UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

"Gestión del Talento Humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia El Oro"

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERO COMERCIAL.

AUTOR:

FRANCISCO LEONARDO ESPINOZA CASTILLO

DIRECTOR DE TESIS:

ING. RAÚL ERNESTO CHÁVEZ GUAMÁN MG. SC.

LOJA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Com.

Raúl Ernesto Chávez Guamán. Mg.

DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado **"Gestión del Talento Humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia El Oro"** presentado por el postulante **Francisco Leonardo Espinoza Castillo,** egresado de la Carrera de Administración de Empresas previo a obtener el Grado de Ingeniero Comercial, (Modalidad Presencial), fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes, cuyo informe se reporta a continuación cumpliendo con todos los requisitos de forma y fondo, por lo que autorizo su presentación y defensa.

Loja, julio de 2016

Atentamente,

Ing. Com. Raúl Ernesto Chávez Guamán

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Francisco Leonardo Espinoza Castillo; declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

AUTOR: Francisco Leonardo Espinoza Castillo

FIRMA:

CÉDULA: 070501231-8

FECHA: Loja, Julio del 2016

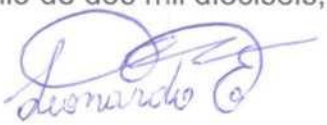
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Francisco Leonardo Espinoza Castillo, declaro ser autor de la tesis titulada **"Gestión del Talento Humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia El Oro"** ", como requisito para optar al grado de **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 26 días del mes de julio de dos mil dieciséis, firma el autor.

Firma: 

Autor: Francisco Leonardo Espinoza Castillo

Cédula: 070501231-8

Dirección: P. El Oro, C. Huaquillas, ciudadela Milton Reyes barrió 24 de Mayo

Correo Electrónico: leokimera_08@yahoo.es

Teléfono: 2995392 **Celular:** 0999934231

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Ing. Com. Raúl Ernesto Chávez Guamán

Tribunal de Grado:

Presidente de tribunal	Ing. Patricio Cuenca Ruiz
Delegado de Tribunal	MG. Sc. César A. Neira H.
Delegado de Tribunal	Ing. Jimmy Jumbo Valladolid

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño lo dedico el presente trabajo de tesis a **DIOS** por ser el guía de todos mis pasos, con gratitud y respeto a mis padres por ser la razón de mi vida, porque con su esfuerzo y sacrificio me han permitido culminar una de mis metas, a mis hermanos quienes supieron brindar un gran apoyo constante para la terminación y cumplimiento de la tesis.

Francisco Leonardo Espinoza Castillo

AGRADECIMIENTO

En las páginas de este proyecto quiero, dejar plasmado mis sinceros sentimientos de eterna gratitud, primeramente a Dios, por haberme regalado la vida y la salud para poder cumplir una de mis primeras metas, dejando constancia mi sincero agradecimiento al Ing. Com. Raúl Ernesto Chávez Guamán, gracias a sus conocimientos y a su constante guía pude cumplir exitosamente con los objetivos planteados llegando a una eficaz realización y culminación, de igual manera expreso mi reconocimiento a las personas que integran la FERRETERIA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS PROVINCIA EL ORO, especialmente en la Gerente Sra. Nancy Eugenia Ríos Herrera y sus colaboradores quienes supieron colaborar desinteresadamente para poder desarrollar el trabajo, además a todas las personas que contribuyeron con la realización del presente trabajo de tesis, en especial a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica Social y Administrativa, de la carrera de Administración de Empresas; que han sido la fuente de conocimientos que día a día me supieron impartir.

EL AUTOR

a) TÍTULO

“Gestión del Talento Humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia El Oro”

b) RESUMEN

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que se dan en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de la Gestión del Talento humano y no de recursos humanos.

Para el trabajo de investigación he escogido como tema: **"Gestión del Talento Humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia El Oro",** debido que es una parte muy importante dentro de las organizaciones ya que los individuos son los que ponen las chispas, conocimientos, experiencias e iniciativa para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa. Además, las personas deben estar totalmente capacitadas y motivadas para el desempeño de sus funciones, para ser eficientes, eficaces y competitivos en el campo laboral.

Para realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la Ferretería sobre la gestión del talento humano se elaboró tomando en cuenta la información general de la empresa y caracterización del personal de la misma, a través de encuestas y entrevista, también se realizó una descripción y análisis de factores internos y externos de la ferretería para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen el personal que laboran en la empresa objeto de estudio, además se hizo un inventario de educación de los colaboradores, el cual permitió conocer el nivel de

educación, sus estudios realizados y la capacitación. También se hizo un análisis y descripción de los puestos, el cual permitió conocer cómo se encuentra la ferretería actualmente, y sirvió para identificar cada cargo y así poder realizar la valuación de puestos.

También se evaluó la gestión del talento humano en términos de proceso de admisión del personal, con el fin de adquirir personal idóneo, para que realice las actividades de la empresa en forma eficiente y eficaz, además sirvió para que los individuos se incorporen a sus labores cotidianas, se hizo a través del reclutamiento interno y externo, con el fin de que existan ascensos y al mismo tiempo entren personas de afuera, pero que aporten al desarrollo y crecimiento de la empresa; en la selección se hizo constar el siguiente proceso: una solicitud de empleo, una hoja de vida, entrevista, pruebas cognoscitivas y psicológicas, certificado de antecedentes penales y por último el certificado médico; para la contratación se realizó un contrato con el fin de apegarse a la ley y no tener problemas de tipo legal con el personal que labora; para la inducción se elaboró el manual de bienvenida, el cual permitió dar a conocer a las personas que recién entran a laborar en la ferretería y consta: carta de bienvenida, historia de la ferretería, misión, visión, objetivos, horarios y días de pago, servicios que ofrece, políticas de personal, ubicación de la empresa y el reglamento interno de trabajo.

Además, se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación el mismo que se elaboró un plan de capacitación el cual asciende a $2780 dólares americanos, con el fin de que los individuos que laboran en la ferretería adquieran conocimientos teóricos, técnicos y prácticos

Para la valuación de puestos por puntos se hace constar los parámetros de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad y condiciones de trabajo que tiene cada puesto de trabajo es decir 9 cargos que existen en la empresa, con el fin de conocer la equidad de sueldos y salarios y las funciones que ejecutan estén acorde.

Se realizó la evaluación de desempeño al personal que laboran en la Ferretería en un total de 16, con el fin de medir el rendimiento individual y colectivo del personal, la cual se elaboró a través del método de escala gráfica de puntuación, el cual permite evaluar de forma objetiva el desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan en la organización, tomándose en cuenta los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, creatividad y rendimiento de cada integrante.

Por último, se elaboró la propuesta en función a los objetivos planteados en la investigación.

La empresa cuenta con 16 personas que laboran y son: 1Gerente, 1 Jefe de Ventas, 1 Supervisor de Ventas, 4 Choferes, 1 Cajera, 3 Auxiliares (vendedores), 3 Bodegueros, 1 Guardia de Seguridad; 1 Servicios Varios.

Según los resultados el 90% cumplen sus funciones de acuerdo a su profesión y el 10% no cumplen. El personal que labora el 100% ha culminado sus estudios primarios.

De acuerdo la experiencia de la gerente en el manejo de empresas tiene 23 años. Con respecto a los empleados que ingresaron a laborar el 87% por amistades; además el 40% son contratados y el 60% son de planta. El estado civil de los que laboran dentro de la empresa, el 98% son casados, el 80% de los trabajadores son de sexo masculino y el 20% de sexo femenino. Su edad fluctúa entre los 21 a 52 años logrando así que los empleados sean mayores de edad.

En el factor interno la empresa cuenta con fortalezas: Personal de acuerdo a la especialidad, Buena atención al cliente, Trabajo en equipo, etc. Y las debilidades como: Falta de estructura organizativa, Inadecuada aplicación de las etapas de admisión de personal, Falta de planes de capacitación, Falta de conocimientos en valuación de puestos, No existe parámetros de evaluación de desempeño de personal, etc. El inventario de educación del personal, el 66.67% tienen más de 5 años laborando, además el 55.56% tienen el nivel superior, el 11.11% tecnológico, y el 33.33% secundaria, el 80% han realizado sus estudios en la Universidad Nacional de Loja y el 20% en la Técnica de Machala.

Para el diagnóstico de la gestión del talento humano en términos de admisión del personal en la ferretería se determinó que, si realiza un proceso de captación y selección en las diferentes áreas administrativas, pero el cual se analizó que no es suficiente, por lo que se creyó conveniente realizar la propuesta. En cuanto al reclutamiento y selección el 7% dijeron que si existen políticas y se han difundido a través de medios de comunicación y amigos. Para la selección, lo hace escogiendo a la persona que tenga mayor capacidad para desempeñar el cargo, aplica la técnica de la entrevista directa, con el fin de conocer las aspiraciones del candidato. Para la contratación el 87% dijeron que

no existen políticas y no se ha difundido, además para la contratación se realiza ignorando algunas cláusulas y normas legales que se deben tomar en cuenta en la redacción de un contrato de trabajo. En la inducción se evidenció que el 93% dijeron que no existen políticas, por lo que se debería informar al nuevo empleado para lograr su rápido incorporación. En la capacitación se determinó que el 80% dijeron que no existen políticas. Se debe capacitar al personal en forma permanente, con el fin de lograr los objetivos de la ferretería.

En la valuación de puestos el 93% dijeron que no existen políticas de compensación salarial y un 7% no están satisfechos con el sueldo que reciben, debido que los directivos no tienen conocimientos de la aplicación de ningún método de valuación de puestos.

La evaluación de desempeño se lo realiza mediante pruebas básicas las cuales evalúan al personal en un cierto modo que indiquen como se está desempeñando. La empresa cuenta con una base de datos, la cual la lleva en forma electrónica. El control del personal lo hacen a través del reloj digital.

SUMMARY

Human resources management is one of the areas more affected by the recent changes that take place in the modern world. The companies realized that people are the central element of their nervous system because they bring the intelligence into business and the rationality in the decisions. To treat the people like organizational resources is wasting talent and the productive mind. Therefore, to provide this new vision of people, today one talks of the Step of the human Talent and no of human resources.

For research work I have made a choice like theme: "**STEP of the HUMAN TALENT AT THE HARDWARE STORE M and FRANCHISED N DISENSA of the CANTON HUAQUILLAS PROVINCE of GOLD"**, been supposed to that it is a very important part within organizations since individuals are the ones that add on to the sparks, knowledge, experiences and initiative to give fulfillment to the company objectives. Besides the people should be totally qualified and motivated for the performance of their shows, in order to be efficient, efficacious and competitive at the labor field.

In order to accomplish the diagnosis and present-day analysis of the situation of the Hardware Store on the step of the human talent became elaborate taking into account the general company information and same one characterization of the staff of her, through opinion polls and interview, also a description and internal and external factor analysis of the hardware store to detect strengths, opportunities, weaknesses were accomplished and I object threats that have the staff that labor at the company of study, besides it went through an inventory of education of the collaborators, which allowed

knowing the level of education, his realized studies and the capacitation. Also he prepared an analysis and description of the jobs, it enabled which knowing how he finds the hardware store at present, and it served to identify each position and that way could have accomplished job evaluation.

