.2 Fuentes secundarias.

A través de trabajos de titulación con temas similares, se obtuvo aportes para la estructura, entre otras, textos especializados en los temas que estamos tratando, casos de estudio que citen ejemplos de empresas con la problemática a tratar, artículos científicos que pueden ser de empresas nacionales o extranjeras.

3.5 Población y Muestra

Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) determina a la población en su libro como: *“el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”* (pág. 178). En este caso la población está conformada por 151 personas que laboran en las distintas áreas de la empresa La chilenita S.A.

Para el presente trabajo, se utilizarán técnicas estadísticas que permitirán calcular el tamaño de la muestra de la población finita, a continuación, detallaremos cada una de las variables a considerar en el cálculo según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) donde establece lo siguiente:

(Quesada & Garcia, 1988): En donde:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza, para este caso se escogió de 95%

N= Tamaño de la población (cantidad de empleados de la empresa)

p= Prevalencia esperada del parámetro a evaluar (un 60%)

q= (1-p)

e=error que se prevé cometer, que en este caso es del 10%

Para calcular la muestra se debe utilizar la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Tabla. Fórmula para calcular la muestra

Una vez remplazados los valores de la tabla obtendremos lo siguiente:

Z	1,95
N	151
p	60%
q	40%
e	10%

$$N=57,1178811$$

Luego de realizar los cálculos respectivos se pudo determinar que la muestra para el proyecto es de 57 trabajadores considerando un margen de error de un 10%.

Especificaciones

Al momento de realizar la encuesta se tendrán en cuenta las siguientes especificaciones:

- La encuesta se realizará de forma anónima para cuidar la integridad y garantizar la sinceridad del colaborador con sus respuestas, será elaborada vía internet usando la herramienta de google drive.
- Se espera que sea realizada en un día tranquilo, para evitar disgustos o problemas al momento de realizar la encuesta o que esta obstruya sus labores cotidianas.
- La entrevista por su parte es enfocada para la gerencia con la finalidad de determinar la situación organizacional, de la misma forma se realizará de manera anónima para garantizar la veracidad de las respuestas.

Modelo de la encuesta ver en (Anexo 1)

Modelo de la entrevista ver en (Anexo 2)

3.6 Diagnóstico Organizacional

Mediante el diagnóstico de la empresa La Chilenita S.A se espera evaluar los procesos que actualmente se ejecutan dentro de la organización, se llevará al análisis componentes como capacitación, bienestar social y laboral, evaluaciones al personal, registro de nómina, etc.

Este diagnóstico será ejecutado desde dos perspectivas:

- a) Perspectiva Operativa
- b) Perspectiva Gerencial

3.6.1 Diagnóstico – Perspectiva Operativa.

Para analizar la situación de la organización desde la perspectiva operativa se realizó un cuestionario, que se podrá encontrar en el anexo 1, con 15 preguntas que evalúan situaciones críticas como el clima laboral, las remuneraciones y su satisfacción, la distribución de tareas, entre otros puntos, con la finalidad de corroborar si existen procesos y la falta de un área de recursos humanos.

Las encuestas fueron enviadas a los colaboradores a través de correo electrónico en la semana del 10 de julio al 16 de julio del 2018, las respuestas fueron recibidas de la misma manera en el transcurso de la semana. A continuación, se presenta la respectiva tabulación y análisis de los resultados.

1. ¿Se siente cómodo trabajando en la empresa?

1. ¿Se siente cómodo trabajando en la empresa?

57 respuestas

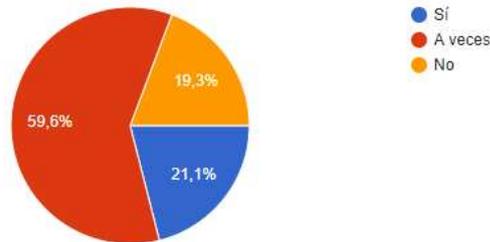


Figura 10. Pregunta 1: ¿Se siente cómodo trabajando en la empresa?

Elaborado por: Autoras

De acuerdo con la muestra encuestada, el 59,6% siente que a veces está cómodo trabajando en la organización, se puede inferir que no es placentero en su totalidad trabajar en la empresa, por otra parte, el 21,1% de los colaboradores mostró una respuesta asertiva mientras que el 19,3% contestó de manera negativa.

2. ¿Le gusta el trabajo que desarrolla?

2. ¿Le gusta el trabajo que desarrolla?

57 respuestas

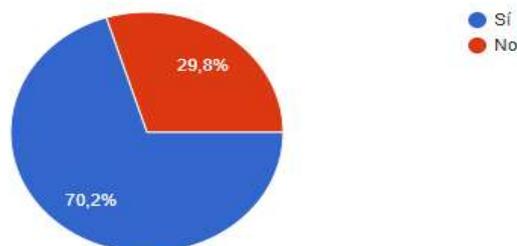


Figura 11. Pregunta 2: ¿Le gusta el trabajo que desarrolla?

Elaborado por: Autoras

Esta consulta, demuestra que al 70,2% de los colaboradores sí les gusta el trabajo que desarrolla, mientras que el otro 29,8% no le gusta su trabajo.

3. ¿Las cargas de trabajo están repartidas de manera equitativa?

3. ¿Las cargas de trabajo están repartidas de manera equitativa?

57 respuestas

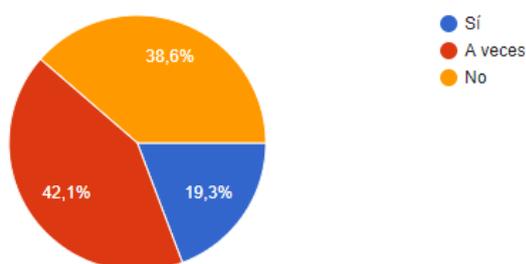


Figura 12. Pregunta 3: ¿Las cargas de trabajo están repartidas de manera equitativa?

Elaborado por: Autoras

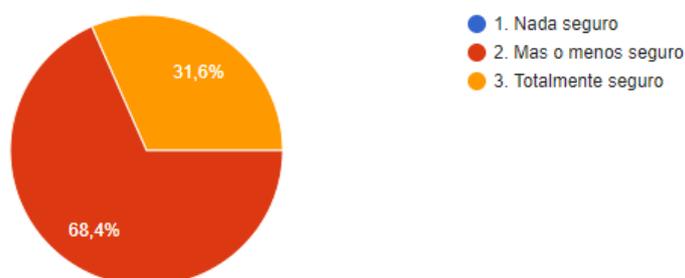
Dentro de la empresa se puede notar a través de esta encuesta que las cargas de trabajo no son distribuidas de forma equitativa dado que el 38,6% respondió que No, el 19,3% indicó que Si, mientras que el 42,1% siente que solo a veces son distribuidas con equidad.

4. ¿Su lugar de trabajo es físicamente seguro?

Figura 13. Pregunta 4: ¿Su lugar de trabajo es físicamente seguro?

4. ¿Su lugar de trabajo es físicamente seguro?

57 respuestas



Elaborado por: Autoras

En cuanto a la estructura de la empresa y su seguridad, la encuesta demuestra que 31,6% de los colaboradores están totalmente seguros

trabajando en la organización, aunque más de la mitad, el 68.4% se siente más o menos seguro trabajando en la empresa.

5. ¿Cada que tiempo usted recibe capacitación laboral?

5. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación laboral?

57 respuestas

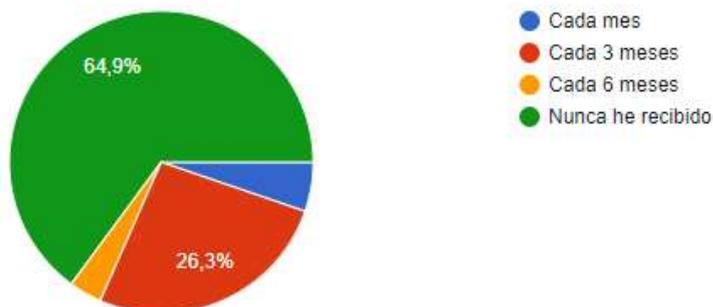


Figura 14. Pregunta 5: ¿Cada que tiempo recibe capacitación laboral?

Elaborado por: Autoras

Las capacitaciones no son efectuadas de manera continua, el 64,9% nunca ha recibido una capacitación, esto muestra la falta de seguimiento que el personal tiene por parte de la gerencia en general, sin embargo, el departamento de ventas ofrece una capacitación cada 3 meses, al parecer se considera importante el índice de ventas, se puede notar que solo una minoría adquiere capacitaciones mensuales y semestrales.

6. Al momento de tomar sus vacaciones ¿Usted firma un documento donde especifica el registro de sus vacaciones?

6. Al momento de tomar sus vacaciones ¿Usted firma un documento donde especifica el registro de sus vacaciones?

57 respuestas

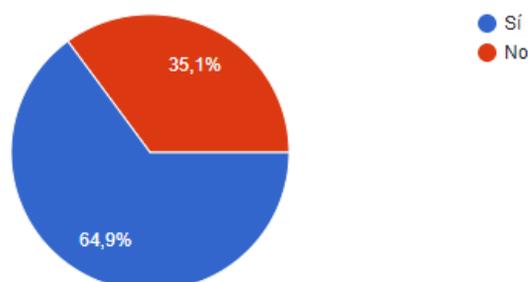


Figura 15. Pregunta 6: ¿Firma documento para el registro de sus vacaciones?

Elaborado por: Autoras

Con respecto a las vacaciones y el control se infiere que existe un registro se obtuvo afirmaciones del 64,9% de la muestra y negaciones del 35,1%.

7. ¿Tiene usted conocimiento acerca de sus deberes y derechos en la empresa?

7. ¿Tiene usted conocimiento acerca de sus deberes y derechos en la empresa?

57 respuestas

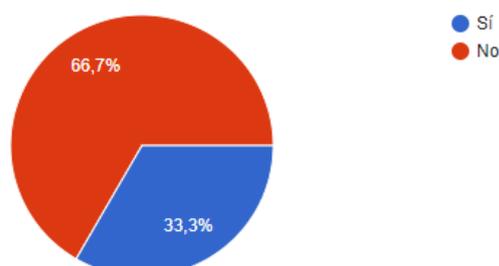


Figura 16. Pregunta 7: ¿Conoce sus derechos y deberes?

Elaborado por: Autoras

Mediante esta pregunta se corrobora la teoría de un mal manejo del personal, el 66,7% no tiene clara sus funciones dentro de la empresa considerándose una cantidad alarmante y solo el 33,3% expresa que sí sabe lo que debe hacer dentro de la organización.

8. ¿Usted siente que se trabaja en equipo en la empresa?

8. ¿Usted siente que se trabaja en equipo en la empresa?

57 respuestas

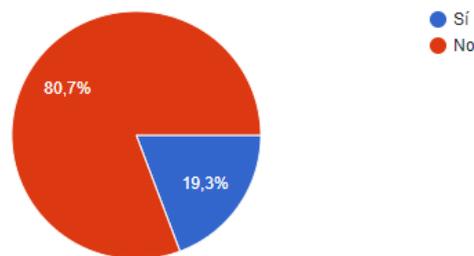


Figura 17. Pregunta 8: ¿Siente que trabaja en equipo?

Elaborado por: Autoras

Dentro de la empresa se puede notar la inexistencia de una cultura organizacional, la integridad de grupo no está definida, el 80,7% no cree que exista una colaboración dentro de la organización y solo un 19.3% establece que sí existe.

9. Al ingresar, ¿Recibió el uniforme y materiales de trabajo?

9. Al ingresar, ¿recibió el uniforme y materiales de trabajo?

57 respuestas

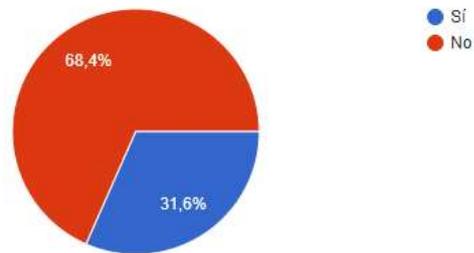


Figura 18. Pregunta 9: ¿Recibió el uniforme y materiales de trabajo?

Elaborado por: Autoras

Como parte de la cultura, reglamentos y políticas de la empresa el uniforme representa la identidad de la organización, de la misma forma se puede notar que el 68,8% no obtuvo el distintivo empresarial al inicio del proceso de contratación y solo al 31.6% fue entregado, demostrando una vez más la falta de organización hacia el capital humano.

10. ¿Está satisfecho con los beneficios entregados por su empleador?

10. ¿Está satisfecho con los beneficios entregados por su empleador?

57 respuestas

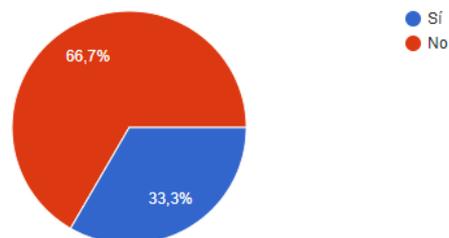


Figura 19. Pregunta 10: ¿Está satisfecho con los beneficios entregados por su empleador?

Elaborado por: Autoras

Con respecto a la satisfacción del personal en base a los beneficios otorgados por el empleador se puede notar que existe una inconformidad del 66,7% por parte de los entrevistados y solo el 33,3% está conforme con lo que recibe.

11. ¿Su esfuerzo y trabajo adicional es reconocido por el empleador?

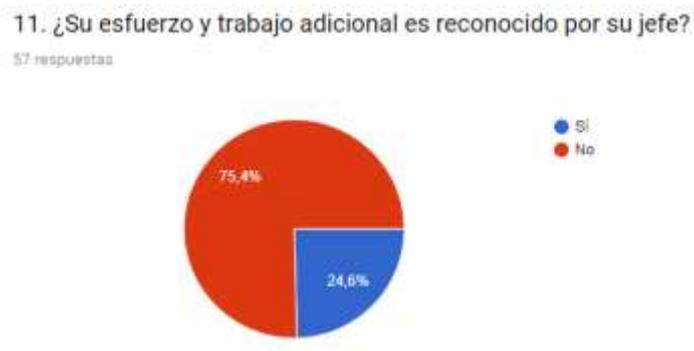


Figura 20. Pregunta 11: ¿Su esfuerzo y trabajo adicional es reconocido por el empleador?

Elaborado por: Autoras

El reconocimiento se considera parte de los incentivos que pueden ser de carácter emocional o físicos, sin embargo, dentro de la organización no existe en su totalidad esta clase de reconocimientos lo que es corroborado con el 75,4% de las negaciones hacia la pregunta realizada, solo un 24,6% manifiesta recibirlos.

12. Asigne un número según la importancia de las compensaciones adicionales que le gustaría recibir. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

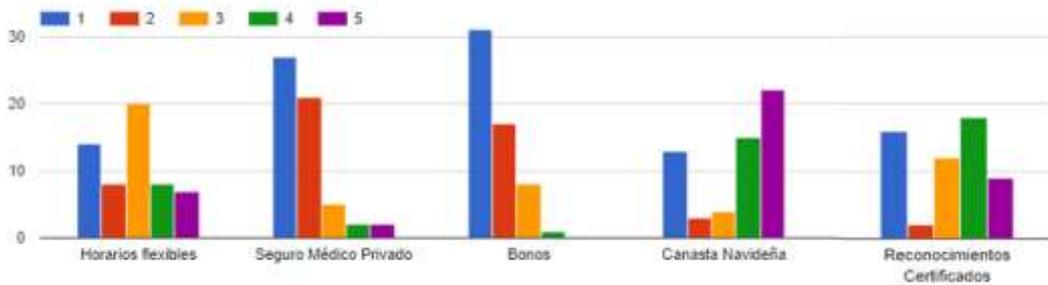


Figura 21. Pregunta 12: Compensaciones adicionales

Elaborado por: Autoras

De acuerdo a los beneficios expuestos para el colaborador por parte del empleador, ellos exponen que les gustaría recibir de mayor a menor importancia de beneficios los siguientes: a) bonos, b) seguro médico privado c) reconocimientos certificados y d) horarios flexibles.

13. ¿Usted siente que su empleador tiene en cuenta sus necesidades e intereses?

13. ¿Usted siente que su empleador tiene en cuenta sus necesidades e intereses?

57 respuestas

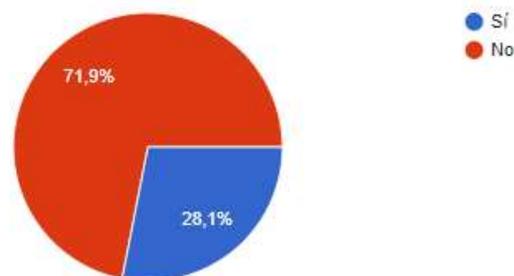


Figura 22. Pregunta 13: ¿Usted siente que su empleador tiene en cuenta sus necesidades e intereses?

Elaborado por: Autoras

Una de las funciones del área de talento humano es el seguimiento del personal para determinar si se encuentran satisfechos dentro de la

organización entre otras funciones, no obstante, al existir falencias dentro de la organización el 71,9% de los colaboradores sienten que no son tomados en cuenta.

