

## INTRODUCCIÓN

La administración de gestión humana se compone de varias funciones o procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales. Entre dichos procesos encontramos selección y reclutamiento de personal que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación de desempeño, programas de salud ocupacional que propendan por la salud de los colaboradores y programas de remuneración justa, equitativa y competitiva entre otros.

En el desarrollo de este trabajo se estudiarán detalladamente cada una de estas funciones y su aplicación en las organizaciones tomando como referencia la empresa Huevos Naturales “H & N” ubicada en la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, pamericana norte Km 20 sector Lasso, la cual se encuentra en proceso de desarrollo, ya que inicio sus actividades hace poco tiempo.

Las exigencias actuales y las estrategias empresariales han llevado a que la empresa busque el desarrollo de su capital humano por lo cual es preponderante la creación de un modelo de gestión del talento humano, que le permitirá obtener una ventaja competitiva gracias a un manejo adecuado de su talento humano.

Este documento se constituye en una herramienta escrita que orientará y organizará los procesos en el manejo del talento humano, el cual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa. Contiene herramientas, cadenas de valor y flujogramas para cada uno de los procesos estableciendo como esta deberá llevar el manejo de su capital humano.

El contenido del presente trabajo de investigación está distribuido en tres capítulos conteniendo cada uno de ellos:

En el primer capítulo, aspectos relevantes sobre el objeto de estudio, presenta el marco teórico, en este se consignan todas las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación, por ejemplo la definición de la gestión humana, sus objetivos y los diferentes subsistemas que la integran.

En el segundo capítulo, aspectos generales de la empresa, se hace una breve descripción de la historia, valores, misión, visión, estructura interna, externa de la empresa Huevos Naturales “H & N”, con la utilización de la observación, encuesta y entrevista aplicadas al personal administrativo y operativo, mediante el análisis e interpretación de los resultados se realizara un diagnóstico selectivo de la empresa y el análisis de resultados, que sirven como base para verificar la situación actual de la gestión humana en la empresa e implementar la propuesta que se maneja en el capítulo siguiente.

En el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta de creación del modelo de gestión del talento humano para la empresa Huevos Naturales “H & N”, el mismo que proporcionará los procesos, mecanismos y herramientas para el adecuado manejo del talento humano y este podrá ser aplicado en el corto, mediano o largo plazo de acuerdo como creyere conveniente la empresa.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1 LA ADMINISTRACIÓN

**KOONTZ** Harold y **WEINRICH** Heinz (2002) “Afirman que; la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos trabajando conjuntamente en grupo, logran eficientemente los resultados elegidos”. (Pág. 4)

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia y eficacia metas propuestas, ya sean estas personales o de equipo. Ésta se aplica ha todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma o rumbo adecuado a sus actividades, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen la responsabilidad de administrar de una forma correcta y oportuna todos los recursos que se les dote, ya sean estos personal

operativo, gerente, o personal administrativo, etc. De ésta manera los objetivos y metas en las cuales están encaminadas dichas organizaciones se las podrán conseguir en los tiempos y en la magnitud en la que esperaba la empresa.

### ***1.1.1 Importancia.***

**DONNELLY; GIBSON; CEVICH** Iván (1997). “Ratifican que; el estudio de la administración es importante ya que nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos. Estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos denominados los “Gerentes”. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos y a menudo en competencia”. (Pág. 6)

La administración dentro de las entidades u organizaciones es fundamental ya que ésta es la que encaminará los recursos, sean estos intelectuales, materiales y económicos con el fin de proveer a la sociedad bienes y servicios logrando de esta manera satisfacer las necesidades propias de la empresa y también de la sociedad.

Es un papel fundamental la que juega la administración en la sociedad, debido que al no implantarla o aplicarla en la misma se convertiría en un verdadero caos todas las actividades que en ésta se realiza, la correcta distribución de recursos tanto materiales, intelectual y económicos será de vital importancia para que las actividades por ella manejada tenga un exitoso fin, caso contrario se caerá en un abismo sin fin de donde no se podrá salir convirtiéndose en un fracaso rotundo.

### ***1.1.2 Principios Administrativos.***

Según **HICKS** Herbert y **GULLETT** Cray (1987). “Los principios de la administración constituyen guías de acción administrativa; un principio de la administración es la declaración generalizada ha cerca de las organizaciones o administración de los principios de la administración podrán considerarse como leyes o verdades fundamentales de las organizaciones y administración”. (Pág. 37)

Toda organización debe tener una clara visión de estos principios ya que aquellos brindaran la confiabilidad y el direccionamiento adecuado ha la organización y de esta manera cumplir con las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo.

Los principios de la administración conocidos también como leyes básicas de cada institución ya que estos brindaran la transparencia y legalidad que cada organización debe tener para que de ésta forma esta sea reconocida dentro de su entorno por sus principios y su alta calidad en el manejo de sus recursos.

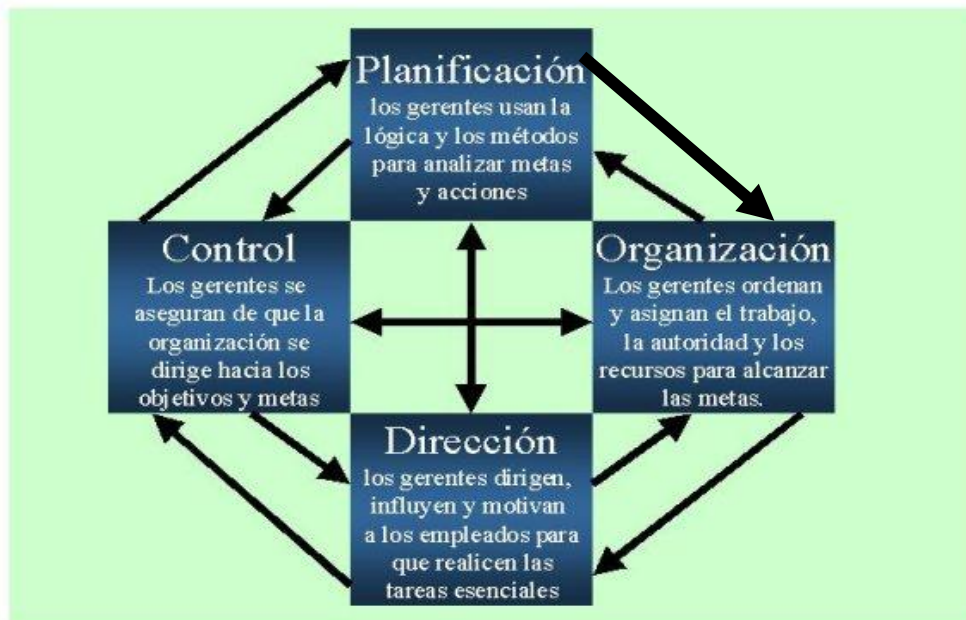
## ***1.2 Proceso administrativo***

Parafraciando con Chiavenato “La administración comprende varias fases, etapas o funciones como el conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismos que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado en que se le vaya construyendo un adecuado camino, guía o ruta para desempeñar sus actividades. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades, por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

**Figura N° 1**  
**El Proceso Administrativo**



**Fuente:** KOONTZ Harold y WEINRICH Heinz. (2002)

### ***1.2.1 La Planificación.***

**KOONTZ** Harold y **WEINRICH** Heinz (2002). Citan que; “la planeación implica la selección de misiones y objetivos; a si como de acciones encaminadas a lograrlas requiere una toma de decisiones; es decir elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas”. (Pág. 8)

Es esencial que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Consiste un punto de partida fundamental para una organización y sus actividades encaminadas a direccionar sus metas y objetivos los mismos que podrán ser conseguidos de acuerdo a una estructurada y bien fundamentada planificación logrando de esta manera optimizar recursos ya sean estos intelectuales, materiales y económicos, encontrando el direccionamiento adecuado para conseguir logros y conquistas en un corto, mediano y largo plazo.

#### ***1.2.1.1 Importancia de la planificación***

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los

demás le sigan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que ésta:

- a. Permite que la empresa este orientada al futuro
- b. Facilita la coordinación de decisiones
- c. Resalta los objetivos organizacionales
- d. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- e. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- f. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- g. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- h. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- i. Facilita el control y permite medir la eficiencia de la empresa.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce los desperdicios de actividades como también de recursos. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias.



### ***1.2.1.2 Principios de la planeación***

*Precisión.*-Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

*Flexibilidad.*-Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión;

*Unidad de dirección.*-Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general;

*Consistencia.*-Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos;

*Rentabilidad.*-Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos;

*Participación.*-Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Para realizar la planeación dentro de la organización será necesario y adecuado utilizar principios enmarcados en la realidad, confiabilidad y claridad, lo cual permitirá establecer objetivos y metas que permitirán a la empresa cumplir los mismos de una manera en la que beneficie a todos los sectores interesados en el funcionamiento de la entidad.

### ***1.2.2 La Organización.***

**KOONTZ** Harold y **WEINRICH** Heinz (2002). “La organización es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma. Es intencional el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos sean asignadas a las personas más capaces de llevarlas acabo”. (Pág. 29)

Es aquel lugar donde estarán encaminadas las actividades tanto de planeación y direccionamiento de sus tareas diarias dependiendo ha la actividad económica que cada una de ellas esta dedicada, eligiendo un personal adecuado, estrategias óptimas y una eficiente utilización de los recursos.

El organizar es clave en todas las circunstancias del vivir ya que sin organización nada puede salir bien, el organizar dentro de las instituciones permite al administrador controlar de una manera mucho más eficiente cada uno de los campos que existe en la misma y de cómo se esta llevando a cabo cada una de las actividades en sus diferentes áreas.

### ***1.2.2.1 Estructura organizativa***

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando". Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando.

La organización en las empresas es el punto clave ya que en este se desarrollará como se encuentra formada la entidad, ya sea esta pública o privada la cual constituye la forma en la cual se establecerá la estructura organizacional ya sea esta de forma departamentalizada o en áreas de trabajo para lo cual es vital la organización dentro de las entidades.

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida asignará responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

### ***1.2.2.2 Principios de organización***

*Unidad de mando.*-Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

*Especialización.*-Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

*Paridad de autoridad y responsabilidad.*-La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

*Equilibrio de Dirección–Control.*-Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

### ***1.2.3 La dirección.***

Según *STONER James; EDWARD Freeman; DANIEL Gilbert Jr.* Dirigir implica “mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De

hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabaja”. (Pág. 13)

Dentro de toda organización la dirección constituye un eje primordial ya que ésta constituye la base en la cual se encaminará hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas por lo cual es imperativa la realización de un direccionamiento eficaz y en base a la realidad y necesidades empresariales encausadas en el mercado globalizado en el cual nos encontramos hoy en día.

### ***1.2.3.1 Principios de dirección***

*Coordinación de intereses:* El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

*Impersonalidad del mando:* La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

*Resolución de conflictos:* Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

*Aprovechamiento de conflictos:* Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

*Vía jerárquica:* Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

La dirección está encaminada en el ámbito organizacional o empresarial de cómo está caminando las actividades designadas a cada uno de los colaboradores que conforman dicha empresa, para determinar cómo están fluyendo la utilización de recursos y si la consecución de los objetivos y metas se podrán alcanzar en el tiempo estipulado por la organización.

#### ***1.2.4 El control.***

***SERNA GOMEZ H.***” Afirma que; control puede definirse como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como de proyecto. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado que actividades han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada”. (Pág. 96)

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Punto primordial que tiene principalmente la finalidad de saber como se estan ejecutando las actividades en la organización y saber si los resultados se ajustan ha las metas y objetivos planteados por la empresa, logrando de esta manera ir mejorando, coorrigiendo actividades que no se estan ajustando a las expectativas planteadas y esperadas por la empresa.

#### ***1.2.4.1 Propósito y función del control***

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado ha aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse.

Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar.

Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica ha fin de alcanzar el desempeño deseado.

### ***1.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESARIAL***

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados, el



diagnóstico identifica las variables que conforman o afectan a la empresa. La mirada tanto al sistema como a su entorno a de ser una mirada espacial y temporal simultáneamente, en el reconocimiento que la situación actual ha sido provocada por hechos y variables de efectos anteriores, y que el desempeño futuro dependerá de las circunstancias que las tendencias y el devenir ofrezcan. Escenarios posibles, probables y deseables deberán ser considerados con la finalidad de direccionar a un nuevo rumbo.

Diagnosticar representa investigar, analizar y evaluar actividades y determinar las causas o consecuencias que han llevado a obtener uno u otro resultado, determinando a si objetivos para mejorar, reestructurar o cambiar su forma de manejo.

Para realizar un breve análisis de una empresa se debe conocer de manera directa y real profundizando todo y cada uno de los aspectos fundamentales de la empresa; como son su razón social, actividad, constitución jurídica, entre otros aspectos que son necesarios conocer para establecer de que manera la empresa está llevando a cabo sus actividades productivas.

Teniendo como punto de partida conocer su misión, visión, actividades y valores empresariales y de esta manera lograr establecer un diagnóstico de cómo ésta es manejada por sus directivos.

### ***1.3.1 Análisis del medio interno***

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

El análisis del medio interno se emplea en la empresa Huevos Naturales S.A, con el ánimo de identificar las capacidades de la empresa ha partir de la segregación de sus actividades, y la relación de la estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo, financiero y administrativo.

El trabajo en este análisis consiste en valorar con lo que se cuenta para ofrecer una respuesta apropiada ante la presencia de fortalezas y debilidades.

**FORTALEZAS.-** Son aquellas actividades y atributos internos de la empresa que contribuyen a alcanzar los objetivos plantea por la empresa.

**DEBILIDADES.-** Constituyen aquellas actividades y atributos internos de la empresa que dificultan en el existo de la misma.

### **ESTRUCTURA CUADRO ANÁLISIS INTERNO**

<b>CÓDIGO</b>	<b>FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CATEGORIZACIÓN</b>			
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Denominación de factores	Factor que se ejecuta dentro de la empresa para su manejo	Como reacciona el factor ejecutado	Resultado del factor reflejado en la empresa	Gran fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad

#### ***1.3.1.1 Capacidad gerencial***

Es la persona encargada de ser administrador con sus subordinados, complementándose con la orientación, dirección y control, y el apoyo a través de la comunicación, liderazgo y motivaciones adecuadas.

### ***1.3.1.2 Capacidad de recurso humano***

Constituye la capacidad que la empresa posee en el desarrollo y manejo de los procesos que son utilizados para un correcto desenvolvimiento del capital humano.

### ***1.3.1.3 Capacidad productiva***

Significa ofertar productos de calidad, a precios adecuados, que cubran las necesidades y expectativas del cliente.

### ***1.3.2. Matriz del perfil interno***

Constituye un resumen de los factores internos de la organización y fueron analizados en diferentes aspectos y nos brindan la oportunidad de visualizar de manera gráfica cuales son las mayores fortalezas y debilidades que posee la empresa brindandonos una clara demostración del principal problema que posee la empresa en una u otra área.

### ***1.3.3 Análisis del medio externo***

El análisis del entorno empresarial, es de vital importancia para cualquier empresa, este estudio se realizara en la empresa Huevos Naturales S.A caracterizada por su amplio sector competitivo en el sector avícola.

OPRTUNIDADES.-Aquellos eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta.

AMENAZAS.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que dificultan o limitan su desarrollo.

### **ESTRUCTURA CUADRO ANÁLISIS EXTERNO**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
Denominación de factores	Factor que se ejecuta dentro de la empresa para su manejo	Como reacciona el factor ejecutado	Resultado del factor reflejado en la empresa	Gran oportunidad	Oportunidad	Amenaza	Gran amenaza

#### ***1.3.3.1 Factor económico***

Son aquellas variables no controlables por la empresa que en su determinado momento pueden cambiar el rumbo de la organización y estos pueden ser la inflación, salarios y desempleo.

#### ***1.3.3.2 Factor social, cultural, demográfico***

Constituyen todos aquellos factores de la sociedad y cultura que determinaran el rumbo de la empresa como son el estilo de vida, crecimiento de la población, entre otros.

#### ***1.3.3.3 Factor político legal***

Los procesos político y de legislación influyen las regulaciones del entorno a la que los sectores deben someterse refiriéndose al uso o migración del poder.

#### ***1.3.3.4 Factor tecnológico***

El proceso tecnológico y el requerimiento de la programación de actividades operativas aceleran los procesos productivos con la finalidad de brindar satisfacción al cliente de la manera más eficiente y eficaz.

#### ***1.3.3.5 Factor competencia***

Constituyen aquellos atributos que poseen nuestros competidores determinan el nivel de competencia de nuestra empresa en el mercado y como estos influyen en el desenvolvimiento de sus actividades.

#### ***1.3.3.6 Factor proveedores***

Son aquellos entes que proveen las materias primas necesarias para realizar los diferentes procesos que la empresa realiza para elaborar sus productos.

#### ***1.3.3.7 Factor cliente externo***

Aquellos clientes que forman parte del portafolio de ventas de la empresa.

#### ***1.3.4 Matriz del perfil externo***

Constituye un resumen de los factores externos de la organización y fueron analizados en diferentes aspectos y nos brindan la oportunidad de visualizar de manera gráfica cuales son las oportunidades y amenazas que posee la empresa y determinar las estrategias a tomar y son necesarias para la construcción de la matriz FODA.

### ***1.3.5 Matriz foda***

La Matriz FODA es una metodología de estudio de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas**. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

#### **ESTRUCTURA MATRÍZ FODA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b> Lista de fortalezas	<b>DEBILIDADES (D)</b> Lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Lista de oportunidades	<b>ESTRATÉGIAS FO</b> Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>ESTRATÉGIAS DO</b> Vencer debilidades aprovechando oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b> Lista de amenazas	<b>ESTRATÉGIAS FA</b> Usar fortalezas para evitar amenazas	<b>ESTRATÉGIAS DA</b> Reducir en un mínimo las debilidades y evitar amenazas

## ***1.4 Recursos humanos.***

### ***1.4.1 Definición.***

Según **IVANCEVICH** John (2005). Afirma que “los primeros tiempos del departamento de personal todavía oscurecen la importancia de la función de la administración del recurso humano para la dirección. Hasta la década de 1960 la función de personal se consideraba dedicada solo a los obreros. Era tenida como una unidad de archivo que repartía botones de 25 años de antigüedad y coordinaba el día anual de campo de la compañía. El respetado estudioso y hacedor de la

administración Peter Drucker hizo una declaración sobre la declaración del personal que manifestaba su concentración en los obreros. Drucker afirmó que el trabajo de personal era “en parte labor de archivista, en parte ama de casa, en parte de trabajadora social y en parte de bombero que sofoca los problemas sindicales”. (Pág. 7)

Podemos conocer como el recurso humano tuvo su evolución con el transcurrir de los tiempos hasta llegar al día de hoy, como en la era industrial se le delegaba aquella actividad a una persona de confianza del dueño de la empresa para que se encargue de aquellos menesteres sin importar que no tenga ningún tipo de preparación para tomar bajo su responsabilidad ese cargo, favorablemente con la evolución de los tiempos fueron apareciendo personas encaminadas al estudio del personal como Elton Mayo que contribuyeron al correcto manejo de las personas.

El recurso humano transcurrió sin ninguna gran mejoría durante muchos años, se pensaba que con entregar botones de oro al personal más antiguo se arreglaba todo y la triste realidad no era esa; no se lograba llegar a entender al trabajador, se pensaba que era un simple instrumento más de la empresa hasta que con el transcurrir de los tiempos se fue cambiando aquel arcaico modo de pensar y entender que la persona va más allá que un simple instrumento. Más que un instrumento son personas que tienen metas personales y familiares que desean alcanzar, con necesidades de capacitación y de surgir laboralmente con una adecuada remuneración y contar con un buen ambiente de trabajo.

#### ***1.4.2 Importancia***

**IVANCEVICH** John (2005). Ratifica que; “en la actualidad la función de la administración de recurso humano es mucho más que archivar, limpiar y llevar registros. Cuando sus estrategias se integran en la organización, la ARH cumple el

papel importante de aclarar los problemas de recursos humanos y concebir las soluciones. Se inclina ha la acción, el individuo, el mundo y el futuro. Hoy sería difícil imaginar que una organización alcance y sostenga su eficacia sin buenos programas y actividades de Administración de Recursos Humanos”. (Pág. 8)

Para toda empleador el recurso humano constituye el eje motor de su actividad ya que el capital humano es aquel que realiza la transformación, control, ejecución de cada uno de los procesos que realice para la oferta de productos y servicios, es decir una empresa sin recurso humano capacitado no podrá ser competitiva y desarrollarse en el mercado por lo cual ahí radica su importancia.

El recurso humano es una verdadera paradoja. Éstos son la principal ventaja competitiva de cualquier empresa, se invierte en ellos, se les desarrolla y se les otorga espacio para sus talentos; cuanto más se le capacite y desarrolle, más ofertas recibirán, esa es la gran paradoja, porque no es posible dejar de invertir en estos bienes. En la actualidad estos bienes no se controlan son sus propios dueños.

### ***1.5 La gestión del talento humano***

Según **CHIAVENATO**, Idalberto (2002). Participa que, “crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos”. (Pág. 4,5)

Las personas pasan gran parte de su vida trabando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo



consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal.

Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y efecto que tiene en ellos. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales e ahí que debe existir una adecuada motivación para que el trabajador pueda alcanzar sus propias metas y objetivos y de la misma manera pueda asociarse para alcanzar las metas empresariales logrando de una forma equitativa que tanto empresa como trabajador se sientan complacidos de haber llegado a ellos.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Debe ser importante que la organización desarrolle acciones en pos de mejorar las capacidades destrezas y habilidades de todos sus empleados logrando así convertirlo en talento humano y de esta manera generar un gran ambiente de trabajo en el cual todos y cada uno de los integrantes sean importantes y no encuentren su labor monótona y mal recompensada.

### ***1.5.1 Importancia***

Según **CHIAVENATO**, Idalberto (2002) “Tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y paso a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas. Esta adaptándose con rapidez a los nuevos tiempos; es irreversible que deje de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Dejaría de ser cerrada, hermética, monopolista y centralista en el pasado, la moderna ARH está convirtiendo en un área abierta y agradable que comparte y descentraliza”. Pág. (38)

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

### ***1.5.2 Técnicas de la gestión del talento humano***

#### ***1.5.2.1 Cadena de valor***

La cadena de valor es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de las empresas constituyéndose en la forma mediante la cual establecemos los procesos del talento humano, permitiendo identificar aquellas actividades que presentan problemas en el manejo del capital humano que necesitan ser mejoradas mediante estrategias.

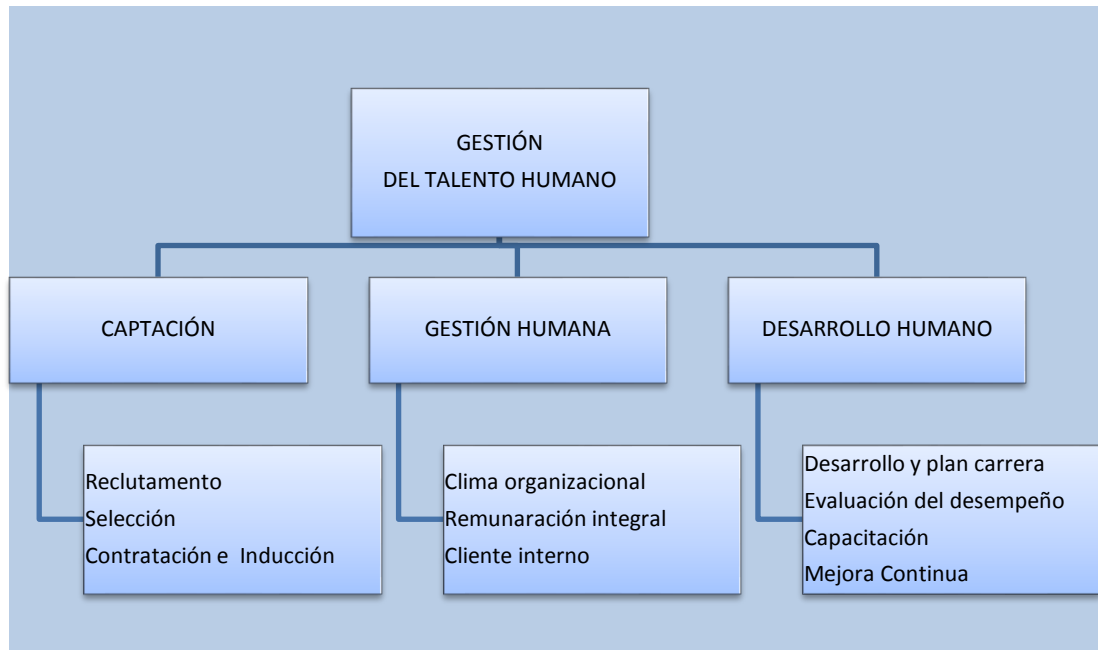
#### ***1.5.2.2 Diagrama de flujo***

Diagramas de flujo son símbolos gráficos empleados para representar los pasos o etapas de un proceso. Como también permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción

### 1.6.2 Procesos en la gestión del talento humano

Los tres macroprocesos de la gestión del talento humano:

**Figura N° 2**  
**Procesos de la Gestión del Talento Humano**



*Fuente:* CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*; MELIZALDE, Vinicio *Gestión del Talento Humano*.

*Elaborado por:* Los Tesistas

Estos procesos son de vital importancia ya que estos se encaminan hacia los aspectos principales con los cuales se engloba las tres grandes fases que tiene el talento humano dentro de la empresa como lo es la captación, gestión y desarrollo humano; los cuales permiten a la organización alcanzar la competitividad empresarial.

#### 1.6.2.1 Captación

**CHIAVENATO**, Idalberto (2002). “Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de estas a la organización; representan la puerta de

entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización”. (Pág. 82)

Las empresas deben buscar el método más óptimo para admitir a las personas que laboraran en sus instalaciones esto de acuerdo con su realidad y previo un análisis de requerimientos de personal.

La admisión es el primer paso por el que opta la organización para incorporar personal, capital humano, recurso humano o talento humano; y al ser el primer paso se debe ser lo más conciso posible y entendible para lograr captar el talento humano con las características y requerimientos necesarios solicitado por la organización de lo contrario se citara a personas que no reúnan los requisitos necesarios y se perderá tiempo valioso.

#### ***1.6.2.1.1 Reclutamiento.***

**CHIAVENATO**, Idalberto (2002). “Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH”. (Pág. 95)

El reclutamiento constituye la forma con la cual las empresas atraen individuos de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo.

### *Técnicas de reclutamiento*

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. La hoja de vida contiene información acerca de la formación académica, experiencia profesional y datos personales del aspirante.

Los cuales son de vital importancia para que la empresa conozca la situación real del individuo.

**Figura N° 3**

#### **TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO**



*Fuente:* CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

*Elaborado por:* Los Tesistas

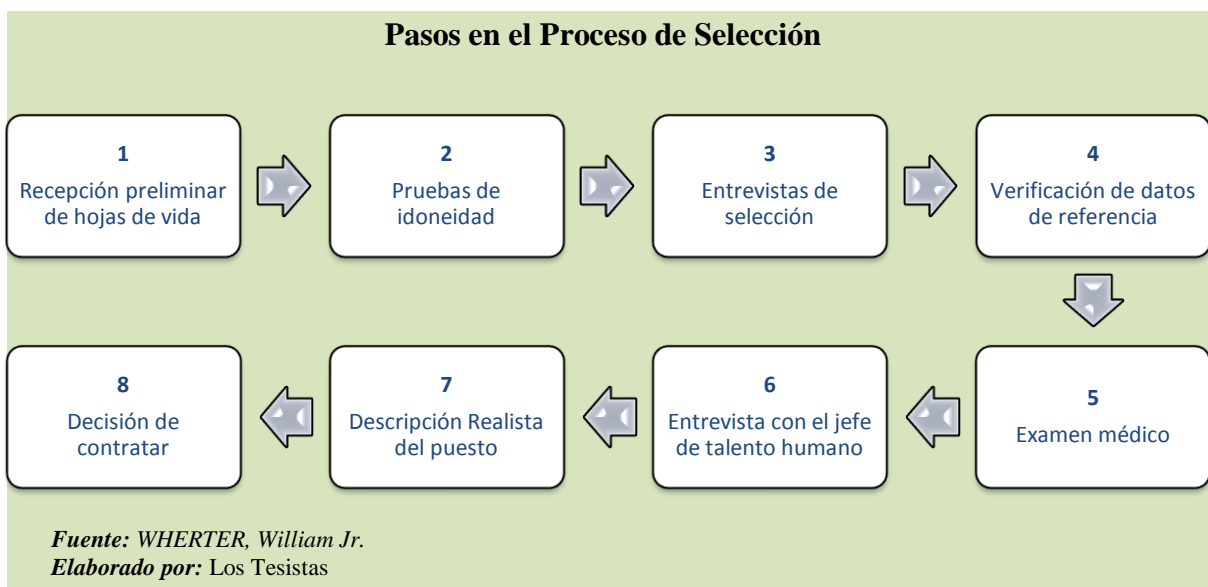
#### **1.6.2.1.2 Selección.**

**CHIAVENATO, Idalberto (2002).** “La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización”. (Pág. 111)

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir empleados que se van o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La selección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento.

La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización.