Also the step of the human talent in terms of process of admission of the staff was evaluated, with the end of acquiring the suitable staff, in order that accomplishes the activities of the company in efficient and efficacious shape, besides suited someone's purposes in order that individuals become incorporated to their everyday works, he made himself through the internal and external recruitment, with the aim of that staff promotions exist and at the same time enter people outside, but that they contribute development and company growth; In the selection the following process made to be evident: An application, a sheet of life, interview, cognoscitive and psychological proofs, certificate of penal background and finally the health certificate; For the deal a contract with the aim of sticking to the law and not having problems of legal rate with the staff that labors came true; For induction the welcome manual was elaborated, which allowed delivering to meet the people that recently come in to labor at the hardware store and it is evident: Welcome letter, you tell the story of the hardware store, mission, vision, objectives, schedules and paydays, services that you offer, personnel policies, company position and the internal regulations of job.

Besides the same one accomplished a diagnosis of needs of capacitation itself the fact that which elaborated a plan of capacitation itself goes up to $2780 U.S. Dollars, with the aim of that the individuals that labor at the hardware store acquire theoretic, technical and practical knowledge.

For the job evaluation for points he makes himself the parameters been evident of: Education, experience, initiative, responsibility and it is conditions of employment that each position has saying 9 positions that exist at the company, with the aim of knowing the equity of salaries and salaries and the shows that they execute be in agreement.

The evaluation of performance was accomplished to the staff that labor at the Hardware Store in a total of 16, with the aim of measuring the individual and collective performance of the staff, which became elaborate through the method of graphic scale of punctuation, which allows evaluating of objective shape the development of the staff in the activities that are performed in organization, taking in account his factors of: Punctuality, responsibility, knowledge, initiative, quality, companionship, creativity and performance of every member.

Finally the proposal in show to the objectives put forward in investigation became elaborate.

The company counts on 16 people that labor and that are: 1Gerente, 1 Head of Sales, 1 Ventas's Supervisor, 4 Drivers, 1 Cajera, 3 Auxiliaries (sales people), 3 Cellarmen, 1 Seguridad's Guardia; 1 Several Services.

According to the results the 90 % they keep their shows according to their profession and the 10 % they do not do their job. The staff the fact that the 100 % labors has culminated its primary studies.

In agreement the experience of the manageress in the handling of companies is 23 years old. Regarding the employees that came in to the 87 % for friends labor; Besides they are the 40 % hired and they are the 60 % from the beginning. They are the marital status they labor of inside the company, that married men, the 80 % of the workers are the 98 % of masculine sex and 20 % of female sex. Your age fluctuates between the 21 to 52 years achieving as soon as employees are of age.

In the internal factor the company counts on strengths: Staff according to the specialty, Good customer service, I Work As a Team, etc. And I eat weaknesses: Lack of organizational structure, Unsuitable application of the stages of admission of staff, Falta of plans of capacitation, Falta of knowledge in job evaluation, There Does Not Exist parameters of evaluation of performance of staff, etc. The inventory of education of the staff, the 66,67 % have more of 5 years laboring, besides the superior level, the 11,11 technological % have the 55,56 %, and the 33,33 % secondary, their studies at Loja's National University and the 20 % in the Technique of Machala have sold off the 80 %.

For the diagnosis of the step of the human talent in terms of admission of the staff at the hardware store it was determined that if you accomplish a process of comprehension and selection in the different administrative areas, but which analyzed itself that it is not enough, so that he considered itself convenient to accomplish the proposal convenient to accomplish the proposal. As to the recruitment and selection they told the 7 % that if policies exist and they have spread out through news media and friends. For the selection, you make it choosing the person that has bigger capacity to perform the position, you apply the technique of the direct interview, with the aim of

knowing the candidate's ambitions. For the deal they told the 87 % that policies do not exist and it has not spread out, besides for the deal he comes true ignoring some clauses and legal standards that they should take in account in the wording of a work contract. In induction the fact that they told the 93 % evidenced itself that policies, for which the new employee should be informed do not exist for to achieve your rapid incorporation. In capacitation it was determined that they told the 80 % that policies do not exist. The staff in permanent shape should be capacitated, with the aim of achieving the objectives of the hardware store.

In job evaluation they told the 93 % that policies of salary compensation and a 7 % do not exist they are not pleased with the salary that they receive, been supposed to that executives do not know about the application of no valuation method of jobs.

The evaluation of performance comes true to it by means of basic proofs which evaluate the staff in a certain mode that they indicate as he is performing. The company counts on a data base, which takes her in electronic shape. The control of the staff they make it through the digital clock.

c) INTRODUCCIÓN

Para el trabajo de investigación he escogido como tema: **“Gestión del Talento Humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia El Oro”**, además el tema lo realice en base a las líneas de investigación existentes en la Carrera de Administración de Empresas; el resumen es una síntesis del trabajo tanto cuantitativo como cualitativo, la introducción fue realizada en forma cualitativa la misma que comprende un análisis de la Ferretería; la revisión de literatura consta de conceptos relacionados al tema de investigación.

Entre los materiales tenemos; de oficina: cuadernos de apuntes, hojas de papel bond, carpetas, copias, computador, calculadora, etc. Los Métodos científico, deductivo, inductivo, analítico y descriptivo, etc. Y las técnicas de investigación como: Observación, Entrevista y Encuestas, las mismas que se obtuvo información concisa sobre el talento humano de la empresa, además proporcionaron un amplio conocimiento de la misma. Los resultados, consta de una entrevista al gerente y se aplicó encuestas al personal, luego se realizó la tabulación, representación gráfica, e interpretación, permitiendo conocer los problemas existentes de la ferretería.

La discusión se inicia con el diagnóstico y análisis de la situación actual de la Ferretería sobre gestión del talento humano se tomó en cuenta la información general de la empresa y caracterización del personal, a través de encuestas y entrevista, luego una descripción y análisis de factores internos y externos para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, además un inventario de educación del personal, lo que permitió conocer el nivel de educación, estudios

realizados y capacitación que han tenido. Además, se hizo un análisis y descripción de puestos para poder realizar la valuación de puestos.

Se evaluó la gestión del talento humano en términos de proceso de admisión del personal, con el fin de adquirir personal idóneo a través del reclutamiento interno y externo, y que existan ascensos entren personas de afuera, pero que aporten al desarrollo y crecimiento de la empresa; la selección consta del siguiente proceso: solicitud de empleo, hoja de vida, solicitud de empleo, entrevista, pruebas cognoscitivas y psicológicas, certificados de: antecedentes penales y médico; la contratación se hizo constar el contrato apegándose a la ley, para no tener problemas de tipo legal; la inducción consta un manual de bienvenida y constará: carta de bienvenida, historia, misión, visión, objetivos, horarios y días de pago, servicios que ofrece, políticas de personal, ubicación y reglamento interno de trabajo.

Luego realicé un diagnóstico de necesidades de capacitación, con el fin de adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización. Luego la valuación de puestos por puntos el cual consta de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad y condiciones de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño, con el fin de medir el rendimiento individual y colectivo del personal, se utilizó el método de escala gráfica de puntuación, el cual permite evaluar en forma objetiva el desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan, y se hizo constar los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, creatividad y rendimiento de cada

integrante. Por último, la propuesta en función a los objetivos planteados en la investigación.

Las conclusiones y recomendaciones, permitiendo que los directivos tomen las decisiones más idóneas y las ponga en práctica para el desarrollo y crecimiento de la empresa. La bibliografía se la obtuvo de referentes bibliográficos sobre el tema en estudio, los anexos son respaldos del trabajo de investigación siendo: ficha resumen, los formatos de entrevista, encuestas y fotografías. Por último, el índice donde se detalla los contenidos y números de páginas.

d) REVISION DE LITERATURA

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA FERRETERÍA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

La Ferretería M.N. franquiciado Disensa comenzó sus actividades comerciales en 1994 con un capital propio de 5 millones de sucres sus propietarios Nancy Eugenia Ríos Herrera Gerente administradora y Emilio Granda Gerente de ventas; durante la transición de la dolarización aumentó sus ventas e incremento su participación dentro del mercado local; traspasar 11 años de duro trabajo y esfuerzo logro posicionarse en el mercado de la construcción como una de las 5 mejores ferreterías del cantón Huaquillas; Siendo clientes de Cemento Rocafuerte el cual fue absorbido por Disensa para lo cual tomo como modalidad estratégica la franquicia de productos de construcción y considerando que las ferreterías con mejor estatus dentro de las provincias del ecuador eran seleccionadas para alcanzar la Franquicia, Así es como al cumplir con todos los requisitos la propietaria logró ganarse la franquicia siendo la primera ferretería franquiciada de Disensa en la Ciudad iniciando con un capital de 2000 dólares americanos propios y 10000 dólares americanos ofrecidos como capital prestado por la misma franquicia inició sus actividades en el año 2005.

En el año 2014 en la actualidad han pasado 20 años de labores de sus propietarios, pero para llegar hacer franquicia tuvieron que pasar 11 años para tal oportunidad con un nuevo local y mejores condiciones de mercado son considerados los mejores de la ciudad de Huaquillas siendo entrevistada su gerente como empresaria emprendedora del año 2013 en la ciudad de Machala

La ferretería cuenta actualmente con 16 personas que laboran y son: 1Gerente, 1 Jefe de Ventas, 1 Supervisor de Ventas, 4 Choferes, 1 Cajera, 3 Auxiliares (vendedores), 3 Bodegueros, 1 Guardia de Seguridad; 1 Servicios Varios. (Ferreteria, 2015)

2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, etc. Además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable , cambiante y competitivo en extremo.

2.1. Contexto de la gestión del talento humano

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando 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 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 el

efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Por otra parte, las organizacionales dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. (Idalberto, 2010 pag. 4,5)

Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

2.2. Evolución del talento humano en un ambiente dinámico

En la época del comunismo primitivo existía una relación del más fuerte sobre el más débil y recién surge en el capitalismo la relación obrero- patronal lo que conlleva la revolución industrial. Los principios de Taylor y Fayol los cuales crearon las bases de la administración a través de la coordinación, dirección y el mejor empleo de los recursos humanos, viendo esta importancia crearon las oficinas de selección de personal.

La administración de recursos humanos es una de las áreas más afectadas por los diferentes cambios que se ha venido generando en el mundo. Las organizaciones se han dado cuenta que las personas son la herramienta principal, ya que aportan con la inteligencia al momento de aplicarla en una empresa

Era de la industrialización clásica.

Periodo que se extendió hasta mediados de 1950, su primordial característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el levantamiento de los países desarrollados. Las personas eran consideradas recursos de producción conjuntamente con la maquinaria, equipo y capital, conjunto típico de los tres factores tradicionales: tierra, capital y trabajo. La administración de las personas recibía la denominación de Relaciones industriales.