14. Actualmente, ¿Cuentan con alguien a quien recurrir (entiéndase por jefe inmediato, compañero del área administrativa o gerente) en caso de algún problema laboral o personal, el cual afecte su desempeño en el trabajo

14. Actualmente, ¿Cuentan con alguien a quien recurrir (entiéndase por jefe inmediato, compañero del área administrativa o gerente) en caso de algún problema laboral o personal, el cual afecte su desempeño en el trabajo?

57 respuestas

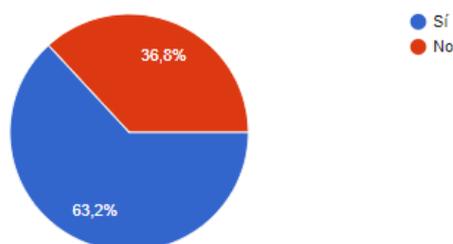


Figura 23. Pregunta 14: ¿Cuenta con alguien a quien recurrir en caso de algún problema laboral o personal?

Elaborado por: Autoras

Al parecer los colaboradores tienen un lugar donde recurrir al momento de tener un problema, el 63,2% de ellos siente confianza en alguien dentro de la organización para expresar su inconformidad.

15. ¿Usted cree que debe existir en esta empresa, un departamento de Recursos Humanos?

15. ¿Considera importante la existencia del departamento de Recursos Humanos?

57 respuestas

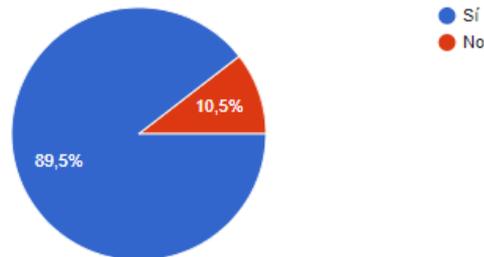


Figura 24. Pregunta 15: ¿Cuenta con alguien a quien recurrir en caso de algún problema laboral o personal?

Elaborado por: Autoras

Finalmente, el 89.5% establece la importancia de un área de recursos humanos dentro de la organización.

3.6.2 Diagnóstico – Perspectiva Gerencial.

En el anexo 2 se encuentra la entrevista semi-estructurada para los ejecutivos de la empresa, como se menciona anteriormente es de manera anónima y consta de 19 preguntas. Al igual que las encuestas realizadas al personal operativo, se la realizó en la semana del 10 al 16 de julio del 2018. A continuación, se presenta el análisis de las preguntas en base a las respuestas de los ejecutivos.

1. Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ¿Cuál cree usted que es la razón de esto?

Existe una persona a cargo del talento humano, sin embargo, sus funciones son superficiales, no ejecuta en su totalidad las funciones del área.

2. ¿Considera que la empresa ya está apta y en condiciones para implementar el departamento? Explique las razones.

Sí, la empresa debería tener un control óptimo y considerar que el/la encargada debe ser neutral en la empresa, el punto de apoyo que ayude, guíe y resuelva los conflictos sin perjudicar ninguna de las partes.

3. ¿Cómo se realiza la Administración del Talento Humano?

Funciones superficiales como el cálculo de los roles, el contrato al personal sin previa evaluación o por afinidad, los trámites para ingresarlo al ministerio de relaciones laborales y hacer las declaraciones del ministerio laboral y del IESS

4. ¿De acuerdo a su experiencia en la empresa como es el proceso de reclutamiento de personal cuando un departamento o área lo requiere?

La contratación es por afinidad o referencias, sin evaluación de perfiles, concuerdan en que si llega alguien que necesite un trabajo y existe la posibilidad de trabajar este se queda desempeñando un cargo aún si no cuenta con la experiencia necesaria.

5. Si la empresa realiza la inducción de personal ¿Cómo lo hace? Y en caso de no hacerlo, ¿Cómo debería hacerlo?

No existe una inducción adecuada, sin embargo, en el área administrativa, de sistemas, financiera y contable, se ejecuta una inducción directa; una presentación y delegación de funciones además de una capacitación para el desempeño de los cargos.

6. ¿Cuál es el proceso que la empresa utiliza para entregar la información e implementación necesaria a los nuevos empleados? y ¿Cuáles son los medios de comunicación que existen dentro de la empresa?

Dependiendo de las áreas, existe una capacitación general en cada una de ellas al inicio, pero no hay una política establecida o algún catálogo que indique el rol que debe desempeñar, no obstante, la comunicación es

directa en base a la experiencia del jefe de área. Los medios que se utiliza para la comunicación destacan los e-mails, la telefonía convencional y móvil.

7. ¿Considera importante que exista un manual de funciones donde haya constancia de sus tareas específicas? ¿Por qué? ¿Cómo llevaría a cabo este proceso?

Sí, los entrevistados consideran que es necesario tener un manual de funciones para que los empleados conozcan cuáles son sus responsabilidades, pues de esta manera evitan confusiones al momento de una evaluación. Se debería detallar los criterios sobre los que se debe evaluar al trabajador, qué debe realizar, cómo las debe realizar y sobre todo cuáles serían los colaboradores de apoyo o a quien debe presentar los informes. Esto debe ser incluido al contrato de trabajo.

8. En LA CHILENITA ¿Qué tipo de evaluaciones de desempeño se realizan a los empleados?

En la empresa no existe una evaluación de desempeños establecida para cada área esto es un tema subjetivo del jefe, aunque el área de ventas al considerarse importante y al retribuir incentivos en función del volumen de venta, ellos miden a los colaboradores en una proporción por el número de visitas que realizan, cuántas de ellas se consideran visitas efectivas, luego el volumen de las ventas, los presupuestos que se les asigna y el cumplimiento en el porcentaje de cada uno de ellos.

9. ¿Cada qué tiempo se las realiza las evaluaciones y qué tan efectivas han sido para el rendimiento del personal operativo?

Solo el departamento de ventas realiza evaluaciones y estas son efectuadas cada tres meses, aunque consideran que deberían ser ejecutadas con más frecuencia, esto permite prevenir o tomar las respectivas medidas en base a los resultados.

10. ¿Por qué es importante evaluar el desempeño de los empleados?

Es importante para determinar las fortalezas y las debilidades de cada colaborador, considerando que a través de la evaluación se puede realizar

una retroalimentación posterior, un análisis del capital humano y mediante esto determinar quiénes contribuyen al crecimiento de la organización y quiénes necesitan apoyo.

11. ¿Qué tipo de capacitaciones considera se debe impartir a sus colaboradores? ¿Con que frecuencia se las realizaría?

Según los gerentes de áreas, cada uno tiene su perspectiva diferente, para el área de ventas las capacitaciones deben ser según las nuevas innovaciones o las tácticas a implementar en el mercado global, para el área de finanzas y contabilidad son similares, buscan una capacitación según la tarea que desempeñe, esta puede ser: tributaria, cuentas por cobrar entre otros temas relacionados, sólo un gerente reconoció la necesidad del desempeño, liderazgo o empowerment, capacitaciones más ligadas a la inteligencia emocional.

12. ¿Qué tipo de incentivos monetarios y no monetarios brindan a sus empleados? ¿Con qué frecuencias se implementarían?

Los incentivos emocionales como las felicitaciones son las más frecuentes en la empresa, exceptuando al departamento de ventas que incentiva a los colaboradores mediante un porcentaje atractivo que es de carácter mensual, lo que lleva a los colaboradores a querer cumplir o sobrepasar la meta mensual, lo que no se presenta en las demás áreas de la empresa, se podría concluir que no existe una equidad en el manejo de incentivos a nivel organizacional.

13. ¿Cuáles son los indicadores usados para conceder los incentivos y cómo miden su efectividad en el rendimiento del personal?

El único departamento que maneja indicadores es el de ventas, su análisis se basa en la medición mensual comparando el periodo anterior en base al volumen y número de visitas, las demás áreas no utilizan ningún tipo de indicadores.

14. ¿LA CHILENITA tiene un reglamento de Higiene y seguridad industrial?

Al parecer la empresa posee un reglamento, sin embargo, no existe un conocimiento de él por parte de los colaboradores e incluso de la gerencia, lo que determina la falta de inducción y capacitación al personal, los colaboradores en general no conocen los códigos, leyes y reglamentos a ejecutar en la empresa.

15. ¿Cómo ejecutivo de la empresa como considera que es el ambiente laboral?

El ambiente laboral es inestable en la organización por el exceso de confianza entre el personal, los valores básicos se han perdido, la organización se encuentra dividida en áreas y cada una tiene su propio ambiente laboral, lo que ocasiona controversia al momento de agrupar al personal, causando malestar en la organización.

16. ¿Qué medidas implementaría para mejorar el ambiente laboral?

Lo que sugieren son actividades de integración que vinculen las áreas y los colaboradores se puedan integrar y fortalezcan los vínculos de colaboración y compañerismo, con la finalidad de beneficiar a la organización.

4. Capítulo VI. Propuesta y Viabilidad

4.1 Propuesta de Tesis

4.1.1 Título de la propuesta.

Implementación de un departamento de Talento Humano en la organización “La Chilenita S.A.”

4.1.2 Creación del Departamento de Recursos Humanos.

El efectivo desarrollo en la vida institucional de cualquier entidad y su subsecuente crecimiento contempla como condición fundamental un ordenado proceso de selección de personal, basado en un profundo conocimiento de las necesidades inherentes a cada uno de los puestos que la componen, cuyos objetivos constituyen, de la misma manera, las metas integrales de la empresa.

Los fundamentos de una adecuada gestión del talento humano en una empresa van más allá de los meros procedimientos organizacionales administrativos y operativos que conducen a una planificación y coordinación efectiva, abarcando también la promoción y control de procesos que fomenten el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas a los trabajadores, a la vez de permitir la consecución de sus fines personales de desarrollo, siempre que se encuentren vinculados de manera directa o indirecta con las actividades a efectuar.

El diseño y aplicación de una Unidad Administrativa de Talento Humano que sea un auténtico apoyo en la consecución de los fines empresariales no escapa a un profundo análisis de sus procesos constitutivos o a los componentes financieros y tecnológicos que precise la empresa, ni, por consiguiente, a un incremento en la complejidad de sus mecanismos de selección de personal para garantizar la aptitud de los trabajadores para desempeñar eficientemente las funciones correspondientes a sus cargos y la aprobación, incluso, de las principales autoridades en este proceso.

4.1.3 Justificación.

La satisfacción de los clientes, a más de ser un resultado sumamente deseable y factor indicador de la salud de una empresa, es consecuencia de la acertada administración de la misma, reflejada en una coordinación efectiva al momento de desempeñar las actividades internas que posibiliten la prestación del servicio. Al considerar estos factores, La Chilenita se ha propuesto elevar el índice de satisfacción de sus clientes optimizando procesos de gestión del capital humano que caracterizan al área de Personal, mediante el diseño e implementación de un Departamento de Talento Humano que satisfaga esta emergente necesidad.

El beneficio resultante de una adecuada gestión del talento humano es extensible tanto a la empresa como a su personal; la primera, mediante el alcance de sus metas organizacionales por parte de trabajadores capaces e íntegramente comprometidos con la consecución de estos fines, a la vez de mantener una actitud positiva en el desempeño de sus funciones; y el segundo, a través de su superación profesional particular en un saludable ambiente de trabajo fomentado por el compromiso de sus superiores en las diversas áreas de la empresa con el desarrollo personal de sus trabajadores.

Esta área estará constituida, inicialmente, por tres personas, teniendo la capacidad de crecer en volumen si la situación lo determinase en un futuro. El objetivo principal de esta unidad en su etapa incipiente será garantizar su propia implementación y formalización en la empresa, ejecutando toda actividad que resulte pertinente para su obtención. El cumplimiento de la misión y visión institucional será su referente cuando se trate de evaluar al personal que, dotado de las facultades necesarias para dicho fin, constituye el elemento principal de la compañía.

4.1.4 Condiciones necesarias para la creación e implementación de la Unidad Administrativa de Talento Humano.

Se señala en la Tabla 4 los recursos que la compañía debe emplear para llevar a cabo el desarrollo del departamento de Talento Humano.

Tabla 12
Recursos requeridos para el departamento - RH

Recursos requeridos	
Económicos	-Crédito financiero -Capital empresarial
Humanos	-Jefe de área -Analista de Nóminas -Analista de Desarrollo humano
Materiales	-Suministros de oficina -Unidades de almacenamiento y procesamiento de datos -Manuales de procedimiento -Material informativo
Estructurales	-Infraestructura institucional

Elaborado por: Autoras

4.1.5 Fundamentos de la Unidad Administrativa de Talento Humano.

4.1.5.1 Misión.

Elegir, administrar y fomentar el desarrollo de los trabajadores contratados, adicionando personal capaz y comprometido con los fines organizacionales; proveyéndoles satisfacción, información y formación continua de manera eficiente con calidad y calidez.

4.1.5.2 Visión.

Ser una unidad administrativa de control de personal que, manteniendo sus principios profesionales, éticos y morales, impulse y fomente el bienestar institucional a la vez de implementar un programa efectivo de formación personal y profesional continua que permita conservar en sus filas elementos altamente cualificados.

4.1.5.3 Políticas.

La búsqueda de la realización de los fines institucionales mediante un correcto desarrollo de las funciones por parte de un personal adecuadamente informado que evite recurrir a sus superiores para el esclarecimiento de dudas constituye el fundamento para las políticas planteadas en esta propuesta, mismas que se detallan a continuación.

Tabla 13
Parámetros que involucra el Departamento de TH

Directrices de la Unidad de Talento Humano	
Proceso de provisión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar parámetros que aseguren la calidad en el proceso de selección de personal, con pruebas afines al área de reclutamiento.• Precautelar la existencia de condiciones adecuadas para la contratación de personal.• Garantizar la adaptación integral del nuevo personal al ambiente laboral preexistente y la sujeción a las políticas empresariales vigentes.
Proceso de implementación del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Medir de manera constante el desempeño del personal en el ejercicio de sus funciones.• Exponer parámetros de planificación y asignación de funciones al personal, así como cualquier modificación en las mismas.• Definir los criterios de selección de la fuerza laboral con base en las necesidades institucionales de acuerdo a sus funciones.
Proceso de conservación del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la productividad.• Establecer los parámetros para el cálculo óptimo de la remuneración según el cargo.
Proceso de desarrollo del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Determinar y supervisar la situación del Talento Humano.• Cuidar la salud institucional mediante la promoción de la excelencia.• Fomentar la explotación del potencial personal de los trabajadores.
Proceso de supervisión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Llevar un control permanente mediante auditorías a la gestión del talento humano.• Conservar un registro detallado de las actividades realizadas por el personal.

Elaborado por: Autoras

4.1.6 Estructura Organizacional

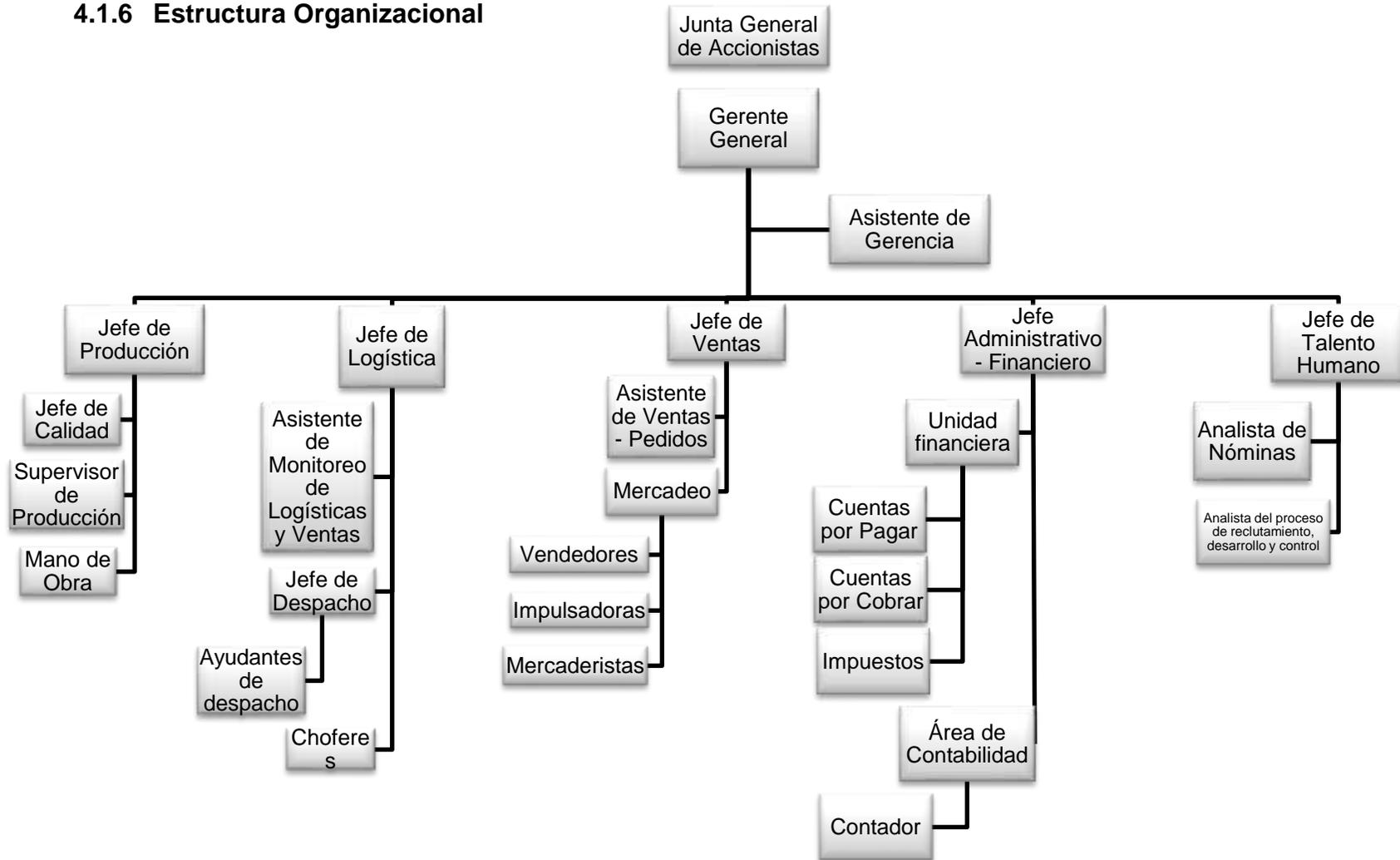


Figura 25. Organigrama propuesto para el Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Autoras

4.1.7 Detalle y perfil de cargos.

Según lo expuesto por Chiavenato (2015) en su libro Administración: Teoría, Proceso y Práctica el establecimiento de las condiciones necesarias para el desempeño de una función determinada otorga su importancia a los descriptivos y perfiles de cargos elaborados por la unidad de Talento Humano, donde se puede encontrar una descripción detallada de las funciones inherentes a cada cargo, junto a su nivel de responsabilidad y las competencias, aptitudes y conocimientos requeridos para el desempeño de los mismos. Los siguientes cuadros corresponden a la estructura planteada en el libro antes citado.