**Figura N° 4**



#### ***1.6.2.1.3 Contratación e Inducción.***

El proceso de contratación representa formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa; no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de

la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal.

Inducir representa informar a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo conserniente ha la empresa y las principales actividades a desarrollar en su puesto de trabajo asignado.

#### ***1.6.2.2 Gestión humana***

**CHIAVENATO**, Idalberto (2002) “constituye el conjunto de actividades y comportamientos exigidos al individuo que ocupa determinada posición en una organización. Todas las personas ocupan papeles en varias organizaciones. Algunos papeles pueden ser obvios para el individuo, en virtud de su conocimiento de la tarea, o pueden ser comunicados por los otros miembros de la organización que lo solicitan o depende de su comportamiento de rol o papel para atender las expectativas de sus propios cargos o posiciones”. (Pág. 138)

Es necesario para las organizaciones conocer las cualidades, bondades y el nivel de preparación de las personas para envase a ello diseñar y establecer donde desarrollaran sus actividades dentro de la empresa.

El individuo al desarrollar una determinada actividad en la organización y al no contar con el conocimiento total del desenvolvimiento de aquel puesto requiere del asesoramiento de un jefe inmediato que le ayude a saciar sus inquietudes para conseguir un adecuado direccionamiento del cargo.

#### ***1.6.2.2.1 Clima organizacional***

Según **RUBIO**, Elena, clima laboral es “el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la producción”

El clima organizacional constituye las características del medio en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

#### ***1.6.2.2.2 Remuneración integral***

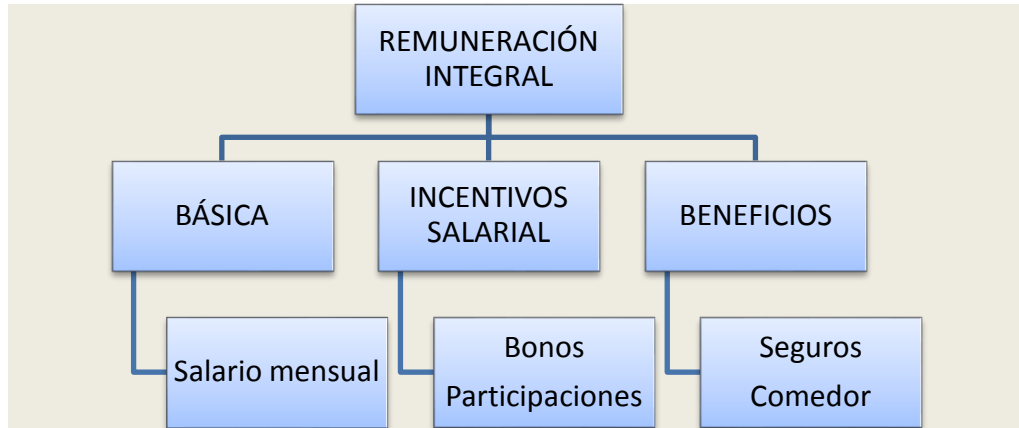
**CHIAVENATO**, Idalberto (2002). “Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye 3 componentes:

- Remuneración básica: está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- Incentivos salariales: son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.)
- Remuneración indirecta y beneficios: se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc”. (Pág. 230)



**Figura N° 5**

**Remuneración**



*Fuente:* CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

*Elaborado por:* Los Tesistas

**1.6.2.2.3 Cliente interno**

Toda persona con contrato de diversa índole firmada con la organización y que recibe información, recursos o insumos de otra persona similar al sistema contractual.

En una forma general son aquellos entes que prestan sus servicios o desempeñan una u otra actividad acorde a sus capacidades, nivel de instrucción y habilidades dentro de una institución; convirtiéndose en el eje motor de la organización entregando todo su empeño y entusiasmo para llegar a cumplir sus funciones acabadidad logrando la consecución de los objetivos empresariales y personales.

**1.6.2.3 Desarrollo humano**

**CHIAVENATO, Idalberto (2002).** “El proceso de desarrollo implica el entrenamiento, desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores como entrenamiento y desarrollo personal, estudian el aprendizaje individual

y como aprenden y se desarrollan las personas, estos procesos se pueden enfocar de un modo moderno cuando siguen un modelo planeado”. (Pág. 302)

Es necesario que el talento humano permanezca en constante capacitación ya que de esta manera se desarrollaran sus destrezas y habilidades mejorando de esta forma su capacidad laboral en beneficio suyo y de la organización.

La evolución por parte del capital humano debe ser constante y debe ajustarse al constante cambio del mundo globalizado, de esta manera se podrá mantener o mejorar el nivel económico de la empresa y por ende de los individuos que la integran.

#### ***1.6.2.3.1 Desarrollo y plan carrera***

Desarrollo implica crecimiento, adquisición y aplicación continua de las capacidades tanto del empleador como del empleado, para mejorar su desempeño y potencializar sus destrezas, capacidades y habilidades.

El plan carrera es el resultado de la planificación individual de carrera y de la provisión de apoyo y oportunidades que dá la organización, es decir, se trata de un proceso de colaboración entre ambas partes. Un proceso continuo de acciones planeadas y dirigidas hacia las metas personales y de vida.

#### ***1.6.2.3.2 Evaluacion del desempeño***

Respecto al tema **AYALA**, Sabino (2004) considera que “es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos

laborales del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones”.

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y los resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo.

La evaluación debe ser desarrollada por el colaborador (auto evaluación), por el gerente, por el colaborador y el gerente, por el equipo de trabajo, o por la comisión de evaluación.

La evaluación es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, ya que por medio de ésta los trabajadores pueden conocer sus deficiencias y la organización puede realizar capacitaciones, promociones, compensaciones, diseño de puestos y mejoramientos continuos en la labor del personal.

#### ***1.6.2.3.3 Capacitación***

Es el proceso mediante el cual la organización busca fomentar habilidades necesarias en los colaboradores para el desempeño óptimo de sus funciones. La capacitación técnica ofrece al empleado experiencia para su empleo actual. El desarrollo gerencial es una capacitación cuyos resultados se esperan a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización, o resolver problemas dentro de la misma.

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje, por lo tanto es importante brindar material de fácil recordación y comprensión para los colaboradores y motivar

a los asistentes para que se sientan satisfechos con los nuevos conocimientos adquiridos.

#### ***1.6.2.3.4 Mejora continua***

Actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o cliente interno. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones en el manejo de su talento humano.

## CAPÍTULO II

### 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA HUEVOS NATURALES “H & N”

#### *2.1 Objetivos*

##### *Objetivo General:*

Realizar un diagnóstico situacional para conocer la realidad de la empresa “H & N” con respecto a sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuanto se refiere al manejo del recurso humano.

##### *Objetivos Específicos:*

- Realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa “H & N”.
- Analizar como la empresa “H & N” maneja actualmente al recurso humano encontrando sus fortalezas y debilidades.

## ***2.2 Descripción de la empresa.***

### ***2.2.1 Razón social.***

La empresa se denomina con el nombre de **“H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR S.A.”**

### ***2.2.2 Actividad.***

La empresa realiza actividades relacionadas directamente con la Cría, faenamiento y venta de aves de corral y obtención de huevos de ave.

### ***2.2.3 Constitución jurídica.***

La empresa fue constituida jurídicamente como una Sociedad anónima constituida el 11 de Mayo de 2005 con total de 10 socios con capital social de 1'300.000.

### ***2.2.4 Reseña histórica***

Nace de su empresa hermana Incubandina en 2004, con el fin de obtener la representación de la línea Brown Nick.

Se obtiene la autorización de H&N Internacional para representar en Ecuador a través de la aprobación de un proyecto desarrollado por la Gerencia, se mantiene en común ciertos procesos productivos para las empresas del grupo con el fin de minimizar costos de producción, tales como:

- Planta de Balanceado

- Planta de Incubación
- Granjas de levante

Se define la estrategia de mercado para incursionar en nuevos y antiguos mercados, se define un pacto de caballeros entre las empresas de no agresión comercial y expansión de participación de mercado, se inicia las actividades con la granja “La Azucena” y se construye 2 galpones de producción.

Llega el lote H1 el 15 de enero del 2005 con 7,200 pollos, se introduce con éxito la nueva línea genética H&N con su gallina Brown Nick en el mercado Ecuatoriano a pesar de estar presentes líneas de renombre (Lohmann, Hy-Line e ISA) y el ingreso a la par de la línea Bovans.

Se realiza la primera venta el 15 de julio. En el 2005 después de un estudio de factibilidad se decide participar en el negocio del pollo de carne en todos los eslabones productivos, se empieza con el primer eslabón de la cadena con la construcción de la granja “La Avelina” en donde se tiene 2 galpones, uno para levante y otro para producción.

Se recibe el lote A1 el 13 octubre del 2005, con 8500 pollos de la línea ROSS 308, primera venta de pollo bb, 15 mayo del 2006; empieza el proceso de independencia de la empresa, se redefine la organización interna de la empresa con el fin de soportar el crecimiento agresivo que se planifica.

Con el fin de seguir con los siguientes eslabones se construye la planta de faenamiento y se desarrolla un modelo de integración de producción del pollo de carne.

Inicia la venta de pollo en pie en 21 de abril; inicia la venta de pollo faenado el 1 de noviembre.

Comienza a operar la planta de faenamamiento con un retraso de 6 meses. Se recibe el lote AC1 (COBB 500 Lento).

### ***2.2.5 Visión de la empresa.***

Consolidarse en el mercado nacional como un referente de progreso, productividad y competitividad.

### ***2.2.6 Misión de la empresa.***

Satisfacer al cliente con un producto de calidad a través de la eficiencia y el compromiso.

### ***2.2.7 Objetivos de la empresa “H & N”.***

- Lograr una mayor participación en el mercado local y nacional.
- Obtener niveles de satisfacción de los clientes más elevados
- Conseguir costos más bajos en relación al a competencia
- Adquirir calidad internacional
- Obtener reducción del tiempo de producción.
- Generar valor agregado al producto.
- Determinar líneas de productos más amplias o más atractivas.
- Lograr reconocimiento como líder en la producción.
- Obtener cobertura geográfica más amplia a la de la competencia.
- Lograr convertirse en la empresa de mayor crecimiento nacional.



### ***2.2.8 Portafolio de clientes.***

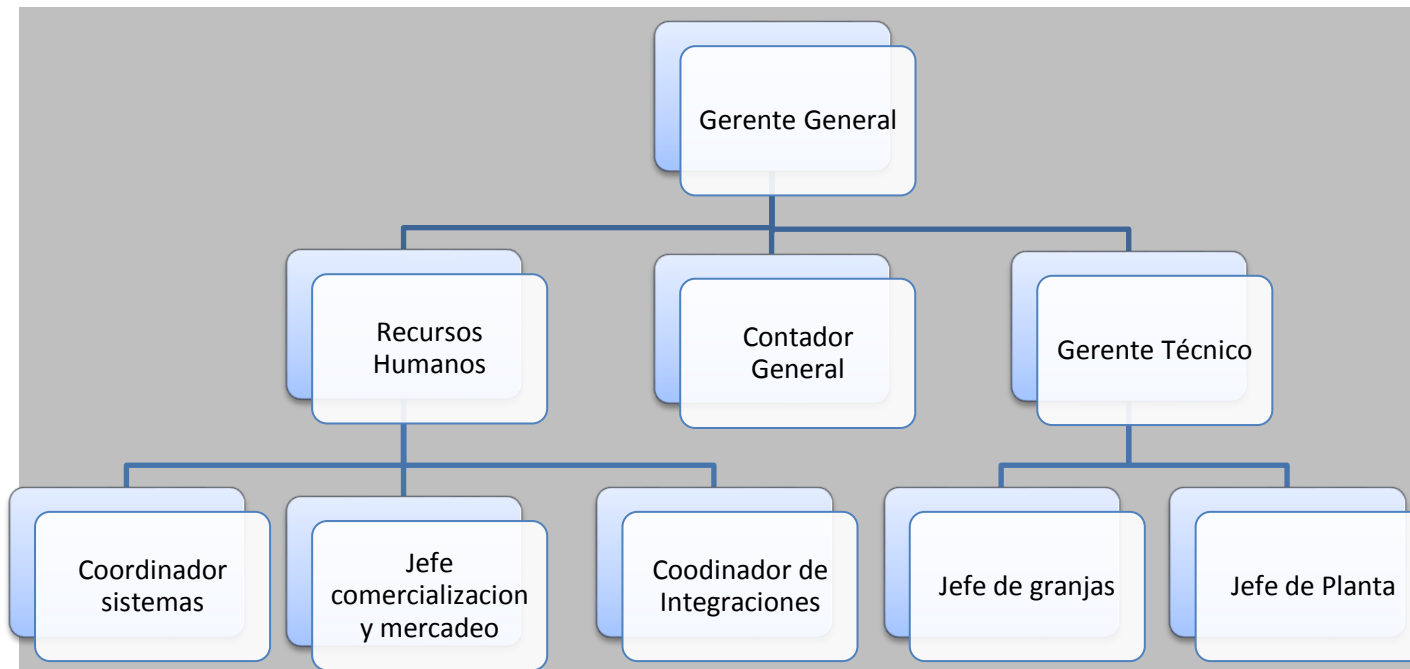
El número de clientes internos son en un total de 80 personas distribuidos en dos secciones administrativa y operativa.

### 2.2.9 Estructura organizacional

Constituye la forma en que la empresa está siendo manejada estableciendo las jerarquías que existen dentro de la empresa.

**FIGURA N.-6**

**ESTRUCTURA ORGÁNICA “H & N”**



**Fuente:** H & N (Recursos Humanos)

**Elaborado por:** Los tesisistas

### ***2.2.10 Tipología organizacional.***

La Empresa H&N posee una estructura organizacional de tipo vertical donde la delegación de la autoridad será de arriba hacia abajo, en donde los lineamientos de la empresa están en función del nivel directivo y la gerencia.

Esta estructura está reflejada en el manejo de funciones y en la existencia de una especialización ocupacional.

### ***2.3 Población o Universo de Investigación***

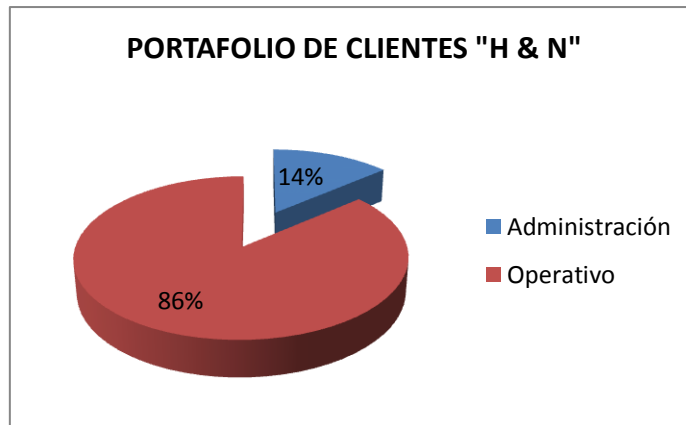
La investigación se la realizará con el universo ya que se lo desarrollara con todos los miembros de la empresa.

**CUADRO N.-1**

**UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN**

<b>PERSONAL</b>	<b>POBLACION</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Administración	11	13,75%
Operativo	69	86,25%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100,00 %</b>

**GRÁFICO N.- 1**



*Fuente: Empresa H & N (Recursos Humanos)*

*Elaborado por: Los Tesistas*

#### ***2.4. Aplicación de encuestas y entrevista.***

Las encuestas y la entrevista fueron aplicadas a todo el personal de la empresa H & N ubicadas en las ciudades de Latacunga en la planta Faenadora ubicada en el sector Lasso; en la Ciudad de Ambato en las Oficinas Administrativas como también en la ciudad de Montalvo Provincia de Los Ríos en las Granjas pertenecientes a la empresa teniendo como universo un total de:

11 Personas en el área administrativa.

46 Personas en el área operativa.

Siendo un total de 57 personas encuestadas.

Se realizó la entrevista al gerente general y al jefe del área de recursos humanos de la empresa.

## 2.5 Análisis e interpretación de resultado.

### 2.5.1 Cuestionario dirigido al personal administrativo de la empresa “H & N”

1.- ¿Cree usted que el desempeño de los trabajadores bajo su supervisión proporciona los resultados esperados por la organización?

CUADRO N.- 2

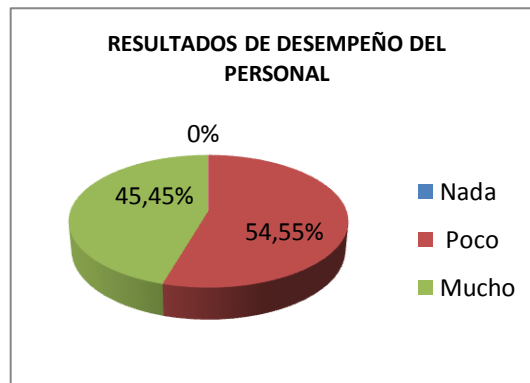
#### DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nada	0	0 %
Poco	6	54,55 %
Mucho	5	45,45 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente: Investigación de campo H & N*

*Elaborado por: Los tesistas*

GRÁFICO N.- 2



*Fuente: Investigación de campo H&N*

*Elaborado por: Los tesistas*

Un 54,55% considera que el desempeño de los trabajadores bajo su supervisión es poco, reflejando la falta de cumplimiento en los resultados esperados por la organización.

2.- ¿Considera indispensable la creación de un modelo de gestión de talento humano como medio de control, evaluación y direccionamiento del recurso humano?

**CUADRO N.- 3**

**NECESIDAD DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100 %
NO	0	0,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

*Fuente: Investigación de campo H &N*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

**GRÁFICO N.- 3**



*Fuente: Investigación de campo H &N*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

La totalidad de la empresa considera indispensable la creación de un modelo de gestión del talento humano, el cual permitirá establecer los medios de evaluación, control y direccionamiento del recurso humano.

3.- ¿Un modelo de gestión de talento humano en la ejecución de las responsabilidades del personal lo considera?

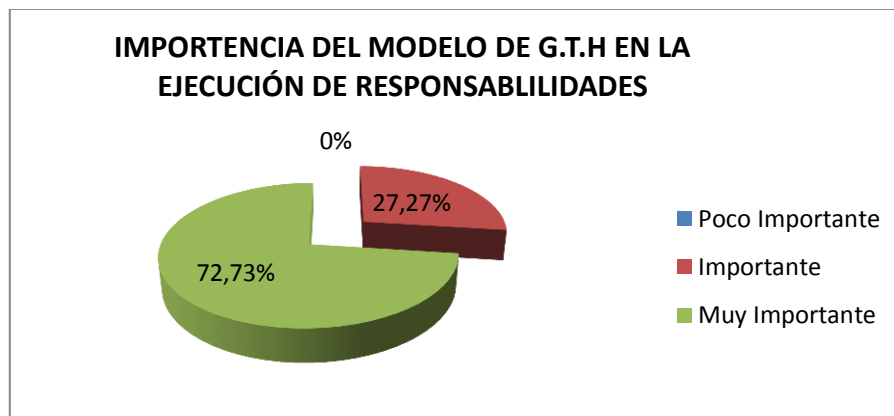
**CUADRO N.- 4**

**IMPORTANCIA DEL MODELO DE G.T.H**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco Importante	0	0 %
Importante	3	27,27 %
Muy Importante	8	72,73 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente: Investigación de campo H &N*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

**GRÁFICO N.- 4**



*Fuente: Investigación de campo H &N*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

El 72,73 % piensa que el modelo es muy importante en la ejecución de responsabilidades en cada una de las áreas, reflejando así la necesidad que este tiene para establecer responsabilidades y obligaciones a cada uno de los integrantes de la organización.

4.- ¿Qué ayuda debería proporcionar el modelo de gestión de talento humano al personal?

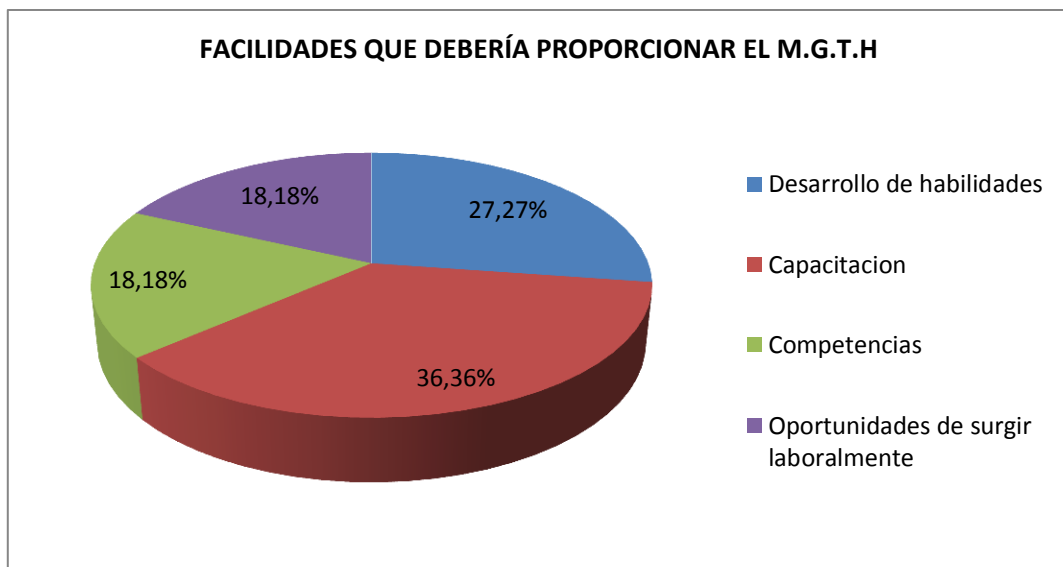
**CUADRO N.- 5**

**FACILIDADES QUE DEBE PROPORCIONAR EL MODELO**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desarrollo de habilidades	3	27,27 %
Capacitación	4	36,36 %
Competencias	2	18,18 %
Oportunidades de surgir laboralmente	2	18,18 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente:* Investigación de campo H & N  
*Elaborado por:* Los tesistas

**GRÁFICO N.- 5**



*Fuente:* Investigación de campo H & N  
*Elaborado por:* Los tesistas

La principal ayuda que debería proporcionar el modelo es la capacitación con un 36,36 % de preferencia, para establecer estrategias dirigidas a mejorar el desempeño del personal.



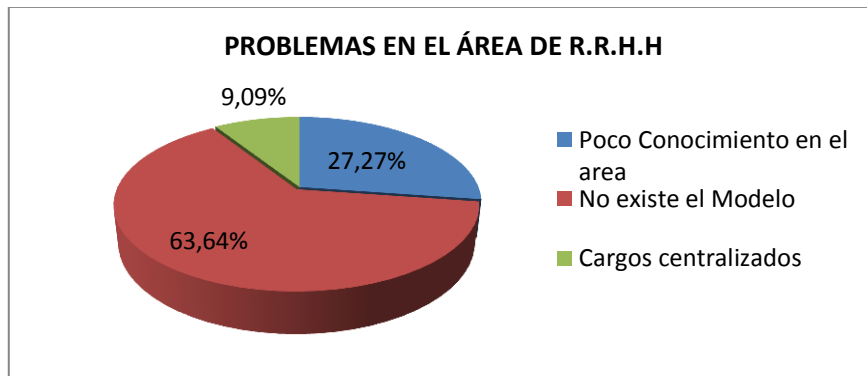
5.- ¿Que problemas han surgido al realizar consultas al área de recursos humanos para solucionar problemas laborales?

**CUADRO N.- 6**  
**PROBLEMAS EN EL ÁREA DE RR.HH**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco Conocimiento en el área	3	27,27 %
No existe el Modelo	7	63,64 %
Cargos centralizados	1	9,09 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente: Investigación de campo H & N*  
*Elaborado por: Los tesisas*

**GRÁFICO N.- 6**



*Fuente: Investigación de campo H & N*  
*Elaborado por: Los tesisas*

El 63,64 % menciona que el principal problema es la inexistencia de un modelo de gestión del talento humano, razón por la cual no se ha podido solucionar problemas laborales.

6.- ¿Estaría usted en la capacidad de solucionar problemas involucrados con el recurso humano de la empresa?

### CUADRO N.- 7

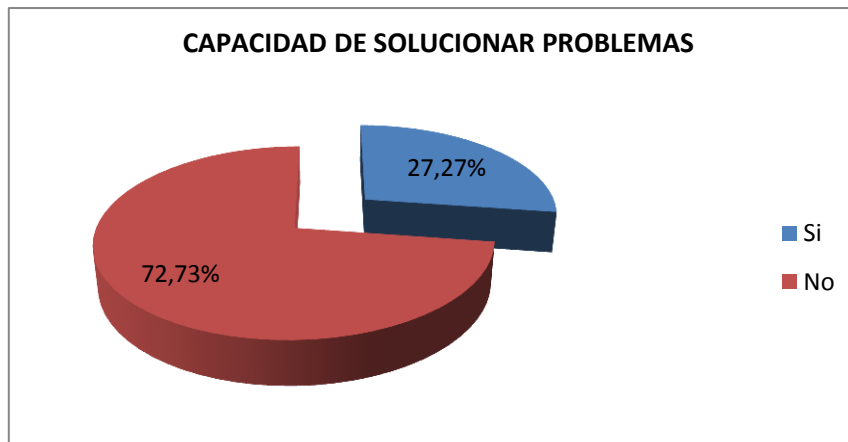
#### CAPACIDAD DE SOLUCIONAR PROBLEMAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27,27 %
No	8	72,73 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente:* Investigación de campo H & N

*Elaborado por:* Los tesisistas

### GRÁFICO N.- 7



*Fuente:* Investigación de campo H & N

*Elaborado por:* Los tesisistas

El 72,73 % del personal administrativo no se encuentra en la capacidad de resolver problemas relacionados con el recurso humano.

### 2.5.2 Cuestionario dirigido al personal operativo de la empresa “H & N”

1.- ¿Cómo califica la atención que le brinda actualmente el área de Recursos Humanos?

CUADRO N.- 8

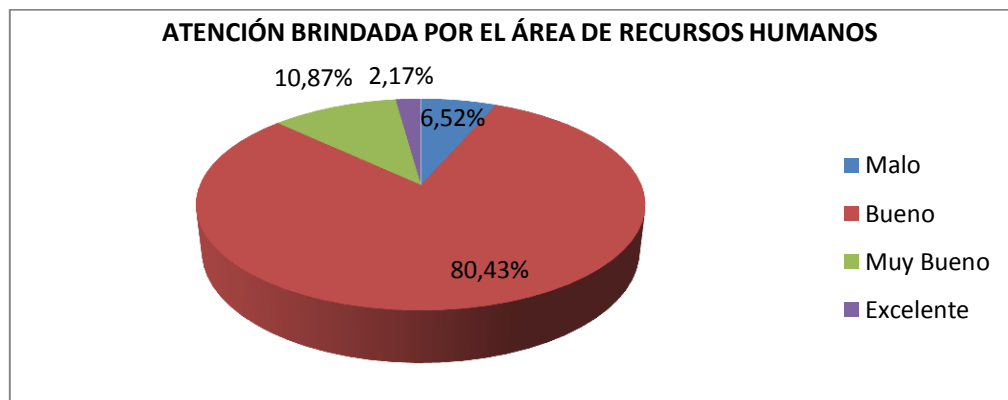
#### ATENCIÓN BRINDADA POR EL ÁREA DE RR.HH

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	3	6,52 %
Bueno	37	80,43 %
Muy Bueno	5	10,87 %
Excelente	1	2,17 %
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente:* Investigación de campo H & N

*Elaborado por:* Los tesisistas

GRÁFICO N.- 8



*Fuente:* Investigación de campo H & N

*Elaborado por:* Los tesisistas

Un 80,43 % establece que la atención que brinda el área de recursos humanos es bueno ya que ésta no brinda todos los servicios que ellos necesitan, demostrando así la inconformidad por parte del personal.

2.- ¿La empresa ofrece capacitaciones que le permitan desarrollar competitividad?

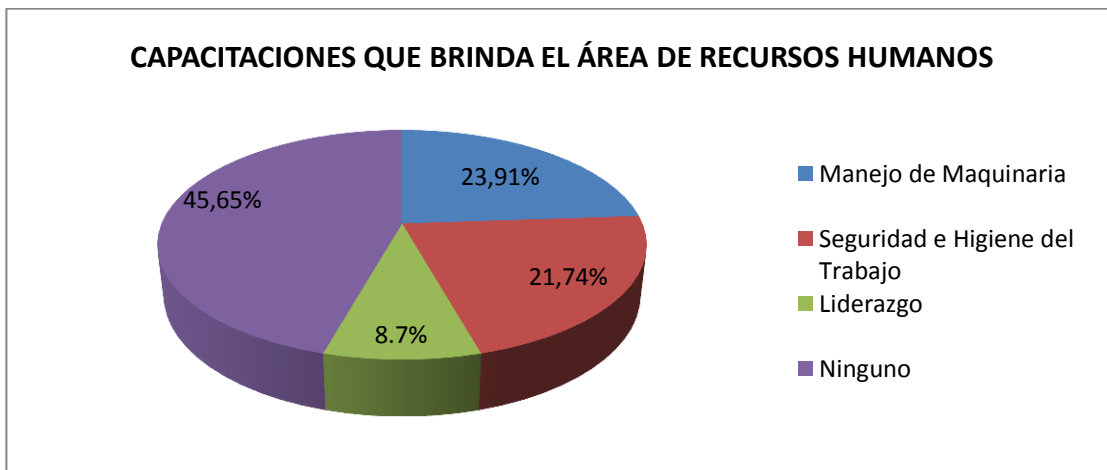
**CUADRO N.- 9**

**CAPACITACIONES QUE BRINDA EL ÁREA DE RRHH**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manejo de Maquinaria	11	23,91 %
Seguridad e Higiene del Trabajo	10	21,74 %
Liderazgo	4	8,70 %
Ninguno	21	45,65 %
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente: Investigación de campo H & N*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

**GRÁFICO N.- 9**



*Fuente: Investigación de campo H & N*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

Existe 45,65 % de los trabajadores que establece que no existe ningún tipo de capacitaciones que le permitan desarrollar su competitividad.