Era de la industrialización neoclásica

Periodo que va desde la década de 1950 -1990. Se originó después de la segunda guerra mundial, las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y por consiguiente al internacional lo cual provocó con más intensidad la competencia de las empresas. La teoría de las relaciones industriales pasó a ser Administración de Recursos Humanos, los departamentos de recursos humanos, veían a las personas como recursos vivos e inteligentes como factores inertes de producción.

Era de la información.

Periodo que comenzó en la década de 1990, en la época que vivimos actualmente, su característica principal son los cambios que han surgido más rápidos como lo es la tecnología de la información, que transformó al mundo de una manera radical.

El trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, las personas junto con los conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano.

2.3. Concepto de gestión del talento humano.

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización" (Werther, 2010 pag. 25,26).

2.4. Importancia:

Proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente está encargada de diseñar, producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, etc. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos; el trabajo de director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. (Werther, 2010 pag. 25,26)

2.5. Objetivos de la gestión del talento humano.

- **Objetivos corporativos:** contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización.

- **Objetivos sociales:** debe responder a los desafíos que presenta la sociedad y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad.
- **Objetivos personales:** apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

2.6. Procesos de la gestión del talento humano

1. **Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.
2. **Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.
3. **Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.
4. **Desarrollo de las personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. **Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6. **Evaluación de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

2.7. Funciones:

a) Función de Empleo:

"Es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo de acuerdo a una planeación de recursos humanos" (Idalberto, 2010 pag. 111).

b) Función de Administración de Salarios:

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante el sistema de remuneración racional del trabajo.

c) Relaciones Internas:

"Lograr que tanto las relaciones establecidas entre el director y el personal, como la satisfacción en el trabajo y en las oportunidades de progreso de trabajador sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes" (Idalberto, 2010 pag. 111).

d) Servicios al Personal:

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización

3. ETAPAS DE ADMISIÓN DE PERSONAL

3.1. RECLUTAMIENTO

3.1.1. Concepto.

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

3.1.2. Objetivo.

"Es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización" (Idalberto, 2010 pag. 111).

3.1.3. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Se inicia presentando el currículo y termina con la verificación.

3.1.4. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Cuadro Nº 1: *Medios de Reclutamiento*

RECLUTAMIENTO	CONCEPTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	Lo realiza con el personal que labora dentro de la misma empresa	♦ Tiene mayor índice de validez y seguridad. ♦ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados	♦ Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender ♦ Puede generar conflicto de intereses.
EXTERNO	Opera con candidatos que no pertenecen a la organización, cuando se crea un cargo o existe una vacante	• Trae y nuevas experiencias a la organización. • Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.	▪ Tarda más que el reclutamiento interno. ▪ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos.

Elaborado: El autor

3.2. SELECCIÓN.

3.2.1. Concepto.

Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo asignado.

3.2.2. Importancia.

Permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo.

3.2.3. Objetivo.

Seleccionar el mejor candidato y así reducir costos y pérdida de tiempo tomando en cuenta la iniciativa, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas.

3.2.4. Elementos.

- ✓ Análisis del puesto.
- ✓ Planos de Recursos Humanos.
- ✓ Candidatos.

3.2.5. Modelos.

MODELOS DE DECISIÓN FORZOSA
Un candidato para una vacante

MODELOS DE SELECCIÓN
Varios candidatos para una vacante

MODELOS DE CLASIFICACIÓN
Varios candidatos, varias vacantes

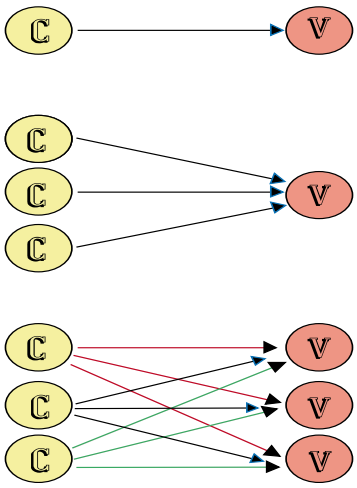


Figura 1: *Modelos de Decisión Forzosa*
Elaborado*: El autor*

3.2.6 Proceso de Selección.

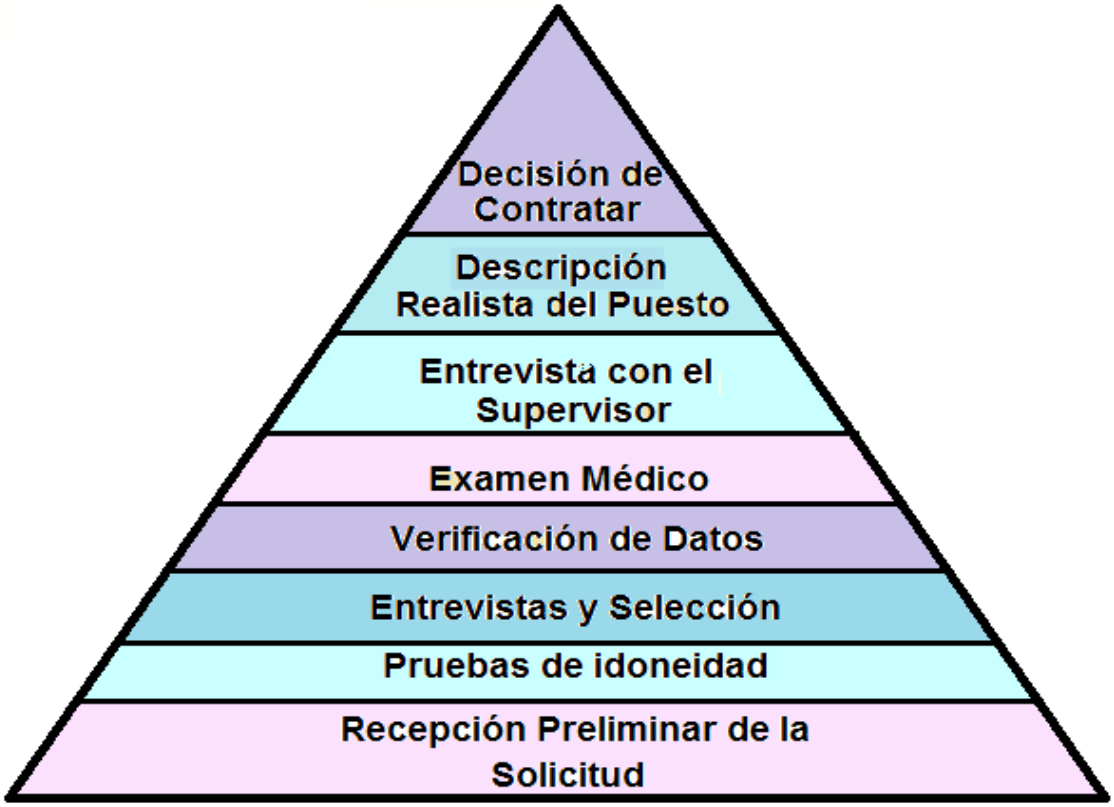


Gráfico 1: *Proceso de Selección.*
Elaborado*: El autor*

3.3. CONTRATACIÓN

3.3.1. Concepto.

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

3.3.2. Objetivo.

Para que el negocio funcione bien y en la medida en que cada uno de los empleados haga bien su trabajo y genere utilidades.

3.4. INDUCCIÓN

3.4.1. Concepto.

Es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.

3.4.2. Importancia.

Al nuevo trabajador al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas, y costumbres extrañas para él.

3.4.3. Objetivo.

"Es informar a los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, para acelerar la integración del individuo" (Idalberto, 2010 pag 141, 142, 143, 144).

3.5. INTEGRACIÓN.

El proceso de integración del nuevo talento humano a la empresa básicamente consiste en asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilice sus características. Además, busca su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y la colectividad. (Idalberto, 2010 pag 141, 142, 143, 144)

4. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano compuesto por las organizaciones, que van desde el más simple hasta el principal ejecutivo, se convirtió en un asunto vital para el éxito. En un mundo variable y competitivo, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia. (Werther, 2010 pag. 224, 225)

4.1. Concepto:

"Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad" (Werther, 2010 pag. 224, 225).

4.2. Proceso de entrenamiento:

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto por cuatro etapas:

1. **Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer las necesidades y pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. **Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. **Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento. (Werther, 2010 pag. 224, 225)

4.3. Niveles de entrenamiento:

En el entrenamiento se puede realizar cuatro niveles que son los siguientes:

1. **Análisis organizacional:** a partir del diagnóstico de la organización, verificar los aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.
2. **Análisis de los recursos humanos:** a partir del perfil de las personas, determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
3. **Análisis de la estructura de cargos:** a partir del examen de los requisitos y especificación del cargo, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.

4. **Análisis del entrenamiento:** a partir de los objetivos y metas, que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

d.5. VALORACIÓN DE PUESTOS.

5.1. Sistemas de Valoración de Puestos

5.1.1. Concepto.

"La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto" (George. & Scott, 2009 pag. 230, 240).

5.1.2. Puestos.

"Es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un cargo las mismas que tiene que ser cumplidas en una jornada de trabajo" (George. & Scott, 2009).

5.1.3. Especificación de clase.

Es la descripción utilizada para identificar el título y misión del puesto, las actividades esenciales a cumplirse en el mismo, los requisitos y destrezas especificas requeridas para su desempeño.

5.1.4. Importancia.

Contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que planteen los salarios equitativos para los trabajadores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puestos y condiciones iguales.

5.1.5. Formación de los Comités de Valuación.

Es necesario familiarizar a los analistas con el método que utilizarán y definir quienes intervendrán para la obtención de la información.

5.2. Método de valuación por puntos.

5.2.1. Concepto. -

"Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de "puntos" a cada una de las características (o "factores") de los puntos" (Idalberto, 2010 pag. 196, 204, 212).

5.2.2. Etapas

a. Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
b. Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
c. Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

5.2.3. Procedimientos

1. Formación de un Comité evaluador
2. Determinar grados y definir factores
3. Realizar una descripción y especificación de puestos.
4. Establecimiento de grados a los factores
5. Ponderación de factores.
6. Asignación de los puntos a los grados.
7. Denominación del puesto.
8. Ajuste salarial.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

6.1. Concepto:

"Permite verificar si el desempeño de las actividades que realiza el trabajador está acorde con los objetivos" (Alles, 2008 pag. 99).

6.2. Importancia:

"Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, además permite poder hacer la retroalimentación sobre la manera en que se cumple sus actividades" (Alles, 2008 pag. 99).

6.3. Objetivos:

- ❖ Estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.
- ❖ Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- ❖ Permitir condiciones de mediación del potencial humano para determinar su pleno empleo.