4.1.7.1 Detalle del puesto: Jefe de Talento Humano.

	DESCRIPCION DE PUESTO	COD: 12018
--	------------------------------	------------

Cargo: JEFE DE ÁREA	Área: TALENTO HUMANO
Cargo Superior Inmediato: GERENTE GENERAL	

I. RESPONSABILIDAD GENERAL

<p>Objetivo general del puesto: Diseñar e implementar una política de personal con estricta sujeción a los fines institucionales y al desarrollo efectivo de los procesos de reclutamiento, trabajo social, nómina, formación continua, desarrollo, salud y seguridad ocupacional, supervisión del personal, afín a los parámetros que garanticen la adecuada operación de la empresa.</p>

II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL

<p>Puestos subalternos: Asistente de nómina Asistente de selección de personal, desarrollo y supervisión</p>

III. FUNCIONES

QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUÉ LO HACE
Aplicación de las políticas laborales empresariales.	Definiendo y promulgando entre los trabajadores los parámetros aplicables a esta rama de la política empresarial.	Cumplir los objetivos institucionales

Monitorear el cumplimiento del régimen de personal interno, así como de las leyes laborales aplicables	Informando sobre la normativa laboral aplicable a los trabajadores que ingresen a laborar en la empresa, así como de las condiciones detalladas de sus contratos de trabajo y de las normas contenidas en el reglamento interno.	Garantizar el desarrollo adecuado de las actividades empresariales mediante la regulación del cumplimiento de la política laboral por parte de los trabajadores y la compañía.
Establecimiento de los subsistemas de Talento Humano	Estableciendo los parámetros y los procesos a seguir para el cumplimiento de cada uno de los subsistemas.	Precautelar la adecuada adaptación de los trabajadores a los procesos institucionales
Determinación y aplicación de los valores institucionales.	Supervisando el estado de las líneas de comunicación interna	Contribuir a la creación de una cultura de valores institucionales.
Diseñar programas de capacitación para los trabajadores.	Asignando a cada empleado un tiempo destinado a capacitación de manera independiente a las funciones que éste deba realizar.	Permitir el desarrollo profesional del personal a través de la optimización de sus competencias laborales.
Diagnosticar y monitorear la idoneidad de las condiciones de trabajo, así como el estado de salud del personal.	Supervisando constantemente la actividad epidemiológica, así como la evaluación de los potenciales riesgos a la seguridad del personal.	Velar por la integridad física y emocional de los trabajadores, creando un ambiente laboral saludable.
Planeación de los programas sociales de la compañía	Celebración de fechas especiales establecidas	Incentivar la integración entre los colaboradores.
Garantizar el cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de seguridad social.	Controlando la legalidad de la documentación emitida.	Cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia laboral y de seguridad social.
Administrar el aumento de las remuneraciones.	Cumpliendo con las decisiones gubernamentales y las de la compañía.	Cumplir con las disposiciones de la autoridad pertinente
Elegir al personal según las necesidades empresariales actuales	Ajustándose a las políticas de selección de personal que se determinen	Optimizar la contratación de personal

IV. COMITÉS – REUNIONES

Todas las inherentes al puesto.

--

V. COMPETENCIA

AUTONOMÍA DE DECISIÓN	DECISIONES SUPEDITADAS A APROBACIÓN PREVIA
Ejecución del régimen disciplinario. Ejecución de desvinculaciones Aprobación de préstamos según la cuantía. Seleccionar la terna de candidatos para una posición.	Aplicación de desvinculaciones. Aumento de remuneraciones. Préstamos cuya cuantía supere lo determinado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

4.1.7.2 Perfil de puesto del Jefe de Talento Humano.

	PERFIL DE CARGO	CÓDIGO:12/RE/PC/46 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 1 DE 1
---	------------------------	---

Cargo: JEFE DE ÁREA	Área: TALENTO HUMANO
Cargo Superior Inmediato: Gerente General	

ESCOLARIDAD:
Título de tercer nivel en ciencias afines al área de gestión del Talento Humano, Administración, Psicología Organizacional u otras relacionadas

II. INSTRUCCIÓN:
Conocimientos estructurales y de relaciones humanas
Conocimiento en desarrollo organizacional
Conocimiento de legislación laboral y seguridad social
Conocimiento en procesos de selección, rendimiento, control y monitoreo del Talento Humano

III. COMPETENCIAS:
Liderazgo
Creatividad
Diligencia
Observación crítica
Proactividad

IV. EXPERIENCIA:

Tres años en el cargo o afines.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA	FECHA:

4.1.7.3 Descripción de Cargo de Asistente de Nómina.

	DESCRIPCION DE CARGO	COD: 22018
---	----------------------	------------

Cargo: ASISTENTE DE NÓMINA	Área: TALENTO HUMANO
Cargo Superior Inmediato: Jefe de Área	

I. RESPONSABILIDAD GENERAL

Objetivo general del puesto:

Implementar proyectos vinculados a la administración del Talento Humano en lo que respecta a la ejecución de nómina, registro de novedades del personal y la elaboración de un programa de formación continua que permita garantizar el desarrollo personal profesional interno de los colaboradores.

II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL

Puestos subalternos:

Ninguno

III. FUNCIONES

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿PARA?
Administración del programa de formación continua	Recopilación de DNC, creación e implementación del plan de formación, así como la gestión logística del mismo.	Mejorar las habilidades relacionadas a los objetivos empresariales en cada una de las áreas de capacitación de personal en concordancia con los fines empresariales.
Registrar las novedades del personal en el sistema.	Reconociendo los criterios de justificación de faltas, calendario de días festivos, así como las condiciones especiales que inciden en las ausencias o atrasos de los trabajadores e informando de cualquier irregularidad al superior inmediato para la	Generar evidencia que justifique la toma de medidas correctivas.

	aplicación de medidas correctivas.	
Elaborar la nómina	Mediante el cálculo respectivo para el pago de los roles según la nómina.	Evitar errores en la cancelación de remuneraciones
Corroboración de la veracidad de los informes de nómina	Contraste con el registro físico de los datos y los resultados generados electrónicamente.	Emitir la nómina definitiva o corregir cualquier anomalía
Obtención de órdenes de transferencia en el banco.	Gestionándola en el portal web del banco	Cancelación de pagos al personal por conceptos varios.
Calcular el monto correspondiente a los beneficios de ley	Efectuando los pagos de utilidades, décimo tercer y décimo cuarto sueldo	Cumplir las obligaciones jurídicas que acarrea la contratación de personal y la existencia de una relación laboral
Realizar la cancelación del valor mensual de aportaciones y otras obligaciones patronales	Obteniendo la orden correspondiente en el portal web del Instituto de Seguridad Social	Cancelar los pagos correspondientes a estas obligaciones patronales
Elaborar reportes de la cancelación de décimo tercer y décimo cuarto sueldo, utilidades, etc.	Ingresando los datos correspondientes en el portal de la autoridad administrativa	Contar con un soporte legal del cumplimiento de las obligaciones patronales
Cálculo y elaboración de las actas de finiquito según lo establecido por el Ministerio del Trabajo	Registrando la firma del acta junto a la información correspondiente en el portal del Ministerio	Formalizar la desvinculación de los trabajadores como lo solicita el Ministerio del Trabajo
Supervisión de vacaciones de los trabajadores.	Creando un formulario de solicitud de vacaciones y llevando un control de éste en el sistema.	Llevar un control efectivo de las vacaciones correspondientes a cada trabajador.
Registro de contratos de trabajo en el Ministerio de Trabajo	Provisión de la información relevante para su registro en la autoridad administrativa	Garantizar la legalidad de los procesos contractuales ante la autoridad administrativa pertinente
Registrar la información de los nuevos colaboradores en la base de datos.	Recopilando la información requerida e ingresándola en el sistema	Contar con un expediente actualizado que contenga información del trabajador
Elaboración de carnés para el personal	Incluyendo los datos relevantes del trabajador y su fotografía	Contar con un mecanismo de sencilla identificación del personal y de determinación de las funciones autorizadas en las diversas áreas de la empresa.
Almacenamiento de documentos bajo su responsabilidad.	Guardando los soportes de la información recibida por la Unidad Administrativa	Llevar un registro ordenado de la documentación emitida y recibida

Administración de los rubros adicionales a cancelar al personal de ventas por concepto de movilización, etc.	Elaboración del archivo correspondiente para su cancelación oportuna.	Adecuada ejecución de los recorridos del personal de ventas.
--	---	--

IV. COMITÉS

Ninguno

V. COMPETENCIA

AUTONOMÍA DE DECISIÓN	DECISIONES SUPEDITADAS A APROBACIÓN PREVIA
ELABORACIÓN DE LA NÓMINA	APROBACIÓN DE LA NOMINA

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

4.1.7.4 Perfil de Puesto de Asistente de Nómina

	PERFIL DE CARGO	CÓDIGO:12/RE/PC/46 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 1 DE 1
---	------------------------	---

Cargo: Asistente de Nómina	Área: Talento Humano
Cargo Superior Inmediato: Jefe de Área	

I. ESCOLARIDAD:
Cursando últimos años en Administración; Psicología Organizacional Industrial o carreras afines al área de Talento Humano

II. INSTRUCCIÓN:
Curso de Relaciones Humanas
Conocimiento de Manejo de utilitarios
Conocimiento de legislación laboral y seguridad social

III. COMPETENCIAS:
Organización
Creatividad
Proactividad
Concisión

IV. EXPERIENCIA:
Un año en el cargo o afines.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA	FECHA:

4.1.7.5 Descripción de Cargo de Asistente de selección de personal, desarrollo y supervisión.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	COD: 032018
---	----------------------	-------------

Cargo: ASISTENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO Y SUPERVISIÓN	Área: TALENTO HUMANO
Cargo Superior Inmediato: Jefe de Área	

I. RESPONSABILIDAD GENERAL

<p>Objetivo general del cargo: Facilitar la logística inherente a los procesos de admisión, capacitación y formalización de la situación laboral del personal que labora en LA CHILENITA S.A. y compañías vinculadas, respondiendo oportunamente a las demandas de personal en las posiciones disponibles.</p>

II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL

Cargos subalternos:
Ninguno

III. FUNCIONES

¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
Promulgación de las posiciones vacantes para concurso de méritos.	Divulgar información de Divulgación de la información relacionada al proceso de selección y al cargo requerido a través de medios electrónicos u otros donde pueda llegar a potenciales candidatos.	Contratar personal adecuado para el puesto requerido.

Gestión de los currículums de potenciales postulantes para posibles puestos vacantes	Categorización de los currículums según las áreas de desempeño del postulante	Buscar concordancia entre las áreas de conocimiento de los postulantes y posibles oportunidades afines
Llevar un control del candidato	Mantener contacto con éste por los medios previstos	Dar cumplimiento a las políticas de contratación vigentes
Responder dudas de postulantes externos	Dar atención a consultas efectuadas por vía electrónica y telefónica	Esclarecer dudas sobre el proceso de contratación, efectivizándolo
Gestionar la toma de evaluaciones de aptitud a los postulantes	Registrar los resultados para el análisis del jefe de área, que decidirá sobre la contratación	Determinar las competencias emocionales, psicológicas, cognitivas, etc. Del nuevo colaborador
Capacitar al nuevo personal sobre las funciones a desempeñar	Integrar al colaborador a los diversos departamentos	Integrarlo y proveerle el conocimiento requerido para el ejercicio de sus funciones
Realización del contrato de trabajo y registro	Ingreso de datos en el IESS y Ministerio de Trabajo	Llevar un registro del ingreso de colaboradores en la compañía
Cancelación de las vacaciones previstas a los trabajadores	Generación de la solicitud de vacaciones	Cancelar el valor correspondiente por goce de vacaciones
Efectuar los trámites relacionados a desvinculaciones	Obtención de los documentos legales solicitados	Contar con una base sólida del cumplimiento de las obligaciones y del debido proceso en el caso de presentarse un inconveniente judicial o administrativo
Elaborar los requerimientos de insumos	Tener información sobre las necesidades actuales de insumos para el ejercicio de las funciones habituales en los puestos de trabajo	Garantizar el abastecimiento suficiente de materiales de oficina para la normal realización de actividades
Elaborar la solicitud de préstamos a los colaboradores	Registrando los datos respectivos e impresión de la solicitud física.	Cancelar el préstamo por el monto requerido por el trabajador
Elaboración de certificados laborales	Inscribiendo los datos del colaborador e incluyendo la información provista por él y de la que dispone la empresa sobre su desempeño	Dejar constancia de las competencias, aptitudes y formación del trabajador, así como su actitud ante las funciones encomendadas
Controlar las prácticas y pasantías	Supervisar el desempeño de los pasantes y practicantes en las áreas que se les designe.	Garantizar que éstos adquieran conocimiento valioso y vinculado a su área de estudio
Registrar las huellas de los trabajadores en el sistema biométrico.	Guiando al trabajador hasta la máquina y accionándola para registrar la identidad del mismo	Contar con un mecanismo efectivo de control de asistencias del personal

Elaborar el requerimiento de cheque.	Generar el formulario correspondiente.	Efectuar de manera oportuna el pago a proveedores.
Actualización de la estructura organizativa y de los perfiles de puesto	Ingresando la información requerida para la elaboración de los documentos relacionados a la estructura organizativa de la empresa.	Contribuir a la actualización de los procesos de gestión de Talento Humano
Gestión de eventos sociales institucionales.	Elaborando y cumpliendo el cronograma de fechas conmemorativas institucionales, cumpleaños, etc.	Fomentar la integración de los colaboradores
Asesorar a los trabajadores en lo concerniente a consultas médicas con el IESS	Arreglando las citas médicas de los trabajadores por vía telefónica y orientándolos sobre los trámites asociados	Garantizar el acceso de los trabajadores a la atención médica
Efectuar visitas domiciliarias	Constatar la dirección domiciliaria del colaborador	Verificar la situación del trabajador.
Corroboración de datos provistos por candidatos en el proceso de selección.	Verificando la información a través de los mecanismos de contacto provistos por el postulante.	Contar con información adicional externa sobre el desempeño del candidato.
Registro de novedades en el sistema del IESS	Notificación de todas las novedades que guarden relación entre el IESS y la política de personal de la empresa.	Garantizar el cumplimiento de las obligaciones legalmente establecidas para la contratación de personal
Gestionar capacitaciones relacionadas a seguridad y bienestar del trabajador	Promulgación del calendario establecido de formación para el personal	Evitar la materialización de riesgos laborales que podrían ser perjudiciales para el personal y la empresa.
Monitoreo de la calidad del servicio médico y alimenticio que brinda la compañía	Mediante inspecciones constantes y otros métodos de medición de la conformidad del personal con estos servicios.	Garantizar la satisfacción del personal con la calidad de estos servicios.
Repartición de uniformes a los trabajadores	Generando la respectiva autorización de retiro del uniforme en bodega	Crear en el personal sentido de pertenencia y compromiso con la institución

IV. COMITÉS - REUNIONES
Todas las inherentes a su cargo.

V. COMPETENCIA

AUTONOMÍA DE DECISIÓN	DECISIONES SUPEDITADAS A APROBACIÓN PREVIA
Elaboración y ejecución de sus procesos	Aprobación de los procesos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

FECHA:	FECHA:	FECHA:
--------	--------	--------

4.1.7.6 Perfil de Puesto de Asistente de selección de personal, desarrollo y supervisión.

	PERFIL DE PUESTO	COD: 032018
---	------------------	-------------

Cargo: ASISTENTE DE SELECCIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO Y SUPERVISIÓN	Área: Talento Humano
Cargo del Superior Inmediato: Jefe de Área	

I. ESCOLARIDAD:
Título o últimos años de estudio en Administración; Psicología Organizacional Industrial o afines – Trabajo Social

II. INSTRUCCIÓN:
Capacitación en Relaciones Humanas
Conocimiento de Manejo de utilitarios
Conocimiento de legislación laboral y seguridad social
Conocimiento de selección de personal, rendimiento y elaboración de planes de carrera.
Conocimiento de criterios de administración del talento humano

III. COMPETENCIAS:
Organización
Creatividad
Concisión

IV. EXPERIENCIA:
Un año en el cargo o afines.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA	FECHA:

4.1.8 Evaluación 360° de rendimiento centrado en el monitoreo.

Con la finalidad de volver cuantificables los parámetros de rendimiento y conducta de los trabajadores en el desempeño de sus funciones, se realiza internamente a nivel de gerencia y jefatura una evaluación de 360°, basándose en el modelo propuesto por Koontz y Weihrich (2015) que considera ocho categorías para la formulación de preguntas, siendo éstos (a) liderazgo y compromiso, (b) criterio y planeación efectiva, (c) presentación de resultados, (d) manejo de personal, (e) comunicación, (f) administración de recursos y supervisión, (g) rendimiento personal e (h) inventiva y proactividad. Esta actividad se desarrollará individualmente, donde las partes que intervienen son (a) Gerencia General-Dirección de área, (b) Colegas-Direcciones afines, (c) Personal – Subordinados y (d) Autoevaluación.