3.- ¿Las capacitaciones que la empresa le otorga se encuentran acorde a las funciones desempeñadas y son dadas en el tiempo adecuado?

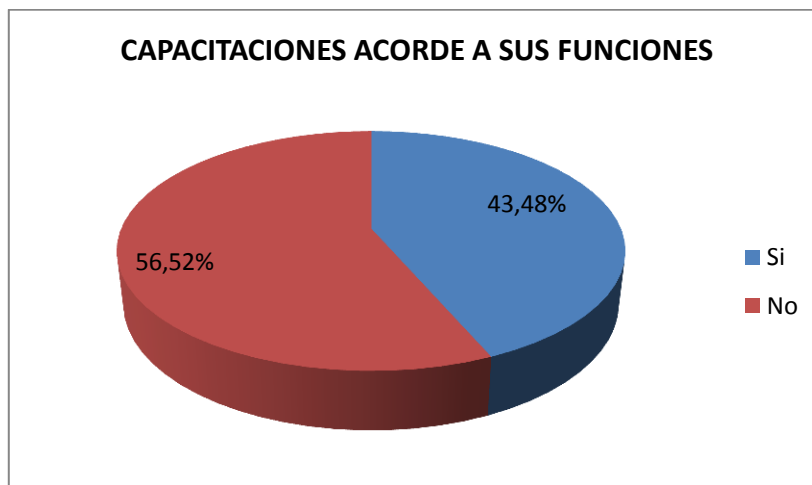
**CUADRO N.- 10**

**CAPACITACIONES ACORDE A SUS FUNCIONES**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	43,48 %
No	26	56,52 %
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente: Investigación de campo H & N*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

**GRÁFICO N.- 10**



*Fuente: Investigación de campo H & N*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

El 56,52% de los trabajadores considera que las capacitaciones no están de acuerdo a las funciones desempeñadas dentro de la empresa y no son dadas en el tiempo adecuado.

4.- ¿Cuáles son las innovaciones en los servicios que ha realizado el área de recursos humanos en la empresa para mejorar su calidad de vida?

**CUADRO N.- 11**

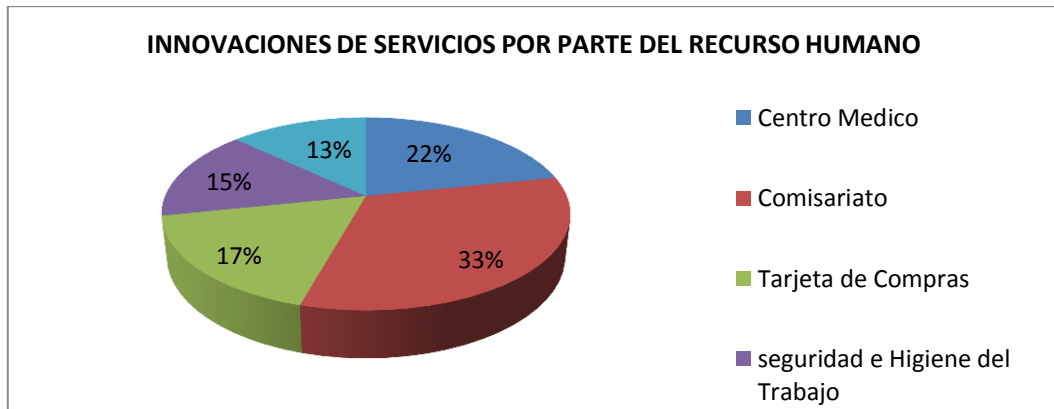
**INNOVACIONES EN SERVICIOS QUE HA REALIZADO RR.HH**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Centro Médico	10	22,00 %
Comisariato	15	33,00 %
Tarjeta de Compras	8	17,00 %
seguridad e Higiene del Trabajo	7	15,00 %
Convenios Institucionales	6	13,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente: Investigación de campo H & N*

*Elaborado por: Los tesisistas*

**GRÁFICO N.- 11**



*Fuente: Investigación de campo H & N*

*Elaborado por: Los tesisistas*

El 33% indica que el servicio de comisariato ha sido una de las principales innovaciones que el área de recursos humanos ha realizado para mejorar su calidad de vida.

5.- La empresa le proporciona la oportunidad de ascender laboralmente en base al desempeño mostrado.

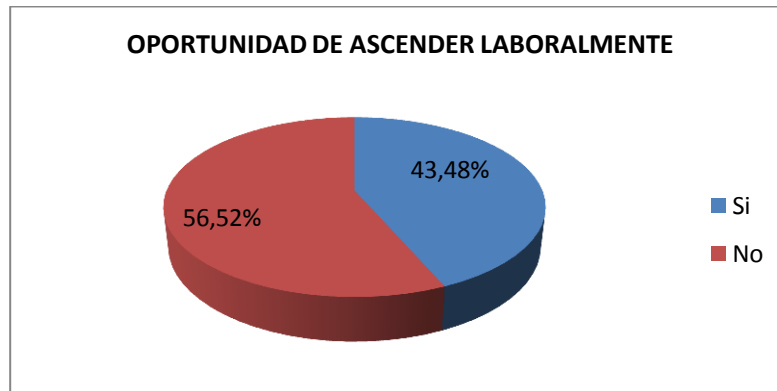
**CUADRO N.- 12**

**OPORTUNIDAD DE ASCENDER LABORALMENTE**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	43,48 %
No	26	56,52 %
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100,00 %</b>

*Fuente: Investigación de campo H & N*  
*Elaborado por: Los tesistas*

**GRÁFICO N.- 12**



*Fuente: Investigación de campo H & N*  
*Elaborado por: Los tesistas*

El 56,52% afirma que la empresa no ofrece la oportunidad de ascender laboralmente en base al desempeño mostrado.

### CUADRO N.- 13

#### 2.5.3 Análisis de la entrevista realizada al gerente general de la empresa “H & N”

Pregunta	Respuesta
1.- ¿Cómo planifica usted las actividades de su empresa?	Se la realiza en coordinación con cada uno de los jefes de área para determinar las estrategias que deberán ser aplicadas para el cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa.
2.- ¿Cree usted que el proceso administrativo dentro de su empresa se realiza de forma eficiente?	Las actividades se realizan de manera adecuada en base a los recursos que la empresa posee, ya que la distancia que existe entre cada una de las áreas han hecho que las responsabilidades recaigan en cada uno de los jefes de área.
3.- ¿Cree usted que el área de Recursos Humanos de su empresa da un trato adecuado al personal?	Si, por que existen políticas adecuadas y son implementadas en base al presupuesto con el que cuenta la empresa.
4.- ¿Considera que en el tiempo de existencia de su empresa se ha logrado evolucionar de Recurso Humano a Talento Humano?	Nos encontramos en procesos de estudio para conocer la realidad de nuestro recurso humano y establecer estrategias para la evolución de recurso a talento humano.
5.- ¿Conoce usted las ventajas que brinda un Modelo de gestión de Talento Humano en las empresas?	Si, pues al existir un modelo este permite explotar todas las destrezas y habilidades del capital humano mediante procesos adecuados estableciendo así una ventaja competitiva.
6.- ¿Existiría la predisposición necesaria por parte de su empresa para la creación de un Modelo de Gestión de Talento Humano, que le permita desarrollar su competitividad en el mercado?	La empresa brindaría todas las facilidades para el estudio y realización de este modelo, ya que este nos brindaría estar un paso delante de la competencia.

**Fuente:** Investigación de campo H & N

**Elaborado por:** Los tesisistas



**CUADRO N.- 14**

**2.5.4 Análisis de la entrevista realizada al jefe del área de recursos humanos de la empresa “H & N”**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1.- ¿Cómo inicia usted el proceso al momento de existir la necesidad laboral?	Se empieza por recibir el pedido por parte del jefe de área donde existe aquella vacante.
2.-¿De qué manera realiza el proceso de reclutamiento del personal?	Se realiza de una manera rápida ya que las vacantes se cubren con personas que ya han trabajado con nosotros o a su vez con recomendados de nuestros trabajadores.
3.-¿Qué herramientas utiliza para la selección del personal idóneo para ocupar un puesto?	Debido a la inexistencia de un manual apropiado para el manejo del recurso humano la selección se realiza de acuerdo a criterio del jefe de área.
4.-¿De qué forma realiza proceso de contratación y como usted induce al personal contratado?	La contratación es realiza de manera directa, la inducción es realizada por compañeros de trabajo.
5.- ¿Cómo establece las remuneraciones del personal?	Para el área administrativa lo realiza el grupo de accionistas y para el personal operativo lo que establece la ley.
6.- ¿Aplica estrategias de mejora continua; explique?	No, ya que no existe procesos establecidos en el manejo del recurso humano.

**Fuente:** Investigación de campo H & N

**Elaborado por:** Los tesisistas

## 2.6 Análisis del medio interno

NOMENCLATURAS	
AIG	Análisis interno gerencial
AIRH	Análisis interno recursos humanos
AIP	Análisis interno producción

CATEGOTIZACIÓN	
1	Gran fortaleza
2	Fortaleza
3	Debilidad
4	Gran debilidad

### 2.6.1 Capacidad Gerencial

CUADRO N.- 15

#### ANÁLISIS INTERNO “H & N” GERENCIA

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIG1	PLANEACIÓN	Existe una buena planeación	Lograr alcanzar metas y objetivos		F		
AIG2	CONTROL	El control es Deficiente	Las actividades se realizan de manera inadecuada			D	
AIG3	DIRECCIÓN	Direccionamiento escaso	Procesos mal llevados			D	
AIG4	EVALUACIÓN	Evaluación media	Escaso conocimiento de la realidad de la empresa			D	

**Fuente:** Investigación de campo H & N

**Elaborado por:** Los tesisistas

## 2.6.2 Capacidad de recurso humano

**CUADRO N.- 16**  
**ANÁLISIS INTERNO “H & N”**  
**RECURSOS HUMANOS**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIRH1	RECLUTAMIENTO	No utilización de medios de reclutamiento.	Postulantes no adecuados y escasos				GD
		Recopilación deficiente de carpetas de aspirantes.					
AIRH2	SELECCIÓN	No existen técnicas de selección adecuadas.	Persona no idónea para cubrir vacante				GD
AIRH3	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	Proceso inadecuado de contratación, inducción media.	Personal inadecuado con desconocimiento del objetivo empresarial				GD
AIRH4	GESTIÓN DE COMPETENCIAS	Existencia mínima	Desconocimiento de las funciones del personal.				GD
AIRH5	GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Clima organizacional escaso	Personal inconforme				GD
AIRH6	REMUNERACIÓN INTEGRAL	Inexistente remuneración integral	Personal remunerado de manera deficiente				GD
AIRH7	CLIENTE INTERNO	Atención básica en servicios	Personal insatisfecho de servicios				GD
AIRH8	DESARROLLO Y PLAN CARRERA	Inexistente plan de carrera	Personal desmotivado				GD
AIRH9	ANÁLISIS INTEGRAL DEL DESEMPEÑO	Básico análisis del desempeño	Escasa información sobre desempeño del personal				GD
AIRH10	CAPACITACIÓN	Básica capacitación	Personal deficiente				GD
AIRH11	MEJORA CONTINUA	Sin aplicación de mejoras	No existe eficiencia y eficacia				GD

**Fuente:** Investigación de campo H & N

**Elaborado por:** Los tesisistas

### 2.6.3 Capacidad productiva

CUADRO N.- 17

ANÁLISIS INTERNO “H & N”  
PRODUCCIÓN POLLOS & HUEVOS

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AIP1	ELABORACIÓN	Excelente elaboración	Informes de producción real	GF			
AIP2	SUPERVISIÓN	Supervisión media	Producción inadecuada			D	
AIP3	CONTROL	Control medio	Producto deficiente			D	
AIP4	DIRECCIONAMIENTO	Básico direccionamiento	Maquinaria sin actualización			D	
AIP5	CAPACITACIÓN	Deficiente capacitación	Perfil de competencias escasas			D	
AIP6	ESTRUCTURACIÓN	Deficiente estructuración	Mala rotación de personal				GD

**Fuente:** Investigación de campo H & N

**Elaborado por:** Los tesistas

NOMENCLATURAS DE MATRÍZ DEL PERFIL INTERNO	
AIG	Análisis interno gerencial
AIRH	Análisis interno recursos humanos
AIP	Análisis interno producción

**CUADRO N.- 18  
MATRIZ DEL PERFIL INTERNO “H&N”**

COD	FACTORES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				TOTAL
		Gran Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran Debilidad	
AIG1	Existe una escasa planeación					1
AIG2	El control es eficiente					1
AIG3	Dirección escasa					1
AIG4	Evaluación media					1
AIRH1	Recopilación deficiente de carpetas de aspirantes.					1
AIRH2	No existen técnicas de selección adecuadas.					1
AIRH3	Proceso inadecuado de contratación e inducción media.					1
AIRH4	Existencia mínima					1
AIRH5	Clima organizacional escaso					1
AIRH6	Inexistente remuneración integral					1
AIRH7	Atención básica en servicios					1
AIRH8	Inexistente plan de carrera					1
AIRH9	Básico análisis del desempeño					1
AIRH10	Básica capacitación					1
AIRH11	Sin aplicación de mejoras					1
AIP1	Excelente elaboración					1
AIP2	Supervisión media					1
AIP3	Control medio					1
AIP4	Básico direccionamiento					1
AIP5	Deficiente capacitación					1
AIP6	Deficiente estructuración					1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL %</b>		<b>4,76</b>	<b>4,76</b>	<b>33,33</b>	<b>57,14</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Cuadros anteriores  
Elaborado por: Los tesistas*

H & N posee un 57,14 % de Grandes debilidades en la empresa esto por falta de un adecuado manejo de los procesos del recurso Humano.

Existe un 33,33 % de debilidad en la empresa esto por falta de delegación de responsabilidades y descentralización de cargos.

H&N posee un 4,76% de Grandes Fortalezas dentro del desarrollo de sus actividades lo que ha permitido que en el poco tiempo de creación vaya consolidándose en el mercado.

Existe un 4,76 % de Fortalezas en las empresas que con un adecuado desarrollo de estrategias estas se convertirán en Grandes Fortalezas ya que esto es necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

## *2.7 Análisis del medio externo*

NOMENCLATURAS	
AEFE	Análisis factor económico
AEFSC D	Análisis factor social, cultural y demográfico
AEFPL	Análisis factor político legal
AEFT	Análisis factor tecnológico
AEFC	Análisis factor competencia
AEFP	Análisis factor proveedores
AEFCE	Análisis factor cliente externo

CATEGOTIZACIÓN	
1	Gran oportunidad
2	Oportunidad
3	Amanaza
4	Gran amenaza

### 2.7.1. Factor económico

CUADRO N.- 19

ANÁLISIS EXTERNO “H & N”  
FACTOR ECONÓMICO

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFE1	INFLACIÓN	Incrementos progresivos de los índices de inflación	Incrementos de los costos de producción			A	
AEFE2	SALARIOS BAJOS	Consumo del producto en cantidades bajas	Productos estancados			A	
AEFE3	DESEMPLEO	No existe mucha demanda del producto	Bajo consumo del producto.				GA

*Fuente:* Investigación de campo H & N

*Elaborado por:* Los tesisistas

### 2.7.2 Factor social, cultural, demográfico

CUADRO N.- 20

ANÁLISIS EXTERNO “H & N”  
FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFSCD1	ESTILO DE VIDA	Aceptación del producto en forma continua	Consumo del producto en forma permanente	GO			
AEFSCD2	CONSUMO AVES DE CORRAL	Perdidas en segmentos de mercado	Minimización en la producción y ventas			A	
AEFSCD3	CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN	Mayor demanda del producto	Maximización de las ventas	GO			

*Fuente:* Investigación de campo H & N

*Elaborado por:* Los tesisistas

### 2.7.3 Factor político legal

CUADRO N.- 21

ANÁLISIS EXTERNO “H & N”  
FACTOR POLÍTICO Y LEGAL

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFPL1	CONSTITUCIÓN POLÍTICA	Incertidumbre política	Falta de inversión extranjera				GA
AEFPL2	CÓDIGO TRIBUTARIO	Niveles de contabilidad exigentes	Reconocimiento de SRI por el pago de tributos	GO			
AEFPL3	SEGURO SOCIAL	Pago de todos los beneficios de ley a los trabajadores de la empresa	Estabilidad laboral y crecimiento de la empresa	GO			
AEFPL4	ASIGNACIÓN DE SUBSIDIOS	Estabilidad en el consumo del producto	Productos con mayor acceso a la población		0		

*Fuente:* Investigación de campo H & N

*Elaborado por:* Los tesisistas

### 2.7.4 Factor tecnológico

La principal tecnología con la que cuenta la empresa es:

- Incubadoras en el sector de Montalvo-Los Ríos.
- Molinos para el procesamiento de balanceado.
- Aturdidor de aves.
- Peladora automática de pollos.
- Escaldadora.
- Chiller.
- Peladora de mollejas.



**CUADRO N.- 22**

**ANÁLISIS EXTERNO “H & N”  
FACTOR TECNOLÓGICO**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFT1	TECNOLOGÍA QUE POSEE LA EMPRESA	Procesos automatizados en un 50% en cada área	Reducción parcial de tiempos en cada proceso		0		
AEFT2	NIVEL TECNOLÓGICO DE LA COMPETENCIA	En su mayoría procesos automatizados	Productos más económicos			A	
AEFT3	INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA	Falta de iniciativa para la compra	Depreciación de tecnología			A	
AEFT4	BARRERAS PARA MEJORAR EL NIVEL TECNOLÓGICO	Monopolios de grandes empresas	Segmentos de mercado cubiertos				GA

*Fuente: Investigación de campo H & N*

*Elaborado por: Los tesistas*

**2.7.5 Factor competencia**

**CUADRO N.- 23  
COMPETENCIA “H & N”**

Proveedores	Dirección
Pronaca Pollos Oro Proavec Pollos Gus	Quito Latacunga Latacunga Quito

*Fuente: H & N (Recursos Humanos)*

*Elaborado por: Los tesistas*

**CUADRO N.- 24**

**ANÁLISIS EXTERNO “H & N”  
FACTOR COMPETENCIA**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFC1	VENTAJAS COMPETITIVAS	Experiencia del entorno del negocio	Costos fijos y niveles de utilidad estables			A	
AEFC2	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	Inversiones altas en MKT	Posicionamiento ante los clientes			A	
AEFC3	ACCESO FAVORABLE A LAS MATERIA PRIMAS	Precias de adquisición más bajos por volumen.	PVP mas económico				GA
AEFC4	CANALES DE DISTRIBUCIÓN MAS DIRECTOS	Adquisición del producto en mayor cantidad	Mayor ganancia				GA
AEFC5	POSICIÓN DE LA MARCA	Reconocimiento inmediato del producto al momento de comprar	Niveles de venta estables			A	

*Fuente: Investigación de campo H & N*

*Elaborado por: Los tesistas*

### 2.7.6 Factor proveedores

**CUADRO N.- 25**  
**PROVEEDORES “H & N”**

Proveedores	Dirección
Planta de balanceado H & N Planta de incubación Granjas de levante la Azucena Granja de levante la Avelina	Pujilí Montalvo Montalvo Montalvo

*Fuente:* H & N (Recursos Humanos)

*Elaborado por:* Los tesisistas

**CUADRO N.- 26**  
**ANÁLISIS EXTERNO “H & N”**  
**FACTOR PROVEEDORES**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AEFP1	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Poco poder de negociación	Mas productos para elegir		0		
AEFP2	POCOS PROVEEDORES	MP e Insumos más escasos	Productos más costosos			A	
AEFP3	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	A mayor calidad, mayor aceptación del producto.	Aceptación continua del producto		0		
AEFP4	CANTIDADES ADECUADAS DE PEDIDOS	Fácil acceso a los insumos y materiales	Stock adecuado de MP	GO			

*Fuente:* Investigación de campo H & N

*Elaborado por:* Los tesisistas

### 2.7.7 Factor cliente externo

**CUADRO N.- 27**  
**CLIENTES “H & N”**

Cliente	Dirección
Carbonero	Latacunga
El Leñador	Latacunga
Cafetería Universal ESPOL	Latacunga
El Campechano	Ambato
TiliChiken	Ambato
Asadero el Rondador	Ambato
Comedor Paty	Ambato
Sol de Oriente	Palora
Supermercados Cash	Palora
Asadero Fanicita	Puyo
Comedor Consuelito	Puyo
Asadero los Guaytambos	Puyo

*Fuente:* H & N (Recursos Humanos)

*Elaborado por:* Los tesisistas

**CUADRO N.- 28**  
**ANÁLISIS EXTERNO “H & N”**  
**FACTOR CLIENTE EXTERNO**

CÓDIGO	FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CATEGORIZACIÓN			
				1	2	3	4
AECE1	FRECUENCIA DE PEDIDOS	Disminución de lotes de producción	Reducción de ingresos			A	
AECE2	SERCANIA DE LA PLANTA	Acceso a clientes	Inexistencia de intermediarios		0		
AECE3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Disminución de la demanda	Disminución de las ventas			A	

*Fuente: Investigación de campo H & N*

*Elaborado por: Los tesisistas*

NOMENCLATURA DE MATRIZ PERFIL EXTERNO	
AEFE	Análisis factor económico
AEFSC D	Análisis factor social, cultural y demográfico
AEFPL	Análisis factor político legal
AEFT	Análisis factor tecnológico
AEFC	Análisis factor competencia
AEFP	Análisis factor proveedores
AEFCE	Análisis factor cliente externo

**CUADRO N.- 29**  
**MATRIZ DEL PERFIL EXTERNO “H & N”**

COD	FACTORES	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				TOTAL
		Gran Oportunidad	Oportunidad	Amenaza	Gran Amenaza	
AEFE1	Incrementos progresivos de los índices de inflación					1
AEFE2	Consumo del producto en cantidades bajas					1
AEFE3	No existe mucha demanda del producto					1
AEFSCD1	Aceptación del producto en forma continua					1
AEFSCD2	Perdidas en segmentos de mercado					1
AEFSCD3	Mayor demanda del producto					1
AEFPL1	Incertidumbre política					1
AEFPL2	Niveles de contabilidad exigentes					1
AEFPL3	Pago de todos los beneficios de ley a los trabajadores					1
AEFPL4	Estabilidad en el consumo del producto					1
AEFT1	Procesos automatizados en un 50% en cada área					1
AEFT2	En su mayoría procesos automatizados					1
AEFT3	Falta de iniciativa para la compra					1
AEFT4	Monopolios de grandes empresas					1
AEFC1	Experiencia del entorno del negocio					1
AEFC2	Inversiones altas en MKT					1
AEFC3	Precios de adquisición más bajos por volumen.					1
AEFC4	Adquisición del producto en mayor cantidad					1
AEFC5	Reconocimiento inmediato al momento de comprar					1
AEFP1	Poco poder de negociación					1
AEFP2	MP e Insumos más escasos					1
AEFP3	A mayor calidad, mayor aceptación del producto.					1
AEFP4	Fácil acceso a los insumos y materiales					1
AECE1	Disminución de lotes de producción					1
AECE2	Acceso a clientes					1
AECE3	Disminución de la demanda					1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL %</b>		<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	<b>40,00</b>	<b>20,00</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Cuadros anteriores*  
*Elaborado por: Los tesisistas*

El 20% constituyen grandes oportunidades para H & N las mismas que le permitirán seguir creciendo en el mercado.


El 20% constituyen oportunidades para la empresa debido a que esta se encuentra en proceso de desarrollo.

El 20 % representa para H & N grandes amenazas que deberán ser convertidas en fortalezas aplicando estrategias de cambio de acuerdo a la realidad actual.

H &N posee un 40% de amenazas esto porque no ha logrado explotar su capital económico y humano.

## 2.8 Matriz foda

CUADRO N.- 30  
MATRIZ FODA “H&N”

 <p>HUEVOS NATURALES ECUADOR S.A.</p>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>F<sub>1</sub>. Excelente elaboración de productos.</p>	<p>D<sub>1</sub>. Recopilación deficiente de carpetas de aspirantes.  D<sub>2</sub>. No existen técnicas de selección adecuadas.  D<sub>3</sub>. Proceso inadecuado de contratación e inducción media.  D<sub>4</sub>. Existencia mínima  D<sub>5</sub>. Clima organizacional escaso  D<sub>6</sub>. Inexistente remuneración integral  D<sub>7</sub>. Atención básica en servicios  D<sub>8</sub>. Inexistente plan de carrera  D<sub>9</sub>. Básico análisis del desempeño  D<sub>10</sub>. Básica capacitación  D<sub>11</sub>. Sin aplicación de mejoras  D<sub>12</sub>. Deficiente estructuración</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>O<sub>1</sub>. Aceptación del producto en forma continua  O<sub>2</sub>. Mayor demanda del producto  O<sub>3</sub>. Niveles de contabilidad exigentes  O<sub>4</sub>. Pago de todos los beneficios de ley a los trabajadores  O<sub>5</sub>. Fácil acceso a los insumos y materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor producción</li> <li>• Manejo adecuado de recursos financieros.</li> <li>• Compra de insumos de calidad y a costos accesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de infraestructura</li> <li>• Expansión de nómina</li> <li>• Beneficios y servicios adecuados para el personal</li> <li>• Mejoras en el manejo del capital humano</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>A<sub>1</sub>. No existe mucha demanda del producto  A<sub>2</sub>. Incertidumbre política  A<sub>3</sub>. Monopolios de grandes empresas  A<sub>4</sub>. Precios de adquisición más bajos por volumen.  A<sub>5</sub>. Adquisición del producto en mayor cantidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de nuevos mercados</li> <li>• Valor agregado a productos</li> <li>• Calidad de productos</li> </ul>	<p><b>Creación del modelo de gestión del talento humano</b></p>

**Fuente:** Cuadros anteriores

**Elaborado por:** Los tesistas

### ***Conclusiones:***

La investigación nos ha permitido conocer de primera mano y con información real como ha estado ejecutando sus actividades la empresa “H & N”, sean estas relacionadas con la producción y como también en el manejo de sus recursos sean estos económicos, tecnológicos y humanos.

Realizado el análisis interno de la empresa “H & N” se estableció que su principal debilidad radica en la inadecuada administración que se da al recurso humano, esto debido a que los procesos utilizados para manejar su capital humano no se los está realizando de manera correcta.

Es de gran importancia la creación de una herramienta que le permita administrar de una manera eficiente al recurso humano, mediante la implementación de procesos que permitan manejar adecuadamente el capital humano de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA “H & N” HUEVOS NATURALES UBICADA EN EL SECTOR LASSO PARA EL PERIODO 2010 – 2015**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión del talento humano para la empresa “H & N” huevos naturales ubicada en el sector Lasso para el periodo 2010 - 2015

##### ***3.1.1 Objetivos específicos***

- Establecer cadenas de valor para cada uno de los procesos del talento humano.
- Realizar flujogramas para el adecuado direccionamiento del talento humano.
- Diseñar herramientas para el adecuado manejo de los procesos del talento humano.



### ***3.2 Reestructuración de misión***

Ofrecer productos saludables higiénicamente procesados a nuestros clientes, con un personal altamente capacitado y comprometido a la satisfacción del cliente, con el propósito de fomentar el desarrollo y adelanto del cantón, provincia y país.

### ***3.3 Reestructuración de visión***

Ser una empresa líder e innovadora en la comercialización de productos avícolas a nivel local y nacional, ofreciendo productos de calidad y excelente servicio.

### ***3.4 Reestructuración de valores***

#### ***3.4.1 Valores Internos.***

**Respeto.**-El cual primara en el desarrollo de las actividades diarias entre empleados y trabajadores de la empresa.

**Lealtad.**-Valor necesario que deberá existir entre empleado y empleador para desarrollar actividades en post de alcanzar metas comunes para alcanzar el liderazgo en el mercado.

**Responsabilidad.**-valor que primara en el cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los integrantes de la empresa.

**Confianza.**- Lazo que estrechara la relación entre los integrantes de la empresa mejorando su comunicación y desarrollando un ambiente familiar en la empresa logrando solucionar los problemas.

### ***3.4.2 Valores operativos.***

**Productividad.-** Nos brindará la confianza de tener siempre productos con normas de alta calidad obteniendo productos que satisfagan las necesidades del cliente interno.

**Laboriosidad.-** Buscando siempre el mejoramiento continuo nuestros procesos son realizados de una manera minuciosa y detallada evitando la obtención de fallas y productos defectuosos o con mala calidad.