6.4. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Entre los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado, y a futuro a continuación detallamos:

6.4.1. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante el Pasado:

Los métodos de evaluación basados en el desempeño tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

- **Escala de Puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

- **Listas de Verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.
- **Método de selección forzosa:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado.
- **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve un archivo, con el fin de realizar la retroalimentación.
- **Escala de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.
- **Método de verificación de campo:** para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana.
- **Método de evaluación en grupos:** el representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- **Método de categorización:** este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores.
- **Método de distribución Forzada:** en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.
- **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

6.4.2. Métodos de Evaluación Basados en el desempeño a futuro:

Se centran en el desempeño mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- **Autoevaluaciones:** se utilizan para determinar las que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.
- **Administración Por Objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.
- **Evaluaciones Psicológicas:** Consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

Métodos De Los Centros De Evaluación: Son una forma estandarizadas para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. (Alles, 2008 pag. 21,99,123)

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Para el presente trabajo de investigación, se empleó los diferentes materiales, métodos y técnicas de investigación como:

1. MATERIALES:

Los recursos materiales que se utilizó para el presente trabajo investigativo, son los siguientes:

1.1 Suministros de Oficina

- Cuadernos de apuntes
- Hojas de papel bond
- Esferográficos
- Lápices
- Borradores
- Corrector
- Carpetas
- Reglas
- Grapas
- Copias

1.2. Equipos de oficina

- Computador
- Calculadora
- Copiadora
- Impresora
- Grabadora
- Cámara de fotos
- Grapadora

2. MÉTODOS

Método Científico

Conjunto de pasos con el fin de alcanzar conocimientos validos mediante instrumentos confiables, para obtener un conocimiento válido.

Sirvió para conocer la realidad del problema investigado, y de esta manera explicar los hechos que se están dándose en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas con el personal que laboran en la misma, de igual manera se sustentó los referentes teóricos y prácticos del conocimiento para su tratamiento y verificación.

2.2. Método Deductivo

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones.

Permitió identificar particularidades contenidas en la situación general del problema; contando con la colaboración del personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, el mismo que proporcionó toda información de acuerdo a sus conocimientos y experiencias en lo que se refiere a la Gestión del Talento Humano.

2.3. Método Inductivo

Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, y se caracteriza por cuatro aspectos: la observación y los registros de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

A través de este método se conoció los aspectos más relevantes de la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, sus antecedentes históricos, la conformación de su organización y la manera como se ha ido desarrollando y

suministrando el servicio a la sociedad, así como sus metas y proyecciones al futuro.

2.4. Método Descriptivo

Por medio de este método, se realizó la interpretación y análisis de toda la información recopilada a fin de lograr cumplir con los objetivos propuestos.

3. TÉCNICAS:

3.1. Entrevista

Es un acto de comunicación oral y escrita que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener información o una opinión, para conocer la personalidad de alguien.

Sirvió para tener un diálogo con la gerente de la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, la misma que realizó mediante un sistema de preguntas, el cual permitió fundamentar el contenido del informe.

3.2. Encuesta

Es un cuestionario de preguntas, cuya aplicación permite obtener información veraz y oportuna.

Utilicé para la recolección de datos relacionados con la Gestión del Talento Humano, el cual se aplicó al personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, el cual sirvió para elaborar el trabajo de investigación.

3.3. Población y muestra

Tiene como base el universo de la población de puestos existentes en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, es por ello que para la presente investigación se trabajó con una muestra de 16 personas que laboran en la Ferretería en estudio.

3.4. Investigación Bibliográfica

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo acudí a libros, documentos, folletos e internet, para fundamentar y obtener un profundo conocimiento bibliográfico en relación al tema de investigación.

3.5. Procedimiento

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se aplicó la entrevista al Gerente y encuestas al personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, el mismo que sirvió para realizar el diagnóstico situacional y al mismo tiempo para detectar los múltiples problemas que se está suscitándose a lo interno y externo de la organización; además servirá para elaborar la misión, visión y estructura de la organización.

Para realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas sobre la gestión del talento humano se elaboró tomando en cuenta la información general de la empresa y caracterización del personal de la empresa, a través de cuestionarios y entrevista, también se realizó una descripción y análisis de factores internos y externos de la ferretería para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen el personal que laboran y la empresa objeto de estudio, además se hizo un inventario de educación de los colaboradores, el cual permitió conocer el nivel de educación, sus estudios realizados y la capacitación que han tenido los miembros de la empresa. De igual manera se hizo un análisis y descripción de los puestos, el cual permitió conocer cómo se encuentra la ferretería actualmente, y al mismo sirvió para identificar cada cargo y así poder realizar la valuación de puestos.

También se evaluó la gestión del talento humano en términos de proceso de admisión del personal, con la finalidad de adquirir personal idóneo, para que realice las

actividades de la empresa en forma eficiente y eficaz, además sirvió para que los individuos se incorporen a sus labores cotidianas, se lo hizo a través del reclutamiento interno y externo, con el fin de que existan ascensos y al mismo tiempo entren personas de afuera, pero que aporten al desarrollo y crecimiento de la empresa; para la selección se hizo constar el siguiente proceso: solicitud de empleo, hoja de vida, solicitud de empleo, entrevista, las pruebas cognoscitivas y psicológicas, certificado de antecedentes penales y por último el certificado médico; para la contratación se hizo constar los contratos con el fin de apegarse a la ley, y no tener problemas de tipo legal con el personal que labora; para la inducción se elaboró el manual de bienvenida, el mismo que permitió dar a conocer a las personas que recién entran a laborar en la ferretería y constará: carta de bienvenida, historia de la ferretería, misión, visión, objetivos, horarios y días de pago, servicios que ofrece, políticas de personal, ubicación de la empresa y por último el reglamento interno de trabajo.

Seguidamente se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar un plan de capacitación, con el fin de adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización, también sirvió para que los individuos que laboran en la ferretería adquieran conocimientos teóricos, técnicos y prácticos, de esa forma puedan desempeñar en forma eficiente y eficaz en el campo laboral y así pueda ser competitivos con los cambios que le exigen la globalización

Así mismo se realizó la valuación de puestos por puntos para la ferretería el cual se tomó en cuenta los parámetros de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad y condiciones de trabajo que tiene cada puesto de trabajo para conocer la equidad de sueldos y salarios, y las funciones que ejecutan están acorde.

Además se realizó una evaluación de desempeño al personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, con el fin de medir el

rendimiento individual y colectivo del personal, la cual se realizó a través del método de escala gráfica de puntuación, el mismo que permite evaluar en forma objetiva el desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan en la organización, además se tomó en cuenta los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, creatividad y rendimiento de cada integrante.

Por último, se elaboró la propuesta en función a los objetivos planteados en la investigación.

f) RESULTADOS

1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FERRETERÍA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

1.- ¿Cuál es el nivel de educación que usted posee?

La gerente supo manifestar que el nivel de educación que posee es secundario

2.- ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en su trabajo?

La gerente se expresó que ella tiene 23 años de experiencia en el trabajo

3.- ¿Practica valores usted enúncielos?

Los valores que se implementan son: honestidad, responsabilidad, igualdad.

4.- ¿Cómo es el trato que usted brinda a sus colaboradores?

El trato que les doy a mis colaboradores es de respeto, amabilidad y siendo cortés con cada uno de ellos, cuando tengo que reclamar lo hago oportunamente haciendo notar donde ha fallado y la herramienta que utilizo es el diálogo, además les trato como si fueran mi familia.

5.- ¿Tiene problemas actualmente la Ferretería?

La gerente comentó que la ferretería dando gracias a dios no ha tenido ningún problema, en caso de que se presentare solucionare a través del diálogo.

6.- ¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Ferretería con respecto a la Gestión del Talento Humano?

La gerente manifestó lo siguiente:

Fortalezas: contamos con personal de acuerdo a la especialidad, edificio propio, trabajo en equipo.

Oportunidades: incremento de la capacidad tecnológica, diversificación de los productos para captar nuevos clientes, poder de negociación con proveedores, buena

imagen.

Debilidades: desconocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la ferretería por parte del personal que laboran, falta de estructura organizativa, falta de planes de capacitación, y escasa publicidad.

Amenazas: elevado índice de pobreza, elevados impuestos, falta de apoyo gubernamental, inestabilidad económica, y emigración de mano de obra calificada.

7.- ¿Considera usted que la gestión del Talento Humano propicia el desarrollo de la organización?

La gerente respondió que si la gestión del talento humano propicia el desarrollo de la organización, debido que las personas ponen el trabajo y esfuerzo para desarrollar las actividades, por ende, alcanzar los objetivos personales e individuales de las organizaciones.

8.- ¿Existe buen ambiente laboral en la Ferretería?

La gerente manifestó que, si existe un buen ambiente de trabajo, ya que todo el personal se lleva bien. Además, trabajan en equipo para el cumplimiento de sus objetivos y metas de la ferretería.

9.- ¿Tiene bien definida la misión, visión, y objetivos enúncieles?

La gerente dijo que, si tienen bien definida la misión, visión, y objetivos, los mismos que se detalla a continuación:

Misión: Ofrecer a la colectividad productos de calidad a precios bajos con la finalidad de satisfacer la necesidad.

Visión: Ser una Ferretería líder en el mercado, ofreciendo productos de calidad, con personal eficiente y eficaz.

Objetivos:

- Obtener utilidad por la venta de los productos.

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ofrecer precios más bajos a los de la competencia.
- Atender y servir al cliente.
- Llegar a expandirnos a otros mercados.

10.- ¿La Ferretería cuenta con una persona especializada en Administración del Talento Humano?

La gerente manifestó que la ferretería actualmente no cuenta con una persona especializada en Administración del talento humano, para manejar en una forma adecuada los recursos humanos de la empresa y si lo hacen es en forma empírica, debido a eso tienen muchas deficiencias en lo referente al talento humano.

11.- ¿Cuáles son las políticas dentro de la Ferretería?

La gerente comentó en cuanto a las políticas que se maneja dentro de la ferretería es la de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades trazadas en cada uno de los departamentos, y a cada individuo que trabaja en la empresa. Además, se rigen de acuerdo al reglamento interno de trabajo el cual consta deberes y derechos que deben cumplir el personal que laboran como llevar el uniforme de la franquicia, llegar con puntualidad y cumplir con el horario.

12.- ¿Cuáles son las estrategias dentro de la Ferretería?

Las estrategias que aplican dentro de la empresa sirven para dar cumplimiento a sus objetivos y son las siguientes: incentivar al cliente a través del sorteo de compras, ofrecer buenos precios, mantener al cliente satisfecho, contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo, buena comunicación dentro del campo laboral.

13.- ¿Usted toma en cuenta las sugerencias de sus colaboradores al momento de tomar una decisión?

La gerente manifestó que, si toma las sugerencias de sus colaboradores al

momento de tomar una decisión, ya que cada criterio es muy importante para el por qué le ayuda a crecer y a desarrollar sus actividades.

14.- ¿Cómo planifica usted sus actividades?

La gerente si planifica las actividades y las hace a diario con organización y anticipadamente, debido que es indispensable para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, pero tomando en consideración las necesidades de los clientes.

15.- ¿Cuenta con un inventario de personal en la Ferretería?

La gerente comentó que la ferretería si cuenta con un inventario de personal, ya que es una herramienta que permite establecer los sueldos y salarios, en definitiva, le sirve para administrar de mejor manera los Recursos Humanos de la empresa.

16.- ¿La Ferretería cuenta con manuales administrativos?

La gerente dijo que no cuentan con manuales administrativos es decir con un manual de funciones que regule al personal que labora dentro de la ferretería, debido a eso ha existido conflictos laborales y además duplicidad de funciones.

17.- ¿Con que tipos de manuales administrativos cuenta la Ferretería? Enúncielos?