Tabla 14
Parámetros para el desarrollo de la Evaluación 360

LIDERAZGO Y COMPROMISO					
1	Es respetado por los trabajadores por su accesibilidad y notoriedad.	4	3	4	4
2	Crea equipos de alto rendimiento mediante la inspiración y compromiso que genera en el personal.	4	3	4	4
3	Emplea su facultad inventiva para la optimización de los procesos vigentes.	4	3	4	4
4	Incentiva de manera constante a sus colaboradores para obtener el mayor rendimiento con base en las proyecciones realizadas por la compañía.	4	3	4	4
5	Sus vastos conocimientos técnicos y la percepción de su integridad moral le presentan como un ejemplo para los trabajadores de su área.	4	3	4	4
CRITERIO Y PLANEACIÓN EFECTIVA					
1	Observa objetivos trascendentes, prevé oportunidades, complicaciones posteriores e identifica flaquezas en su área.	1	2	3	4
2	Conoce y se sensibiliza con las necesidades del personal, tanto de manera institucional como externa.	1	2	3	4
3	Genera planes sencillos y realizables a partir de los objetivos estratégicos.	1	2	3	4
4	Actúa de manera acertada ante situaciones emergentes, incluso bajo la condición de incertidumbre	1	2	3	4
5	Define para cada miembro de su equipo los objetivos acertada y puntualmente.	1	2	3	4
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS					
1	Determina el rendimiento basándose en las necesidades del personal.	3	4	3	4
2	Cumple puntualmente con la presentación de los resultados, sujetándose a las condiciones pactadas y al presupuesto disponible.	3	4	3	4
3	Precautela en otros la organización de las tareas para alcanzar las metas fijadas.	3	4	3	4
4	Incentiva el feedback sobre el rendimiento del equipo, implementando medidas correctivas basadas en éste.	3	4	3	4
5	Con base en los resultados obtenidos elabora sugerencias claras y pertinentes a los directivos.	3	4	3	4
MANEJO DE PERSONAL					
1	Reconoce las necesidades de formación continua en los trabajadores, consultándoles también.	1	2	3	4
2	Promulga de manera clara las expectativas laborales y los criterios de desempeño.	1	2	3	4
3	Contribuye en el desarrollo integral de los miembros de su equipo y los felicita.	2	1	4	3

4	Su personal lo percibe como confiable, generando buena moral y cooperación.	2	1	4	3
5	Asigna funciones de manera eficiente, aprovechando al máximo las habilidades y recursos disponibles.	2	1	4	3
COMUNICACIÓN					
1	Emplea técnicas de mediación efectiva, siendo capaz de resolver situaciones complejas.	3	4	3	4
2	Se comunica de manera clara y concisa permanentemente con todos.	3	4	3	4
3	Realiza reuniones de personal cuando se necesita.	3	4	3	4
4	Informa constantemente a su equipo sobre modificaciones en las políticas y procesos institucionales.	3	4	3	4
5	Mantiene una comunicación efectiva con miembros de la Junta general de accionistas.	3	4	3	4
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Y SUPERVISIÓN					
1	Precautela el establecimiento de sistemas y procesos organizacionales con el fin de supervisar recursos.	1	2	3	4
2	Ejecuta las sanciones disciplinarias previstas para las ausencias y tardanzas de sus colaboradores.	1	2	3	4
3	La consecución de un trabajo organizado es reflejo de que domina los mecanismos para lograrlo.	1	2	3	4
4	Conserva un registro de las actividades a cumplir para realizar el control respectivo.	1	2	3	4
5	Asegura que el área cuente con los suministros necesarios para el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4
RENDIMIENTO Y CURSOS DE ACCIÓN					
1	Se mantiene firme en su razonamiento bajo circunstancias justificadas.	3	4	3	4
2	Conoce el impacto de sus fortalezas y debilidades en otros.	3	4	3	4
3	Administra efectivamente su tiempo para cumplir sus prioridades.	3	4	3	4
4	Recopila datos para tomar decisiones informadas.	3	4	3	4
5	Adopta el mejor curso de acción de manera oportuna cuando se requiere.	3	4	3	4
PROACTIVIDAD E INVENTIVA					
1	Idea soluciones originales con aplicaciones sencillas.	1	2	3	4
2	Actúa rápidamente para conseguir las metas de su área, tomando ciertos riesgos.	1	2	3	4
3	Sostiene su propia postura lógica, aunque acepta razonamientos lógicos alternativos.	2	1	4	3
4	Incentiva la creatividad en su equipo.	2	1	4	3
5	Asigna funciones de manera acertada.	2	1	4	3

Su calificación se dará de acuerdo a la escala de Likert, a través de cuatro categorías, siendo 1 el puntaje mínimo que se denominará 'débil' y 4 el máximo que corresponde al puntaje 'óptimo'. El método de evaluación puede explicarse mediante un ejemplo práctico donde participó el actual Jefe Comercial de La Chilenita. La escala corresponde a los siguientes valores con relación a las siguientes preguntas:

Escala	
1	Débil
2	A mejorar
3	Bueno
4	Óptimo

Según el puesto que ocupen al interior de la compañía, los evaluadores lo realizarán verticalmente, para tal efecto se ha asignado a cada uno un espacio para la fijación de su puntuación, conservando la confidencialidad respecto de las puntuaciones del resto de participantes. El resultado final de este proceso es presentado de la siguiente forma:

Tabla 15
Ponderación de los factores de la Evaluación 360°

		PONDERACIÓN				
		Gerencia General / Directiva de Área	Compañeros / Jefaturas similares	Equipo de Trabajo / Subalternos	Autoevaluación	Promedio Resultado Global
COMPETENCIAS	1 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN	4,00	3,00	4,00	4,00	3,75
	2 PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1,00	2,00	3,00	4,00	2,50
	3 ENTREGA DE RESULTADOS	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50
	4 MANEJO DE PERSONAS	1,60	1,40	3,60	3,40	2,50
	5 COMUNICACIÓN	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50
	6 GESTIÓN DE RECURSOS Y CONTROL	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50
	7 EFECTIVIDAD PERSONAL Y TOMA DE DECISIONES	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50
	8 INICIATIVA Y CREATIVIDAD	1,60	1,40	3,60	3,40	2,50
	TOTAL		2,53	2,98	3,28	3,85

PUNTUACIÓN MÁXIMA	4
MEDIA	3
MÍNIMA	2,5

Fuente: Chiavenato (2015) del libro Administración de Recursos Humanos.



Figura 26. Ponderación de los factores de la Evaluación 360°

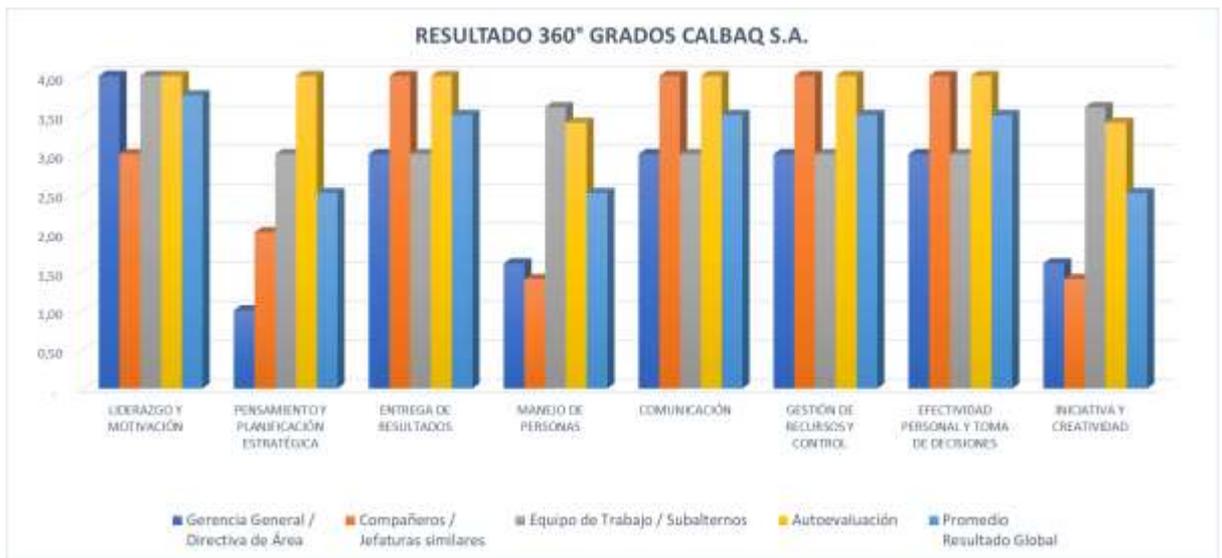


Figura 27. Modelo de Ponderación de los factores de la Evaluación 360° dirigida a la empresa Calbaq S.A.

A través de esta evaluación de rendimiento se prevé monitorear el cumplimiento de las funciones y las competencias utilizadas en el ejercicio de las mismas; con el objetivo de edificar un registro histórico que defina la conducta de rendimiento y permita la adopción de tácticas correctivas que faciliten el desarrollo profesional del personal de manera particular o dentro de la compañía.

4.1.9 Planes de Carrera.

Con la finalidad de reducir al mínimo posible los errores cometidos en el ejercicio de las funciones, a la vez de replantear las metas de desarrollo personal al interior de la organización por parte de los trabajadores, se deben elaborar planes de carrera basados en un análisis de los resultados que arroja la evaluación de desempeño, así como de los registros históricos de rendimiento y de conducta, tomando medidas correctivas que permitan su correcto encausamiento para garantizar su crecimiento particular. Fons (2017) elabora, para este fin, un modelo de carrera que presenta a breves rasgos los parámetros que se deben considerar en la elaboración de este tipo de planes. Algunos de ellos son: la meta, la habilidad a adquirir, el criterio, las actividades a realizar, así como las fechas de comienzo y conclusión de este plan.

Definición de los términos utilizados en el formato	
Objetivo	En este apartado indicarás la meta principal que se busca conseguir con las actividades a realizar.
Competencia a desarrollar	Mencionar la habilidad específica detectada en la que el colaborador debe trabajar para avanzar profesionalmente según su perfil y mapa de carrera.
Indicador	Identificar el método de medición que se utilizará para conocer la mejora en la competencia en un periodo determinado.
Actividad (es)	Hacer mención de los cursos, capacitaciones, talleres, programas etc. en los que participará el colaborador.
Fecha de inicio	Fecha programada para iniciar la actividad.
Fecha de finalización	Fecha programada de terminación de la actividad señalada.
Status	Situación en la que se encuentra la actividad a la fecha de revisión, esto sirve como monitoreo de los avances del plan acorde a lo establecido.

Figura 28. Términos empleados en el formato de Carrera

Fuente: Tomado del libro de Fons (2017).

Tabla 16.

Descripción del Plan de Carrera

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL						
Nombre del trabajador:	Ana López Garza					
Cargo:	Consultor de Ventas					
Área:	Comercial					
Jefe inmediato:	Carlos Martínez González					
Meta	Habilidad a adquirir	Criterio	Actividad (es)	Fecha de comienzo	Fecha de finalización	Status
1. Desarrollar la comunicación oral en presentaciones comerciales.	Comunicación Oral	Mayor puntuación en la encuesta de satisfacción.	1.1 Curso: Taller de Ventas Efectivas y Técnicas de Negociación	07/04/2019	20/05/2019	Programado
			1.2 Taller de comunicación y expresión oral	05/01/2019	15/01/2019	Programado
			1.3 Bootcamp "Mejor Presentación de Demos" (capacitación interna)	20/01/2019	24/01/2019	Programado
			1.4 Asistencia a conferencia "Comunicarse mejor para vender más"	10/02/2019	10/02/2019	Programado

Elaborado por: Autoras

4.1.10 Plan Motivacional e Incentivos.

Al considerar la relevancia de la recolección de datos cualitativos donde varios de los puntos mencionados en el diagnóstico son las falencias en la integración entre los departamentos, el desarrollo profesional y el mejoramiento del clima laboral en los colaboradores de la empresa La Chilenita ocasionando un alto índice de rotación de personal y por ende incrementando los gastos administrativos del personal.

Con el objetivo de mejorar estas falencias enfocándose en la satisfacción de las necesidades de los empleados, disminuir este índice y consigo estos gastos se hace importante el desarrollo de este plan motivacional e incentivos para toda la organización.

El plan motivacional e incentivos está distribuido por 5 factores siendo estos: a) Recompensas y reconocimiento, (b) Capacitación y desarrollo personal, (c) Mejora y Cambio, (d) Comunicación y (e) Calidad de vida laboral. Cada uno de estos factores se encuentran descritos por acciones, actividades, responsables, periodo de desarrollo y su respectivo presupuesto con la finalidad de que estos parámetros establecidos se cumplan para todos los empleados.

Tabla 17
Factor Motivacional Recompensas y Reconocimientos

		Costos Unitario de Certificado	\$	1,00						
		Costos Unitario de Canasta	\$	30,00						
		Bonificación	\$	50,00						
					N° de Áreas	N° Trabajadores	N° Certificados	Canastas	Bonificación	Costo Anual
					N° de Reconocimientos					
I.- Recompensas y Reconocimientos	Establecer reconocimientos por logros y resultados por área de trabajo.	Motivar el cumplimiento de las metas para garantizar una mayor productividad, eficiencia y excelencia en el trabajo a través del reconocimiento.	Diseñar e implementar mecánica de entrega de reconocimientos escritos (certificados), de parte de superiores jerárquicos a los tres mejores colaboradores en las diferentes áreas de la Chilenita para estimular el logro de resultados en individuales y en equipo.		5	3	15	0	0	\$ 30,00
					5	1	0	5	5	\$ 400,00
					5	3	0	0	0	\$ -
					Total Final Anual					

Elaborado por: Autoras

En el factor motivacional de Recompensas y reconocimientos que se describe en la Tabla 17 contiene el objetivo, la acción y las actividades que se propone llevar a cabo. En este parámetro se tiene previsto reconocer a los tres mejores trabajadores de cada departamento con certificados donde se contabiliza el costo de impresión del certificado para el número de colaboradores a ser premiados. También, premiar al mejor empleado de cada área con una bonificación en \$ 50 y canasta adicional en \$30; se debe tener en cuenta que estos reconocimientos llevan a cada de forma semestral.