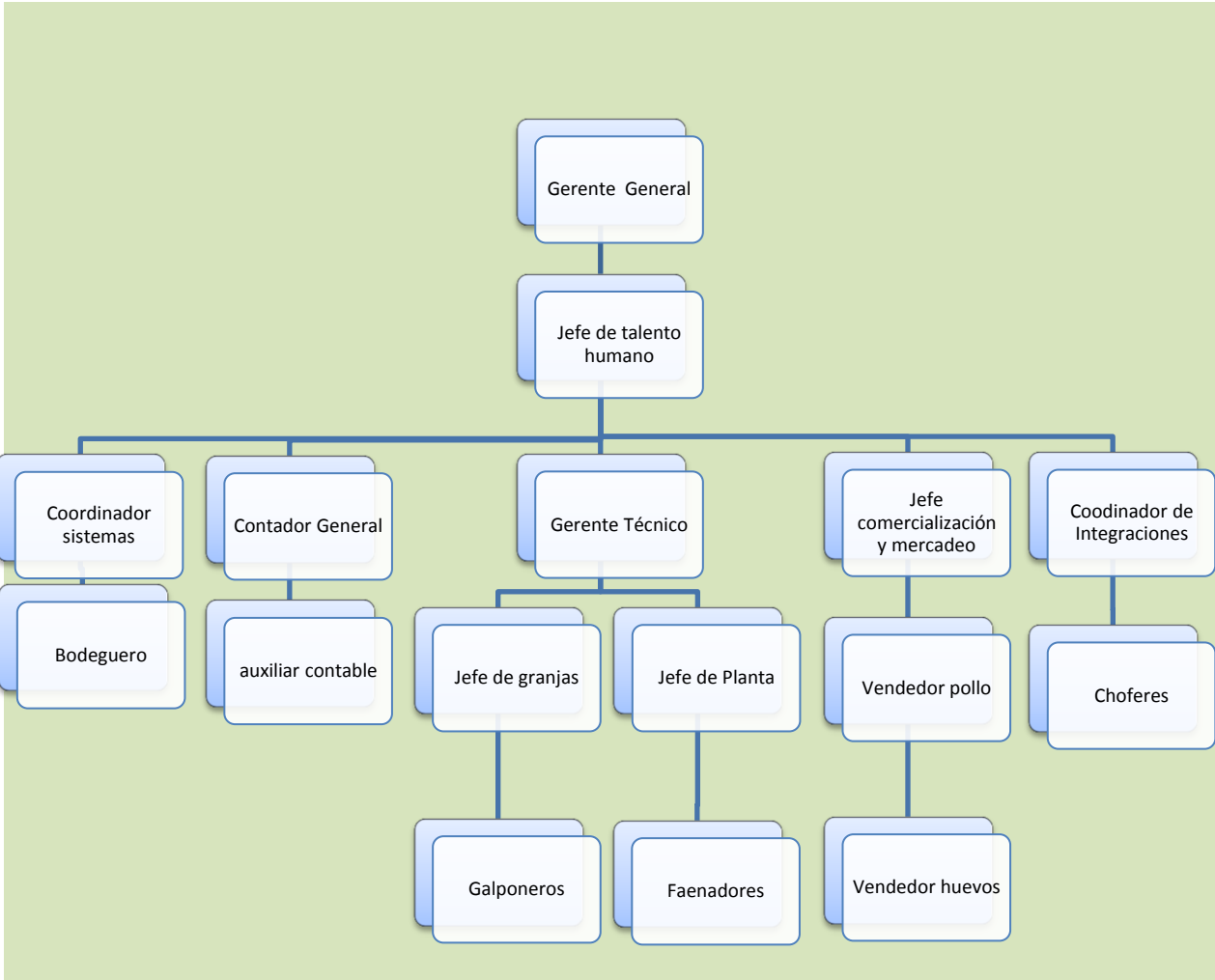
Estos valores permitirán ser eficiente y eficaz al momento de transformar las materias primas en productos terminados con un nivel de cautela y moderación al realizar las cosas demostrando así el amor al trabajo.

### ***3.4.3 Valores externos.***

**Compromiso social y ambiental.-** Estos nos permitirá tener una conciencia de protección del medio ambiente mejorando las condiciones de vida de nuestros trabajadores como de la sociedad con un tratamiento mejorado de los desechos producidos por el proceso productivo.

**Responsabilidad con clientes y proveedores.-** Con una sólida forma de trajo, procesos y productos de excelente calidad demostrara la gran responsabilidad que nuestra empresa tiene con nuestros clientes y proveedores mejorando así nuestra relación con ellos estableciendo vínculos de confianza y solidez empresarial.

**3.5 Reestructuración orgánica.**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
DE COTOPAXI**

**HUEVOSNATURALES  
“H & N”**



**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO “H & N”**



**HUEVOS NATURALES  
ECUADOR S.A.**

**AUTORES:**

**LUIS NEGRETE**

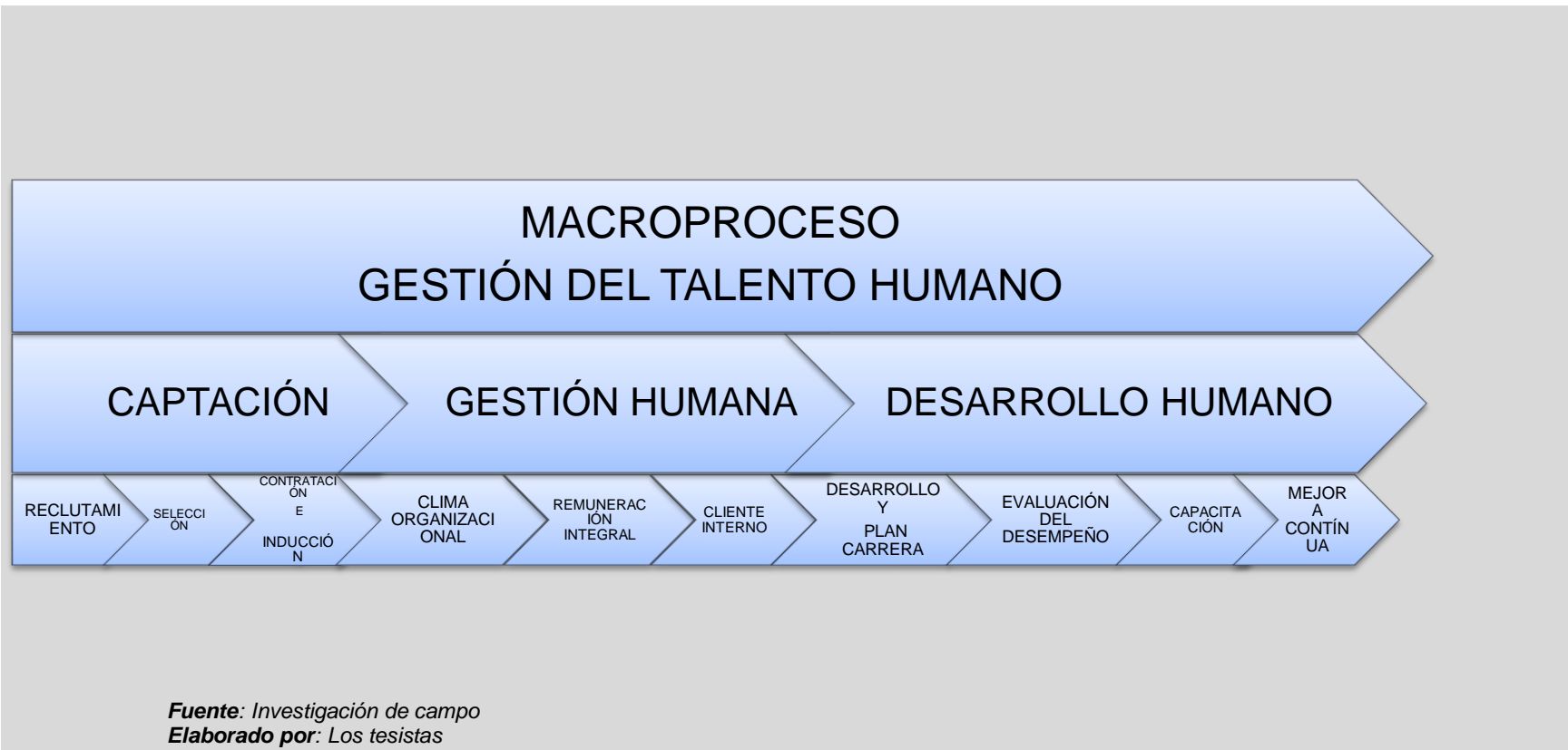
**MAURICIO VILCA**

**DIRECTORA: Ing. MARLENE SALAZAR**

**2010 – 2015**

**LASSO - ECUADOR**

### 3.6 Cadena de valor de los procesos del talento humano Huevos Naturales “H & N”



### 3.6.1 Captación

#### 3.6.1.1 Reclutamiento.

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.2.1)

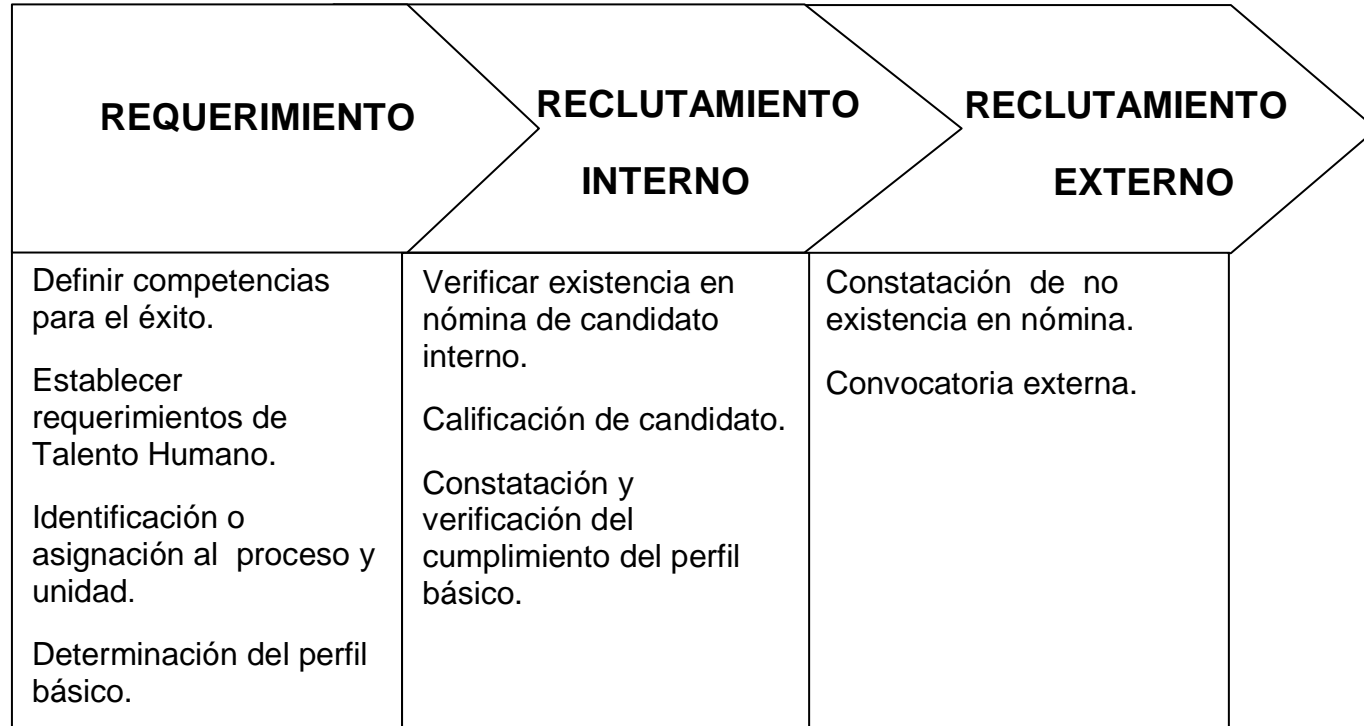
SUBPROCESO: Reclutamiento (GTH.1.1.1)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal H&N	Mercado Laboral	Planificación del Talento humano por cada área. Requisición de personal para cobertura de vacante. Fuentes internas de provisión de candidatos. Mercado laboral.	Ingresar información suficiente de los candidatos aptos para el proceso de selección del Talento Humano de modo que se cumplan los perfiles establecidos y se promuevan y mantengan la nueva filosofía de la organización	Carpetas, información y documentos debidamente llenos para la selección del Talento Humano	GTH 1.1.2	

*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesista

*Cadena de valor Reclutamiento*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesistas

### ***Descripción del proceso reclutamiento***

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.2.1)

SUBPROCESO: Reclutamiento (GTH.1.1.1)

N.-	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Panificar necesidades del Talento Humano	Personal de H & N	Recabar los requerimientos de los departamentos de la empresa y aprovisionar las contrataciones necesarias
2	Detectar vacantes	Personal de H & N	Prever las necesidades del talento humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados al departamento
3	Llenar requisición de T.H	Personal de H & N	Completar todos los datos requeridos en el formato de requisición del T.H
4	Receptar requisición	Personal de H & N	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple las necesidades de información
5	Analizar requisición	Jefe de Talento Humano	Verifica la información enviada, sobre todo la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por área solicitante y pedir los correctivos en caso de ser necesario.
6	Autorizar cobertura de vacante Publicación de convocatoria	Gerente General	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda de talento humano como de la publicación de la convocatoria correspondiente
7	Elaborar convocatoria	Jefe De Talento Humano	Disponer de una convocatoria modelo para todos los requerimientos de modo que el costo de la publicación no sea oneroso.

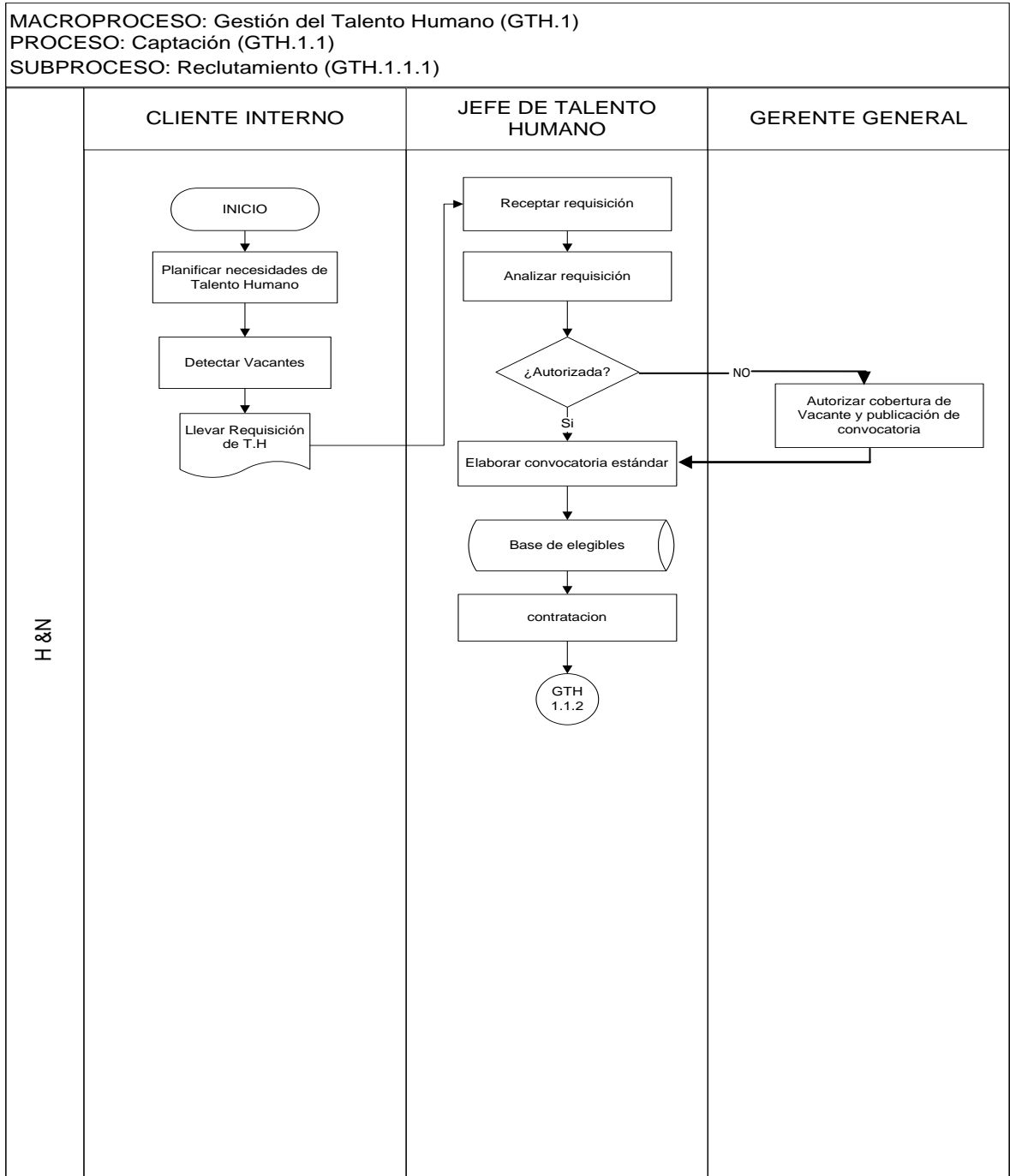
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas



# FLUJOGRAMA N.- 1

## RECLUTAMIENTO



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.1.2 Selección

#### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.1.1)

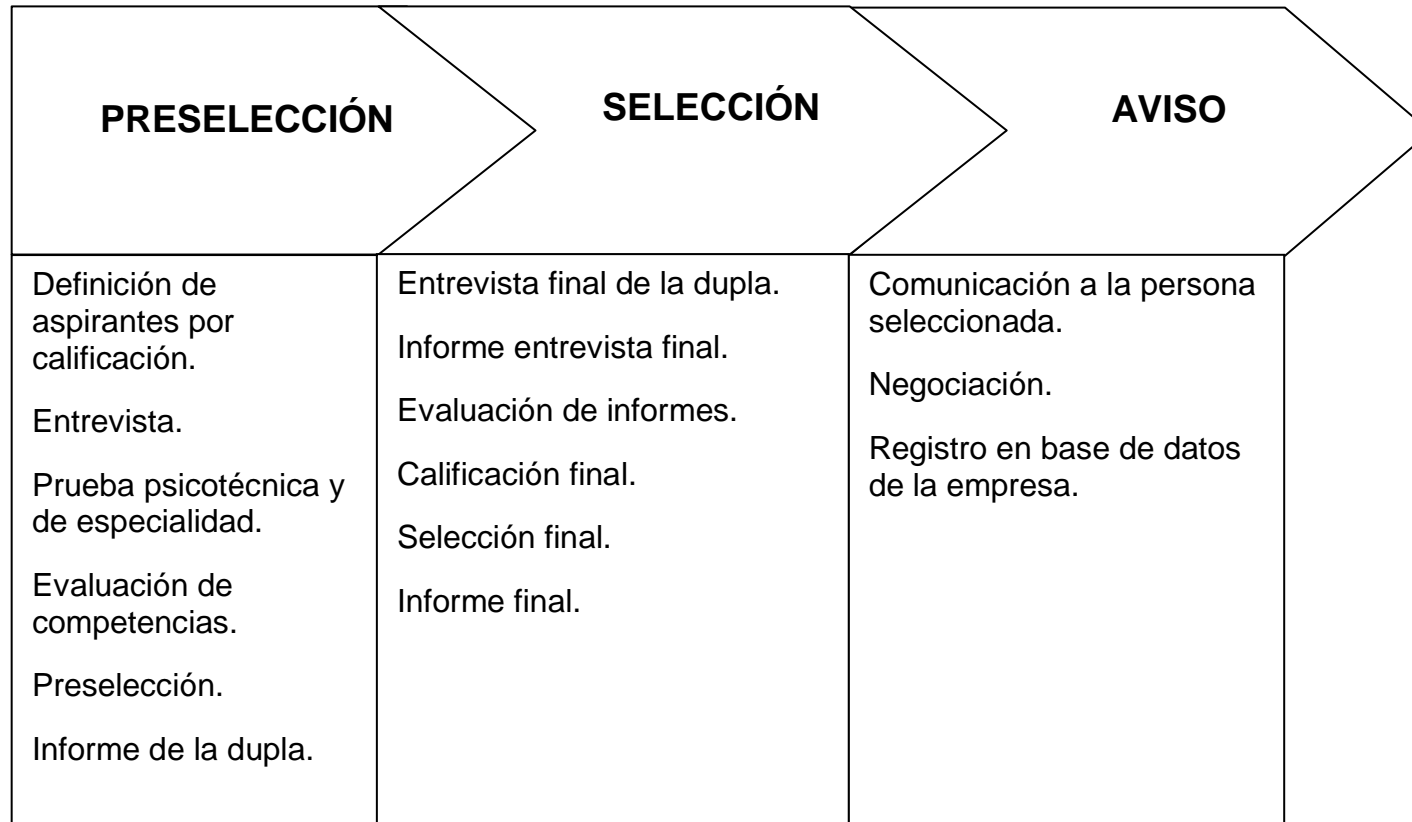
SUBPROCESO: Selección (GTH.2.1.2)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal H&N	Mercado Laboral	Recolección y calificación de carpetas	De la información obtenida se procede a filtrar a las personas para seleccionar en una dupla a los candidatos más aptos para cubrir la vacantes	Dupla de preseleccionados debidamente calificada y preparada para selección de un contratado	GTH 1.1.3	

*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesisistas

*Cadena de valor Selección*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesistas

***Descripción del proceso selección***

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.1.1)

SUBPROCESO: Selección (GTH.1.1.2)

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Receptar carpetas y personas	Talento Humano	Recibir vía correo electrónico, e-mail o entrega personal las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes.
2	Analizar carpetas de oferentes	Talento Humano	Revisar requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas.
3	Convocar a entrevista preliminar	Talento Humano	Conceder citas y organizar el trabajo de la entrevista preliminar o inicial.
4	Realizar entrevista inicial	Talento Humano	Elaborar preguntas para abordar a los candidatos preseleccionados para presidir su ajuste al clima organizacional y al tipo de trabajo.
5	Calificar carpetas	Talento Humano	Reunir a equipos multidisciplinarios para la calificación con el responsable de selección de los méritos y requisitos de selección de los oferentes.
6	Analizar nivel de puntaje	Talento Humano	Conceder puntaje y dejar seguir aquellos que pasan la escala definida en el reglamento de la reserva activa y empleados civiles.
7	Evaluación psicotécnica	Talento Humano	Aplicar pruebas psicológicas de personalidad, actitud, aptitud y motivacional conforme los requerimientos de los perfiles de competencias y generar así criterios de selección.
8	Elaborar prueba o entrevista técnica	Personal H & N	Implica elaborar la prueba o esquematizar los puntos clave a entrevistar con las respectivas matrices de calificación que las debe elaborar el responsable de proceso o el coordinador de unidad en la que se encuentra la vacante.
9	Calificar prueba o entrevista técnica	Personal H & N	Calificar los resultados de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas.

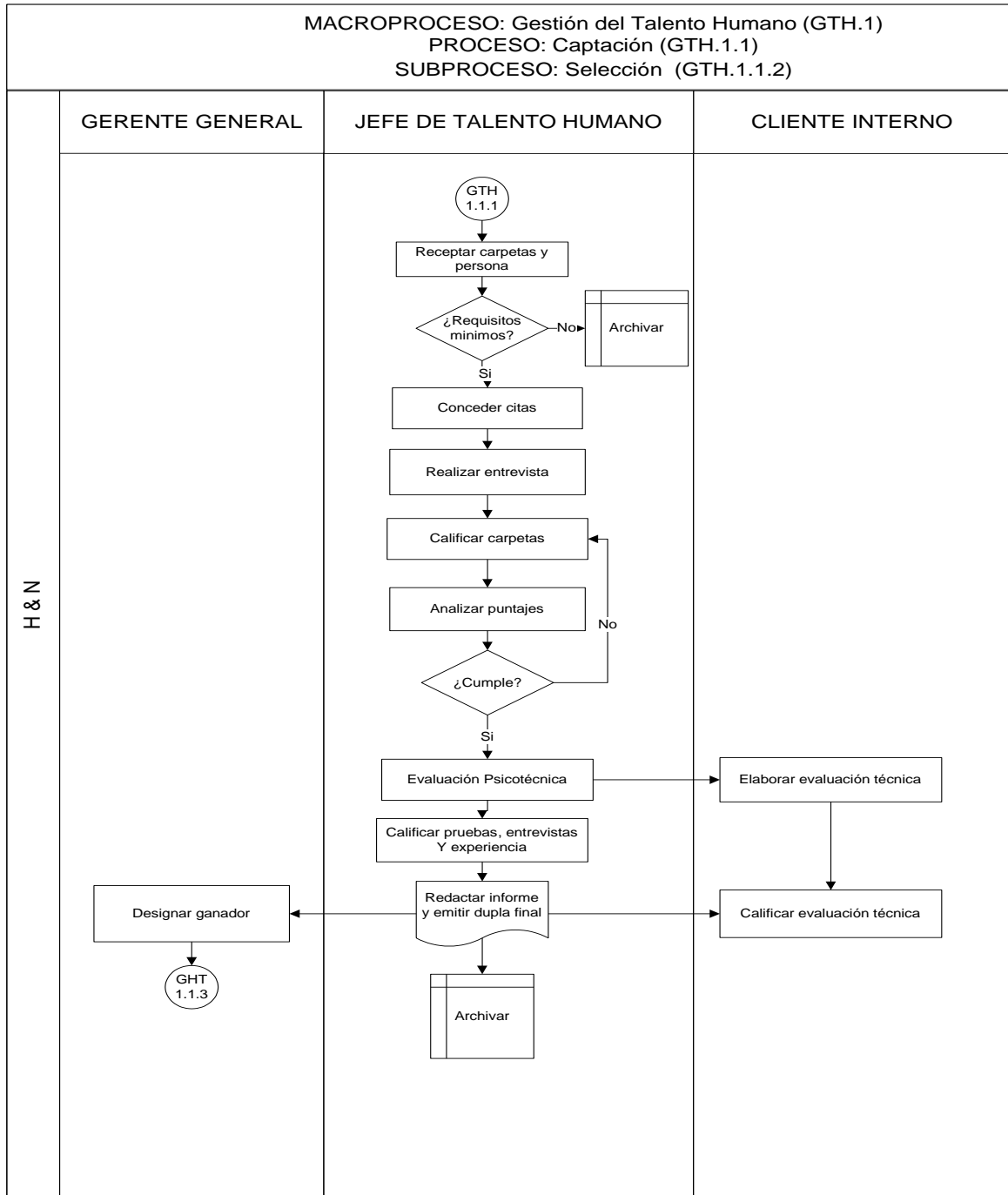
10	Calificar prueba, entrevista y experiencia	Personal H &N	Sumar todas las evaluaciones y ponderar respecto de un ciento por ciento, asignado pesos por prioridad del tipo de evaluaciones aplicadas.
11	Escribir informe y recomendar dupla finalista	Talento Humano	Elaborar un esquema estándar de informe y presentar al gerente la dupla de finalistas para designación
12	Designar ganador	GERENTE GENERAL	Obtener las puntuaciones finales y construir la dupla de los candidatos con los puntajes superiores.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

## FLUJOGRAMA N.- 2

### SELECCIÓN



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.1.3 Contratación e Inducción

#### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.1.1)

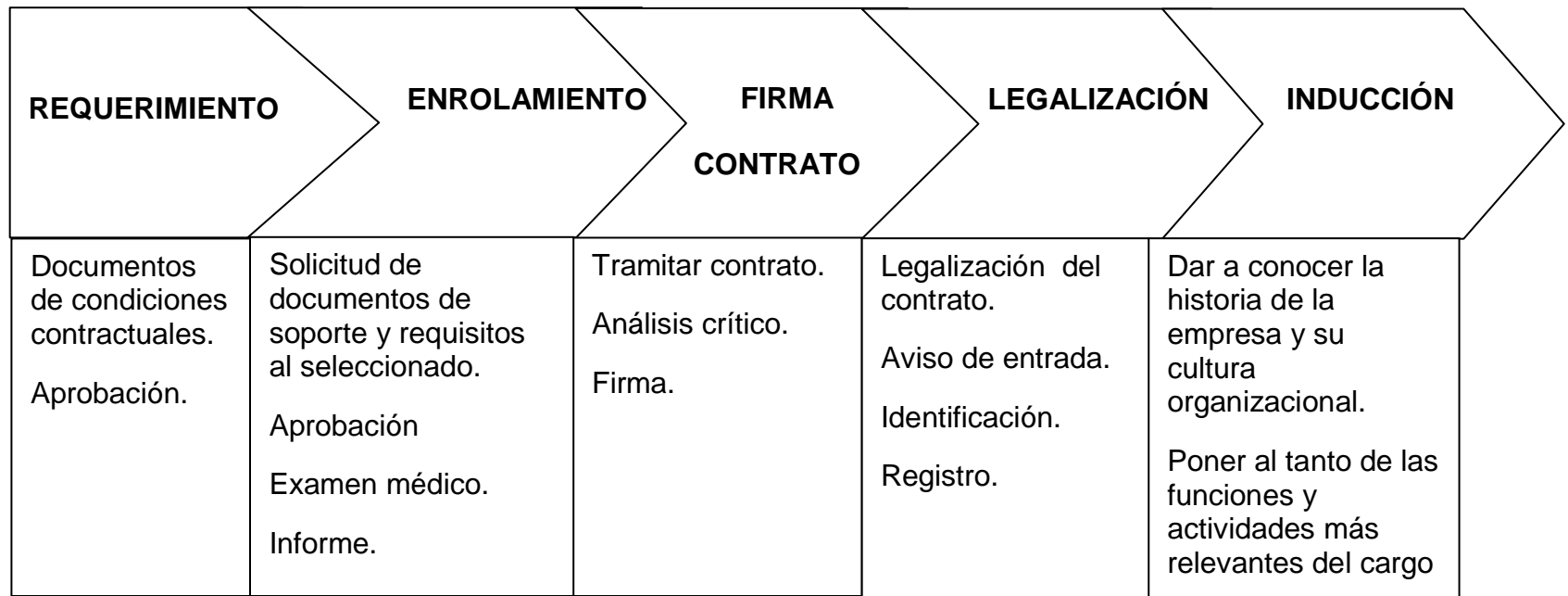
SUBPROCESO: Contratación (GTH.1.1.3)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
GTH 1.1.2		Dupla de candidatos aptos debidamente evaluados	Convierte al candidato en empleado y lo introduce en la cultura organizacional y el cargo	Contrato sujeto a la legislación vigente. persona empleada e inducida	GTH 1.1.3	