La gerente supo manifestar que no cuenta con ningún tipo de manuales lo que se les ha convertido en una debilidad para la ferretería.

18.- ¿La Ferretería cuenta con organigramas?

La Ferretería no cuenta con ningún tipo de organigramas como estructural, funcional y posicional, debido a que la Gerente no tiene conocimientos de los mismos, en caso de poseerlos identificaríamos el nivel jerárquico, funciones, requisitos, cargo, sueldo, y naturaleza de trabajo.

19.- ¿La Ferretería con que tipos de organigramas cuenta? ¿Enúncielos?

La gerente dijo que no cuenta con ningún tipo de organigramas, debido que no tiene conocimientos de los mismos.

20.- ¿Al existir una vacante, la Ferretería realiza reclutamiento de personal? ¿A través de qué medios?

La gerente se expresó que, para llenar una vacante, lo hace a través del reclutamiento externo es decir por medio de recomendaciones personales.

21.- ¿Cuál es el proceso a seguir en la Ferretería en la selección del Personal?

La gerente manifestó que, para efectuar la selección de personal, lo hace escogiendo las carpetas que tenga mayor capacidad para desempeñar el cargo, luego aplica la entrevista directa y lo hace el personalmente, con el fin de conocer las aspiraciones del candidato, además las pruebas lo aplican dependiendo del cargo que van han desempeñar, caso contrario no lo hacen.

22.- ¿Qué tipos de contratos usted otorga a sus empleados?

La gerente dijo en lo referente a los contratos los elabora de forma escrita, y se ajustan bajo el código de trabajo, y son de tipo a prueba es decir de tres meses, y si el caso amerita serán renovados mediante un contrato indefinido.

23.- ¿Cuáles son las prestaciones sociales otorgadas a los empleados?

La gerente se expresó que las prestaciones sociales otorgadas a los empleados, que, si les dan, pero ajustándose a la ley, es decir el seguro al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

24.- ¿Al personal cuándo se le desvincula de su relación de dependencia se lo notifica previamente?

La gerente supo manifestar que no ha existido desvinculación personal de la ferretería en caso de existir se les deberían notificar previamente por medio de la inspectoría de trabajo, con la finalidad de no tener problemas en lo posterior.

25.- ¿Realiza usted la inducción del personal de la Ferretería? ¿De qué manera?

La gerente manifestó que si realiza la inducción es decir de muchas formas mediante charlas, consejos, con el objetivo de integrar al individuo a la ferretería sobre todas las personas que entran a trabajar por primera vez, simplemente al llegar el nuevo empleado se lo ubica directamente en su puesto de trabajo.

26.- ¿Cómo Gerente da a conocer las instalaciones a los nuevos Empleados?

La gerente manifestó que si da a conocer las instalaciones al nuevo personal que ingresa a laborar en la ferretería.

27.- ¿Realiza integración y de qué forma lo realiza?

En cuanto a la integración lo hace mediante reuniones internas con el fin de festejar los cumpleaños, para que el personal desarrolle sus actividades en forma integral y así mismo alcancen sus objetivos individuales y de la organización.

28.- ¿La Ferretería cuenta con un plan de capacitación?

La gerente se expresó que no cuenta con un plan de capacitación, debido que es un gasto más no una inversión.

29.- ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación de personal?

Se determina las necesidades de capacitación a través del cumplimiento de las actividades, también al momento de desempeñarse en sus puestos de trabajo.

30.- ¿Cómo Gerente motiva al personal? ¿De qué manera?

Si se motiva al personal y lo hace a través de reuniones para que el personal trabaje bien y se sientan satisfechos al momento de prestar sus servicios en la ferretería.

31.- ¿Usted como Gerente incentiva a sus empleados? ¿De qué manera?

La gerente manifestó que no incentiva al personal, ya que no le interesa hacerlo.

32.- ¿Usted brinda estabilidad y seguridad laboral a sus empleados?

La gerente manifestó que si brinda estabilidad y seguridad laboral a sus colaboradores con el fin de que el personal se concentren para que puedan cumplir sus

actividades sin ninguna preocupación.

33.- ¿Usted estrega las herramientas en forma oportuna a sus empleados para que realicen su trabajo?

La gerente se expresó que si entrega las herramientas en forma oportuna a sus empleados para que realicen sus actividades para que puedan cumplir con los objetivos que se tiene en la ferretería.

34.- ¿Usted otorga permisos a sus empleados y de qué forma lo realiza?

La gerente manifestó que, si otorga permisos a sus empleados con un previo aviso, y para justificarle deben presentar un certificado médico por enfermedad conferido por cualquier centro de salud.

35.- ¿Qué sueldo percibe usted?

La gerente supo manifestar que el sueldo que percibe es de $650 dólares americanos más beneficios de ley.

36.- ¿El sueldo que percibe usted satisface las necesidades?

La gerente respondió que el sueldo que percibe si le satisface sus necesidades.

37.- ¿La Ferretería ha realizado algún sistema de valuación de puestos para jerarquizar y remunerar a sus empleados?

La gerente dijo que en la ferretería en lo concerniente a la valuación de puestos no realiza, debido que carece de conocimientos y que para fijar las remuneraciones los establecen partiendo del sueldo unificado, sin tomar en consideración factores como: las actividades que realizan, tiempo de permanencia, título profesional, etc.

38.- ¿Por cuánto usted responde por los equipos que están a su cargo?

La gerente se expresó que ella responde en caso que se dañen los equipos a su cargo por el monto de $ 1000 dólares americanos, debido que no están asegurados.

39.- ¿Al momento de desempeñar su trabajo usted, está en riesgo?

La gerente supo manifestar que no corre ningún riesgo al momento de desempeñar su trabajo.

40.- ¿Ha ocurrido accidentes de tipo laboral a lo interno de la Ferretería?

La gerente dijo que dando gracias a dios hasta la actualidad no ha ocurrido ningún accidente de tipo laboral con el personal que laboran en la ferretería.

41.- ¿La Ferretería realiza procesos de evaluación del desempeño del talento humano?

La gerente supo manifestar que no ha realizado ningún proceso de evaluación de desempeño laboral, debido que no tiene conocimientos.

42.- ¿Mide usted la eficiencia y la eficacia del personal? ¿De qué forma?

La gerente se expresó que siempre se reúnen con el personal, de una u otra manera exigiendo el trabajo, pidiendo rendición de cuentas; Uno de las metodologías para medir la eficiencia es que pongo tiempos y actividades a cumplirse, además mide mediante el esfuerzo y destrezas de acuerdo a su comportamiento.

43.- ¿Existe rotación de puestos y como lo realiza?

Si realiza rotación de puestos, pero lo hace a lo interno de cada área, pero tomando en cuenta que estén totalmente capacitado con el fin de que exista la productividad para alcanzar los objetivos de la ferretería.

44.- ¿Cómo realiza el control de personal que labora en la Ferretería?

La gerente manifestó que controla al personal a través de un reloj digital que fue adquirido en el año 2014. Y las actividades lo realizan de acuerdo a la planificación establecida diariamente y los resultados obtenidos.

2. TABULACIÓN, REPRESENTACIÓN GRÁFICA, E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL QUE LABORAN LA FERRETERÍA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

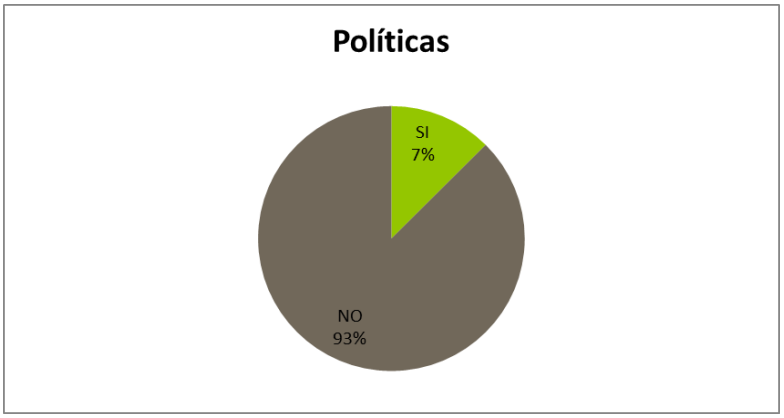
1.- ¿Existen políticas para el reclutamiento y selección del personal?

Cuadro N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Fuente*: Encuestas*
Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 2



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la ferretería, supieron manifestar que 1 persona si conocen que existen políticas de reclutamiento y selección de personal con el 7%; mientras que 14 personas dijeron que no conocen con el 93%.

2.- ¿Cómo se han implementado y /o difundido?

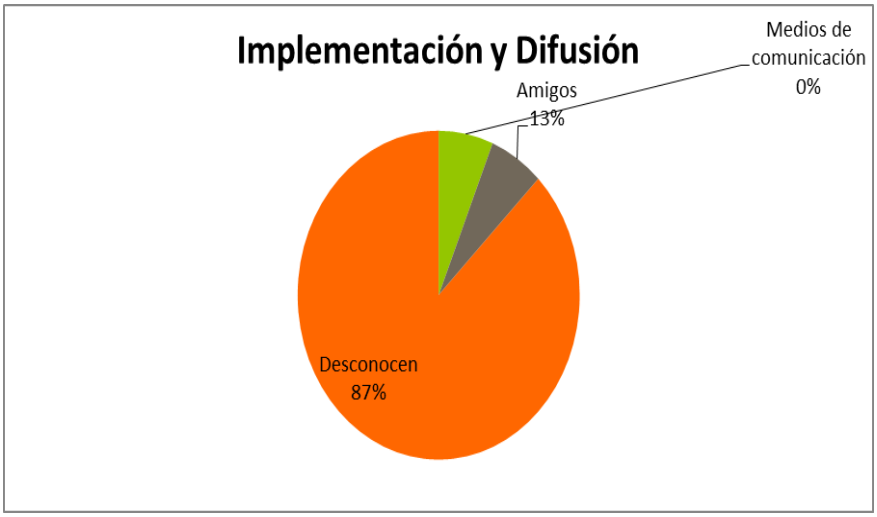
Cuadro N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medios de comunicación	0	0
Amigos	2	13
Desconocen	13	87
TOTAL	15	100

Fuente: Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico N° 3



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la ferretería, manifestaron 2 personas mediante amigos con un 13%; mientras que 13 personas se expresaron que no se ha implementado con el 87%, debido que ellos desconocen.