En la Tabla 18, otro parámetro considerado dentro de este plan es la formación y desarrollo del empleado enfocado en dos tipos de competencias, siendo las técnicas y conductuales. Para estas habilidades y conocimiento se hizo referencia a los temas que los jefes departamentales destacaron como relevantes para la ejecución eficiente del empleado en su puesto y equipo de trabajo. Cada tema se encuentra descrito por el número de empleados a quien va dirigido, el número de capacitaciones necesarias, el costo por capacitaciones, el costo de comida y el costo del certificado dando un costo total por todos los talleres de desarrollo en \$ 7305,50

Tabla 18

Factor motivacional de Formación y desarrollo

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE:	TEMA	DIRIGIDO A: (Número de personas)					TOTAL	N° personas por curso			
		DIRECTIVO	ADM	OPERATIVO	ASISTENCIAL	N° Capacitaciones		Costo Unitario comida Certificado Asistencia	Costo*Cap	Costo Comida	Costo Certificado
Competencias Técnicas	Gestión logística en almacenes, distribución y depósitos	2		5	7		1,00	\$ 450,00	\$ 17,50	\$7	
Competencias Técnicas	Gestión estratégica Basics of Supply Chain Management BSCM	2	2		4		1,00	\$ 450,00	\$ 10,00	\$4	
Competencias Técnicas	Evaluación del Desempeño	8			8		1,00	\$ 375,00	\$ 20,00	\$8	
Competencias Técnicas	Microsoft Office (Word, Excel, Power Point y Access)	5	40		45		3,00	\$ 1.125,00	\$ 112,50	\$45	
Competencias Técnicas	Gestión presupuestal (flujo de efectivo proyectado)	1	10		11		1,00	\$ 375,00	\$ 27,50	\$11	
Competencias Técnicas	Gestión de RRHH	1	10		11		1,00	\$ 375,00	\$ 27,50	\$11	
Competencias Técnicas	Planeación Estratégica	8			8		1,00	\$ 375,00	\$ 20,00	\$8	
Competencias Técnicas	Estrategia de ventas y satisfacción al cliente	2	15		17		1,00	\$ 375,00	\$ 42,50	\$17	
Competencias Técnicas	Manejo de maquinarias, procesos de producción y calidad	2		15	17		1,00	\$ 375,00	\$ 42,50	\$17	
Competencias Conductuales	Liderazgo, trabajo en equipo y mejoramiento de las relaciones interpersonales.	5	40	5	50		3,00	\$ 1.125,00	\$ 125,00	\$50	
Competencias Conductuales	Motivación empresarial, administración del tiempo y planificación del trabajo	5	40		45		3,00	\$ 1.125,00	\$ 112,50	\$45	
	TOTALES POR No. DE PERSONAS	41	157	25				\$ 6.525,00	\$ 557,50	\$223,00	
Total Anual									\$ 7.305,50		

Elaborado por: Autoras

Tabla 19
Factor motivacional de Mejora y cambio

		Medio	Responsables	Periodo	Costo Anual	
III.- Mejora y Cambio	Incrementar el nivel de resultados y fomentar la difusión de las acciones derivadas del Plan Estratégico y planificación de LA CHILENITA	Difundir entre el personal las acciones y resultados alcanzados por LA CHILENITA a través de un boletín publicado en el INTRANET.	Intranet	Departamento de TH Directivos Jefes de área	Inicio de mes / 2019	\$ -
		Establecer sistema de buzón para captar sugerencias de mejora por medio de correo electrónico	Correo Electrónico	Departamento de Talento Humano Laboral	Durante todo el año / 2019	\$ -
		Fomentar reuniones periódicas para recabar propuestas por parte del personal para mejorar los procesos.	Reuniones de elección	Directiva Jefe de área	Enero - Junio / 2019	\$2.700,00
		Analizar y reconocer las mejores propuestas de iniciativas o proyectos presentadas en equipo e individualmente	Depende del valor de cada proyecto y la necesidad de implementarse	Departamento de RRHH	Julio - Diciembre / 2019	\$ -
		Implementar las propuestas que sean presentadas por los trabajadores.				
Bonificación por mejores proyectos e iniciativas (Semestral)		N° Proyectos	Costo Anual			
Financiera	Clientes	Mejora de Procesos e Innovación				
\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 100,00	3	\$2700,00		

Elaborado por: Autoras

La Tabla 19 menciona la mejora y cambio, el cual busca la integración de los empleados para los planes estratégicos de la compañía en la cual se establecen tres actividades que no requieren costo alguno; sin embargo, se tiene bonificaciones por determinadas áreas al colaborador o equipo de trabajo que presente temas de proyectos vinculadores al área financiera, clientes y mejora en los procesos e innovación. El reconocimiento de la bonificación se desarrolla de manera semestral y se selecciona 3 proyectos por área mencionada dándole un costo para la empresa de \$ 2700,00.

Tabla 20
Factor motivacional de Comunicación

		Costo Unitario Boletín	\$ 0,08			N° Boletines	Costo Anual
IV.- Comunicación	Establecer los canales de comunicación formal entre las autoridades de LA CHILENITA y el personal.	Crear los canales de comunicación interna: Boletines y/o periódicos murales que difundan los logros empresariales actividades profesionales, reconocimientos personales, aviso oportuno, etc.; considerando que sean impresos o electrónicos.	Implementar el sistema de comunicación en la Intranet	Departamento de RRHH Departamento de Sistemas	Durante todo el año / 2019	100	\$96,00

Elaborado por: Autoras

La Tabla 20 presente el factor motivacional de comunicación en el cual se da la facilidad de transmitir la información de la empresa por medio de

boletines, el costo unitario de este recurso es de \$0,08; el número de folletos a entregar en el año es de 100 dando un costo total de \$ 96,00 al año.

Tabla 21

Factor motivacional de Calidad de Vida Laboral

V.- Calidad de Vida Laboral	Fomentar un ambiente de trabajo saludable que permita mejorar la calidad de vida laboral en la CHILENITA.	Implementar una Campaña Permanente de actividades deportivas y Salud.	Integrar la Campaña Permanente, que contemple los rubros de integración, bienestar, salud, seguridad, atención, trato digno y respetuoso.	Departamento de RRHH Jefes de área	Durante todo el año / 2019	1 semana
	Nombre de las Campañas	Periodo de Duración	Recursos por C/campaña	Costo Estimad	Costo Anual	
1	Campaña contra la diabetes		Charlas de parte del departamento o médico.	\$ 20,00	\$ 100,00	
2	Campaña contra cáncer de mama					
3	Campañas de Influenza de Enfermedades	1 Semana a inicio de mes (No aplica en los meses del día de la madre, padre, olimpiadas, navidad y fin de año)	Premios de asistencias a charlas.	\$ 20,00	\$ 100,00	
4	Campañas Deportivas					
5	Campaña de Cuidado Personal		Comunicación en periódicos murales.	\$ 15,00	\$ 75,00	
6	Campañas de Integración Familiar					
7	Campaña contra riesgos laborales		Volantes o Trípticos y correos electrónicos	\$ 15,00	\$ 75,00	
8	Campaña de Cuidado Ambiental					
		Total Recurso Anual		\$ 70,00	\$ 350,00	

Elaborado por: Autoras

Finalmente, en la Tabla 21 se tiene el factor motivacional de la calidad de vida laboral. Para el desarrollo de esta actividad se tiene la gestión de

diferentes campañas vinculadas en la salud de los empleados. Para cada campaña se otorgó un costo con sus respectivos volantes y comunicaciones.

Se realiza en la primera semana de cada mes por un periodo de 8 meses y un costo total de \$ 350.

Tabla 22
Detalle de Plan motivacional e incentivos

FACTORES CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2019	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CALENDARIO	Costos	
I.- Recompensas y Reconocimientos	Establecer reconocimientos por logros y resultados por área de trabajo.	1	1	Diseñar e implementar mecánica de entrega de reconocimientos escritos (certificados), de parte de superiores jerárquicos a los tres mejores colaboradores en las diferentes áreas de LA CHILENITA para estimular el logro de resultados en individuales y en equipo.	Dirección en Jefe Directores Generales Adjuntos de cada Área	Enero - Junio / 2019 Julio - Diciembre / 2019	\$ 30,00
			2	Diseñar e implementar mecánica de reconocimiento público al personal que destaque por su contribución al logro de objetivos colectivos de cada área y de la compañía, por medio de la entrega de productos de la empresa a fin de impulsar el buen desempeño y resultados de la empresa		Anualmente / 2019	\$ 400,00
			3	Publicar los logros por área de trabajo en carteleras de comunicación		Enero - Junio / 2019 Julio - Diciembre / 2019	\$ -

II.- Capacitación y Desarrollo Profesional	Proporcionar los conocimientos que fomenten el desarrollo de las habilidades que ayuden al desempeño eficaz y eficiente.	2	Curso de Inducción al personal de nuevo ingreso.	4	Instrumentar curso de inducción a LA CHILENITA, al Sector, al puesto y al sistema de la empresa.	Departamento de Talento Humano Jefe de área	Mensualmente a inicios de mes / 2019	\$ -
		3	Implementar cursos de actualización que permita un mejor desempeño del personal en sus funciones.	5	Autorización del Programa Anual de Capacitación 2019 Incluir acciones como: Motivación y Actitud de Servicio. Inteligencia Emocional. Innovación y Cambio. Calidad en el servicio. Trabajo en Equipo. Orientación a Resultados.			\$ 7.305,50
		4	Capacitar al personal con base al perfil del puesto que ocupa.	7	Proponer a área de Talento Humano la integración de cursos con base a un plan de estudios por rama de cargo, así como aquellos encaminados a mejorar el desempeño del personal.	Departamento de Talento Humano Jefe de área Directiva	Mensualmente a inicios de mes o quincena / 2019	\$ -
		5	Fomentar los cursos virtuales impartidos por universidades de categoría A o B - institutos de enseñanza abalados por la Senescyt					
		7	Desarrollo un plan de carrera profesional conforme a la evaluación de desempeño.	9	Establecer política de crecimiento profesional, difundirla a los colaboradores y gestionar evaluaciones 360 para propiciar una carrera profesional			\$ -

III.- Mejora y Cambio	Incrementar el nivel de resultados y fomentar la difusión de las acciones derivadas del Plan Estratégico y planificación de LA CHILENITA S.A.	8	Fomentar reuniones periódicas para recabar propuestas por parte del personal para mejorar los procesos.	10	Difundir entre el personal las acciones y resultados alcanzados por LA CHILENITA a través de un boletín publicado en el INTRANET.	Directivos Jefes de área	Inicio de mes / 2019	\$ -
				11	Establecer sistema de buzón para captar sugerencias de mejora por medio de correos electrónicos	Departamento de Talento Humano Personal Laboral	Durante todo el año / 2019	\$ -
				12	Analizar y reconocer las mejores propuestas de proyectos presentadas en equipo e individualmente.	Directiva Jefe de área	Enero - Junio / 2019	\$ 2.700,00
				13	Implementar las propuestas que sean presentadas por los trabajadores.	Departamento de RRHH	Julio - Diciembre / 2019	\$ -
IV.- Comunicación	Establecer los canales de comunicación formal entre las autoridades de LA CHILENITA y el personal.	9	Crear los canales de comunicación interna: Boletines y/o periódicos murales que difundan los logros empresariales actividades profesionales, reconocimientos personales, aviso oportuno considerando que sean impresos o electrónicos.	14	Implementar en el canal de comunicación interna las actividades			
						Departamento de RRHH Departamento de Sistemas	Durante todo el año / 2019	\$ 96,00
V.- Calidad de Vida Laboral	Fomentar un ambiente de trabajo saludable que permita	10	Implementar una Campaña Permanente de actividades sociales,	15	Integrar la Campaña Permanente, que contemple los rubros de integración, bienestar,	Departamento de RRHH Jefes de área	Durante todo el año / 2019	\$ 350,00

mejorar la
calidad de vida
laboral.

deportivas, culturales
y de entretenimiento.

salud, seguridad, atención,
trato digno y respetuoso.

<i>Total de Plan Motivacional Anual</i>	\$ 10.881,50
<i>Total de Plan Motivacional Mensual</i>	\$ 906,79
<i>Total de Plan Motivacional x Trabajador</i>	\$ 6,01

Elaborado por: Autoras

En la Tabla 22 está unificado todo el plan motivacional e incentivos que encuentra integrado todos parámetros, objetivos, metas, actividades y costos presupuestados. Este plan tiene una inversión anual de \$10881,50 por los 151 colaboradores; que equivale de forma mensual en \$ 906,79. En la cual, la empresa invierte por cada trabajador \$ 6,01

4.2 Análisis de Viabilidad de la Propuesta

El análisis de la viabilidad de la propuesta se encuentra dividido por varias bases, que parte desde la inversión inicial hasta el análisis de sensibilidad del proyecto.

4.2.1 Fase 1. Inversión.

Tabla 23

Recursos para el departamento de Talento Humano

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA ADMINISTRATIVA						
Computadora Laptop	3	\$ 1.050,0	\$ 1.176,00	3	\$ 392,00	\$ 32,67
Muebles y Enseres	3	\$ 660,00	\$ 739,20	3	\$ 246,40	\$ 20,53
Impresora Multifuncional	1	\$ 130,00	\$ 145,60	1	\$ 145,60	\$ 12,13
Teléfonos	3	\$ 75,00	\$ 84,00	2	\$ 42,00	\$ 3,50
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$ 2.144,80		\$ 826,00	\$ 68,83

Elaborado por: Autoras

La fase 1 determina los recursos físicos que el departamento de talento humano va a requerir para desarrollar sus actividades. Lo cual da un total de \$2.144,80 además se le calcula la depreciación para integrarlo posteriormente en los gastos administrativos y en el flujo de efectivo. Entonces, la Tabla 23 detalla que para dar inicio al desarrollo de la propuesta se va a requerir de la inversión fija del valor señalado anteriormente y del capital de trabajo por \$1.920,00 que se calcula en la siguiente fase, dando un total de \$4.065,01.

Tabla 24

Inversión más Capital de Trabajo

Inversión Inicial	Valor Total
Total Inversión Fija	\$ 2.144,80
Capital De Trabajo	\$ 1.920,21
Total Inversión Inicial	\$ 4.065,01

Elaborado por: Autoras

4.2.2 Fase 2. Capital de trabajo.

Dentro del análisis de viabilidad, se hace relevante calcular el capital de trabajo puesto que permite tener la liquidez necesaria para realizar las operaciones en el año. Para obtener el capital de trabajo para los próximos 5 años como se describe en la Tabla 24, se toma en cuenta los gastos presupuestales que se calculan en la fase 4 y también se debe calcular el ciclo de efectivo en días. Este ciclo es igual 15 días, es decir que las actividades de la empresa demoran 15 días en que nuevamente se vuelva hacer efectivo. Una vez encontrado estos datos, se define que, en el inicio del proyecto (año 0) se va a requerir de \$1.920,00 como capital de trabajo y así sucesivamente para los otros periodos presupuestados. Sin embargo, para el año 5 se calcula la recuperación de capital que es igual a la sumatoria de todo el capital de trabajo expuesto en este proyecto.

Tabla 25

Cálculo del Capital de Trabajo para proyecto

CAPITAL DE TRABAJO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO DE VENTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADM		\$46.085,10	\$40.644,35	\$ 40.644,35	\$40.644,35	\$40.644,35
CAO		\$46.085,10	\$40.644,35	\$40.644,35	\$40.644,35	\$40.644,35
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.920,21	\$ (226,70)	\$ 1.920,21	\$ (226,70)	\$ 1920,21	
RECUPERACIÓN DE CAPITAL						\$ 5.307,24

CICLO DE EFECTIVO	
Días de Adquisición y Producción	2
Días de Venta	10
Días de Cobro	3
(-) Días de Pago	0
CICLO EFECTIVO EN DÍAS	15

Elaborado por: Autoras

4.2.3 Fase 3. Pronóstico de Ventas

Otra fase que se integra en el análisis es el pronóstico de ventas de la empresa La Chilenita. En la Tabla 25 se describe que para este modelo se tomó los ingresos históricos del 2013 al 2017 de la compañía.

Posteriormente se aplicó regresión lineal para efectuar el pronóstico del periodo 2018 al 2023 y finalmente se desarrolló el análisis estadístico de la validez del modelo.

Tabla 26

Pronóstico de ventas de 2018 - 2023

PRONÓSTICO DE VENTAS		
TIEMPO	INGRESOS ANUALES	
2013	\$	2.518.576,35
2014	\$	3.058.088,98
2015	\$	4.317.162,34
2016	\$	4.317.162,34
2017	\$	7.868.033,33
2018	\$	8.003.200,86
2019	\$	9.198.999,60
2020	\$	10.394.798,33
2021	\$	11.590.597,06
2022	\$	12.786.395,79
2023	\$	13.982.194,52

Elaborado por: Autoras

Fuente: Datos históricos de La Chilenita

Los indicadores estadísticos del modelo de pronóstico en la Tabla 26 hicieron hincapié al coeficiente de determinación con un 82% lo cual indica una fuerte relación lineal entre las variables de tiempo y valor numérico de las ventas pronosticadas, es decir el modelo es robusto puesto que cumple con este parámetro. Por otra parte, se tiene la constante (intercepción) \$ 1'195.798,73 y el valor de la variable x \$(2.405'118.640,312) en la cual el modelo queda de la siguiente manera: $y = \$ 1'195.798,73 (t_{\text{años}}) - \$ (2.405'118.640,312)$

Tabla 27

Indicadores estadísticos del modelo del pronóstico de ventas.