*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesistas

*Cadena de valor Contratación e Inducción*



*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado por: Los tesisistas*



### ***Descripción del proceso contratación***

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.1.1)

SUBPROCESO: Contratación (GTH.1.1.3)

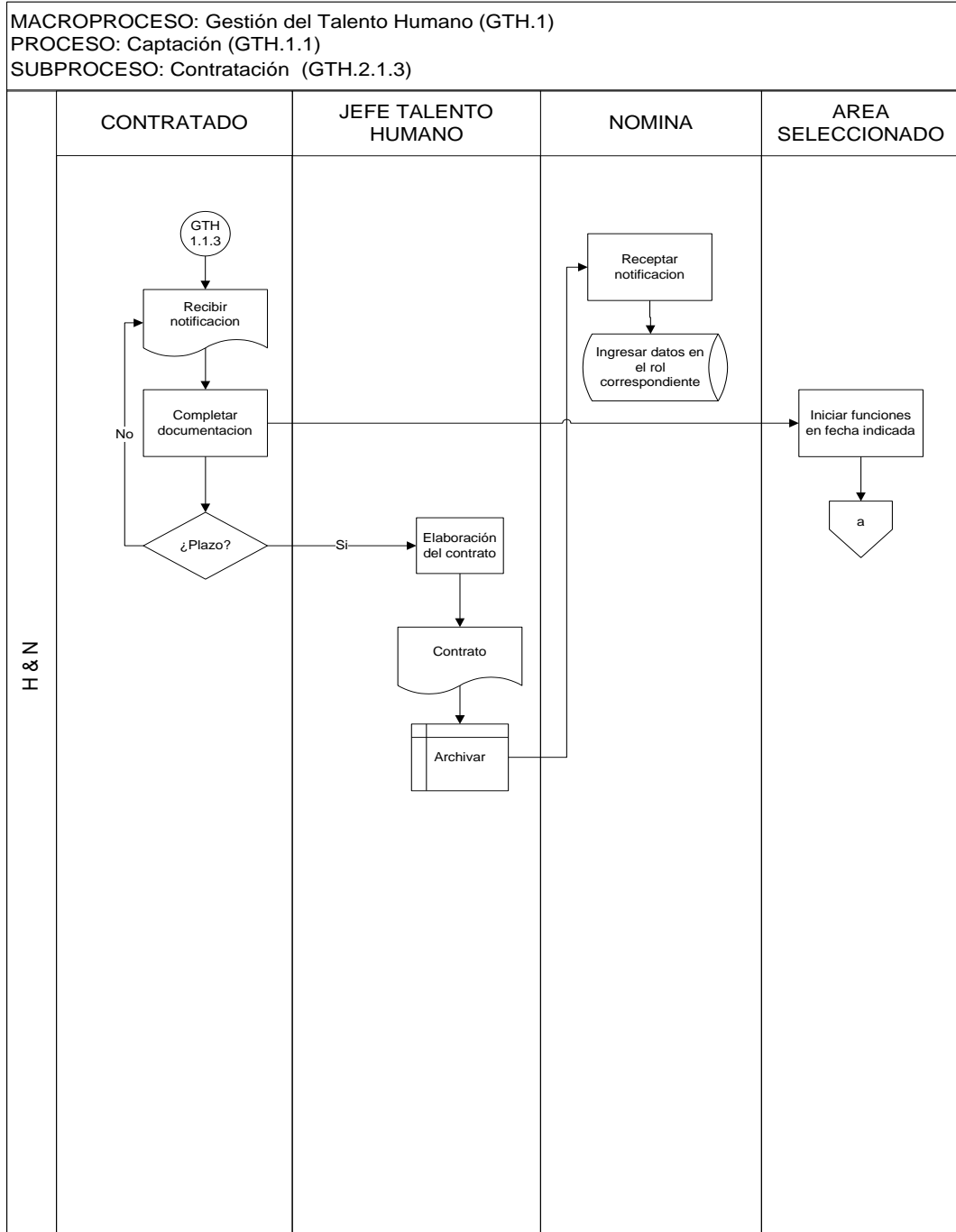
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Recibir información	CONTRATADO	El seleccionador a cargo se comunica por cualquier vía y felicita al candidato designado como ganador notificándole fecha y hora de presentación para inicio de actividades.
2	Completar documentación	CONTRATADO	Entregar la documentación que faltare conforme a requerimiento del área del Talento Humano.
3	Recibir nueva notificación	CONTRATADO	El seleccionador a cargo se comunica por cualquier vía y notifica que el plazo se ha vencido que se procederá a designar al segundo mejor calificado.
4	Recibir copia de contrato	Talento Humano	Elaboran y registran tres contratos: el TH, en jurídico y una al contratado.
5	Envío y recepción de notificación en nómina	Talento Humano	Implica la notificación de fecha a partir de la cual debe ingresar a nómina el contratado y su respectiva clasificación y codificación.
6	Ingresar a rol correspondiente	Talento Humano	Digitar datos de sueldo, cargo, beneficios, etc. Propias de la relación contractual establecida.
7	Iniciar funciones en la fecha indicada	Talento Humano	Iniciar el desempeño previa inducción del contratado.
8	Iniciar inducción del contratado	Talento Humano	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción e inicia sus actividades correspondientes.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

## FLUJOGRAMA N.- 3

### CONTRATACIÓN



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

***Inducción.***

**Caracterización**

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.1.1)

SUBPROCESO: Inducción (GTH.1.1.3)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
GTH 1.1.2		Empleado recién contratado. Proceso de inducción	Se busca inducir en la cultura organizacional y evitar errores en la ejecución de tareas y responsabilidades	Resultados positivos de la gestión del nuevo empleado	GTH 1.1.3	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

### *Descripción del proceso inducción*

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Captación (GTH.1.1)

SUBPROCESO: Inducción (GTH.1.1.3)

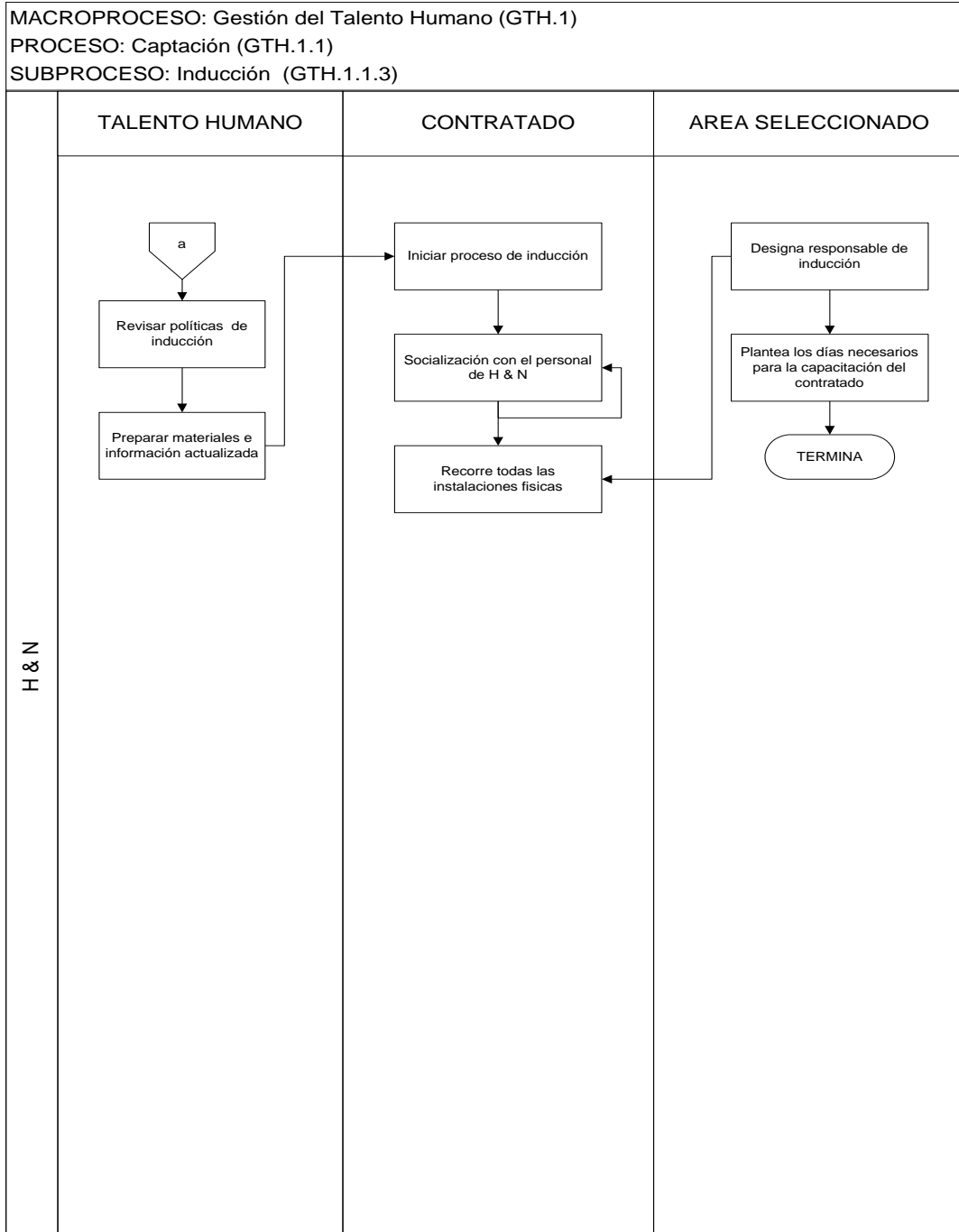
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Revisar política de inducción	Talento Humano	Definir propósito de la política.
2	Preparar los materiales e información actualizada	Talento Humano	Diseñar tríptico de con información organizada de la estructura organizacional y normativas generales
3	Primer día de trabajo recibe inducción toda la jornada.	Contratado	Acudir a las instalaciones para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción.
4	Es presentado jefe inmediato, directores, compañeros y subordinados.	Contratado	De conformidad con el proceso seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo. Jefe inmediato y subordinados.
5	Recorre todas las instalaciones físicas.	Contratado	Será guiado en un recorrido por las instalaciones físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ella de desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.
6	Designar tutor o responsable de inducción.	Talento Humano	Determinar la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado.
7	Plantear los días necesarios para la capacitación del contratado.	Talento Humano	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a cargo del seleccionado.
8	Segundo día de trabajo recibe especificaciones de cargo detalle del cómo hacer las actividades relevantes.	Contratado	Recibirá capacitación e inducción referente al cargo, a las actividades relevantes que desarrollará recibiendo detalles de cómo hacerlas, periodicidad y responsabilidad.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

## FLUJOGRAMA N.-4

### INDUCCIÓN



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.2 Gestión humana

#### 3.6.2.1 Clima organizacional.

##### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Gestión Humana (GTH.1.2)

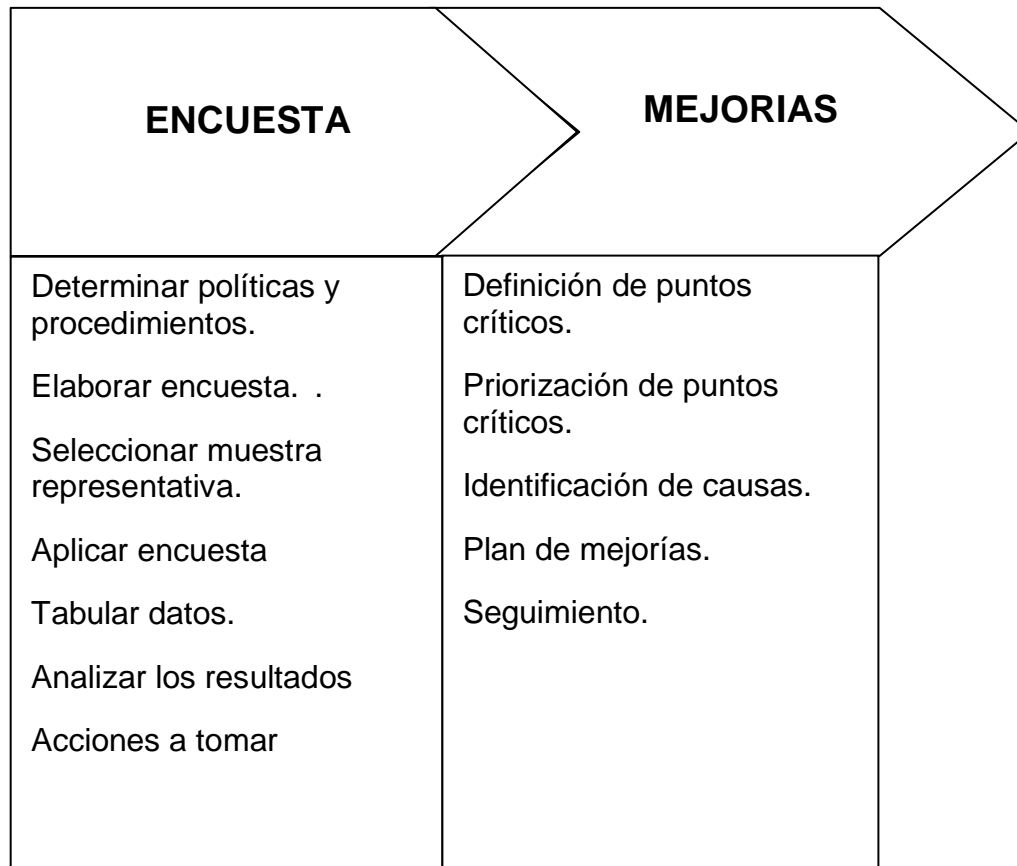
SUBPROCESO: Clima Organizacional (GTH.1.2.2)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Todos los departamentos		Gestión diaria de comunicación y liderazgo.	El proceso busca detectar el nivel de satisfacción del cliente interno, como detectar problemas y corregirlos.	Encuesta del clima laboral. Cambios en la administración	Todos los departamentos	

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado por: Los tesisistas*

*Cadena de valor Clima organizacional*



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesistas

***Descripción del proceso clima organizacional***

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Gestión Humana (GTH.1.2)

SUBPROCESO: Clima Organizacional (GTH.1.2.2)

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Determinar política y procedimiento	Talento Humano	Determinar responsables para aplicar las encuestas de acuerdo a necesidades
2	Diseñar encuesta de prueba	Talento Humano	Establecer un listado de preguntas que estén dirigidas a medir los factores de clima laboral.
5	Seleccionar muestra representativa	Jefes de área	Aplicar una de las técnicas de muestreo para obtener el grupo de aplicación definitiva
6	Aplicar encuesta	Personal H & N	Responder las preguntas de la encuesta, es necesario tomar toda precaución para garantizar la confidencialidad y veracidad de las respuestas
7	Tabular datos	Jefes de área	Calificar cada pregunta de las encuestas considerando las respuestas dadas y la correspondiente calificación establecida previamente
8	Elaborar diagnóstico	Talento Humano	Analizar los resultados obtenidos de la calificación previa, establecer los identificadores y determinar el diagnóstico y resultados
10	Realizar acciones correctivas	Talento Humano	Ejecutar acciones correctivas mediante: Capacitación ,cambios o implantación de nuevas políticas, entre otros

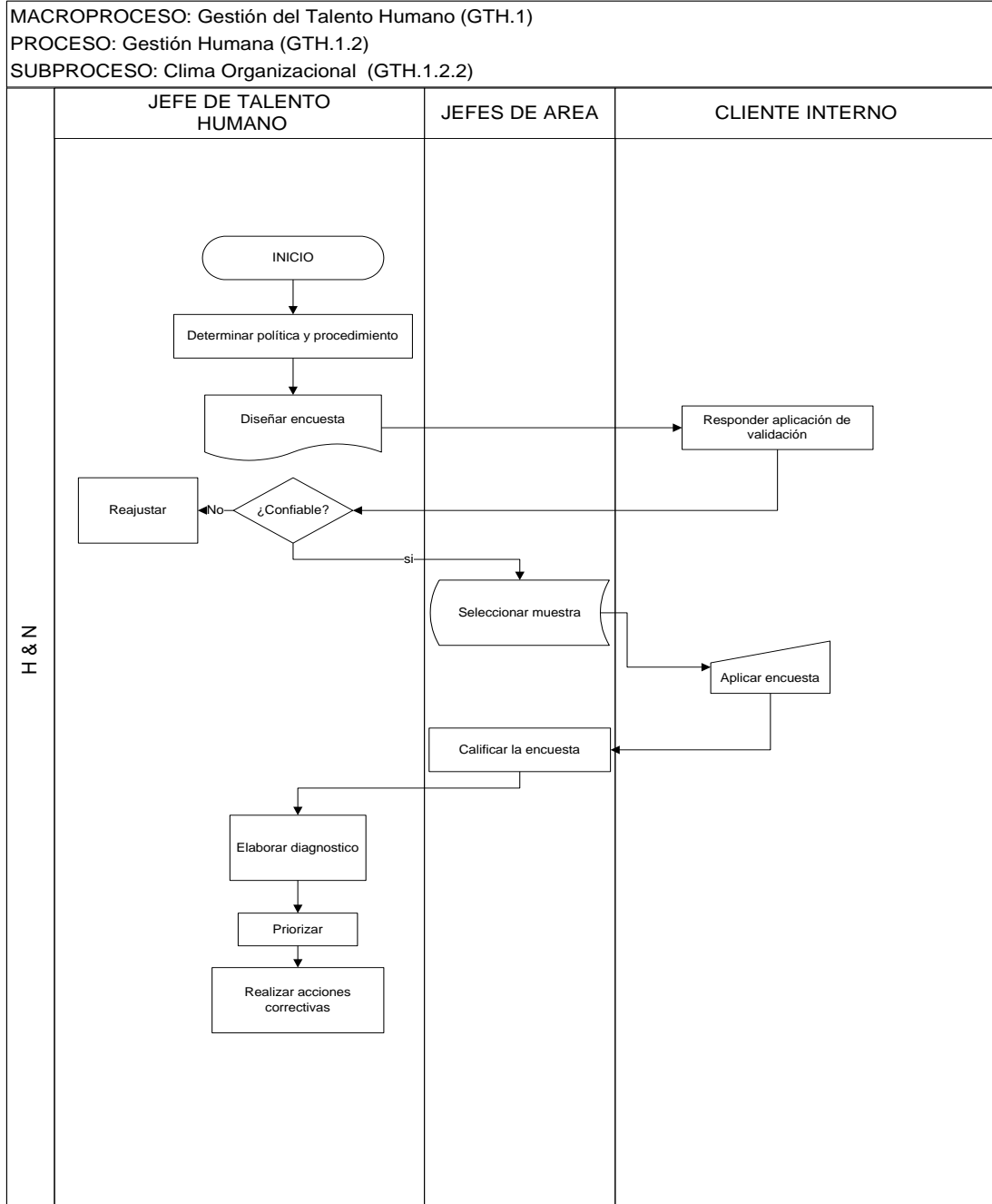
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesistas



## FLUJOGRAMA N.- 5

### CLIMA ORGANIZACIONAL



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.2.2 Remuneración integral.

#### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Gestión Humana (GTH.1.2)

SUBPROCESO: Remuneración Integral (GTH.1.2.3)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Todos los departamentos		Información sobre sistemas de valoración de puntos. Comité de valoración. Estructura de cargos planes de acción por persona	Se construye una escala de valoración para administrar la nomina y la gestión efectiva de las remuneraciones a si como los de los incentivos ligados a la productividad individual	Valorador de cargos. Planes de acción individuales. Nomina mensual cancelada	Todos los departamentos	

*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesisistas

*Cadena de valor Remuneración integral*

<b>VALORACIÓN DE CARGOS</b>	<b>ADMINISTRACIÓN NÓMINA</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>CONTROL</b>
<p>Establecer niveles mínimos y máximos por factor.                      Establecer niveles intermedios.                      Definir puntaje por grado.                      Establecer puntaje total.                      Construir progresión tipo por factor.                      Nombrar comité de valoración.                      Capacitar miembros del comité.                      Planificar ejecución.                      Valorar grupos de cargos por área.                      Construir escalas y niveles salariales.                      Elaborar informes y gráficos.</p>	<p>Digitar datos al sistema por códigos.                      Revisar datos ingresados por totales.                      Imprimir nómina.                      Obtener datos para pagos, elaboración para pago en efectivo.                      Recepción de firma de pago de sueldos y salarios en el rol mensual.                      Generación de informes parciales de pago descuentos para mayorizaciones.                      Archivo de datos de pago.                      Cierre de nómina mensual.</p>	<p>Elaborar formato plan de acción.                      Estandarizar formato plan de acción.                      Elaborar plan de acción.                      Difundir plan de acción.                      Aprobar plan de acción de los responsables.                      Cuantificar ventaja en dólares.                      Definir porcentaje de distribución.                      Negociación.                      Firma plan de acción de los responsables.</p>	<p>Acciones correctivas.                      Seguimiento</p>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesistas

*Descripción del proceso remuneración integral*

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Gestión Humana (GTH.1.2)

SUBPROCESO: Remuneración Integral (GTH.1.2.3)

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Definir factores de valoración	Gerente general Talento Humano	Elegir dentro de las competencias detectadas las indispensables para elaborar un valorador de cargos.
2	Establecer niveles mínimos y máximos por factor	Talento Humano	Construir y describir el nivel mínimo y máximo esperado de conductas por cada competencia convertida en factor
3	Establecer niveles intermedios por factor	Talento Humano	Construir los niveles lógicos e intermedios que completan las escalas del valorador.
4	Definir puntaje por grado	Talento Humano	Construir una escala de puntuación basada en un nivel tope de 1000 puntos a distribuir.
5	Establecer puntuación total	Talento Humano	Plantear una cantidad de puntos por categorías que agrupen factores.
6	Construir progresión por factor	Talento Humano	Establecer una progresión aritmética para el crecimiento de los puntajes por cada factor.
7	Nombrar comités de valoración	Talento Humano	Designar un grupo de responsables y coordinadores que maneje el modelo de valoración desarrollado para valorar cada cargo de cada área.
8	Capacitar miembros del comité	Personal H & N	Los responsables de cada comité deben ser capacitados tanto en la herramienta como en el mecanismo elegido.

9	Planificar ejecución	Personal H & N	Organizar fechas y hora para la ejecución de cada una de las reuniones de valoración.
10	Valorar grupos de cargos por área	Personal H & N	Valorar los cargos con el modelo conforme a la planificación.
11	Construir escalas en niveles salariales	Personal H & N	Obtener escalas de puntos de los cargos valorados para su próxima conversión a dólares.
12	Informes y gráficos	Personal H & N	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados obtenidos para determinar correctivos al trabajo.
13	Apertura nómina del mes	Contabilidad	Receptar la información de la valoración para ingresarlas como datos generales de sueldos base para cada mes de pago.
14	Capturar datos mensuales	Contabilidad	Receptar datos de ingreso y descuentos para la nómina mensual con sus respectivos soportes documentales.
15	Digitar datos al sistema	Contabilidad	Ingresar los datos manuales o captura de datos digitalizados.
16	Revisar datos por totales	Contabilidad	Efectuar una revisión manual de los datos ingresados y los pagos legales debidamente efectuados.
17	Imprimir nómina	Contabilidad	Imprimir los comprobantes de pago individuales y roles generales conforme a codificaciones internas.
18	Generar listado para pagos	Contabilidad	Imprimir, los respectivos listados para efectuar el pago.
19	Enviar listados	Contabilidad	Receptar los datos totales para pago de haberes mensuales tanto a contabilidad para su registro y provisión de fondos como a los bancos para la asignación a las cuentas correspondientes

20	Elaborar cheques	Contabilidad	Conforme a listados efectuar los restantes pagos en los casos autorizados en cheque o no depósito en cuenta.
21	Receptar firmas de pago de haberes mensuales	Contabilidad	Entregar a cada coordinador de área los correspondientes roles para la recepción de firmas y archivo de las mismas.
22	Informes parciales y de pago para mayorización	Contabilidad	Elaborar registros de ingresos y descuentos para su correspondiente mayorización.
23	Cierre nómina mensual	Contabilidad	Cerrar nómina siguiendo un procedimiento físico y magnético.
24	Elaborar política de plan de acción	Gerente general	Dictar la normativa, los responsables, la periodicidad y otros detalles necesarios para el plan de acción individual.
25	Elaborar formato de plan de acción	Talento Humano	Presentar alternativas que incluyan los compromisos, objetivos y estándares de rendimiento mínimo a obtener.
26	Estandarizar formato de plan de acción	Gerente general	Definir un formato estándar que incluya los datos requeridos.
27	Difundir el plan de acción	Gerente general	Elaborar un plan y acciones de difusión de los propósitos perseguidos y los resultados de mejora institucional que se espera obtener del plan de acción.
28	Elaborar plan de acción	Talento Humano	Definir en los formatos los planes de acción de cada responsable y coordinador para su aplicación dentro del área correspondiente.
29	Revisar plan de acción	Responsable de área, Talento Humano	Revisar si las acciones y los objetivos planteados exigen un nivel aceptable de reto o son realistas en cuanto a su alcance y factibilidad.