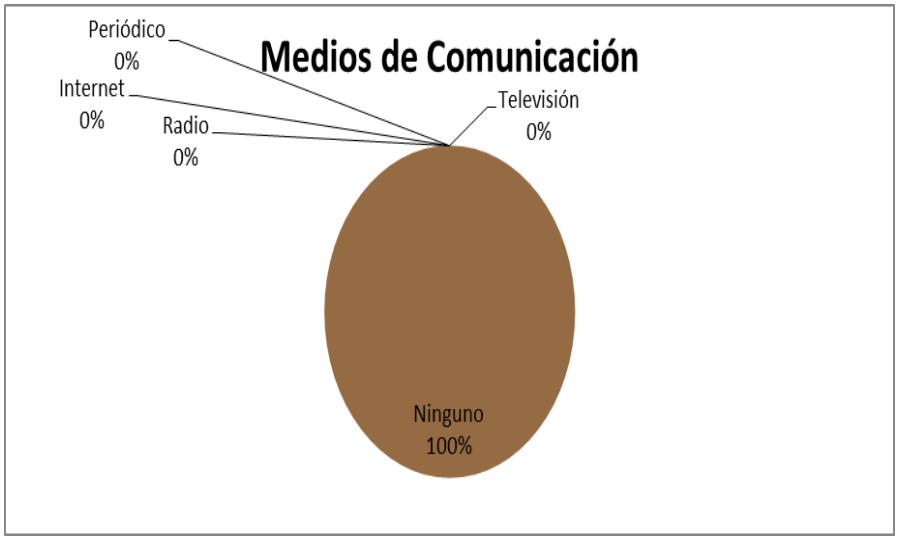
3.- ¿Por qué medios de comunicación se enteró de la vacante?

Cuadro N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Periódico	0	0%
Internet	0	0%
Ninguno	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 4



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la ferretería manifestaron que el 100% no se enteraron por ningún medio de comunicación de la vacante.

4.- ¿Cómo ingresó usted a laborar en la ferretería?

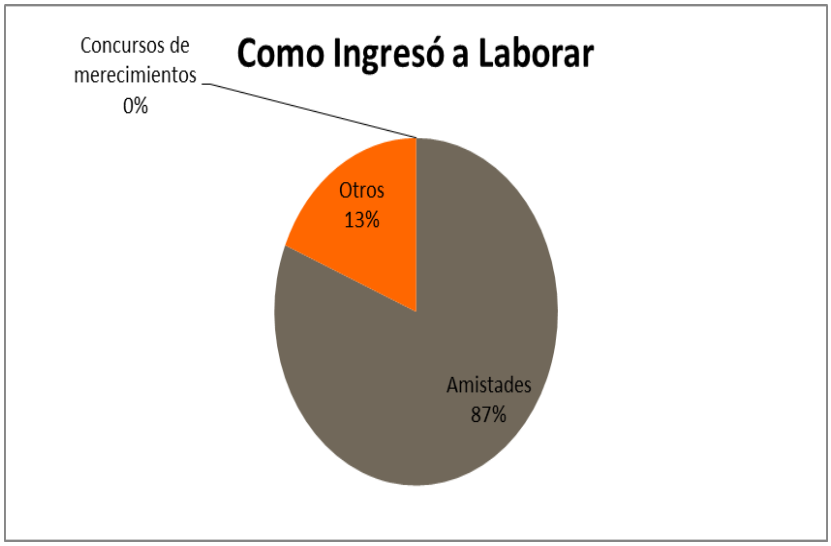
Cuadro Nro.5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Concursos de merecimientos	0	0
Amistades	13	87
Otros	2	13
TOTAL	**15**	**100**

Fuente: *Encuestas*

Elaborado*: El Autor*

Gráfico: 5



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería manifestaron 13 que ingresaron a laborar mediante amistades con un 87%, y por último 2 mediante otros mecanismos con el 13%.

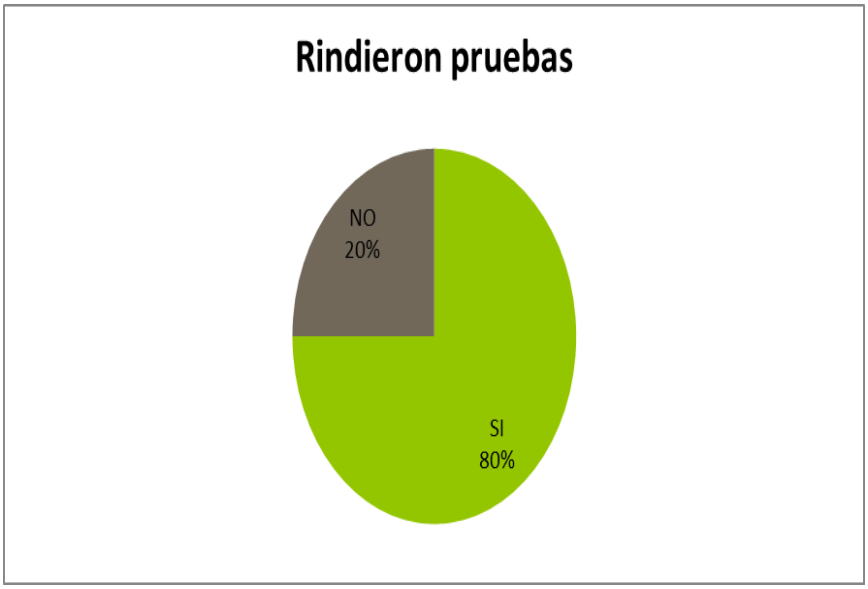
5.- Usted rindió alguna prueba al ingresar a la ferretería?

Cuadro Nro.6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80
NO	3	20
TOTAL	**15**	**100**

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *El Autor*

Gráfico N° 6



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería manifestaron 12 que, si rindieron pruebas al ingresar con él 80%, mientras 3 dijeron que no con el 20%.

6.- ¿Qué tipo de prueba le aplicaron al ingresar a la ferretería?

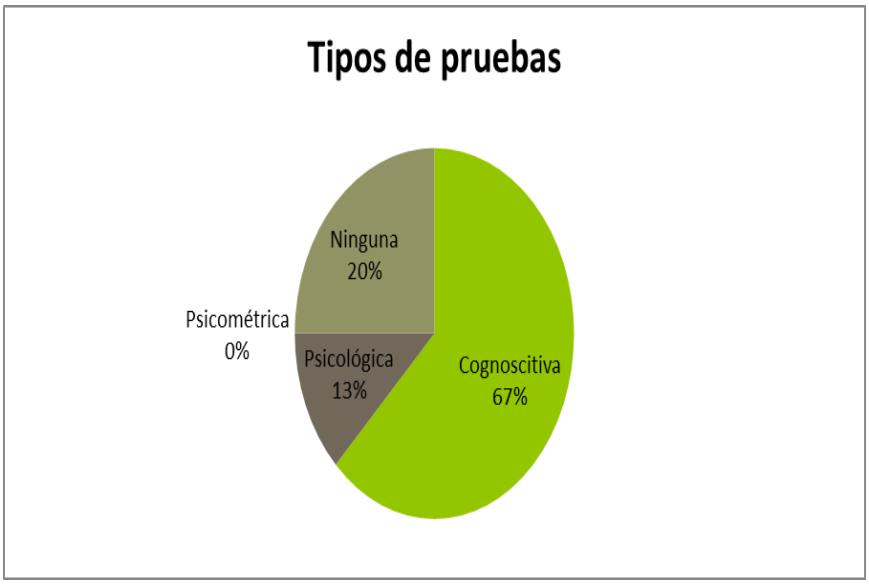
Cuadro Nro.7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cognoscitiva	**10**	**67**
Psicológica	**2**	**13**
Psicométrica	**0**	**0**
Ninguna	**3**	**20**
TOTAL	**15**	**100**

Fuente: *Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico:7



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería se expresaron 10 que al momento de ingresar a laborar el tipo de prueba fue cognoscitiva con el 67%; 2 personas dieron la prueba psicológica con el 13%; por último 3 ningún tipo de prueba con el 20%.

7.- ¿Quién le realizó la entrevista a usted?

Cuadro Nro.8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	14	93
Ninguno	1	7
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 8

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería se expresaron 14 que al momento de ingresar a laborar en la misma quien realizó la entrevista fue el gerente con el 93%; mientras 1 dijo que ninguno con el 7%.

8.- ¿Qué documentos presentó usted para ingresar a la ferretería?

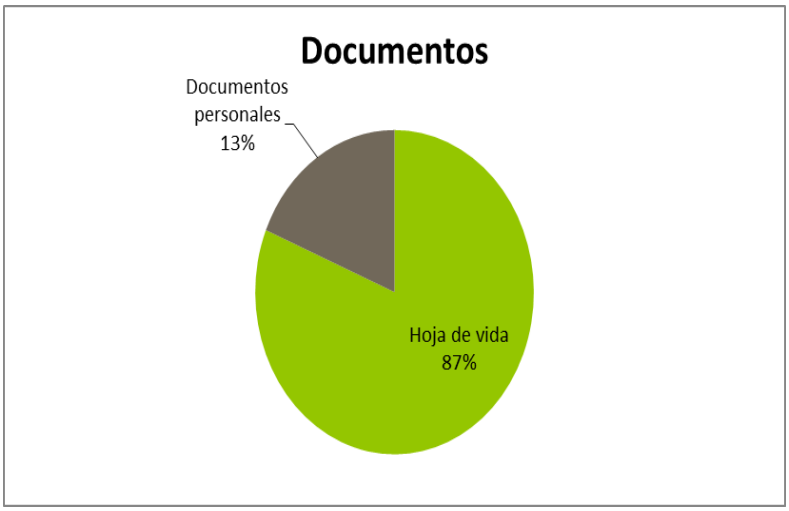
Cuadro Nro.9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hoja de vida	**13**	**87**
Documentos personales	**2**	**13**
TOTAL	**15**	**100**

Fuente: *Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 9



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería se expresaron 13 que al momento de ingresar a laborar los documentos que presentaron fue la hoja de vida con el 87%; mientras 2 dijeron los documentos personales con el 13%.

.

CONTRATACIÓN

9.- ¿Existen políticas de contratación?

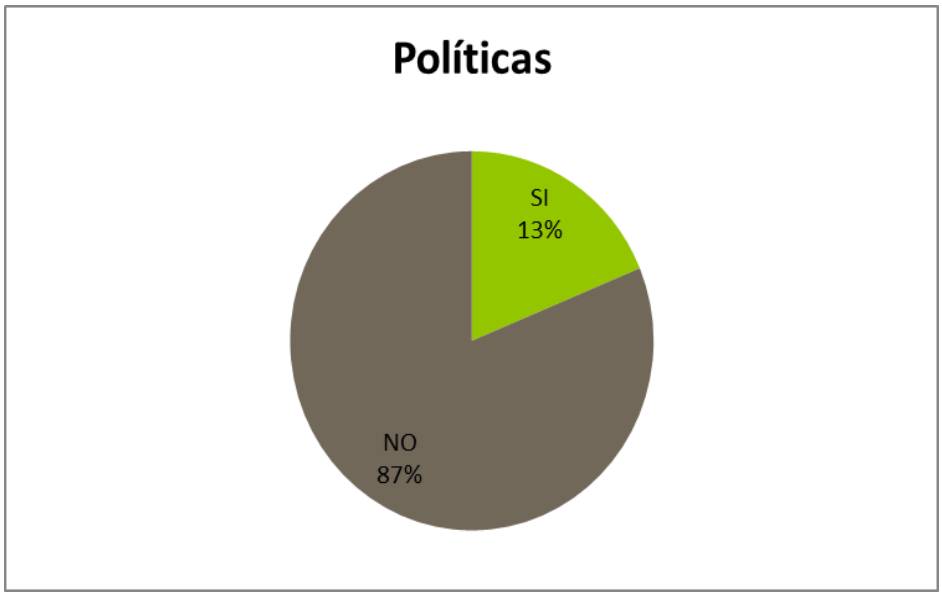
Cuadro Nro.10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	13
NO	13	87
TOTAL	15	100

Fuente*: Las Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 10



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería se expresaron 2 que si existen políticas de contratación con el 13%; mientras que 13 dijeron que no con el 87%.