REGRESIÓN LINEAL	
<i>Estadísticas de la regresión lineal</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	91%
Coefficiente de determinación R ²	82%
R ² ajustado	76%
Error típico	1013387,793
Observaciones	5
<i>Coefficientes</i>	
Intercepción	-2405118640
Variable X 1	1195798,732

Elaborado por: Autoras

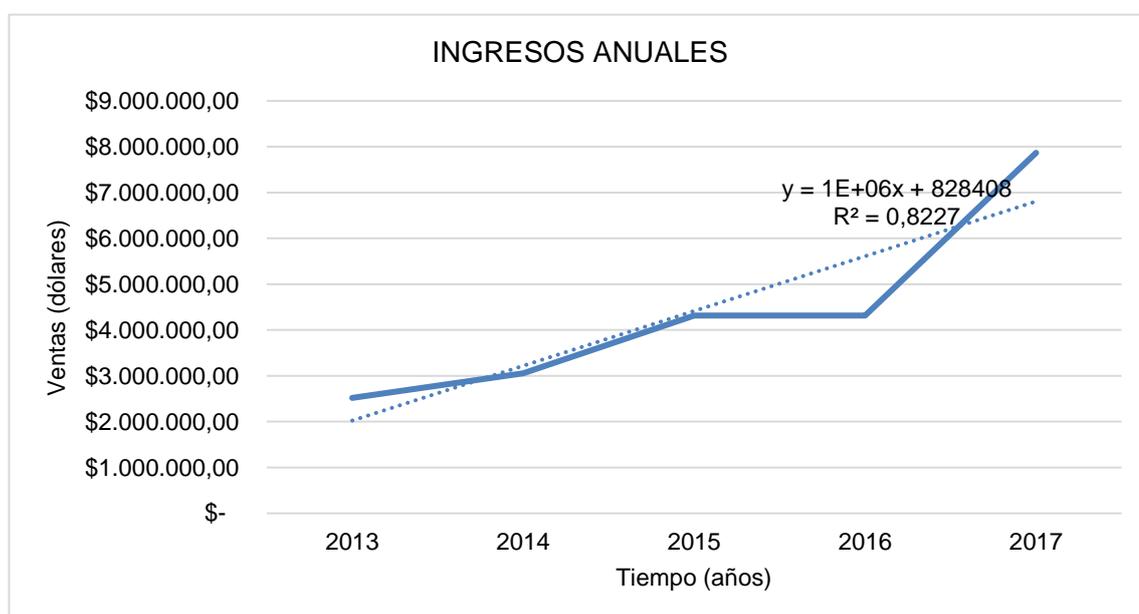


Figura 29. Modelo de regresión lineal para pronóstico

Elaborado por: Autoras

4.2.4 Fase 4. Gastos Administrativos de RRHH proyectados.

Tabla 28

Presupuesto de Gastos de Sueldos y Salarios del departamento de Recursos Humanos

Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	IESS	VACACIONES	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 111,50	\$ 41,67	\$ 83,33	\$ 29,50	\$ 1.266,00	\$ 15.192,00
Asistente de Procesos de Desarrollo	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 771,40	\$ 9.256,80
Asistente de Nómina	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 29,50	\$ 771,40	\$ 9.256,80
TOTAL	3		\$ 2.200,00	\$ 245,30	\$ 91,67	\$ 183,33	\$ 88,50	\$ 2.808,80	\$ 33.705,60

Elaborado por: Autoras

Tabla 29

Proyección de 5 años de los sueldos de Recursos Humanos

	Presupuesto de SUELDOS y SALARIOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / mes	\$ 2.808,80	\$ 2.808,80	\$ 2.808,80	\$ 2.808,80	\$ 2.808,80
Sueldos y Salarios / año	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60

Elaborado por: Autoras

Tabla 30

Estimación de 5 años Plan Motivacional e Incentivos

Presupuesto de Plan Motivacional e Incentivos												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Plan de Motivación / mes	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79	\$ 906,79
Plan de Motivación / año												\$ 10.881,50

Elaborado por: Autoras

Tabla 31

Estimación de 5 años para los Servicios Básicos para la Administración

Presupuesto de Servicios Básicos para la Administración					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Serv. Básicos / mes	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Serv. Básicos / año	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 32

Estimación de 5 años para Suministros de Oficina

Presupuesto de Suministros de Oficina						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Suministros al mes	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Suministros al año	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 33

Estimación de 5 años de los servicios de Internet y Teléfono

Presupuesto de Internet y Teléfono						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Internet y Teléfono / mes	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Internet y Celular	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 34

Estimación de 5 años de Depreciación Área Administrativa

Presupuesto de Depreciación Área Administrativa					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deprec. Área Adm. / mes	\$ 68,83	\$ 68,83	\$ 68,83	\$ 68,83	\$ 68,83
Deprec. Área Adm. / año	826,00	826,00	826,00	826,00	826,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 35

Estimación de 5 años para los Gastos Administrativos del Departamento de Talento Humano

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60
Plan Motivacional e Incentivos	\$ 10.881,50	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75
Serv. Básicos / año	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Suministros al año	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Internet y Teléfono	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Deprec. Área Adm. / año	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00
TOTAL GASTOS ADM.	\$ 45.953,10	\$ 40.512,35	\$ 40.512,35	\$ 40.512,35	\$ 40.512,35

Elaborado por: Autoras

En la fase 4 se estimó para 5 años todos los gastos que el departamento de talento humano incurrirá para el desarrollo de sus actividades en beneficio del bienestar de los trabajadores de la organización. En el cual se toma en cuenta los sueldos, planes motivaciones e incentivos, servicios básicos, suministros de oficina, internet, teléfono y depreciaciones. El total de los gastos administrativos para el año 1 es de \$45.953,10 el cual va ir disminuyendo para el año 5 en \$40.512,35

4.2.5 Fase 5. Presupuesto de Gastos Financieros.

En esta fase se estableció la inversión total, el capital propio y el capital requerido a una institución financiera para llevar a cabo el proyecto de inversión.

Tabla 36

Establecimiento de inversión bancaria

Inversión Total		
INVERSIÓN FIJA	\$	2.144,80
CAPITAL DE TRABAJO	\$	1.914,71
		\$ 4.059,51
Capital Propio		\$ 2.029,76
CAPITAL REQUERIDO		\$ 2.029,76
Condiciones del Crédito		
Valor del Préstamo	\$	2.029,76
Periodos de pago		36,00
Tasa de interés		11,50%
Forma de capitalización		Mensual a 3 años
PAGO		\$ 66,93

Elaborado por: Autoras

La Tabla 36 expresa que, para este proyecto, la empresa pone el 50% de la inversión y el valor restante se lo financiará mediante un préstamo a 3 años, por el 11,5% de interés y los pagos de \$66,93 se los cancelará de manera mensual durante 36 cuotas.

Tabla 37

Amortización de préstamo bancario

No.	Principal	Intereses	Pago	Amort. Prést.
0			\$ 66,93	\$ 2.029,76
1	\$ 47,48	\$ 19,45	\$ 66,93	\$ 1.982,27
2	\$ 47,94	\$ 19,00	\$ 66,93	\$ 1.934,34
3	\$ 48,40	\$ 18,54	\$ 66,93	\$ 1.885,94
4	\$ 48,86	\$ 18,07	\$ 66,93	\$ 1.837,08
5	\$ 49,33	\$ 17,61	\$ 66,93	\$ 1.787,76
6	\$ 49,80	\$ 17,13	\$ 66,93	\$ 1.737,95
7	\$ 50,28	\$ 16,66	\$ 66,93	\$ 1.687,68
8	\$ 50,76	\$ 16,17	\$ 66,93	\$ 1.636,92
9	\$ 51,25	\$ 15,69	\$ 66,93	\$ 1.585,67
10	\$ 51,74	\$ 15,20	\$ 66,93	\$ 1.533,93
11	\$ 52,23	\$ 14,70	\$ 66,93	\$ 1.481,70
12	\$ 52,73	\$ 14,20	\$ 66,93	\$ 1.428,97
13	\$ 53,24	\$ 13,69	\$ 66,93	\$ 1.375,73
14	\$ 53,75	\$ 13,18	\$ 66,93	\$ 1.321,98
15	\$ 54,26	\$ 12,67	\$ 66,93	\$ 1.267,71
16	\$ 54,78	\$ 12,15	\$ 66,93	\$ 1.212,93
17	\$ 55,31	\$ 11,62	\$ 66,93	\$ 1.157,62
18	\$ 55,84	\$ 11,09	\$ 66,93	\$ 1.101,78
19	\$ 56,37	\$ 10,56	\$ 66,93	\$ 1.045,41
20	\$ 56,91	\$ 10,02	\$ 66,93	\$ 988,49
21	\$ 57,46	\$ 9,47	\$ 66,93	\$ 931,03
22	\$ 58,01	\$ 8,92	\$ 66,93	\$ 873,02
23	\$ 58,57	\$ 8,37	\$ 66,93	\$ 814,45
24	\$ 59,13	\$ 7,81	\$ 66,93	\$ 755,33
25	\$ 59,69	\$ 7,24	\$ 66,93	\$ 695,63
26	\$ 60,27	\$ 6,67	\$ 66,93	\$ 635,36
27	\$ 60,84	\$ 6,09	\$ 66,93	\$ 574,52
28	\$ 61,43	\$ 5,51	\$ 66,93	\$ 513,09
29	\$ 62,02	\$ 4,92	\$ 66,93	\$ 451,08
30	\$ 62,61	\$ 4,32	\$ 66,93	\$ 388,47
31	\$ 63,21	\$ 3,72	\$ 66,93	\$ 325,26
32	\$ 63,82	\$ 3,12	\$ 66,93	\$ 261,44
33	\$ 64,43	\$ 2,51	\$ 66,93	\$ 197,01
34	\$ 65,05	\$ 1,89	\$ 66,93	\$ 131,97
35	\$ 65,67	\$ 1,26	\$ 66,93	\$ 66,30
36	\$ 66,30	\$ 0,64	\$ 66,93	\$ -

Elaborado por: Autoras

Tabla 38

Resumen del préstamo bancario

Años	Principal	Intereses
1er.	\$ 600,79	\$ 202,41
2do.	\$ 673,64	\$ 129,56
3er.	\$ 755,33	\$ 47,87
4to.	\$ -	\$ -
5to.	\$ -	\$ -
TOTAL	\$2.029,76	\$ 379,84

Elaborado por: Autoras

En la Tabla 37 de resumen, se tiene que por los 3 años de préstamo se cancelará \$2.029,76 más \$379,84 de intereses.

4.2.6 Fase 6. Estados de resultados proyectados.

Tabla 39

Estado de Resultados Proyectado - Sin Propuesta

NOMBRE DE CUENTAS	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	\$ 9.198.999,60	\$ 10.394.798,33	\$ 11.590.597,06	\$ 12.786.395,79	\$ 13.982.194,52
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 6.697.354,34	\$ 7.567.958,56	\$ 8.438.562,77	\$ 9.309.166,99	\$ 10.179.771,21
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 1.968.445,07	\$ 2.224.327,69	\$ 2.480.210,31	\$ 2.736.092,93	\$ 2.991.975,56
<i>SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES</i>	<i>\$ 350.459,47</i>	<i>\$ 396.016,49</i>	<i>\$ 441.573,51</i>	<i>\$ 487.130,53</i>	<i>\$ 532.687,54</i>
<i>BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTROS</i>	<i>\$ 60.901,89</i>	<i>\$ 68.818,66</i>	<i>\$ 76.735,44</i>	<i>\$ 84.652,21</i>	<i>\$ 92.568,99</i>
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 63.428,15	\$ 71.673,32	\$ 79.918,49	\$ 88.163,66	\$ 96.408,83
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 88.794,55	\$ 100.337,15	\$ 111.879,75	\$ 123.422,36	\$ 134.964,96
JUBILACION PATRONAL	\$ 14.119,29	\$ 15.954,69	\$ 17.790,09	\$ 19.625,49	\$ 21.460,89
GASTOS VARIOS	\$ 1.386.703,72	\$ 1.566.964,46	\$ 1.747.225,21	\$ 1.927.485,96	\$ 2.107.746,71
GASTOS POR AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	\$ 4.038,00	\$ 4.562,91	\$ 5.087,82	\$ 5.612,73	\$ 6.137,64
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$8.665.799,42	\$ 9.792.286,25	\$ 10.918.773,09	\$ 12.045.259,92	\$ 13.171.746,76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN	\$ 533.200,18	\$ 602.512,08	\$ 671.823,97	\$ 741.135,87	\$ 810.447,76
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES (15%)	\$ 79.980,03	\$ 90.376,81	\$ 100.773,60	\$ 111.170,38	\$ 121.567,16
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	\$ 171.561,94	\$ 193.863,66	\$ 216.165,38	\$ 238.467,11	\$ 260.768,83
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 624.782,09	\$ 705.998,92	\$ 787.215,76	\$ 868.432,59	\$ 949.649,43
(-) IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ 137.452,06	\$ 155.319,76	\$ 173.187,47	\$ 191.055,17	\$ 208.922,87
UTILIDAD NETA	\$ 487.330,03	\$ 550.679,16	\$ 614.028,29	\$ 677.377,42	\$ 740.726,56

Elaborado por: Autoras

Tabla 40

Análisis de Reducción de Gastos Administrativos por propuesta

ANÁLISIS DE GASTOS ADMINISTRATIVOS			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			SITUACIÓN PROPUESTA PROYECTADA - CON PROPUESTA				
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES			\$ 395.046,57	\$ 435.162,84	\$ 480.719,86	\$ 526.276,88	\$ 571.833,89
SUELDO Y SALARIOS (75%)			\$ 262.844,60	\$ 297.012,37	\$ 331.180,13	\$ 365.347,89	\$ 399.515,66
INCENTIVOS Y BONIFICACIONES (25%)			\$ 87.614,87	\$ 99.004,12	\$ 110.393,38	\$ 121.782,63	\$ 133.171,89
<i>SUELDO Y SALARIOS RRHH</i>			\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60
<i>PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS</i>			\$ 10.881,50	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75
			SITUACIÓN PROYECTADA - SIN PROPUESTA				
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTROS	PARTICIPACIÓN	N° Colaboradores	\$ 60.901,89	\$ 68.818,66	\$ 76.735,44	\$ 84.652,21	\$ 92.568,99
BENEFICIOS SOCIALES TRABAJADORES ACTUALES	29,00%		\$ 17.661,55	\$ 19.957,41	\$ 22.253,28	\$ 24.549,14	\$ 26.845,01
BENEFICIOS SOCIALES TRABAJADORES DE SALIDA	4,00%	40	\$ 2.436,08	\$ 2.752,75	\$ 3.069,42	\$ 3.386,09	\$ 3.702,76
LIQUIDACIONES	50,00%	40	\$ 30.450,94	\$ 34.409,33	\$ 38.367,72	\$ 42.326,11	\$ 46.284,49
INDEMNIZACIONES	5,00%	40	\$ 3.045,09	\$ 3.440,93	\$ 3.836,77	\$ 4.232,61	\$ 4.628,45
GASTOS SECUDARIOS DE DESPIDO	12,00%	40	\$ 7.308,23	\$ 8.258,24	\$ 9.208,25	\$ 10.158,27	\$ 11.108,28
			SITUACIÓN PROYECTADA - CON PROPUESTA				
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTROS			\$ 23.066,59	\$ 26.065,07	\$ 29.063,55	\$ 32.062,03	\$ 35.060,50
BENEFICIOS SOCIALES TRABAJADORES ACTUALES			\$ 17.661,55	\$ 19.957,41	\$ 22.253,28	\$ 24.549,14	\$ 26.845,01
BENEFICIOS SOCIALES TRABAJADORES DE SALIDA		5	\$ 304,51	\$ 344,09	\$ 383,68	\$ 423,26	\$ 462,84
LIQUIDACIONES		5	\$ 3.806,37	\$ 4.301,17	\$ 4.795,96	\$ 5.290,76	\$ 5.785,56
INDEMNIZACIONES		5	\$ 380,64	\$ 430,12	\$ 479,60	\$ 529,08	\$ 578,56
GASTOS SECUDARIOS DE DESPIDO		5	\$ 913,53	\$ 1.032,28	\$ 1.151,03	\$ 1.269,78	\$ 1.388,53
REDUCCIÓN MONETARIA POR PROPUESTA			\$ 37.835,30	\$ 42.753,59	\$ 47.671,89	\$ 52.590,19	\$ 57.508,48
<i>(-) SUELDO Y SALARIOS RRHH</i>			\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60	\$ 33.705,60
<i>(-) PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS</i>			\$ 10.881,50	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75	\$ 5.440,75
TOTAL AHORRO			\$ -6.751,80	\$ 3.607,24	\$ 8.525,54	\$ 13.443,84	\$ 18.362,13

Tabla 41

Estado de Resultados Proyectado - Con Propuesta

NOMBRE	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	\$ 9.198.999,60	\$ 10.394.798,33	\$ 11.590.597,06	\$ 12.786.395,79	\$ 13.982.194,52
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 6.697.354,34	\$ 7.567.958,56	\$ 8.438.562,77	\$ 9.309.166,99	\$ 10.179.771,21
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 1.975.196,87	\$ 2.220.720,45	\$ 2.471.684,77	\$ 2.722.649,10	\$ 2.973.613,42
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTROS	\$ 395.046,57	\$ 435.162,84	\$ 480.719,86	\$ 526.276,88	\$ 571.833,89
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 63.428,15	\$ 71.673,32	\$ 79.918,49	\$ 88.163,66	\$ 96.408,83
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 88.794,55	\$ 100.337,15	\$ 111.879,75	\$ 123.422,36	\$ 134.964,96
JUBILACION PATRONAL	\$ 14.119,29	\$ 15.954,69	\$ 17.790,09	\$ 19.625,49	\$ 21.460,89
GASTOS VARIOS	\$ 1.386.703,72	\$ 1.566.964,46	\$ 1.747.225,21	\$ 1.927.485,96	\$ 2.107.746,71
GASTOS POR AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	\$ 4.038,00	\$ 4.562,91	\$ 5.087,82	\$ 5.612,73	\$ 6.137,64
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 8.672.551,22	\$ 9.788.679,01	\$ 10.910.247,55	\$ 12.031.816,09	\$ 13.153.384,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN	\$ 526.448,38	\$ 606.119,32	\$ 680.349,51	\$ 754.579,70	\$ 828.809,90
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES (15%)	\$ 79.980,03	\$ 90.376,81	\$ 100.773,60	\$ 111.170,38	\$ 121.567,16
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	\$ 171.561,94	\$ 193.863,66	\$ 216.165,38	\$ 238.467,11	\$ 260.768,83
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 618.030,29	\$ 709.606,17	\$ 795.741,30	\$ 881.876,43	\$ 968.011,56
(-) IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ 137.452,06	\$ 155.319,76	\$ 173.187,47	\$ 191.055,17	\$ 208.922,87
UTILIDAD NETA	\$ 480.578,23	\$ 554.286,41	\$ 622.553,83	\$ 690.821,26	\$ 759.088,69

Elaborado por: Autoras

En la Tabla 40 se presenta el Estado de Resultado Proyectado para 5 años, en la cual no ha tenido ningún tipo de modificación, sin embargo, estos datos se utilizaron como base de información en los gastos de los sueldos, salarios, remuneraciones, beneficios sociales e indemnizaciones.