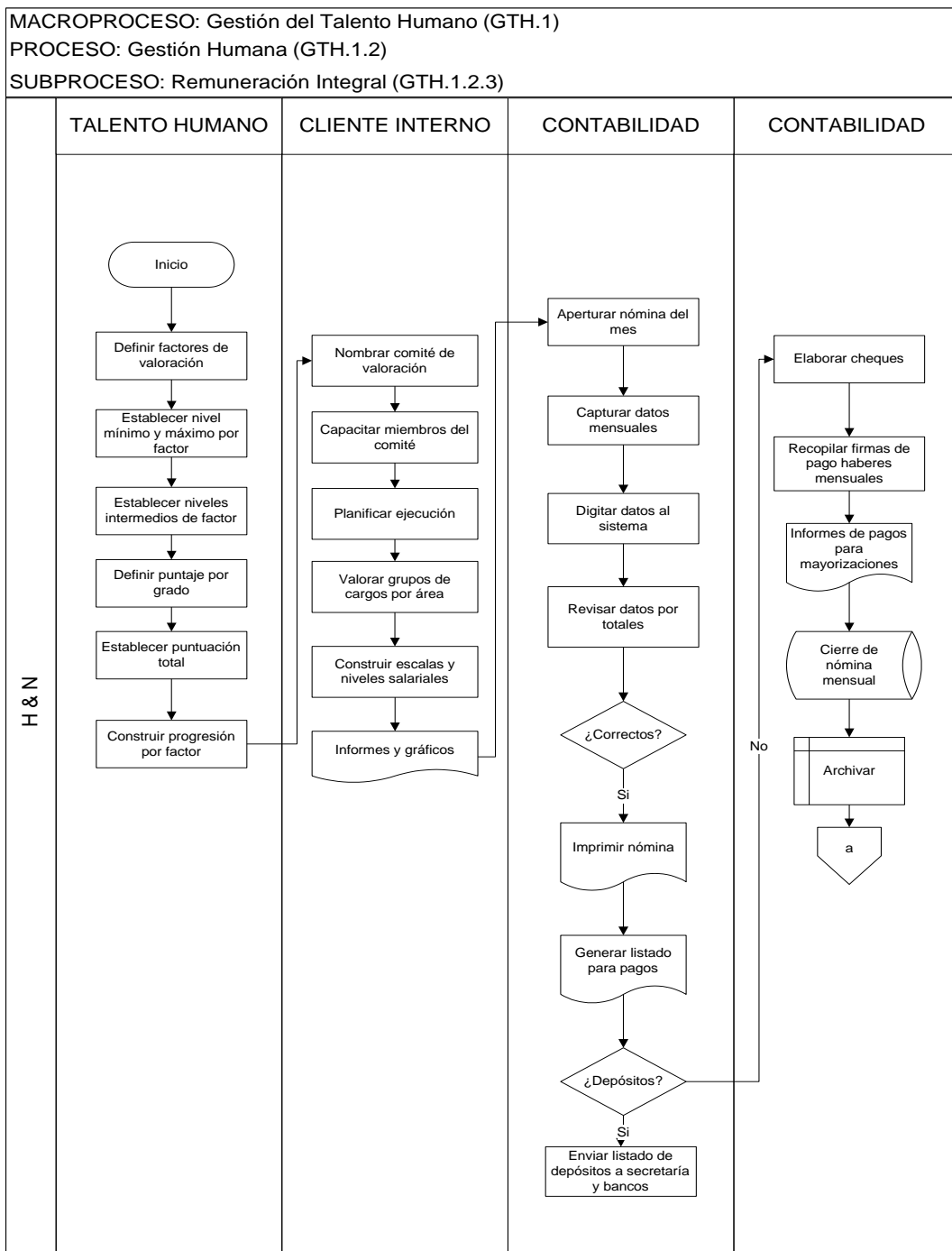
30	Aprobar plan de acción	Gerente general	Conceder el correspondiente visto bueno para su aplicación.
31	Cuantificar ventaja en dólares	Responsable de área	Constatar las desviaciones positivas originadas por las acciones de eficacia y efectividad.
32	Definir porcentaje de distribución	Responsable de área	Establecer ventaja económica y porcentaje obtenido para la distribución conforme al resultado reflejado al final del periodo de gestión definido en la política del plan de acción.
33	Negociar porcentaje de distribución	Responsable de área	Generar alternativas de pago personales y globales de mutuo acuerdo entre la organización y los responsables de los procesos.
34	Firmar plan de acción de los responsables	Gerente general	Establecer compromisos de cumplimiento.
35	Informes mensuales a responsables	Responsable de área , Talento Humano	Elaborar informes gráficos y comentar los resultados conforme a la desviación de los resultados esperados dentro del plan de acción.
36	Efectuar acciones correctivas y de mejora	Responsable de área , Talento humano	Detectar desviaciones y negociar alternativas de corrección para establecer objetivos y su cumplimiento esperado en el nuevo ciclo del plan de acción

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

## FLUJOGRAMA N.- 6

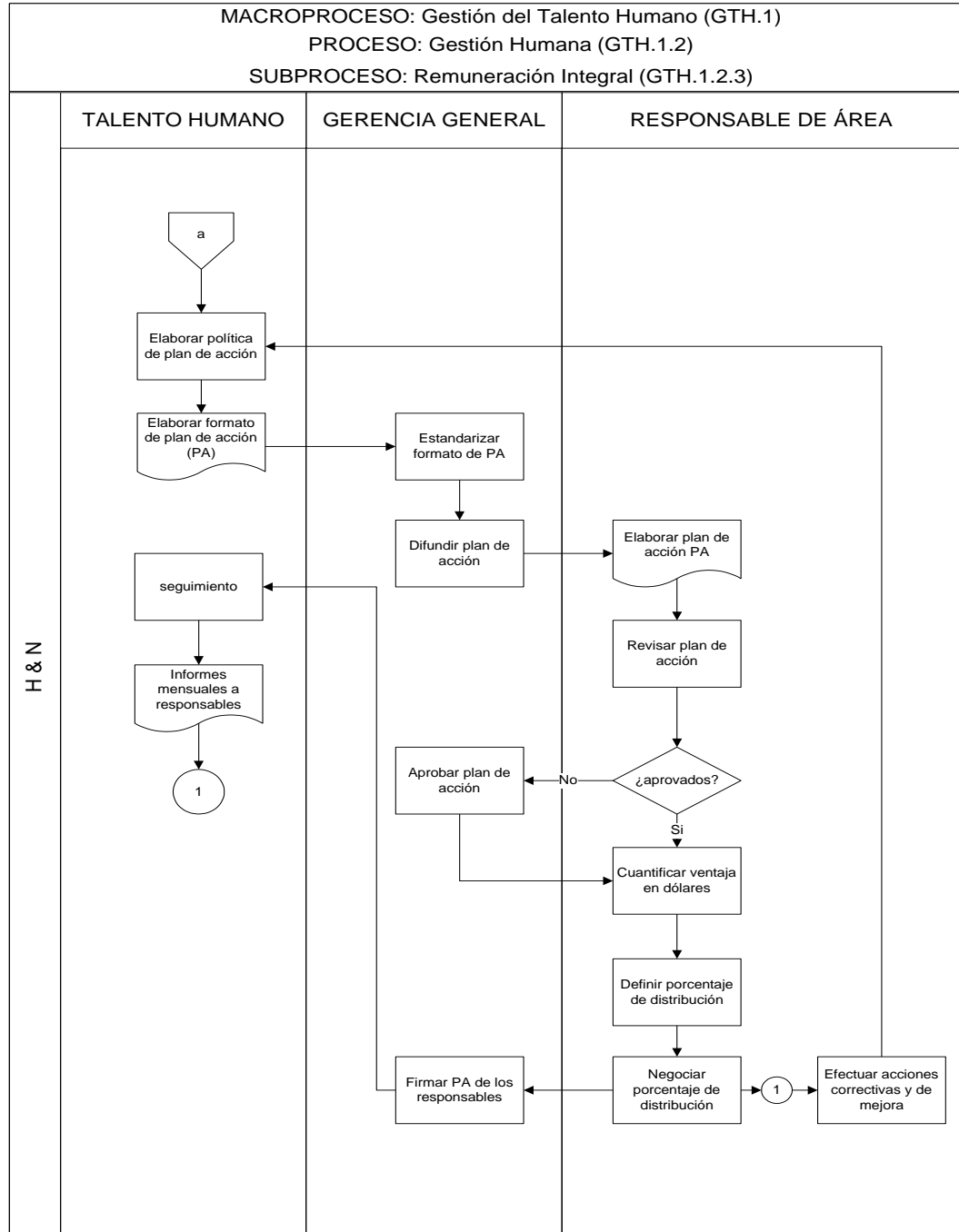
### REMUNERACIÓN NTEGRAL



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas



## FLUJOGRAMA 6.1 REMUNERACIÓN INTEGRAL



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.2.3 Cliente interno

#### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (G.1)

PROCESO: Gestión Humana (G.1.2)

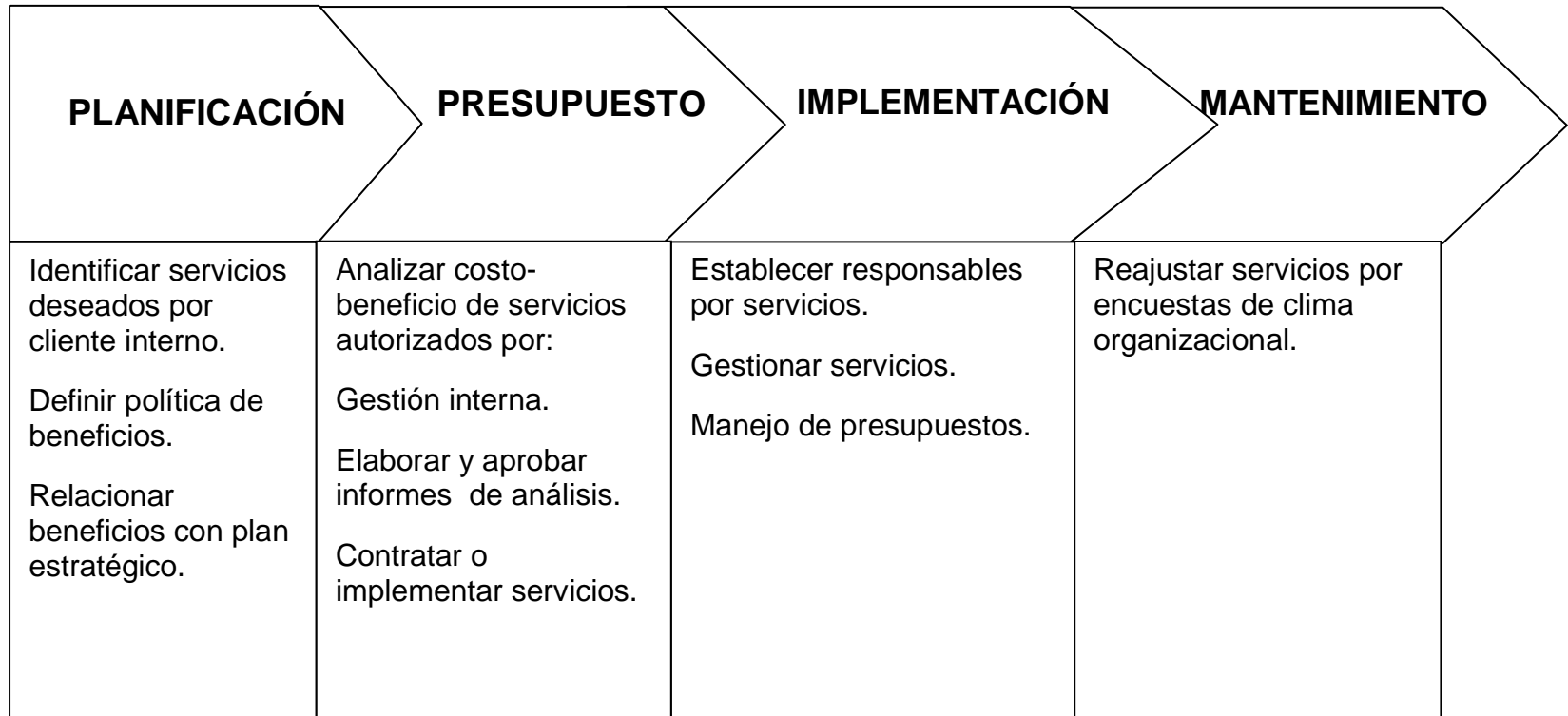
SUBPROCESO: Cliente interno (G.1.2.4)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
GTH 1.2.2		Encuesta de percepción de servicios	Se generan ajustes entre la percepción actual del cliente interno sobre los servicios recibidos y los servicios deseados para efectuar los presupuestos y el tipo de beneficio a conceder.	Beneficios y servicios continuamente ajustados a las necesidades y percepciones de valor del cliente interno	Todos los departamentos	

*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesisistas

*Cadena de valor Cliente interno*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesistas

***Descripción del proceso cliente interno***

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (G.1)

PROCESO: Gestión Humana (G.1.2)

SUBPROCESO: Cliente interno (G.1.2.4)

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Identificar servicios deseados por el cliente interno.	Talento Humano	Aplicar herramientas como encuestas para focalizar, los servicios valorados por el cliente interno, se puede utilizar los datos de medición del clima organizacional.
2	Definir políticas de administración de beneficios.	Talento Humano	Establecer responsables, periodo de vigencia y forma de difusión de los beneficios valorados por el cliente interno.
3	Analizar ajuste presupuestario.	Talento Humano	Verificar que el presupuesto ha sido debidamente asignado para la implementación en un periodo completo previamente definido.
4	Ajuste presupuestario.	Talento Humano	Solicitar o diligenciar fondos suficientes para los beneficios valorados por el cliente interno.
5	Planificar aplicación de beneficios focalizados.	Talento Humano	Establecer quien, como, donde, con qué recursos se contará para la implementación de los servicios deseados.
6	Servir al cliente interno conforme al plan y recursos asignados.	Talento Humano	Cumplir con la planificación establecida para la implantación de los beneficios deseados por el cliente interno.
7	Efectuar encuestas y entrevistas de medición de satisfacción.	Talento Humano	Aplicación de encuestas y entrevistas referentes a los nuevos beneficios de los que es beneficiario el cliente interno, estos datos identificarán las nuevas necesidades del cliente interno.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesistas

## FLUJOGRAMA N.- 7

### CLIENTE INTERNO



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.3 Desarrollo Humano.

#### 3.6.3.1 Desarrollo y Plan Carrera

##### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3)

SUBPROCESO: Desarrollo Y Plan carrera (GTH.1.3.1)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
GTH 1.3.2		Información de estructura organizacional. Información de competencia a desarrollar por departamento	La información que ingresa debe orientar la carrera de cada persona en forma vertical y horizontal y proponer a la ejecución de actividades de desarrollo individual.	Estructura vertical de desarrollo visible para cada persona en no más de tres niveles. Acciones de desarrollo por persona.	Todos los departamentos	
GTH 1.3.3						

*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesistas

*Cadena de valor Desarrollo y plan carrera*

<p><b>DESARROLLO VERTICAL</b></p>	<p><b>DESARROLLO HORIZONTAL</b></p>	<p><b>DESARROLLO INDIVIDUAL</b></p>
<p>Definir criterios del plan.</p> <p>Establecer políticas de desarrollo y carrera profesional.</p> <p>Cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos.</p> <p>Auditar niveles de cadena de mando.</p>	<p>Análisis horizontal de competencias requeridas.</p> <p>Establecer política de rotación en los departamentos.</p> <p>Rotar para asumir los roles de responsabilidad.</p>	<p>Recabar insumos de evaluación del desempeño.</p> <p>Seleccionar eventos y acciones de desarrollo individual.</p> <p>Aplicar acciones de desarrollo individual.</p> <p>Evaluar acciones.</p>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

***Descripción del proceso desarrollo humano***

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3)

SUBPROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Definir criterios del plan	Talento Humano	Establecer los lineamientos generales de desarrollo vertical y sobre todo el desarrollo horizontal de competencias de las personas.
2	Establecer políticas para el desarrollo y carrera profesional	Talento Humano	Definir propósitos del plan carrera así como ajustar a las normativas mandatorias dadas en las reglamentaciones correspondientes
3	Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en no más de dos niveles	Talento Humano	Actualizar cargos conforme a la metodología para la clasificación de cargos en la organización
4	Analizar en todas las áreas	Talento Humano	Verificar el ajuste a la nueva estructura organizacional en todas las áreas de la organización
5	Mantener verticalidad	Talento Humano	Efectuar ajustes y no permitir un uso mayor de niveles de verticalidad de cargos
6	Analizar nivel de competencias horizontales por área	Talento Humano	Obtener de los perfiles de cargo por competencias a aquellas relevantes en toda el área y ejecutar acciones de ajuste vía capacitación
7	Establecer políticas de rotación intraárea	Talento Humano	El responsable del área deberá ajustar la rotación interna dirigida de modo que cada servidor de primera línea asuma nuevas y progresivas responsabilidades y competencias
8	Analizar desarrollo de roles de liderazgo	Personal H & N	Detectar personas con potencialidad de liderazgo y ajustar en cada área el desarrollo de dicho potencial vía incremento de autoridad y poder de decisión controlados en menor nivel cada vez
9	Rotar para asumir roles de liderazgo	Personal H & N	Ejercer acciones puntuales para la toma de decisiones compartidas e independientes por las personas con potencial de liderazgo.



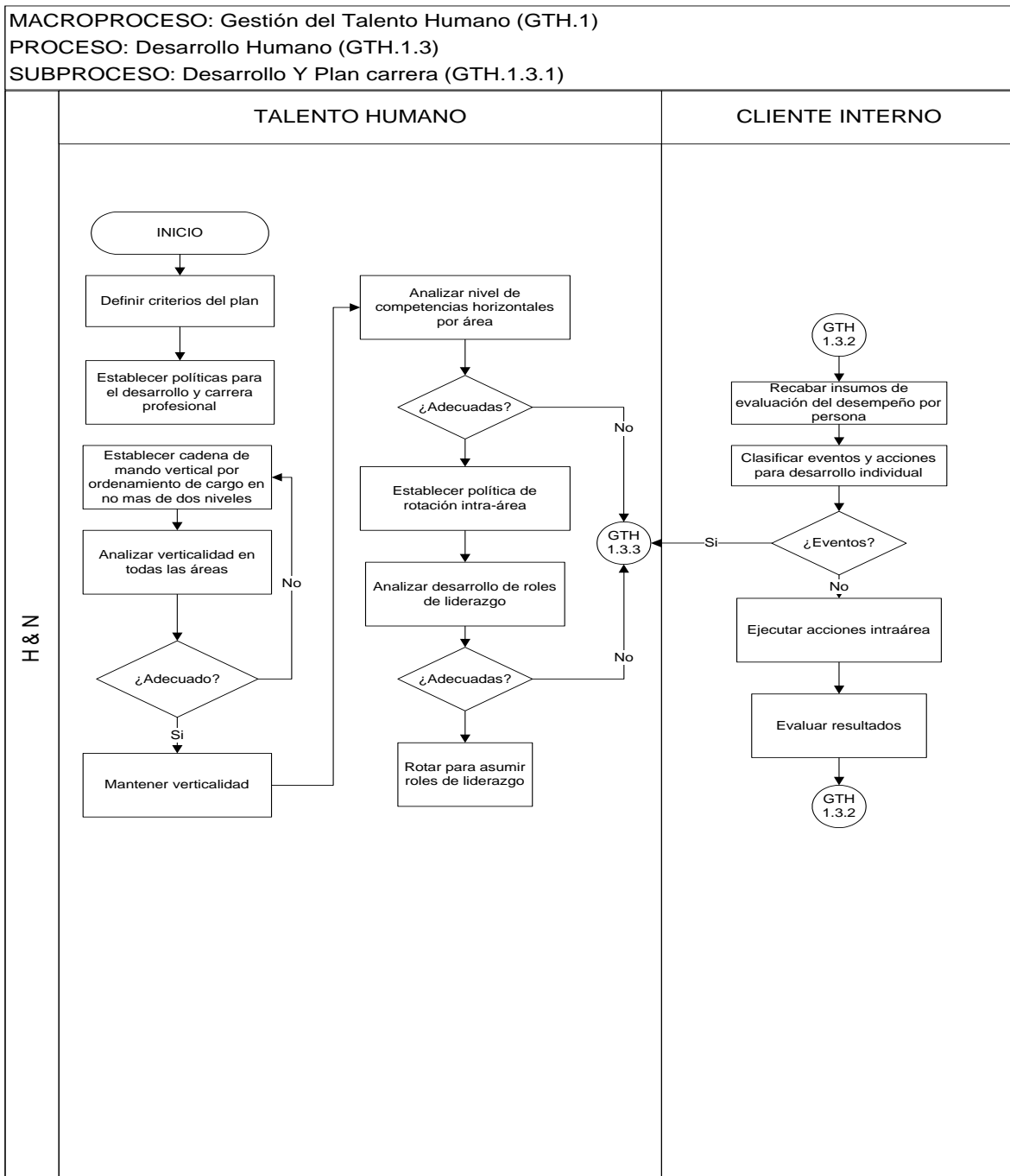
10	Recabar insumos de evaluación del desempeño por persona	Personal H & N	Receptar sugerencias del plan de desarrollo individual que no se puedan resolver vía capacitación y que si se puedan enfrentar vía acción de desarrollo como las rotaciones enunciadas
11	Clasificar eventos y acciones para el desarrollo individual	Personal H & N	El responsable de área deberá clasificar y asumir la responsabilidad de la ejecución de acciones para el desarrollo de cada persona de su área
12	Ejecutar acciones intraárea	Personal H & N	Apoyar y verificar el cumplimiento de las acciones de desarrollo individual planificada
13	Evaluar resultados	Talento Humano	Analizar ajuste planificación-ejecución y complementar la evaluación con las percepciones de resultados obtenidos por los ejecutores y actores

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

## FLUJOGRAMA N.- 8

### DESARROLLO Y PLAN CARRERA



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.3.2 Evaluación del desempeño

#### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

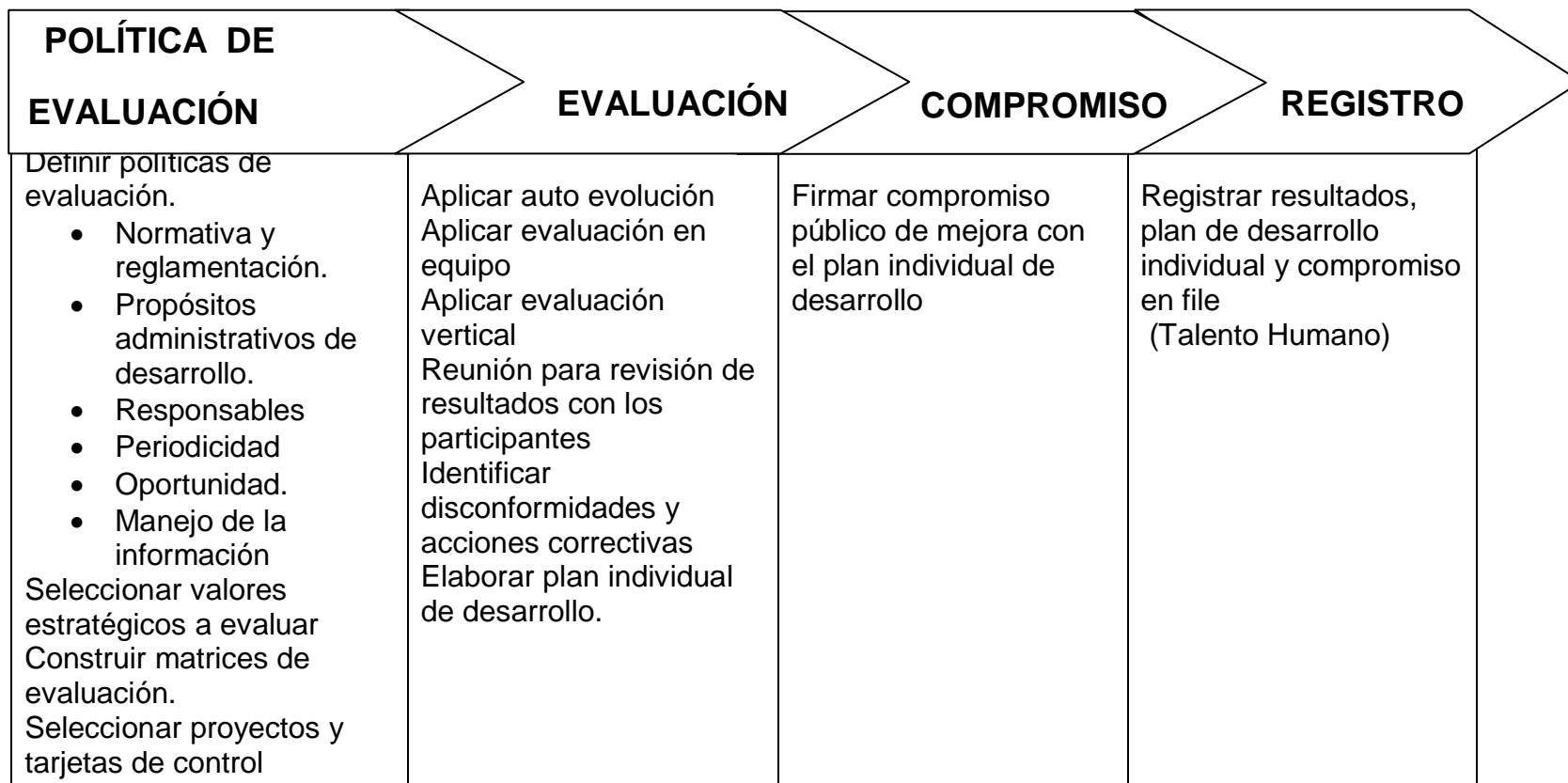
SUBPROCESO: Evaluación del desempeño (GTH.1.3.2)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Cliente interno evaluador		Resultados del desempeño.	Se genera la información del desempeño de cada persona y se lo lleva a acciones correctivas orientadas a la generación de mejoras permanentes.	Plan de desarrollo individual.	Cliente interno evaluado	

*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesisistas

*Cadena de valor Evaluación del desempeño*



*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesistas

***Descripción del proceso evaluación del desempeño***

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

SUBPROCESO: Evaluación del desempeño (GTH.1.3.2)

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Definir políticas de evaluación	Talento Humano	Definir propósitos de la evaluación, establecer un mecanismo integral de evaluación que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar; así como ajustar a las normativas mandatorias de evacuación dadas en las reglamentaciones correspondientes
2	Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas	Talento Humano	Dictar por escrito los responsables, la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas
3	Seleccionar indicadores de productividad por parte del líder	CLIENTE INTERNO	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de su área
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar	Talento Humano	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación.
5	Seleccionar proyectos a evaluar	Talento Humano	Cada coordinador o responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que este participando
6	Seleccionar indicadores de gestión y tableros de control para medición	Talento Humano	Establecer indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo, se utiliza una metodología única para definir los indicadores en toda la organización
7	Construir matrices de evaluación	Talento Humano	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registro de las consecuencias.
8	Aplicar auto evaluación	Personal H & N	Recibir el formato y autoaplicarse conforme las variables designadas para la medición

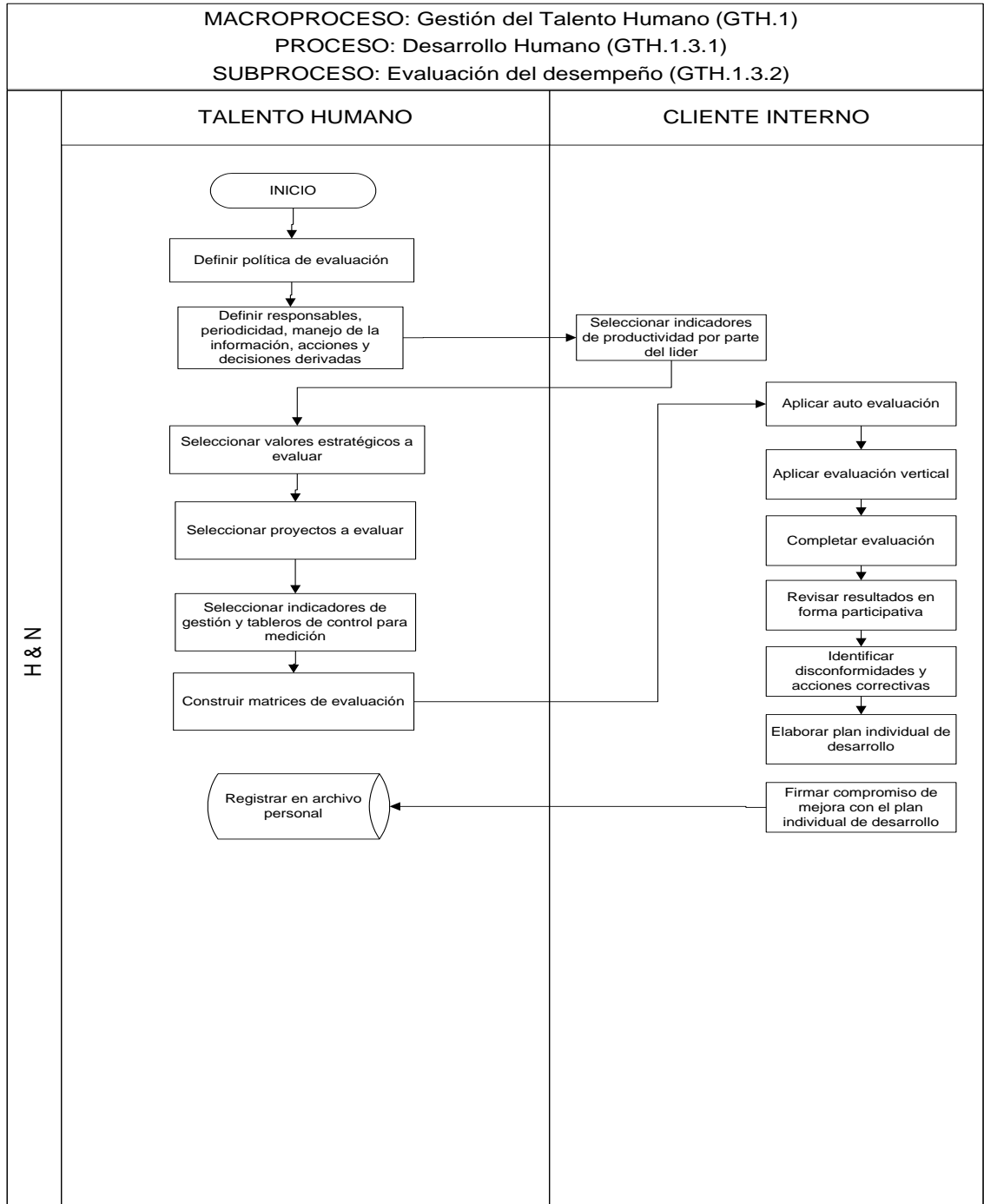
9	Aplicar evaluación vertical	Personal H & N	El responsable de cada proceso debe definir y evaluar a los servidores de primera línea de su área.
10	Completar evaluación general	Personal H & N	Aplicar la evaluación horizontal, vertical ascendente y descendente.
11	Revisar resultados en forma participativa	Personal H & N	Imprimir y calificar los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión con todos los evaluados
12	Identificar inconformidades y acciones correctivas	Personal H & N	Resumir los aspectos críticos o inconformes para su concienciación y La obtención del compromiso de mejora.
13	Elaborar plan de desarrollo individual	Personal H & N	Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas, los plazos y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación.
14	Firmar compromiso de mejora con el Plan Individual de Desarrollo	Personal H & N	Recabar la firma y el compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo
15	Registrar en archivo personal	Talento Humano	Llevar registro de lo actuado y de los compromisos adquiridos