10.- ¿Cómo se han implementado y /o difundido?

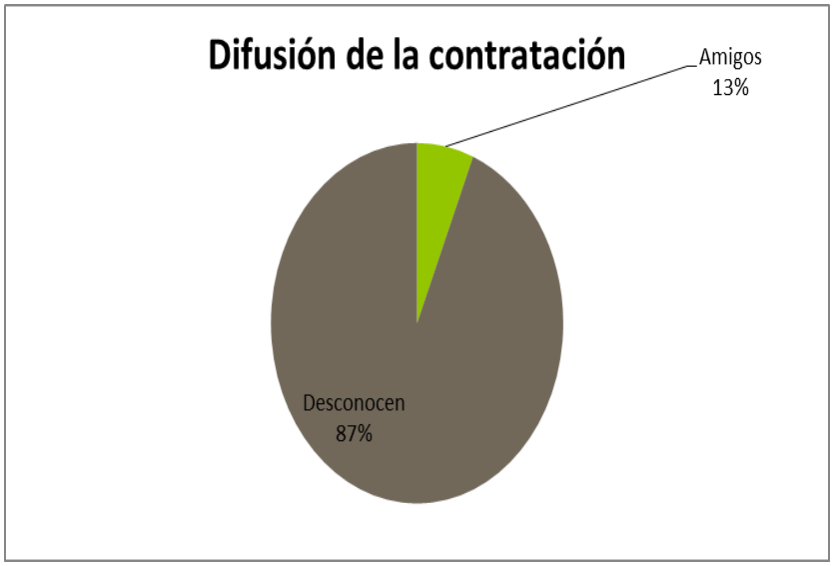
Cuadro Nro.11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amigos	2	13
Desconocen	13	87
TOTAL	15	100

Fuente: *Las Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 11



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería se expresó 2 que se han difundido a través de amigos con el 13%; mientras que 13 dijeron que desconocen con el 87%.

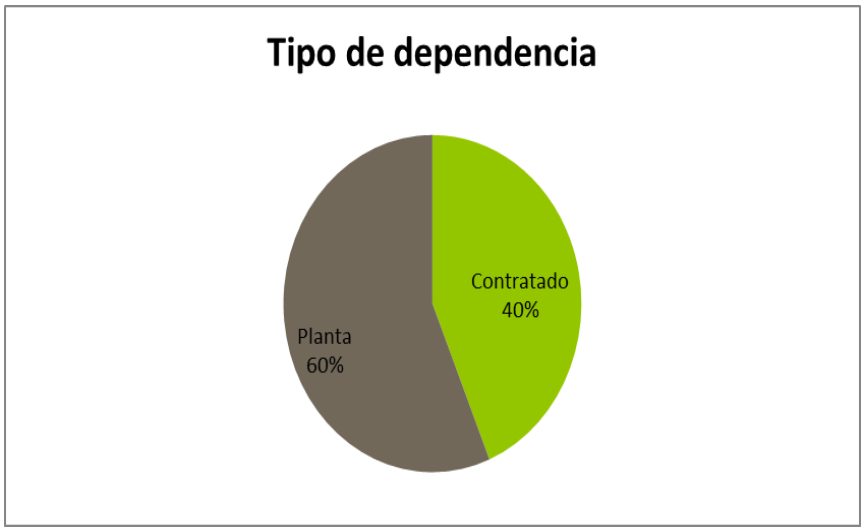
11.- ¿Qué tipo de dependencia tiene con la ferretería?

Cuadro Nro.12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contratado	6	40
Planta	9	60
TOTAL	15	100

Fuente: *Las Encuestas*
Elaborado: *El Autor*

Gráfico Nro.: 12



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 6 se expresaron que son contratados con el 40%; mientras que 9 dijeron que son de planta con el 60%.

12.- ¿Al ingresar a la ferretería le hicieron firmar algún contrato de trabajo?

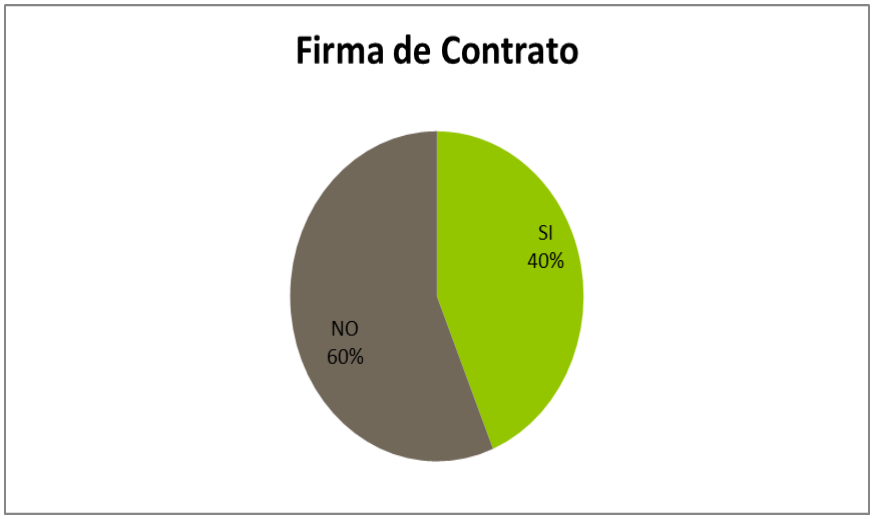
Cuadro Nro.13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	**6**	**40**
NO	**9**	**60**
TOTAL	**15**	**100**

Fuente: Las Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico:13



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 6 se expresaron que si les hicieron firmar un contrato de trabajo con el 40%; mientras que 9 dijeron que no con el 60%.

13.- ¿Qué tipo de contrato firmó?

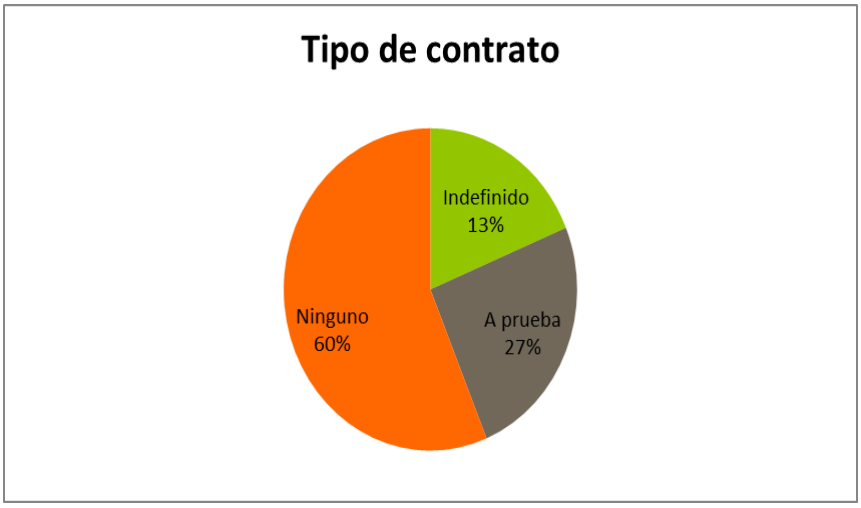
Cuadro Nro. 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indefinido	2	13
A prueba	4	27
Ninguno	9	60
TOTAL	15	100

Fuente: Las Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico: 14



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 2 se expresaron que el tipo de contrato que firmaron fue el indefinido con el 20%; 4 firmaron el contrato a prueba con el 27%; mientras que 9 dijeron que ninguno con el 60%.

14.- ¿Cree usted que el contrato que le otorga la ferretería cumple con todas las cláusulas estipuladas por la ley de trabajo vigente?

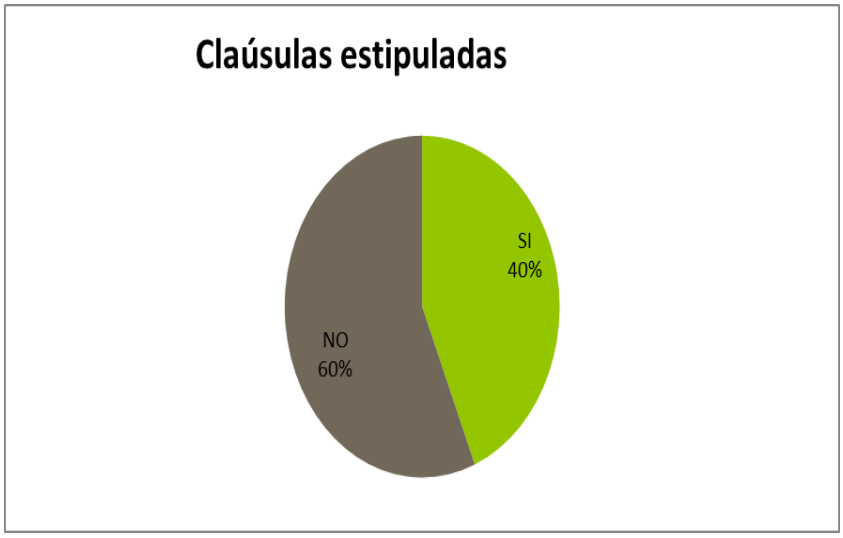
Cuadro Nro. 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	40
NO	9	60
TOTAL	15	100

Fuente: Las Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico:15



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 6 se expresaron que si los contratos de trabajo cumplen con lo estipulado en la ley con el 40%; mientras 9 dijeron que no con el 60%.

INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN

15.- ¿Existen políticas para la Inducción e Integración de personal?

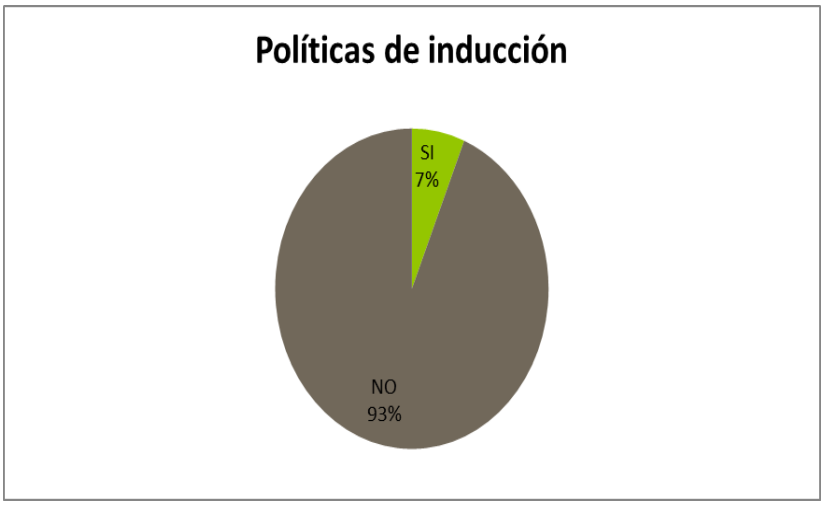
Cuadro Nro. 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Fuente: Las Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico: 16



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 1 se expresó que si existe políticas de inducción con el 7%; mientras 14 dijeron que no con el 93%.