Con la propuesta se busca reducir el índice de rotación de 39,11% a 4,89% es decir, de tener 40 salidas de personal en un año a 5. Con ello se obtiene disminuir los costos de liquidación, beneficios sociales e indemnizaciones, como se presenta en la Tabla 32, en la cual se toma en cuenta el aumento del gasto salarial, planes de incentivo, así como también la reducción del gasto de liquidación y demás gastos por despido dentro de una estimación de 5 años dando un ahorro a partir del segundo año de \$3.607,44. Estos aumentos y disminuciones monetarias se logran reflejar en

la Tabla 33 donde la utilidad se incrementa a partir del segundo año en la cual efectivamente se produjo el ahorro a causa de reducir el índice de rotación de personal en la organización.

4.2.7 Fase 7. Cálculo de la tasa de Descuento TMAR.

En esta fase se enfoca en encontrar dos tipos de tasas de descuento que son del inversionista y del proyecto. En la tasa del inversionista se explica en la Tabla 33, la cual se parte de los datos de la Tasa Libre de Riesgo, Riesgo país, de la correlación del Ecuindex y DJ, Beta Apalancada y el ROA que equivale a la fórmula de la Figura 9, en base con el modelo señalado de la CAPM se tiene que para este proyecto es 19,058%. Se acota también que estos indicadores fueron sacados del Banco Central, INEC, Superintendencia de Compañías, Bolsa de Valores de Ecuador y Damodaran.

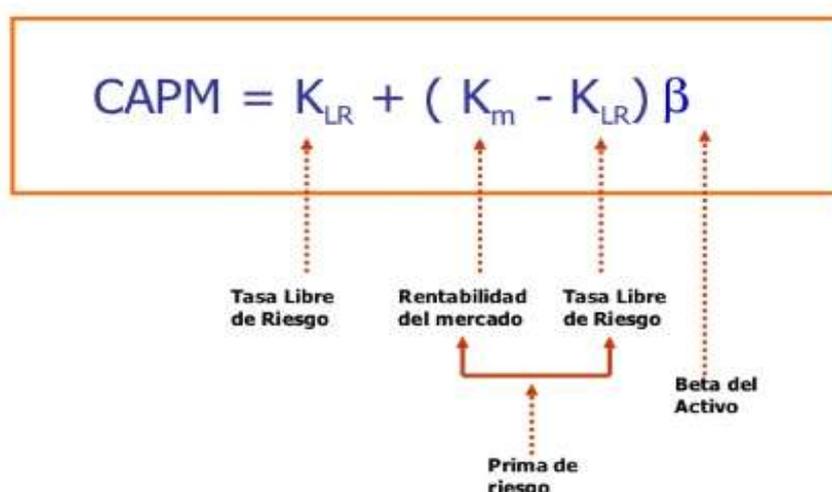


Figura 30. Modelo CAPM

Tabla 42

Cálculo de la Tasa del Inversionista

Tasa del Inversionista			
CAPM	=	19,058%	<- Tasa del Inversionista
TLR	=	2,127%	<- Tasa Libre de Riesgo
EMBI	=	7,120%	<- Riesgo País
Beta Apalancada	=	0,9313	
Coefficiente de Ecuindex - DJ	=	0,7832	<- Correlación Ecuindex - DJ
RM (ROA)	=	0,1558	<- Rendimiento de Mercado

Elaborado por: Autoras

$$r_{\text{activos}} = \left(\frac{D}{V} \times r_{\text{deuda}} (1 - tx) \right) + \left(\frac{E}{V} \times r_{\text{capital propio}} \right)$$

D: Deuda (valor de mercado)

E: Patrimonio (equity) o aporte de capital del inversionista.

- # de acciones x precio de mercado por acción.

r: rendimiento.

Tx: Impuesto a la renta

V = D + E

Figura 31. Modelo CPPK

Tabla 43

Cálculo de la Tasa del Proyecto

Tasa del Proyecto			
CPPK	=	13,34%	
CAPM	=	19,058%	<- Tasa del Inversionista
Patrimonio	=	2.029,76 \$	<- Capital Propio
Deuda	=	2.029,76 \$	<- Préstamo Bancario
Interés de la Deuda	=	11,50%	
Escudo Fiscal	=	0,663	<- Participación e IR

Elaborado por: Autoras

Para calcular la tasa del proyecto se sigue el modelo CPPK del Gráfico 31 y en la Tabla 42 se proporciona los datos que la fórmula necesita para el cálculo. Con este modelo se tiene que la tasa del proyecto es del 13,34%. Estas tasas calculadas son las que se emplean para la viabilidad de la propuesta siendo parte de los cálculos del valor presente neto (VAN).

4.2.8 Fase 8. Flujos de Efectivos del Proyecto e Inversionista

Tabla 44

Flujo de Efectivo - Global - Sin propuesta

LA CHILENITA S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO – SIN PROPUESTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ -					
UAIT		\$ 533.200,18	\$ 602.512,08	\$ 671.823,97	\$ 741.135,87	\$ 810.447,76
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES (15%)		\$ (79.980,03)	\$ (90.376,81)	\$ (100.773,60)	\$ (111.170,38)	\$ (121.567,16)
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES		\$ 171.561,94	\$ 193.863,66	\$ 216.165,38	\$ 238.467,11	\$ 260.768,83
(-) IMPUESTO A LA RENTA (22%)		\$ (137.452,06)	\$ (155.319,76)	\$ (173.187,47)	\$ (191.055,17)	\$ (208.922,87)
EFECTIVO NETO	\$ -	\$ 487.330,03	\$ 550.679,16	\$ 614.028,29	\$ 677.377,42	\$ 740.726,56
(+) Depreciación y Amortización		\$ 4.038,00	\$ 4.562,91	\$ 5.087,82	\$ 5.612,73	\$ 6.137,64
(+) Deprec. Área Adm.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Aporte Accionistas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Capital de Trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación Capital Trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Préstamo recibido		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ -	\$ 491.368,03	\$ 555.242,07	\$ 619.116,11	\$ 682.990,15	\$ 746.864,19

Elaborado por: Autoras

Tabla 45

Flujo de Efectivo del proyecto - Global - Con propuesta

LA CHILENITA S.A. FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO – CON PROPUESTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (2.144,80)					
UT. OP (AHORRO OPERACIONAL)		\$ 526.448,38	\$ 606.119,32	\$ 680.349,51	\$ 754.579,70	\$ 828.809,90
(-) GASTOS FINANCIEROS EXTRAORDINARIOS		\$ (202,41)	\$ (129,56)	\$ (47,87)	\$ -	\$ -
UAIT (AHORRO POR PROPUESTA)		\$ 526.245,97	\$ 605.989,76	\$ 680.301,64	\$ 754.579,70	\$ 828.809,90
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES (15%)		\$ (78.936,90)	\$ (90.898,46)	\$ (102.045,25)	\$ (113.186,96)	\$ (124.321,48)
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES		\$ 171.561,94	\$ 193.863,66	\$ 216.165,38	\$ 238.467,11	\$ 260.768,83
(-) IMPUESTO A LA RENTA (22%)		\$ (136.151,62)	\$ (155.970,09)	\$ (174.772,79)	\$ (193.569,17)	\$ (212.356,59)
EFFECTIVO NETO	\$ (2.144,80)	\$ 482.719,39	\$ 552.984,87	\$ 619.648,99	\$ 686.290,69	\$ 752.900,65
(+) Depreciación y Amortización	\$ -	\$ 4.038,00	\$ 4.562,91	\$ 5.087,82	\$ 5.612,73	\$ 6.137,64
(+) Deprec. Área Adm.	\$ -	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00
(-) Capital de Trabajo	\$ (1.914,71)	\$ 226,70	\$ (1.914,71)	\$ 226,70	\$ (1.914,71)	\$ -
(+) Recuperación Capital Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.290,74
(+) Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortización de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (4.059,51)	\$ 487.810,09	\$ 556.459,07	\$ 625.789,50	\$ 690.814,70	\$ 765.155,03

Elaborado por: Autoras

En la fase 8 se presenta el flujo de efectivo sin propuesta con todos los datos de la empresa como se observa en la Tabla 43. Además, se visualiza el flujo de efectivo del proyecto con propuesta en la cual los valores de la utilidad proyectada han tenido un incremento por la reducción de los gastos administrativos dados de la disminución de los valores monetarios en la liquidación, prestaciones sociales e indemnizaciones a causa de que el índice de rotación ha bajado a 4,89% que equivale a 5 personas despidas en el año. En este flujo de efectivo se toma en cuenta las depreciaciones, el capital trabajo y la recuperación de capital. Para observar de mejor manera los ahorros en los gastos que daría al implementar la propuesta se tiene la Tabla 45.

Tabla 46

Flujo de Efectivo del proyecto - Ahorro - Con propuesta

LA CHILENITA S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO DEL AHORRO – CON PROPUESTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (2.144,80)					
UT. OP (AHORRO OPERACIONAL)		\$ (6.751,80)	\$ 3.607,24	\$ 8.525,54	\$ 13.443,84	\$ 18.362,13
(-) GASTOS FINANCIEROS EXTRAORDINARIOS		\$ (202,41)	\$ (129,56)	\$ (47,87)	\$ -	\$ -
UAIT (AHORRO POR PROPUESTA)		\$ (6.954,21)	\$ 3.477,69	\$ 8.477,67	\$ 13.443,84	\$ 18.362,13
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES (15%)		\$ 1.043,13	\$ (521,65)	\$ (1.271,65)	\$ (2.016,58)	\$ (2.754,32)
(-) IMPUESTO A LA RENTA (22%)		\$ 1.300,44	\$ (650,33)	\$ (1.585,32)	\$ (2.514,00)	\$ (3.433,72)
EFFECTIVO NETO	\$ (2.144,80)	\$ (4.610,64)	\$ 2.305,71	\$ 5.620,69	\$ 8.913,26	\$ 12.174,09
(+) Deprec. Área Prod.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Aporte Accionistas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Capital de Trabajo	\$ (1.914,71)	\$ 226,70	\$ (1.914,71)	\$ 226,70	\$ (1.914,71)	\$ -
(+) Recuperación Capital Trabajo						\$ 5.290,74
(+) Préstamo recibido	\$ -					
(-) Amortización de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (4.059,51)	\$ (3.557,94)	\$ 1.216,99	\$ 6.673,39	\$ 7.824,55	\$ 18.290,84

Elaborado por: Autoras

Tabla 47

Cálculo del TIR y VAN del Flujo de Efectivo del Proyecto - Comparativo

Flujo Neto Del Periodo	\$ -	491.368,03	555.242,07	619.116,11	\$ 682.990,15	\$ 746.864,19
Flujo Neto Del Periodo	\$ (4.059,51)	487.810,09	556.459,07	625.789,50	\$ 690.814,70	\$ 765.155,03
FEP - Diferencial De Periodo	\$ (4.059,51)	(3.557,94)	1.216,99	6.673,39	\$ 7.824,55	\$ 18.290,84
TIR		50,27%				
TMAR (CPPK)		13,34%				
VAN		\$ 12.852,43				

Elaborado por: Autoras

Sin embargo, en la Tabla 45, se hizo un comparativo entre el flujo de efectivo global sin propuesta (Tabla 43) y con propuesta del proyecto (Tabla 44) dando un diferencial de disminución de gasto que es igual al flujo de

efectivo neto del ahorro de la Tabla 46. Este valor diferencial se toma para calcular la TIR y el valor presente con propósito analizar la viabilidad de la propuesta sin inversión tercera. El análisis arrojó que el VAN es superior a cero y la TIR es superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), por ende, el proyecto sin préstamo es viable para la organización.

Tabla 48

Flujo de Efectivo del Inversionista - Global - Con propuesta

LA CHILENITA S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO – CON PROPUESTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (2.144,80)					
UT. OP (AHORRO OPERACIONAL)		\$ 526.448,38	\$ 606.119,32	\$ 680.349,51	\$ 754.579,70	\$ 828.809,90
(-) GASTOS FINANCIEROS EXTRAORDINARIOS		\$ (202,41)	\$ (129,56)	\$ (47,87)	\$ -	\$ -
UAIT (AHORRO POR PROPUESTA)		\$ 526.245,97	\$ 605.989,76	\$ 680.301,64	\$ 754.579,70	\$ 828.809,90
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES (15%)		\$ (78.936,90)	\$ (90.898,46)	\$ (102.045,25)	\$ (113.186,96)	\$ (124.321,48)
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES		\$ 171.561,94	\$ 193.863,66	\$ 216.165,38	\$ 238.467,11	\$ 260.768,83
(-) IMPUESTO A LA RENTA (22%)		\$ (136.151,62)	\$ (155.970,09)	\$ (174.772,79)	\$ (193.569,17)	\$ (212.356,59)
EFFECTIVO NETO	\$ (2.144,80)	\$ 482.719,39	\$ 552.984,87	\$ 619.648,99	\$ 686.290,69	\$ 752.900,65
(+) Depreciación y Amortización	\$ -	\$ 4.038,00	\$ 4.562,91	\$ 5.087,82	\$ 5.612,73	\$ 6.137,64
(+) Deprec. Área Adm.	\$ -	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00	\$ 826,00
(+)Aporte Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Capital de Trabajo	\$ (1.914,71)	\$ 226,70	\$ (1.914,71)	\$ 226,70	\$ (1.914,71)	\$ -
(+) Recuperación Capital Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.290,74
(+) Préstamo recibido	\$ 2.029,76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortización de Capital	\$ -	\$ (600,79)	\$ (673,64)	\$ (755,33)	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (2.029,76)	\$ 487.209,30	\$ 555.785,43	\$ 625.034,18	\$ 690.814,70	\$ 765.155,03

Elaborado por: Autoras

Tabla 49

Cálculo del TIR y VAN del Flujo de Efectivo del Inversionista - Comparativo

FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ -	\$ 491.368,03	\$ 555.242,07	\$ 619.116,11	\$ 682.990,15	\$ 746.864,19
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (2.029,76)	\$ 487.209,30	\$ 555.785,43	\$ 625.034,18	\$ 690.814,70	\$ 765.155,03
FEI - DIFERENCIAL DE PERIODO	\$ (2.029,76)	\$ (4.158,73)	\$ 543,35	\$ 5.918,07	\$ 7.824,55	\$ 18.290,84
TIR	59,66%					
TMAR (CAPM)	19,06%					
VAN	9.907,65					

Elaborado por: Autoras

En la Tabla 47 se analiza el flujo de efectivo del inversionista de manera global donde se adiciona los valores del préstamo recibido y la amortización del mismo. Posteriormente, se desarrolla el comparativo de la Tabla 48 que representa al flujo de efectivo global sin propuesta (Tabla 44) y con propuesta del inversionista (Tabla 45) dando un ahorro entre ambos flujos comparados. Con este valor diferencial, se emplea los indicadores financieros, en la cual los resultados arrojaron que VAN es superior de cero y de la misma manera la TIR es mayor que la TMAR, entonces, el proyecto más el préstamo es viable financieramente para la organización.