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesistas

## FLUJOGRAMA N.- 9

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.3.3 Capacitación

#### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

SUBPROCESO: Capacitación (GTH.1.3.3)

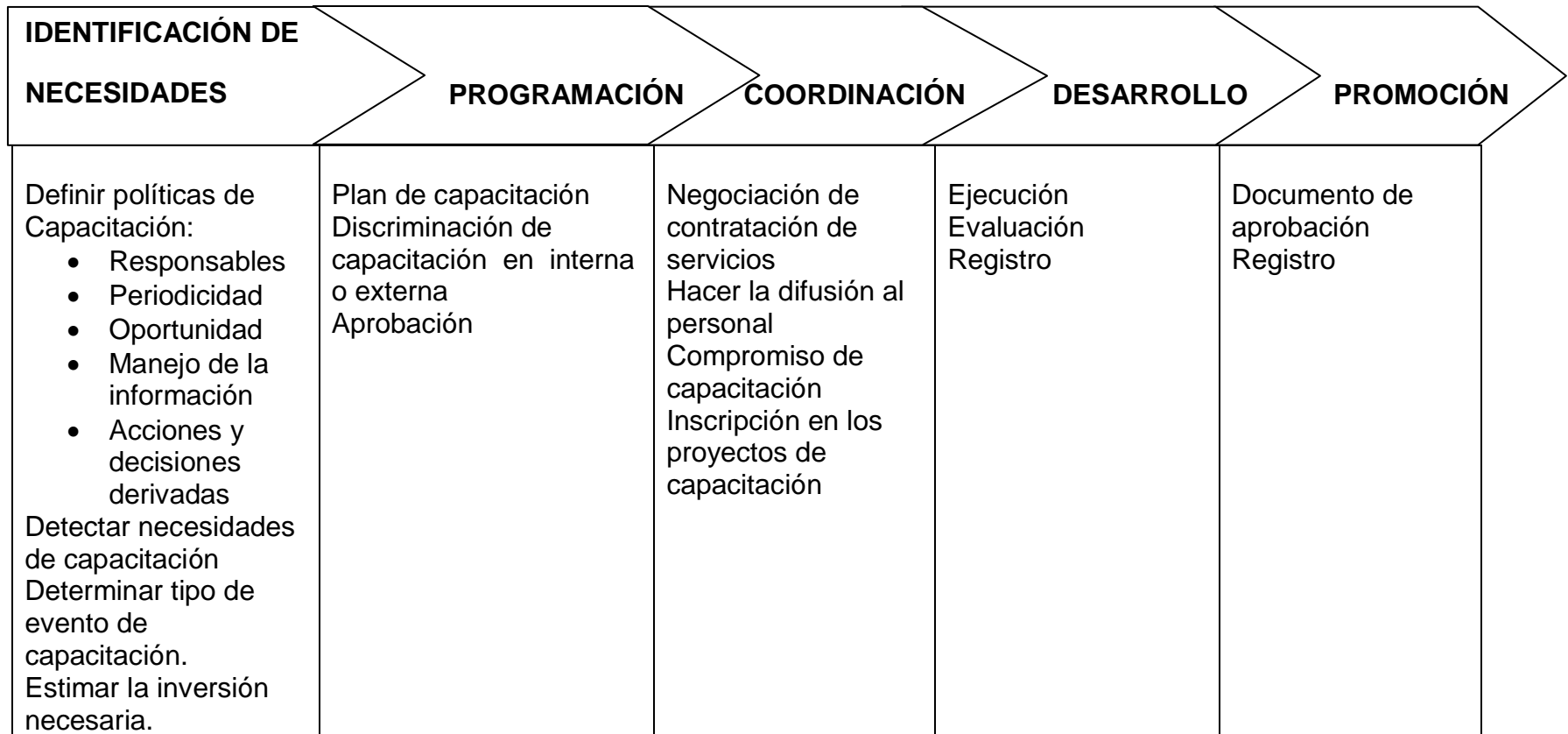
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
GTH 1.3.2 GTH 1.2.1 GTH 1.2.2		Resultados de evaluación del desempeño. Clima laboral y gestión de competencias.	Se busca generar eventos de capacitación debidamente orientados a la mejora o corrección de acuerdo a necesidades detectadas.	Plan de capacitación.	Todos los departamentos	

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado por: Los tesistas*



*Cadena de valor Capacitación*



*Fuente:* Investigación de campo  
*Elaborado por:* Los tesistas

***Descripción del proceso capacitación***

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

SUBPROCESO: Capacitación (GTH.1.3.3)

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Definir política de capacitación	Talento Humano	Definir propósitos de la capacitación así como ajustar a las normativas mandatorias de capacitación dadas en las reglamentaciones correspondientes
2	Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas	Talento Humano	Dictar por escrito los responsables, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas
3	Detectar necesidades de capacitación	Talento Humano	Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño, clima organizacional, desarrollo y plan carrera
4	Determinar tipo de eventos a desarrollar	Talento Humano	Seleccionar los tipos de eventos a desarrollar dando énfasis en eventos vivenciales
5	Elaborar plan de capacitación	Talento Humano	Resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento genera el plan de capacitación
6	Analizar disponibilidad de recursos propios	Talento Humano	Revisar el inventario de recursos físicos, materiales y humanos para implementar los eventos a desarrollar y seleccionar.
7	Aplicar capacitación externa	Talento Humano	Consecuencia de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar los recursos externos necesarios para la ejecución del plan de capacitación
8	Aprobar contratación recurso externo	Talento Humano	Obtener las aprobaciones correspondientes, sobre todo en cuanto a recursos ya que la calidad del recurso recomendado debe ser dada desde el área de Talento Humano
9	Negociar contratos de servicios	Talento Humano	Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado

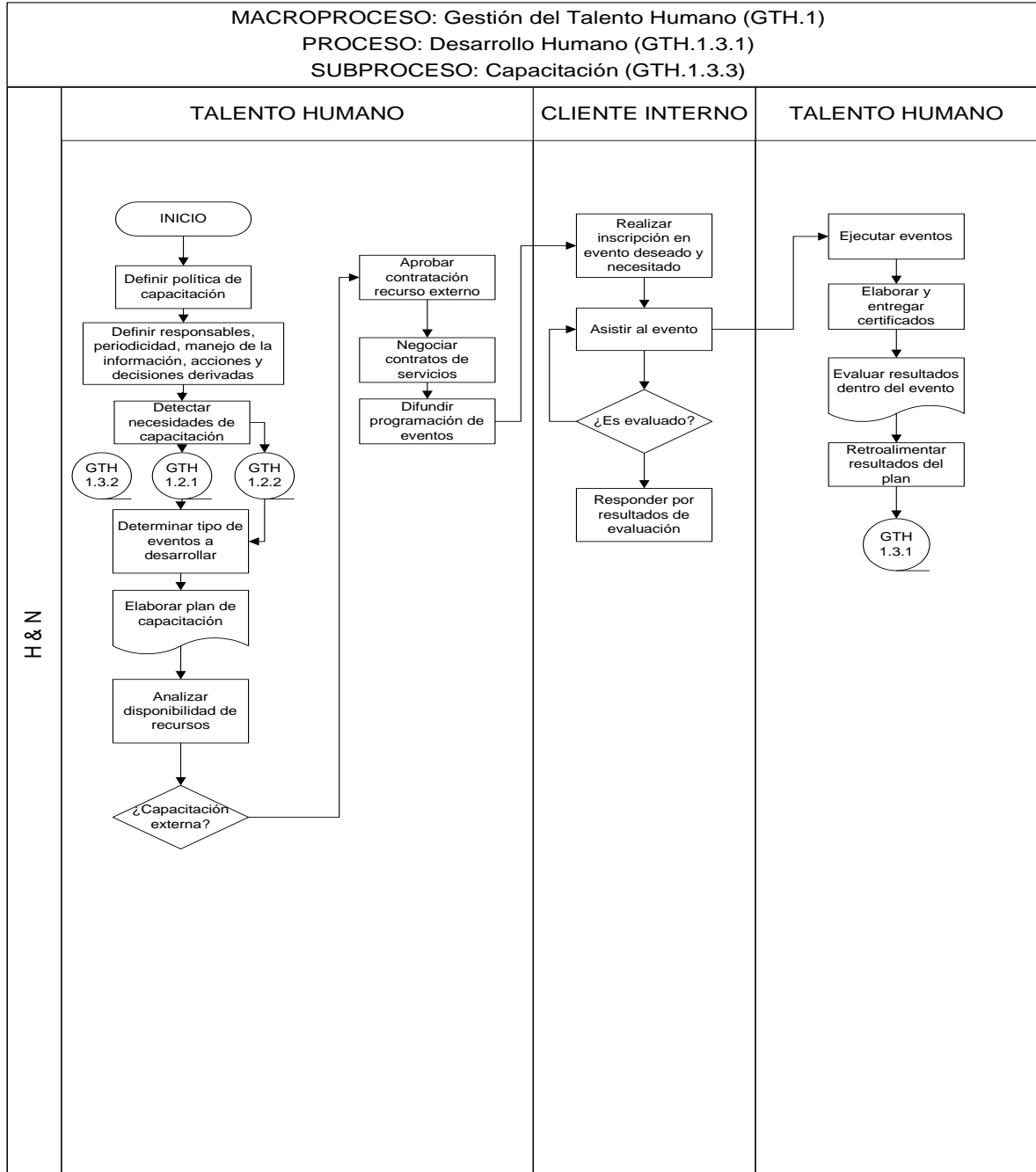
10	Difundir programación de eventos	Talento Humano	Elaborar material para difusión multimedia, incluye presentaciones del plan de capacitación y avances obtenidos
11	Realizar inscripción en evento necesitado	Personal H & N	El cliente interno debe tener igualdad de oportunidades de inscripción y elección, adicionalmente los eventos recomendados conforme a la detección de necesidades deben ser comunicados a quienes se comprometieron con su plan individual de desarrollo
12	Asistir al evento	Personal H & N	Cumplir la capacitación en asistencia, puntualidad y aprobación
13	Responder por resultados de evaluación	Personal H & N	Asumir las consecuencias previamente establecidas por los resultados de la evacuación y recibir los reconocimientos debidos a excelentes resultados
14	Ejecutar eventos	Talento Humano	Mantener registros de ingreso y salida de participantes e instructores, así como otros necesarios para verificar cumplimiento de estándares de calidad de eventos
15	Elaborar y entregar certificados	Talento Humano	Imprimir los certificados conforme las listas de registro de asistencia y aprobación
16	Evaluar resultados dentro del evento	Talento Humano	Los participantes llenar en el registro de evaluación los contenidos del evento, los instructores la logística y el material recibido
17	Retroalimentar resultados del plan	Talento Humano	Recabar nueva información proveniente de la detección de nuevas necesidades de capacitación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesistas

# FLUJOGRAMA N.- 10

## CAPACITACIÓN



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas

### 3.6.3.4 Mejora continua

#### Caracterización

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

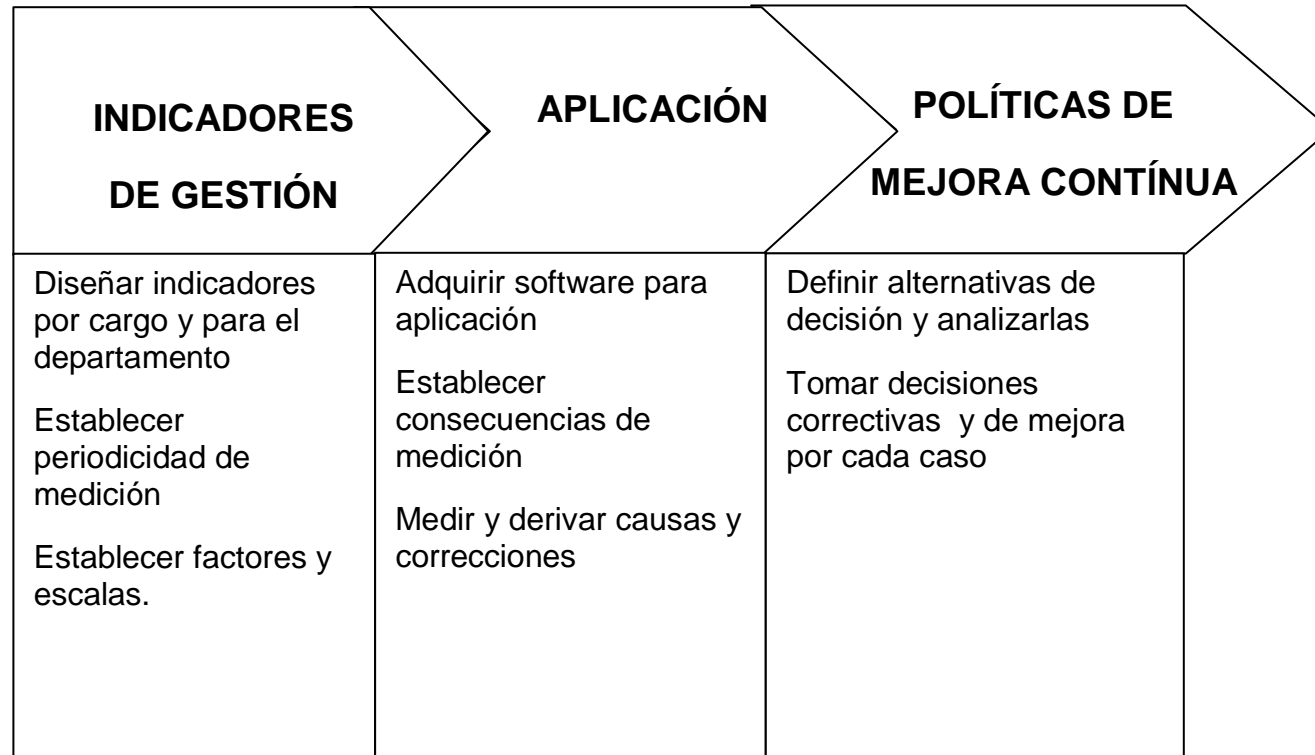
SUBPROCESO: Mejora Continua (GTH.1.3.4)

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Talento humano		Resultados de gestión del departamento de Talento Humano	Los resultados deben generar información permanente para la mejora del departamento de Talento Humano.	Indicadores y mediciones de gestión del talento humano	Talento Humano.	

*Fuente:* Investigación de campo

*Elaborado por:* Los tesistas

*Cadena de valor Mejora continua*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

*Descripción del proceso mejora continua*

MACROPROCESO: Gestión del Talento Humano (GTH.1)

PROCESO: Desarrollo Humano (GTH.1.3.1)

SUBPROCESO: Mejora Continua (GTH.1.3.4)

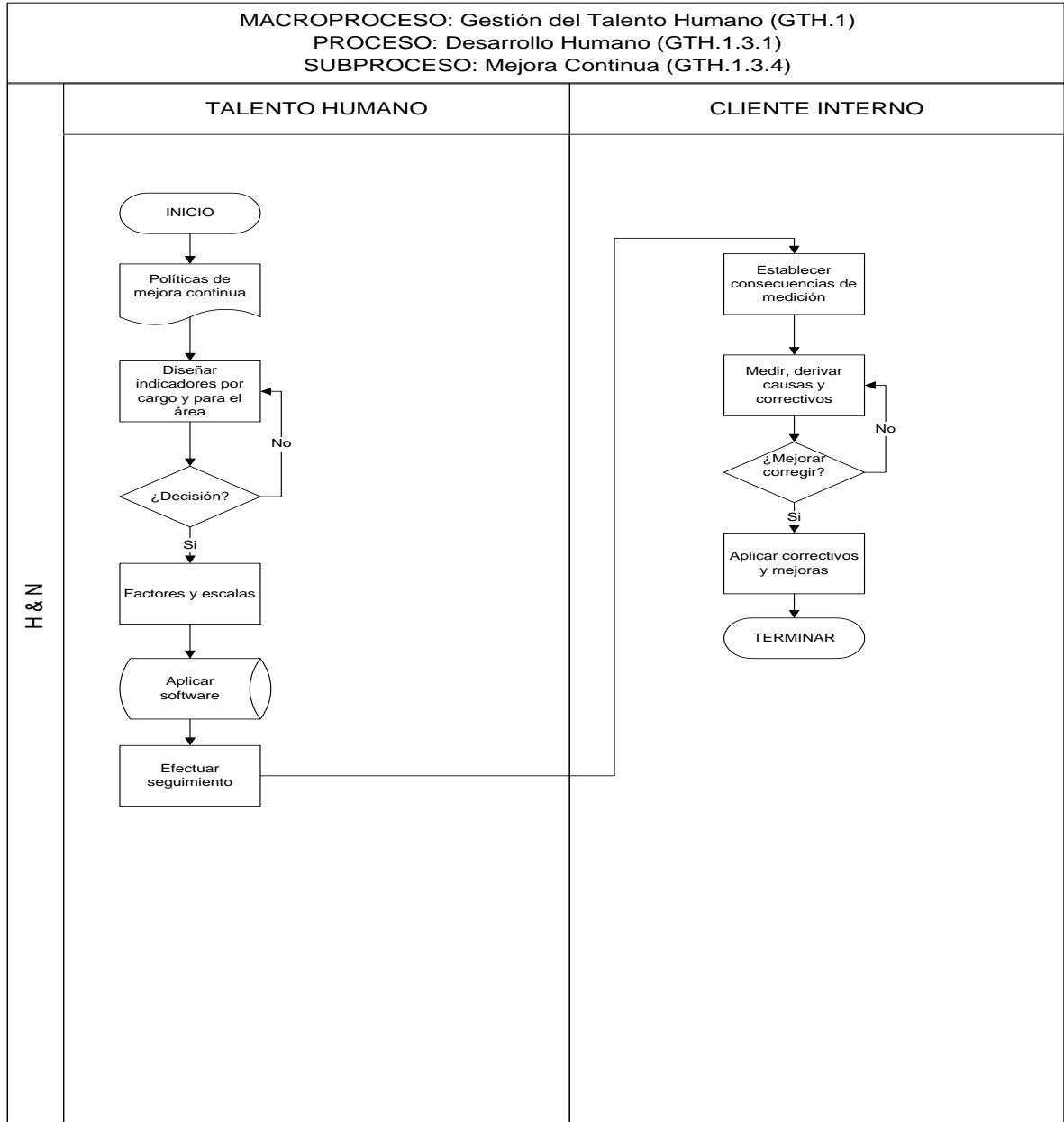
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Política de mejora continua	Talento Humano	Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de la organización
2	Diseñar indicadores por cargo y para el área	Talento Humano	Considerar las necesidades o medidas de cada área o cargo para la implantación de mejora continua
3	Establecer factores y escalas	Talento Humano	Realizar estudio de las necesidades en base de factores y escalas organizando la información disponible y dando valor a cada una.
4	Aplicar Software	Talento Humano	Adquirir o diseñar software para aplicación ingresados los datos al sistema de computo para alimentar el proceso
5	Efectuar seguimiento	Talento Humano	Establecer periodicidad de medición en las áreas o los cargos en que se aplica mejora continua
6	Establecer consecuencias de medición	Talento Humano	Aplicando periodicidad y parámetros de medición para identificar las posibles alteraciones.
7	Medir y derivar causas y correctivos	Talento Humano	Realizar análisis de costo beneficio; estudiando los beneficios de la implantación de los correctivos y las posibles causas de no aplicarlos.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los tesisistas

# FLUJOGRAMA N.- 11

## MEJORA CONTÍNUA



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Los tesisistas



**EMPRESA HUEVOS NATURALES “H &N”**  
**MODELO DE PUBLICACION CONVOCATORIA INTERNA**



**CONVOCATORIA INTERNA**

El Área de Talento Humano requiere personal para el cargo de:

.....

Los aspirantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....

En caso de que alguna persona desee ser parte de este proceso de selección por favor dirigirse al Área de Talento Humano, luego de haber tratado el tema con su respectivo jefe inmediato, comunicarse hasta el día.....

**EMPRESA HUEVOS NATURALES “H &N”**  
**MODELO DE PUBLICACIÓN CONVOCATORIA EXTERNA**



**CONVOCATORIA EXTERNA**

PRESTIGIOSA EMPRESA DEL SECTOR AVICOLA DEL CENTRO DEL PAIS  
HUEVOS NATURALES “H & N ”

REQUIERE INCORPORAR A SU EQUIPO DE TALENTO HUMANO

.....

Los aspirantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....

OFRECEMOS:

- a) Beneficos establecidos por la empresa.

Interesados enviar hoja de vida al correo electronico @-----, hasta las 16h00 del día..... o ha su vez acercarse a las oficinas centrales ubicadas en la cuidad de Ambato en la dirección Av. Bolivarias frente al estadio alterno Neptaly Varona. Telefono.....

# HUEVOS NATURALES “H & N”



<b>FICHA DE ENTREVISTA</b>		
<b>FECHA:</b>	<b>DEPARTAMENTO :</b>	<b>NUMERO :</b>
<b>CARGO AL QUE APLICA:</b>	<b>ESTADO CIVIL :</b>	<b>EDAD:</b>
<b>ENTREVISTADOR:</b>	<b>NOMBRE DEL CANDIDATO:</b>	
<b>AREA PROFESIONAL : Conteste con relación a sus últimos empleos</b> a. Nombre de la empresa b. Desde hasta <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c. Cuáles son las razones por las cuales decide cambiar de empleo		
<b>AREA ACADEMICA:</b> a. ¿Cuál es su nivel actual de instrucción? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b. Cuáles fueron sus materias fuertes y cuales las problemáticas? c. Mencione perimios u honores que recibió por su desempeño académico.		
<b>AREA DE EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA:</b> a. ¿Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo? b. ¿A su criterio cuales son las tareas más complejas del cargo que aspira? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c. ¿Qué aportes o innovaciones podría usted hacer a esta empresa? d. ¿Qué es lo que le gustaba más y que le desagradaba de sus trabajos anteriores? e. Por favor detalle sus mayores logros laborales.		
<b>AÉREAS FAMILIARES:</b> a. ¿Con quién vive actualmente? b. ¿Quiénes dependen de usted directamente? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c. ¿Qué problemas quiere resolver en su medio familiar actualmente? d. ¿Su familia lo apoya para que trabaje en este cargo?		
<b>AREA DE SALUD:</b> a. ¿Qué medicamentos está tomando actualmente? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> b. ¿En el último año el médico le ha prescrito descanso, por qué? c. ¿Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su último empleo? d. ¿Qué tratamientos clínicos ha enfrentado usted o algún miembro de su familia en los últimos seis meses?		
<b>AREA SOCIAL:</b> a. ¿Cómo administra su tiempo libre? b. ¿Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c. Es miembro de algún club, asociación gremio, partido político , etc.		
<b>AREA ASPIRACIONES E INICIATIVAS:</b> a. ¿Qué significa para usted tener éxito? b. ¿Cómo se mira usted dentro de tres años? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c. ¿Diría que tiene una misión en su vida? d. ¿Ha estandarizado alguna innovación en las tares de su trabajo?		
<b>AREA DEBILIDADES:</b> a. ¿Cómo considera que las personas que trabajaron con usted le describen si se pidiera que digan tres defectos suyos? b. ¿En qué aéreas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c. ¿Qué auras de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar?		
<b>AREA PERFIL PERSONAL</b> a. ¿Cómo define a su modo habitual de ser su personalidad? b. ¿Qué aspectos de su forma de ser le ayudan para ganar este trabajo? <span style="float: right;">APRECIACIÓN <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> Bx <input type="checkbox"/> Sx <input type="checkbox"/> Ex</span> c. ¿Porque cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?		

## HUEVOS NATURALES “H & N”



### TABLA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

ÁREAS	PUNTAJES				PUNTAJE MAXIMO	TOTAL DEL CANDIDATO
Profesional						
Académica						
Experiencia laboral						
Familiar						
Salud						
Social						
Aspiraciones o iniciativas						
Debilidades						
Aproximación al perfil						
<b>Totales</b>						
	<b>NA</b>	<b>Bx</b>	<b>Sx</b>	<b>Ex</b>		

#### EQUIVALENCIA

**NA = No Aceptable**  
**Bx = Bajo el Promedio**  
**SX = Superior al Promedio**  
**Ex = Excelente**

NOMBRE Y FIRMA RESPONSABLE:

FECHA:

# HUEVOS NATURALES "H & N"



## SOLICITUD DE EMPLEO

<b>A.- INFORMACIÓN GENERAL</b>				
APELLIDOS			NOMBRES	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO				
ESTADO CIVIL				
SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORSIADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> UNIÓN LIBRE <input type="checkbox"/>				
DIRECCIÓN:				
TELÉFONOS PARA LOCALIZACIÓN 1)			2)	
CÉDULA DE CIUDADANIA			CEDULA MILITAR	
CARNET IESS			LICENCIA DE CONDUCIR	
N.-REGISTRO PROFECIONAL			REGISTROS COMO CONSULTOR	
SALUD: REGULAR <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> MUY BUENA <input type="checkbox"/>				
INFORMACION FAMILIAR:    PERSONAS CON LAS QUE VIVE <input type="checkbox"/> FAMILIA PATERNA <input type="checkbox"/>				
NUMERO DE CARGAS FAMILIARES <input type="checkbox"/> EDAD DE LOS DEPENDIENTES				
<b>B.- CONDICIONES DE LA OFERTA</b>				
ESTA DISPUESTO A TRABAJAR SIN HORARIO DEFINIDO			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PUEDE TRABAJAR LOS FINES DE SEMANA Y FERIADOS			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
ACEPTA TRABAJAR POR UN CONTRATO CIVIL (HONORARIOS)			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>C.- INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
TIPO	INSTITUCIÓN	AÑOS APROBADOS	TITULO OBTENIDO	AÑO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TÉCNICA				
SUPERIOR				
POSTGRADO				
OTRAS				
<b>D.- INFORMACIÓN LABORAL</b>				
EMPRESA	CARGO	DESDE	HASTA	ULTIMO SUELDO
1				
2				
3				

<b>D.-CAPACITACIÓN RECIBIDA</b>					
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	N.-DE HORAS	CIUDAD	FECHA	
<b>E.- INFORMACIÓN ECONÓMICA</b>					
TIENE OTROS INGRESOS ADICIONALES A SU PROFESION? ¿DE DONDE PROVIENEN?		SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
¿CUAL ES EL PRESUPUESTO DE GASTOS QUE USTED REQUIERE?					
¿ESTA ENFRENTANDO O ENFRENTÓ ALGUN JUICIO O TRAMITE JUDICIAL POR PROBLEMAS ECONOMICOS (PROFESIONALES O PERSONALES)? EXPLIQUE					
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
.....					
¿CUANTO DINERO REQUIERE PARA GASTOS MISCELÁNEOS?					
POSEE CASA O DEPARTAMENTO PROPIO		SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
		AVALÚO			
¿POSEE VEHICULO PROPIO? :		SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
		MARCA:	PLACAS:		
VIVE EN CASA O DPTO DE ARRIENDO:		SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
VALOR DEL ARRIENDO:					
<b>F.- CONOCIMIENTOS MISCELÁNEOS</b>					
Señale con una x si tiene conocimientos avanzados o maneja con destreza					
INTERNET:	<input type="checkbox"/>	CONDUCCIÓN DE VEHICULO:	<input type="checkbox"/>	INGLÉS :	<input type="checkbox"/>
EQUIPOS DE OFICINA:	<input type="checkbox"/>	EQUIPOS VETERINARIOS	<input type="checkbox"/>	MECÁNICA:	<input type="checkbox"/>
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	<input type="checkbox"/>	CALIDAD TOTAL	<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO:	<input type="checkbox"/>
ADM. DE PROYECTOS	<input type="checkbox"/>	NORMAS ISO	<input type="checkbox"/>	COMPUTADORAS:	<input type="checkbox"/>
AMPLIE AQUÍ CUALQUIER INFORMACIÓN O COMENTARIO PERSONAL					
FIRMA :					

## REQUISICIÓN DE PERSONAL



FECHA DE:  
 NECESIDAD DE CONTRATACION:  
 FECHA PARA INICIAR LAS ACTIVIDADES DEL NUEVO EMPLEADO:

### DATOS GENERALES

1.-Nombre del puesto:	
2.-Departamento	Proceso
3.-Reporta a	
4.-Sueldo base recomendado	(sueldo valorado: )
5.- Tipo de contrato	
<input type="checkbox"/> A plazo fijo de..... meses (90 días de prueba) <input type="checkbox"/> Indefinido (Más de un año)	
6.- Formación académica exigida:	
7.- Experiencia mínima y en que:	
8.- Edad optima para trabajar:	9.- Sexo:
10.- competencias mínimas:	
.....	
.....	
.....	
11.- Personalidad y conducta:	
.....	
.....	
.....	
12.- Descripción del trabajo	
<b>A.- Misión del puesto (razón de ser del cargo)</b>	
.....	
.....	
.....	
<b>B.- Principales funciones (Funciones específicas)</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	
GERENTE GENERAL	JEFE TALENTO HUMANO
FECHA:	FECHA:

**PARA USO EXCLUSIVO DE H&N**

<b>Candidato seleccionado:</b>
<b>Fecha de ingreso a rol:</b>
<b>Sueldo aprobado:</b>
<b>Beneficios a recibir:</b>
<b>Observaciones:</b>



**HUEVOS NATURALES “H & N”  
VALORADOR DE CARGOS POR PUNTOS**

<b>GRADOS</b>	<b>SABER</b>	<b>PUNTOS</b>
	<b>Considera el conjunto de conocimientos que el cargo requiere para que sea desarrollado satisfactoriamente. Los conocimientos adquiridos académica o empíricamente</b>	
<b>F<sub>1</sub></b>	<b>EDUCACIÓN</b>	
	<b>Conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desarrollo del cargo</b>	
1	Haber concluido la primaria, requiere capacidad para seguir instrucciones sencillas y realizar operaciones aritméticas corrientes.	15
2	Haber concluido el bachillerato	30
3	Bachiller técnico en la especialidad relacionada con su trabajo	45
4	Poseer título universitario y tener conocimientos adecuados sobre el trabajo a realizar	60
5	Haber cursado o aprobado un diplomado, maestría	75
<b>F<sub>2</sub></b>	<b>EXPERIENCIA</b>	
	<b>Valora la experiencia laboral necesaria en el cargo</b>	
1	Experiencia de menos de 6 meses	13
2	Experiencia de menos de 6 a 12 meses	25
3	Experiencia de menos de 12 a 24 meses	37
4	Experiencia de menos de 24 a 36 meses	48
5	Experiencia de más de 36 meses	61



<b>F<sub>3</sub></b>	<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>	
	<b>Trabaja de manera ordenada y sistemática los problemas y encontrar la solución más adecuada para el caso</b>	
1	No diferenciar entre lo urgente versus lo importante	6
2	Ordena y no coordina las tareas a realizar	12
3	Organiza y no ejecuta lo planificado	18
4	Organiza esporádicamente las actividades a ejecutar	24
5	Organiza de forma ordenada y sistemática las negociaciones críticas	30
<b>F<sub>4</sub></b>	<b>ANÁLISIS NUMÉRICO</b>	
	<b>Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como datos financieros y estadísticos</b>	
1	Se limita solo a obtener información	6
2	Reconoce información y comunica	12
3	Organiza la información relevante	18
4	Presenta la información con sugerencias	24
5	Organiza, analiza y presenta información	30
<b>F<sub>5</sub></b>	<b>DOMINIO TÉCNICO</b>	
	<b>Demuestra conocimiento actualizado en su área de especialidad demuestra un aprendizaje continuo de habilidades y destrezas; demuestra conocimiento detallado de las empresa y su organización, transmite a otras personas los conocimientos adquiridos</b>	
1	Tiene conocimiento solo de sus actividades rutinarias	18
2	Tiene conocimiento de sus funciones y técnicas para la ejecución de sus tareas	27
3	Tiene conocimiento técnico de un área específica	36
4	Posee un conocimiento detallado de toda la organización	45

5	Tiene un conocimiento del ambiente externo la organización	54
<b>F<sub>6</sub></b>	<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS</b>	
	<b>Identificar problemas reconocer información significativa, buscar coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas</b>	
1	Se limita solo a identificar problemas	3
2	Recolecta la información para identificar el problema	6
3	Reconoce la información relevante que ayuda a la solución de problemas	9
4	Diagnostica las causas que originan los problemas financieros	12
5	Dar solución los problemas	20
<b>F<sub>7</sub></b>	<b>CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN</b>	
	<b>Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades de la organización</b>	
1	Hacer solo lo que le solicitan	3
2	Asesoramiento básico de productos sustitutos	6
3	Asesoramiento de productos complementarios necesarios	9
4	Asesoramiento técnico de las posibles situaciones	12
5	Demostrar su capacidad al prever de manera anticipada las futuras necesidades del cliente	20
<b>F<sub>8</sub></b>	<b>CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</b>	
	<b>Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación</b>	
1	Cumplir esporádicamente con las negociaciones de la empresa	6
2	Cumplir con las negociaciones rutinarias de la organización	12
3	Cumplir con las negociaciones especiales de la organización	18
4	Cumplir con las negociaciones cruciales de la organización	24
5	Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones con los clientes.	30

<b>GRADOS</b>	<b>HACER</b>	<b>PUNTOS</b>
	<b>Es la capacidad de ejecutar las tareas que inciden en la productividad del cargo para alcanzar los resultados esperados</b>	
<b>F<sub>9</sub></b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
	<b>Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo</b>	
1	Trabaja individualmente	12
2	Presencia desapercibida en los grupos de trabajo	24
3	Toma la iniciativa para trabajos en equipo	36
4	Organiza trabajos en equipo	48
5	Participa activamente en el grupo para la consecución de los objetivos	60
<b>F<sub>10</sub></b>	<b>ESCUCHA ACTIVA</b>	
	<b>Escuchar lo que la otra persona está hablando y hacer preguntas adecuadas.</b>	
1	Escuchar las necesidades de los clientes	5
2	Responder preguntas técnicas sobre requerimientos	9
3	Demostrar su capacidad de recepción de información	13
4	Capacidad de anticipación en la conversación	20
5	Escuchar, comprender, asesorar y persuadir al cliente en función de sus necesidades	30

<b>F<sub>11</sub></b>	<b>ORIENTACION DE ACESORAMIENTO</b>	
	<b>Ofrece, directrices, sugerencias a los demás para que tomen decisiones</b>	
1	Aconseja a un subordinado sobre el desarrollo profesional	6
2	Sugiere alternativas para la solución de problemas del departamento	9
3	Ofrecer guías a un gerente para que mejore su desempeño	14
4	Da directrices al presidente sobre estrategias para mejorar la productividad de la organización	19
5	Asesora a una junta de alto nivel en materia de políticas	30
<b>F<sub>12</sub></b>	<b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>	
	<b>Buscar activamente la manera de ayudar a los demás</b>	
1	Atender a cliente	9
2	Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes	18
3	Ofrecer guías al cliente para una mejor satisfacción	27
4	Ser capaz de dar satisfacción a los clientes desde cualquier ámbito de la organización	36
5	Ampliar la satisfacción en función de las necesidades de los clientes	45
<b>F<sub>13</sub></b>	<b>INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</b>	
	<b>Medir los requerimientos de nuevos productos para su tolerancia con las especificaciones</b>	
1	No supervisa la calidad de los productos	7
2	Reconoce la calidad de los productos	14
3	Propone estrategias para mejorar la calidad	21
4	Ejecuta programas para el control de la calidad	28
5	Establece y vigila procedimientos de control de calidad para un proceso de entrega de mercaderías.	35

<b>F<sub>14</sub></b>	<b>SOLICITA Y ENTREGA INSUMOS</b>	
	<b>Pide a los demás que le proporcionen los recursos o medios que necesitan para trabajar a los cuales no tiene acceso o de los cuales depende para proseguir con su trabajo. Entrega oportunamente y con calidad los resultados de trabajo que necesitan sus compañeros para continuar con sus labores , sin interrumpir el flujo de actividades</b>	
1	No entrega a tiempo los insumos	1
2	La entrega de insumos depende de terceros	3
3	Exige los insumos necesarios para el desarrollo del sistema	6
4	Prepara estrategias para la entrega oportuna de insumos	9
5	Cumplir oportunamente la entrega de insumos	12
<b>F<sub>15</sub></b>	<b>MANEJO DE RECURSOS MATERIALES</b>	
	<b>Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, mercadería, locales, accesorios y vehículos necesarios para efectuar el trabajo.</b>	
1	Cuidar los recursos materiales que están a su cargo	1
2	Cumplir la entrega de mercadería a tiempo	3
3	Evaluar un contrato anual para el mantenimiento de los vehículos, equipos	6
4	Optimizar el manejo y uso de los materiales, el despacho de mercaderías	9
5	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos y mercadería	12
<b>F<sub>16</sub></b>	<b>MANEJO DE TIEMPO</b>	
	<b>Manejar el propio tiempo y de los demás.</b>	
1	Mantener un calendario semanal de entregas	1
2	Efectuar un cronograma mensual de citas	3
3	Repartir el tiempo de los subalternos en diferentes proyectos	6
4	Planificar los recursos existentes para optimizar tiempo	9


5	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de empleados para trabajar en varios proyectos.	12
<b>F<sub>17</sub></b>	<b>MANEJO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabaja e identificar los mejores para la realización de un trabajo.</b>	
1	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo	10
2	Supervisar el trabajo de los empleados	20
3	Dirigir las actividades de un pequeño grupo de personas	30
4	Coordina el proceso de selección del personal	40
5	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de alto rendimiento.	50
<b>F<sub>18</sub></b>	<b>COORDINACIÓN TACTO VISUAL</b>	
	<b>Coordina el sentido de la vista y el tacto en la ejecución de una actividad específica.</b>	
1	Maneja un computador	1
2	Manejo de un vehículo	3
3	Reconoce billetes falsos	6
4	Emite sugerencias de calidad de productos	9
5	Sugiere la utilización de materiales en proyectos de mejoramientos de ambientes.	12
<b>F<sub>19</sub></b>	<b>ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
	<b>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</b>	
1	No dispone de la información necesaria de los clientes	1
2	Tarda mucho tiempo para dotar información	3
3	Maneja información generalizada	6
4	Utilización de sistemas para organizar la información relevante	9
5	Clasifica la documentación de acuerdo a las necesidades de los clientes	12
<b>GRADOS</b>	<b>SER</b>	<b>PUNTOS</b>

	<b>Son las cualidades personales, y actitudes frente al trabajo. Condiciones y características requeridos para el cargo. Es la cultura organizacional.</b>	
<b>F<sub>20</sub></b>	<b>LIDERAZGO</b>	
	<b>Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.</b>	
1	Guía a su equipo de trabajo	18
2	Requiere evaluar, juzgar los objetivos del departamento	32
3	Solucionar los conflictos dentro de su área	48
4	Dirige y motiva a las personas dentro de la organización	64
5	Exterioriza, lidera todas las actividades dentro de la organización	85
<b>F<sub>21</sub></b>	<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>	
	<b>Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y las expectativas, mostrando satisfacción con el desempeño medio.</b>	
1	Proponerse metas individuales	15
2	Impulsar el logro de metas personales a sus compañeros	32
3	Fijar metas para el departamento que está a cargo	48
4	Impulsar la consecución de metas a nivel departamental	64
5	Proponer metas que involucren el desarrollo de toda organización	80
<b>F<sub>22</sub></b>	<b>INTERESES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD</b>	
	<b>Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizada, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer.</b>	
1	Trabaja desordenadamente	17
2	Organiza las mercaderías de acuerdo a la rotación de inventarios	24
3	Coordina las necesidades de información con los requerimientos de material	36
4	Planifica las actividades del departamento	48
5	Efectúa su trabajo ordenadamente cumpliendo con la agenda programada	65
<b>F<sub>23</sub></b>	<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	


	<b>Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aun si las condiciones no fueren las mejores o deseadas por él.</b>	
1	Compromiso en alcanzar sus propios objetivos	20
2	Compromiso por alcanzar objetivos familiares	40
3	Compromiso por alcanzar objetivos del puesto	60
4	Compromiso por alcanzar objetivos del departamento	80
5	Lealtad para alcanzar la visión.	100
<b>F<sub>24</sub></b>	<b>SOCIABILIDAD</b>	
	<b>Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.</b>	
1	Ser cortés con amigos y familiares	8
2	Mantener relación laboral solo con sus colegas	16
3	Ser comunicativo con sus superiores	24
4	Ser cordial y amable con los clientes	32
5	Mantener relaciones con clientes institucionales	40



**EMPRESA HUEVOS NATURALES “H &N”  
PUNTUACION DE CARGOS SEGÚN VALORADOR**

	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	PENSAMIENTO ANALÍTICO	ANÁLISIS NUMÉRICO	DOMINIO TÉCNICO	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ESCUCHA ACTIVA	ORIENTACIÓN DE ACESORAMIENTO	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD	SOLICITA Y ENTREGA INSUMOS	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	MANEJO DE TIEMPO	MANEJO DE TALENTO HUMANO	COORDINACIÓN TACTO VISUAL	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	LIDERAZGO	ORIENTACION AL LOGRO	INTERÉS POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	SOCIABILIDAD
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24
GERENTE GENERAL																								
RECURSOS HUMANOS																								
CONTADOR GENERAL																								
COORDINADOR SISTEMAS																								
JEFE COMERCIALIZACION																								
COORNINADOR INTEGRACIONES																								
JEFE DE GRANJA																								
JEFE DE PLANTA																								

**EMPRESA HUEVOS NATURALES “H &N”  
PUNTUACIÓN DE CARGOS SEGÚN VALORADOR**

	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	PENSAMIENTO ANALÍTICO	ANÁLISIS NUMÉRICO	DOMINIO TÉCNICO	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ESCUCHA ACTIVA	ORIENTACIÓN DE ACESORAMIENTO	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	INSPECCIONAR Y EVALUAR LA CALIDAD	SOLICITA Y ENTREGA INSUMOS	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	MANEJO DE TIEMPO	MANEJO DE TALENTO HUMANO	COORDINACIÓN TACTO VISUAL	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	LIDERAZGO	ORIENTACIÓN AL LOGRO	INTERÉS POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	SOCIABILIDAD	TOTAL	
	MÍNIMO	15	13	6	6	18	3	3	6	12	5	6	9	7	1	1	1	10	1	1	18	15	15	20	8	200
MÁXIMO	75	61	30	30	54	20	20	30	60	30	30	45	35	12	12	12	50	12	12	85	80	65	100	40	1000	
CARGOS A VALORAR	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24		
GERENTE GENERAL																										
RECURSOS HUMANOS																										
CONTADOR GENERAL																										
COORDINADOR SISTEMAS																										
JEFE COMERCIALIZACIÓN																										
COORDINADOR INTEGRACIONES																										
JEFE DE GRANJA																										
JEFE DE PLANTA																										



## EMPRESA HUEVOS NATURALES “H &N”

### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La avícola Huevos Naturales “H & N” preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de su cliente interno, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión con respecto a las condiciones en que usted desempeña su trabajo y al ambiente en el que se desarrolla.

La presente encuesta tiene como objetivo principal tener información sobre nuestro clima organizacional, los resultados nos van a ayudar a la toma de decisiones y medidas correctivas que incidan en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales agradecemos responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que piensa y siente. La encuesta es anónima.

CUESTIONARIO					
Área de trabajo :					
N.-	PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1	Mi trabajo es claramente definido.				
2	La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados.				
3	Está satisfecho con su trayectoria en la empresa.				
4	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.				
5	Se siente integrado en la empresa.				
6	Su ambiente de trabajo es agradable.				
7	Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo.				
8	En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.				
9	Existe comunicación y compañerismo en su área de trabajo.				
10	La relación entre compañeros de trabajo en la organización es buena.				
11	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.				
12	Su jefe inmediato promueve actitudes positivas.				

13	Sus compañeros suelen hablar positivamente del área.				
14	Su jefe inmediato resalta su trabajo				
15	Siente apoyo de su jefe cuando tiene problemas.				
16	Dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo				
17	Se fomenta que las relaciones humanas entre áreas sean buenas.				
18	Su salario se encuentra en base al desempeño mostrado.				
19	Se realizan actividades culturales o deportivas que estrechen los lazos de compañerismo.				
20	Participa activamente en las actividades organizadas por la empresa				
21	Disfruta de su trabajo.				
22	Apoya a los nuevos integrantes de la organización en su integración				
23	Entre las personas que laboran en la organización prima la amabilidad y el respeto.				
24	Sus jefes le exigen lo justo en el desempeño de sus funciones.				
25	Mencione tres aspectos positivos y tres aspectos negativos de su área.  1..... 1..... 2..... 2..... 3..... 3.....				

*Agradecemos sus comentarios sobre aspectos que contribuirán a mejorar su ambiente de trabajo.*

**EMPRESA HUEVOS NATURALES “H &N”**  
**FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



<b>DATOS DEL EVALUADO</b>		
Nombre de la persona evaluada:	Cargo:	
Antigüedad en el puesto:	Período evaluado:	Fecha de evaluación:
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		
Nombre de quien evalúa:	Cargo:	Relación con el evaluado:
<p><b>INSTRUCCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque en la columna de puntos solo una de la opciones de cada factor, dando un valor de <b>1 a 5</b> según usted considere pertinente.</li> <li>• Tome en consideración que <b>1</b> indica menor grado de satisfacción y <b>5</b> su mayor grado de satisfacción.</li> <li>• En la suma de todos los factores en el área conducta laboral así como en desempeño – productividad la cantidad máxima de puntos son de 25 y la cantidad mínima de 5 puntos. Considerando a los 25 puntos como mayor grado de satisfacción.</li> <li>• Para que se tome en consideración los factores a capacitar deberá tener un puntaje máximo de 3 en cada uno de los factores tanto de conducta laboral como de desempeño.</li> </ul>		

<b>ÁREA: CONDUCTA LABORAL – ACTITUD</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>ESCALA</b>					<b>PUNTOS</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>1.PUNTUALIDAD</b>  En el horario de para asistir a su lugar de trabajo	Es impuntual y presenta dificultades con su asistencia al área de trabajo.	Ocasionalmente es puntual a su área de trabajo.	Trata de ser puntual en su área de trabajo.	Casi siempre es puntual en su área de trabajo.	Siempre cumple con su asistencia puntualmente al área de trabajo.	
<b>2.DISCIPLINA</b>  Obsevancia del marco jurídico – normativo establecido para el cumplimiento de las funciones asignadas	Manifiesta muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer.	Solo en forma ocasional cumple con las normas y lineamientos que debió observar para el desarrollo de sus funciones.	Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo.	Casi siempre cumple con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas.	Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas.	
<b>3. INICIATIVA</b>  Capacidad para generar nuevas ideas o mejorar las acciones asumiendo riesgos.	No tiene ideas propias. Se enmarca en la información y formatos preestablecidos sin asumir riesgos.	Acepta con facilidad las iniciativas de sus otros compañeros.	Ocasionalmente tiene iniciativas o aporta con ideas nuevas.	Generalmente ofrece opciones nuevas y diferentes para resolver problemas.	Busca activamente mejorar procedimientos. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.	

<p><b>4. COOPERACIÓN</b></p> <p>Actitud hacia la empresa y sus compañeros</p>	<p>No colabora, hace solo suyo los logros.</p>	<p>No demuestra buena disposición, solo colabora cuando es necesario.</p>	<p>A veces comparte con mesura sus conocimientos.</p>	<p>Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar.</p>	<p>Coopera con los compañeros en las labores de la organización.</p>	
<p><b>5. COMPROMISO</b></p> <p>Fidelidad hacia el compromiso de objetivos empresariales.</p>	<p>Debe mejorar su actitud hacia el trabajo y a la organización.</p>	<p>Interpone situaciones personales a los intereses institucionales.</p>	<p>Respeto las normas, políticas, procedimientos actuando de acuerdo a la cultura organizacional.</p>	<p>Se siente comprometido y actúa a favor de la misión, visión y objetivos institucionales.</p>	<p>Se preocupa de la buena imagen de la organización y desarrolla efectivamente acciones para conseguir el propósito.</p>	
<p><b>TOTAL PUNTOS</b></p>						
<p><b>ÁREA: DESEMPEÑO-PRODUCTIVIDAD</b></p>						
<p><b>5. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b></p> <p>Nivel de conocimientos normativos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz ejercicio del puesto.</p>	<p>Sabe muy poco de su trabajo y siempre se equivoca.</p>	<p>Casi siempre solicita explicación sobre la ejecución de sus funciones.</p>	<p>Aplica con dificultad los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones.</p>	<p>Sabe lo necesario y generalmente aplica sus conocimientos y habilidades en su trabajo.</p>	<p>Tiene pleno conocimiento de los distintos procesos y herramientas necesarias para desarrollar sus labores</p>	

<p><b>6.-RESPONSABILIDAD</b> Capacidad para cumplir con los deberes en el desarrollo de las funciones asignadas</p>	<p>Manifiesto importantes problemas para asumir las responsabilidades propias de las funciones que desempeño</p>	<p>Ni siempre asumio las responsabilidades propias de sus funciones</p>	<p>Ocasionnalmente asuimo las responsabilidades inherentes a sus funciones</p>	<p>Generalmente cumple con las responsabilidades concernientes a sus labores</p>	<p>Realiza con reponsabilidad las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y contral permanente</p>	
<p><b>7.- PRODUCTIVIDAD</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado</p>	<p>Siempre esta por debajo de lo exigido. Muy lento</p>	<p>El volúmen de trabajo que realiza se ecnuent por debajo del promedio en relación con otros compañeros que ocupan cargos similares</p>	<p>Satisface lo exigido, propone cambios específicos para mejorar el rendimiento</p>	<p>Casi siempre cumple con las metas y objetivos planteados.Con frecuencia va más alla de la exigido</p>	<p>Siempre va mas alla de lo exigido. Muy rápido</p>	
<p><b>8.- EFICACIA</b> Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados</p>	<p>No logro cumplir con las metas y los objetivos estipulados</p>	<p>Algunas veces logro cumplir con las metas y objetivos programados</p>	<p>Obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas que le fueron asignadas</p>	<p>Cumplo cla totalidad de los objetivos y metas establecidas bajo su responsabilidad</p>	<p>supero los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones</p>	
<p><b>9.-EFICIENCIA</b> capacidad para alcanzar los objetivos y metas programados con el m´nimo de recursos disponibles y tiempo, para lograr su óptimización</p>	<p>Presento dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponible para cumplir con los objetivos y metas programadidos</p>	<p>En algunas oportunidades logro optimizar los recursos y el tiempo disponible para la consecución de los objetivos y metas</p>	<p>Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requerido para alcanzar los objetivos y metas establecidos</p>	<p>Casi siempre hizo uso racional de los recursos y el tiempo requerido para cubrir los objetivos y metas trazados</p>	<p>Logro la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el ciuimplimiento de los objetivos y metas programados</p>	



<b>TOTAL PUNTOS</b>	
<b>RESUMEN DE LA EVALUACIÓN REALIZADA</b>	
<b>CONDUCTA LABORAL – ACTITUD</b>	
<b>DESEMPEÑO – PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR:</b>	
<b>¿NECESITA CAPACITACIÓN?</b>	
<b>SI ---            NO -----</b>	
<b>Si la respuesta es positiva señale en que área</b>	
<p>-----</p> <p>Firma Evaluado</p>	<p>-----</p> <p>Firma del Evaluador</p>

**EMPRESA HUEVOS NATURALES “H &N”**  
**SOLICITUD DE CAPACITACIÓN**



<b>Área:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Programa de capacitación requerido:</b>	
<b>Justificación (ventajas para la empresa, nivelación, brecha a cubrir)</b>	
<b>Nombre de empleados a capacitarse</b>	<b>Cargo</b>
Se sugiere que la capacitación se realice en fecha :	
Se sugiere que la capacitación se realice en el horario:	
Lugar donde se desarrollara la misma:	
Costo total solicitado para la capacitación:	
Se recomienda que esta capacitación sea cubierta al 100 % por la empresa	
Jefe de Área..... Firma: _____	

# EMPRESA HUEVOS NATURALES "H &N"



## CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

<b>AÑO:</b>				
<b>ÁREA:</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DEL CURSO</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>FECHA DEL CURSO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>COSTO</b>

**EMPRESA HUEVOS NATURALES “H &N”**  
**REGISTRO DE EVALUACION DE CAPACITACIÓN**



<b>Motivo de Capacitación</b>	<b>Financiamiento</b>
Plan de Capacitación <input type="checkbox"/>	Empresa <input type="checkbox"/>
Solicitud del Empleado <input type="checkbox"/>	Empledo <input type="checkbox"/>
Autorizado por:	

Nombre del curso:	Número de horas:
Fecha de realización:	
Centro de capacitación:	
Por favor califique los aspectos detallados a continuación: 5 = Excelente, 4 = Muy Bueno, 3 = Regular, 2 = Malo, 1 = Deficiente	

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
	5	4	3	2	1
<b>SOBRE EL TEMA</b>					
El contenido del curso se desarrolla de acuerdo a lo planeado					
El contenido fue de su interés					
El contenido desarrollado ayudará a mejorar su desarrollo y desempeño					
Considera que la capacitación servirá de ayuda en su trabajo					
El material entregado le sirvió de apoyo en el curso					
El material entregado le será útil posteriormente					
<b>SOBRE EL EXPOSITOR INSTRUCTOR:</b>					
La claridad del instructor para impartir los conocimientos fue:					
La metodología utilizada por el instructor fue:					
La puntualidad del instructor fue:					
<b>SOBRE OTROS ASPECTOS:</b>					
El espacio físico para impartir el curso fue:					
La organización del curso fue:					
Califique la calidad de las presentaciones audio visuales utilizada por los instructores					
<b>OBSERVACIONES</b>					
Nombre del empleado:					

Área:
Sugerencia:
<p style="text-align: center;">----- Firma del empleado</p>

## **CONCLUSIONES:**

En el desarrollo de la fundamentación teórica se reflejó la escasa fuente de información que existe en cuanto al manejo del talento humano, por lo cual se hizo necesaria la búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias que fueron necesarias para recopilar y conglomerar criterios necesarios para establecer un claro concepto del talento humano y cada uno de los procesos que son necesarios en el desenvolvimiento del capital humano.

El actual sistema de administración de la avícola Huevos Naturales “H & N” no cuenta con un modelo de gestión del talento humano, lo que no permite que mantenga una estructura formal en los procesos de captación, gestión y desarrollo humano provocando una deficiente respuesta a los requerimientos en los procesos de los trabajadores.

El modelo desarrollado para la empresa “H & N” le permitirá establecer procesos necesarios para manejar su talento humano de una manera eficiente, logrando maximizar las capacidades, habilidades, destrezas y competencias del capital humano, brindándole de esta manera una mejor posición ante la competencia.

## **RECOMENDACIONES.**

Es importante que para futuras investigaciones de este tipo se ponga un especial énfasis en la recopilación de información en cuanto se refiere al término talento humano, pues muchas veces pueden existir inconvenientes al diferenciar el recurso humano y talento humano, ya que estas dos expresiones son totalmente diferentes y sus procesos totalmente distintos.

Es necesario que la gerencia asigne el personal adecuado para la aplicación de cada uno de los instrumentos establecidos para el diagnóstico logrando de esta manera establecer como se esta llevando ha cabo las actividades dentro de la empresa, reflejando cuales son los principales problemas que aquejan a la organización y con ello tomar las acciones correctivas o ejecutar estrategias que le permitan resolver estos problemas.

La empresa “H & N” debe poner énfasis en la implementación del modelo de gestión del talento humano, ya que previo ha estudios realizados por los investigadores se estableció que este le representará desarrollarse y destacarse ante la competencia, de tal forma que permitirá una adecuada administración del personal.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### *Citada*

AYALA, Sabino (2004); EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/evaluacióndeldesempenopersonal/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluacióndeldesempenopersonal/default4.asp) (Consulta: septiembre 2010)

CHIAVENATO, Idalberto; GESTION DEL TALENTO HUMANO; Segunda edición; editorial McGrawhill; Colombia 2003 (2003, Pag.6).

DONNELLY; GIBSON; CEVICH, Ivan; FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; 8 Edicion;Editorial Addison Wesley (Página 6 )

HICKS, Herbert y GULLETT, Cray; ADMINISTRACIÓN; edototal Continental 1987( Página 37)

IVANCEVICH, Jhon;ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; Novena edición; Editorial Mc. Graw Hill 2005 (Página7,8)

KOONTZ, Harold y WEINRICH Heinz; Administración: Una Perspectiva Global; Primera Edición; Editorial Mc. Graw Hill; México 1994; (Página 4)

STONER, A.F; ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; Editorial Tiempo, S.A 1986 (Página 86)

STONER, James; EDWARD, Freeman; DANIEL, Gilbert Jr; ADMINISTRACIÓN; Sexta Edición;Editorial Pearson Educación (Página 13)



SERNA GOMEZ .H; PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA; Decima Primera Edición; Editorial Legis; Santafé de Bogota 1994 (Página 96).

RUBIO, Elena; EL CLIMA LABORAL, disponible en: [http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima\\_12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima_12.html). (Consulta: septiembre 2010)

***Consultada.***

CHIAVENATO; Idalberto; GESTION DEL TALENTO HUMANO; Segunda edición; editorial McGrawhill; Colombia 2003.

DESSLER; Gary; ADMINISTRACION DE PERSONAL; Octava edición; editorial Pearson Educación; México 2001.

MERIZALDE, Vinicio; GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS 2005.

RODRÍGUEZ TABEADA; Jose Joaquin. TRADICIÓN Y CAMBIO EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO 6-8 en Revista Nueva Empresa, Volumen 1, No. 1, 2001. La Habana; Editorial gecyt.

CUESTA SANTOS; Armando .Gestión del Conocimiento, ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS; Año 2002. Editorial Academia, Habana 117 p

***Electrónica.***

AYALA, Sabino (2004); EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/evaluacióndeldesempenopersonal/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluacióndeldesempenopersonal/default4.asp) (Consulta: septiembre 2010)

DOMÉNECH, Rafael (2004). Norma grh 27001 Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27.htm> (Consulta: noviembre 2010)

ESPARRAGOZA; Alberto J. (2004) Administración de recursos humanos (talento humano), disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>  
(Consulta: octubre 2010)

MORA; Carlos (2000) El rol del factor humano en la empresa, disponible en:  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (Consulta: octubre 2010)

RUBIO, Elena; EL CLIMA LABORAL, disponible en:  
[http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima\\_12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima_12.html). (Consulta: septiembre 2010)