4.2.9 Fase 9. Análisis de Sensibilidad.

En esta fase se determinaron dos tipos de escenarios siendo el optimista en la cual el índice de rotación se reduce a 3,48%, el pesimista en el que el índice crece a 6,43% y el intermedio de 4,89% que fue con el que se trabajó el análisis de viabilidad financiera de la propuesta como se señala en la Tabla 49.

Tabla 50

Escenarios planteados de análisis

	PROPUESTA / META INTERMEDIO	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
Ingresos	10	10	10
Salidas	5	1	10
Personal Actual	156	160	151
Índice de Rotación	4,89%	3,48%	6,43%

Elaborado por: Autoras

Tabla 51

Análisis de Escenario Optimista

FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ -	\$ 491.368,03	\$ 555.242,07	\$ 619.116,11	\$ 682.990,15	\$ 746.864,19
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (2.029,76)	\$ 490.076,13	\$ 559.024,93	\$ 628.646,35	\$ 694.799,54	\$ 769.512,53
FEI - DIFERENCIAL DE PERIODO	\$ (2.029,76)	\$ (1.291,90)	\$ 3.782,85	\$ 9.530,23	\$ 11.809,38	\$ 22.648,34
TIR	120,09%					
TMAR (CAPM)	19,06%					
VAN	20.546,16					

Elaborado por: Autoras

En el escenario optimista de la Tabla 50 se observa que al tener un índice de 3,48% que equivale a una salida de personal, el VAN y TIR mejoran altamente en \$20.546,16 y 120,09% respectivamente. Por otra parte, en el escenario pesimista de la Tabla 51, donde el índice es 6,43% que corresponde a diez salidas de personal se tiene que el proyecto no es viable para la empresa puesto que el valor presente neto salió negativo y la TIR es inferior a la TMAR. Entonces, el proyecto resulta viable siempre y cuando se busque que el índice de rotación sea inferior 8 salidas de personal en la empresa puesto que la empresa ni gana ni pierde financieramente. Ante este análisis de escenarios, se determina que el aumentar o disminuir el índice de rotación hace que la propuesta tenga una sensibilidad alta ante cualquier cambio.

Tabla 52

Análisis de Escenario Pesimista

FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ -	\$ 491.368,03	\$ 555.242,07	\$ 619.116,11	\$ 682.990,15	\$ 746.864,19
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (2.029,76)	\$ 483.625,76	\$ 551.736,05	\$ 620.518,97	\$ 685.833,66	\$ 759.708,15
FEI - DIFERENCIAL DE PERIODO	\$ (2.029,76)	\$ (7.742,28)	\$ (3.506,02)	\$ 1.402,86	\$ 2.843,51	\$ 12.843,96
TIR	7,35%					
TMAR (CAPM)	19,06%					
VAN	\$ (3.390,50)					

Elaborado por: Autoras

CONCLUSIONES

El talento humano debe ser considerado como parte activa de la empresa, respaldado, respetado y guiado para su crecimiento dentro de la organización; no obstante, no podemos eludir al talento de sus deberes y obligaciones. Brindarles seguimiento y soporte y determinar su rendimiento en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Efectivamente existen problemas de jerarquía y distribución de cargos dentro de la empresa, esto provoca un caos en el clima organizacional, mismo que se ve reflejado en la realización de las actividades de cada trabajador, esto respaldado bajo los índices que presentaron las diferentes matrices; la empresa debe enfocarse en reorganizar sus debilidades internas, para evitar un desequilibrio que afecte a la productividad y por ende a su sostenibilidad a través del tiempo.

Considerando a la Chilenita como una empresa familiar necesita una reestructuración que empiece desde la gerencia para evitar lazos y afinidades innecesarias que afectan al progreso de la organización.

Con el índice de rotación se puede determinar que existen factores indistintos que estimulan la salida del personal provocando pérdida de tiempo y dinero en capacitaciones por no seleccionar los perfiles indicados.

RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones recomendamos profundizar en la variable “tiempo de oro”, toda empresa debe medir la oportunidad que pierde o gana por el talento que ocupa un cargo en su organización.

Se recomienda como parte del diagnóstico una investigación a fondo de los factores causantes de la rotación del personal.

Determinar posibles mejoras para procesos internos de la organización, realizando un análisis de cargos que vinculan afinidad directa con el gerente y generen gastos adicionales o innecesarios a la industria.

Determinar el impacto económico que produce tener un departamento incorporado en la organización de talento humano versus una subcontratación (outsourcing).

REFERENCIAS

- Agudelo, B. E. (2015). Caracterización de las prácticas de Talento Humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 8(4), 1-25.
- Aguilar, J. C. (2015). Prácticas de gestión del Talento Humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional de Administración de Empresas y Finanzas*, 113-124.
- Alaminos, A., & Costa, J. (2006). *Elaboración, análisis e Interpretación de Encuestas, Cuestionario y Escala de Opinión*. Alcante: Marfil S.A.
- Arboleda, A. (2014). Beneficios y Perjuicios de la Estrategia de Imitación. *Estudios Gerenciales*, 145-152.
- Armas, Y., Llanos, M., & Holguin, P. (2017). *Gestión de talento humano y nuevos escenarios laborales*. samborondòn-Ecuador: Universidad Ecotec. Obtenido de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Armas, Y., Llanos, M., & Holguin, P. (2017). *Gestión de talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad Ecotec.
- Asamblea Nacional. (2017). *Código Orgánico Integral Penal Ecuatoriano*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/micrositio/normativa/codigo-organico-penal-2014.pdf>
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter. *Scientia et Technica*, 3(23), 61-66. Recuperado el 24 de 06 de 2018, de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Tercera Edicion). Colombia: Prentice Hall.

- Bhattacharjee, D., & Dey, M. (2015). Competitive Profile Matrix: A Theoretical Review. *ABAC Journal*, 35(2), 61-70. Obtenido de https://researchgate.net/publication/308706961_Competitive_Profile_Matrix_A_Theoretical_Review
- Calderón, G., & Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de Talento Humano. *Semillero de investigación en Gestión Humana*, 79-97.
- Cárdenas, G., & Salazar, I. (2016). *Estudio de Factibilidad Financiera para la Instalación de una Planta de Modelo Procesadora de Harina en Ecuador*. Tesis de maestría, Universidad Internacional del Ecuador, Quito. Recuperado el 23 de 06 de 2018, de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1710/1/T-UIDE-1270.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Recuperado el Diciembre de 2017
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Recuperado el Diciembre de 2017
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración Teoría, proceso y práctica* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Clextral. (2018). *Línea de producción de pasta*. Recuperado el 24 de junio de 2018
- Comisión de Legislación y Codificación. (2017). *Código de Trabajo*. Quito: Lexis. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como un inversión para el desarrollo. *Eureka*, 7(2), 71-76. Obtenido de DEFINICION DE CAPACITACION.
- Corporación Financiera Nacional. (2017). *Industrias Manufactureras*. Ficha Sectorial. Obtenido de <https://cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Fideos-y-Pastas-Final-octubre-2017.pdf>
- Fons, G. (2017). *Gestión Del Talento Humano II* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Fred, D. (2007). *Strategic Management: Concepts and cases* (13th ed. ed.). (E. Svendsen, Ed.) South Carolina. Recuperado el 21 de 06 de 2018
- García, J. M. (2010). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del Recurso Humano en las organizaciones. *Repositorio UTPL*, 1-20.
- Gaston, S. A. (2013). Conflictos en empresas familiares. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf
- Gaston, S. A. (2013). Conflictos en empresas familiares. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf
- Gómez, L. E. (2010). La competencias: Un modelo moderno de gerencia de Talento Humano. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 1(1), 14 - 32.
- Hadirat, N., Flores, F., Gomez, A., & Torres, J. (Septiembre - Diciembre de 2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-24.

- Hernández, & Rodríguez. (2006). *Introducción a la administración: Teoría General administrativa, origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez, G. C. (2005). *La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas*. colombia. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/205/20503102/>
- Hernandez, G. C. (2005). *La Gestión Humana y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas*. Colombia: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Quinta edición). México D.F: McGraw-Hill.
- Industrias Molineras ASEMOL. (noviembre de 2017). *Mercado cereales ecuador*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/52348076/mercado-cereales-ecuador>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). (2000). *Norma Técnica Ecuatorina NTE INEN 1375:2000*. Quito.
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management emerging experiences from Africa*. (A. S. Centre, Ed.) Recuperado el 29 de mayo de 2018, de <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación*. México: McGraw Hill Educación.
- Llanos, M. (2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones. *Economía y Desarrollo*(2), 130-146. Recuperado el 02 de 06 de 2018, de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v157n2/eyd10216.pdf>
- Miller, D., & Le-Breton. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Harvard Business Press.

- Naranjo, O. J. (30 de mayo de 2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión* , 18. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/646/64601805/>
- Ordóñez, J. T. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio*. Colombia: Pensamiento & Gestión . doi:ISSN 1657-6276
- Ordóñez, J. T. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio*. Colombia: Pensamiento & Gestión. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/646/64601807/>
- Pardo, C. E., & Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gest Soc*(2027-1433), 167-183.
- Pérez, I., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 50-72.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 33-51.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). Ecoe Ediciones.
- Rekalde, I., Vizcarra, M., & Macazaga, A. (2014). *La Observación como Estrategia de Investigación para Construir Contextos de Aprendizaje y Fomentar Procesos Participativos* (Vol. 17). España. doi:10.5944/educx1.17.1.1074
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional: Un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Escuela de Administración de Negocios*, 57(3), 131-141.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar* (Segunda ed.). México: Panorama Editorial.
- Scott, W., & Davis, G. (2007). *Organizations and Organizing*. Pearson Prentice Hall.
- Shafritz, J., Ott, J., & Jang, Y. (2015). *Classics of Organization Theory* (Eighth ed.). Cengage Learning.
- Sologaitoa, A. G., Armenteros, M. D., & Zermeño, L. O. (2015). Las competencias laborales: Estudio exploratorio en el sector industrial de la Comarca Languera. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(3), 31-51.
- Torres, J. (2005). Enfoque para la medición del Impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados del negocio. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 151-176. doi:ISSN 1657-6276
- Torres, J. (2005). Enfoque para la medición del Impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados del negocio. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 151-176. Recuperado el 02 de 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/646/64601807/>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estrategia* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Torres-Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Segunda ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Torrez, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Segunda ed.). México
D.F.: Grupo Editorial Patria.

ANEXOS

Anexo I

Encuesta de Actitud Aplicada al Personal Operativo de "LA CHILENITA"

ENCUESTA A TRABAJADORES

Seleccione la respuesta o respuestas que usted considere adecuadas

1. ¿Se siente cómodo trabajando en la empresa?

Si

A veces

No

2. ¿Le gusta el trabajo que desarrolla?

Si

No

3. ¿Las cargas de trabajo están repartidas de manera equitativa?

Si

A veces

No

4. ¿Su lugar de trabajo es físicamente seguro?

Escoja 1 siendo este "Nada Seguro" o 5 como "Totalmente Seguro"

1

2

3

4

5

Nada

Seguro

Totalmente

Seguro

5. ¿Cada que tiempo usted recibe capacitación laboral?

Cada mes

Cada 3 meses

Cada 6 meses

No he recibido capacitación

6. Al momento de tomar sus vacaciones ¿Usted firma un documento donde especifica el registro de sus vacaciones?

Si

No

7. ¿Tiene usted conocimiento acerca de sus deberes y derechos en la empresa?

Si

No

8. ¿Usted siente que se trabaja en equipo en la empresa?

Si

No

9. Al ingresar, ¿Recibió el uniforme y materiales de trabajo?

Si

No

10. ¿Está satisfecho con los beneficios entregados por su empleador?

Si

No

No hay beneficios

11. ¿Su esfuerzo y trabajo adicional es reconocido por el empleador?

Si

No

12. Asigne un número según la importancia de las compensaciones adicionales que le gustaría recibir. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

Compensaciones/puntuación	1	2	3	4	5
<i>Horarios flexibles</i>					
<i>Seguro Médico Privado</i>					
<i>Bonos</i>					
<i>Canasta Navideña</i>					
<i>Préstamos</i>					
<i>Reconocimientos Certificados</i>					

13. ¿Usted siente que su empleador tiene en cuenta sus necesidades e intereses?

Si

No

14. Actualmente, ¿Cuentan con alguien a quien recurrir (entiéndase por jefe inmediato, compañero del área administrativa o gerente) en caso de algún problema laboral o personal, el cual afecte su desempeño en el trabajo?

Si

No

15. ¿Usted cree que debe existir en esta empresa, un departamento de Recursos Humanos?

Si

No

Anexo II

Entrevista

Realizada al Nivel Gerencial de “LA CHILENITA”

ENTREVISTA

1. Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ¿Cuál cree usted que es la razón de esto?
2. ¿Considera que la empresa ya está apta y en condiciones para implementar el departamento? Explique las razones.
3. ¿Cómo se realiza la Administración del Talento Humano?
4. ¿De acuerdo a su experiencia en la empresa como es el proceso de reclutamiento de personal cuando un departamento o área lo requiere?
5. Si la empresa realiza la inducción de personal ¿Cómo lo hace? Y en caso de no hacerlo, ¿Cómo debería hacerlo?
6. ¿Cuál es el proceso que la empresa utiliza para entregar la información e implementación necesaria a los nuevos empleados? y ¿Cuáles son los medios de comunicación que existen dentro de la empresa?
7. ¿Considera importante que exista un manual de funciones donde haya constancia de sus tareas específicas? ¿Por qué? ¿Cómo llevaría a cabo este proceso?
8. En LA CHILENITA ¿Qué tipo de evaluaciones de desempeño se realizan a los empleados?
9. ¿Cada qué tiempo se las realiza las evaluaciones y qué tan efectivas han sido para el rendimiento del personal operativo?
10. ¿Por qué es importante evaluar el desempeño de los empleados?
11. ¿Qué tipo de capacitaciones considera se debe impartir a sus colaboradores? ¿Con qué frecuencia se las realizaría?
12. ¿Qué tipo de incentivos monetarios y no monetarios brindan a sus empleados? ¿Con qué frecuencias se implementarían?
13. ¿Cuáles son los indicadores usados para conceder los incentivos y cómo miden su efectividad en el rendimiento del personal?
14. ¿LA CHILENITA tiene un reglamento de Higiene y seguridad industrial?
15. ¿Cómo ejecutivo de la empresa como considera que es el ambiente laboral?
16. ¿Qué medidas implementaría para mejorar el ambiente laboral?



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Vallejo Enríquez Leonela Valentina**, con C.C: # **2400112492** & **Villavicencio González Dora Nickole**, con C.C: # **1310411283** autoras del trabajo de titulación: **Propuesta de creación de departamento de talento humano en la empresa Laminados Industrial La Chilenita LAMINCHILE S.A** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de septiembre de 2018

f. _____

Nombre: **Vallejo Enríquez, Leonela Valentina**

C.C: **2400112492**

f. _____

Nombre: **Villavicencio González, Dora Nickole**

C.C: **1310411283**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de creación de departamento de talento humano en la empresa Laminados Industrial La Chilenita LAMINCHILE S.A		
AUTOR(ES)	Vallejo Enríquez, Leonela Valentina & Villavicencio González, Dora Nickole		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Gioconda Auxiliadora Cedeño Alcívar		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de septiembre de 2018	No. DE PÁGINAS:	151
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento Humano, Administración.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Talento humano, rotación del personal, cultura organizacional, procesos, motivación, incentivos.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo explica la importancia que tiene el talento humano dentro de la organización. Partiendo de la teoría de la administración donde el talento era considerado como recurso y sin valor adquisitivo para la industria hasta convertirse en capital activo dentro de la misma, podemos determinar que han existido modificaciones a través del tiempo y, por lo tanto, las estructuras administrativas también deben ser modificadas acorde a estos cambios. El presente trabajo evalúa a la industria Laminados Industrial La Chilenita en dos partes: administrativa y operacional, con el fin de determinar su situación actual y cómo el mal uso de recursos puede afectar a la industria. La Chilenita, al vender productos de consumo masivo, se mantiene con un alto índice en ventas y un favorecedor posicionamiento en el mercado que pueden ser optimizados e incrementados si se estableciera una reestructuración del personal, es decir determinar aquellas personas que son óptimas para los diferentes cargos, motivar y capacitar a aquellos que necesiten apoyo y liquidar a los que no. Desde esta perspectiva se considera el análisis de la rotación del personal que según Chiavenato existen diferentes factores dentro de la organización que pueden ocasionar la pérdida del talento.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0997451961 / 0986994411	E-mail: valevallejoe_@hotmail.com / dora.villavicencio@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			