16.- ¿La ferretería ha realizado programas de inducción para integrar al personal?

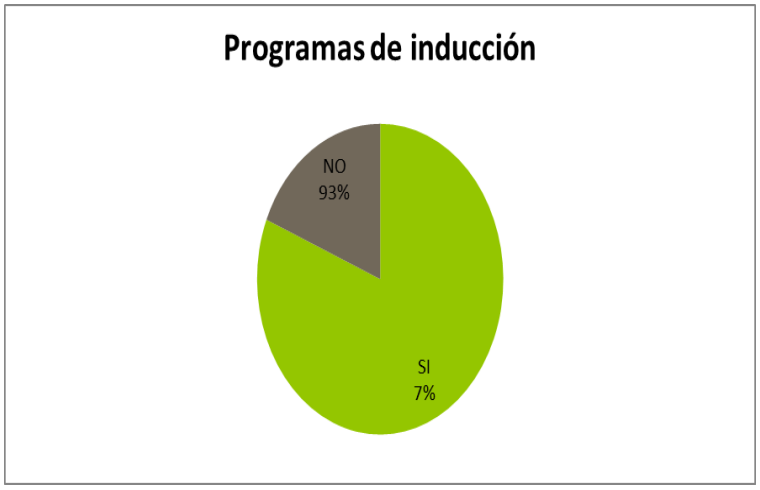
Cuadro Nro. 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Fuente: Las Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico: 17



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 1 se expresó que si han realizado programas de inducción para integrar al personal con el 7%; mientras 14 dijeron que no con el 93%.

17.- ¿Al momento que usted ingresó a laborar le hicieron conocer las instalaciones de la ferretería?

Cuadro Nro. 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20
NO	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: Las Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico: 18

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 3 se expresaron que si les hicieron conocer las instalaciones al momento que ingresaron a trabajar con el 20%; mientras 12 dijeron que no con el 80%.

18.- ¿A quiénes les beneficiaron la inducción e integración?

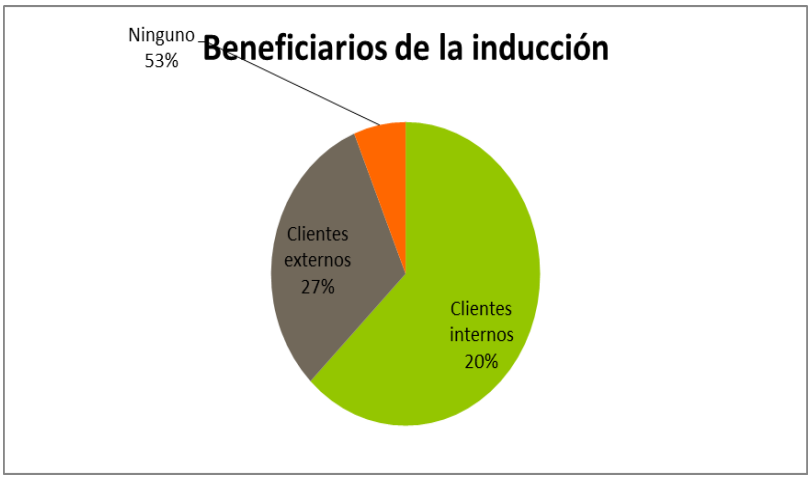
Cuadro Nro. 19

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clientes internos	3	20
Clientes externos	4	27
Ninguno	8	53
TOTAL	15	100

Fuente: Las Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico: 19



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 3 se expresaron que les benefician la integración a los clientes internos con el 20%; 4 manifestaron a los clientes externos con el 27%; mientras que 8 no supo contestar con el 53%.

19.- ¿Quién le realizó el proceso de inducción e integración?

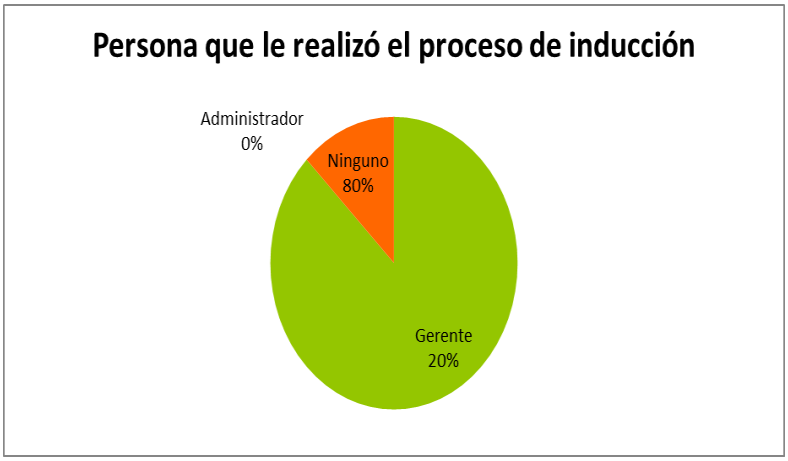
Cuadro Nro. 20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	3	20
Administrador	0	0
Ninguno	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: *Las Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 20



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 3 se expresaron que la persona quien le realizó el proceso de inducción fue el gerente con el 20%; mientras que 12 dijeron que ninguno con el 80%.

CAPACITACIÓN

20.- ¿Existen políticas para la capacitación del personal?

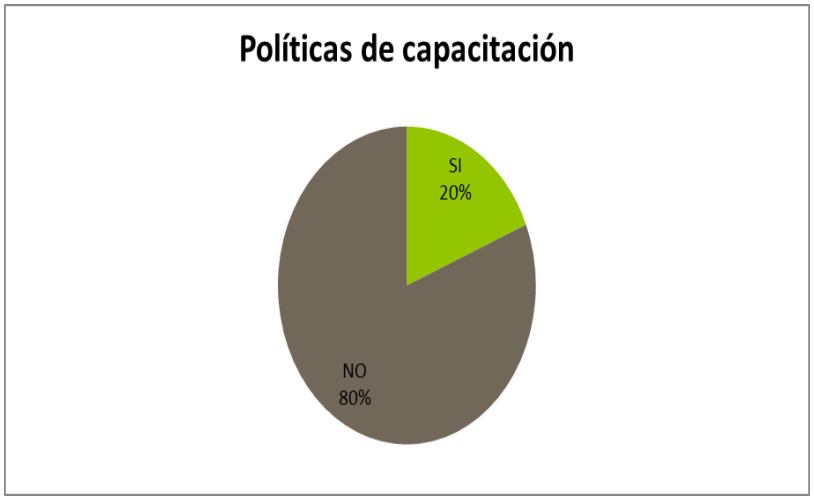
Cuadro Nro.21

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20
NO	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: Encuestas

Elaborado: El Autor

Grafico 21



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 3 se expresaron que si existe políticas para la capacitación del personal con el 20%; mientras que 12 dijeron que no existen políticas con el 80%.

21.- ¿Cómo se ha implementado?

Cuadro Nro.22

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cursos	8	26
Charlas	4	13
Conferencias	6	19
Ninguno	13	42
TOTAL	31	100

Fuente: Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico: 22

Interpretación:

De las 31 respuestas, pero de las 15 encuestas aplicadas al personal que laboran en la ferretería, 8 manifestaron que se ha implementado las políticas a través de cursos 26%; 4 dijeron mediante charlas con el 13%; 6 mediante conferencias con el 19%; mientras 13 dijeron que ninguno con el 42%.

22.- ¿Cómo determina la ferretería sus necesidades de capacitación del personal?

Cuadro Nro.23

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluación	6	40
Crecimiento	2	13
Necesidades	4	27
Ninguno	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico: 23

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 6 se expresaron que determinan las necesidades de capacitación a través de evaluación con el 40%; 2 dijeron mediante crecimiento de la empresa con el 13%; 4 se expresaron mediante las necesidades con el 27%; mientras que 3 contestaron que ninguno con el 20%.

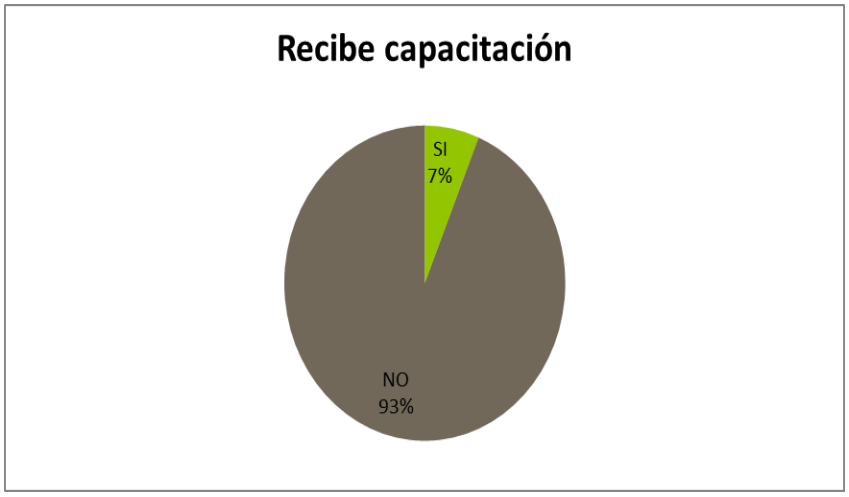
23.- ¿Recibe capacitación por parte de la ferretería?

Cuadro Nro.24

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 24



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 1 se expresó que si recibe capacitación con el 7%; mientras 14 contestaron que no han recibido capacitación por parte de la empresa con el 93%.

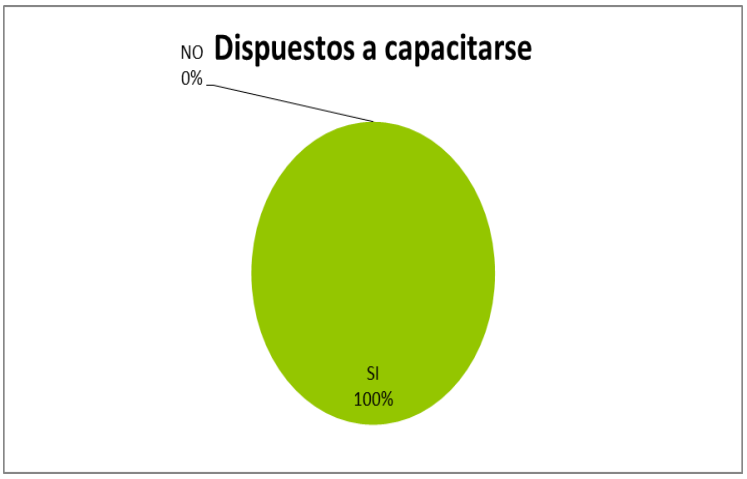
24.- ¿En caso de que la ferretería le capacitaría, usted estaría dispuesto a seguir?

Cuadro Nro.25

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100
NO	0	0
TOTAL	15 100	

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 25



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería el 100% se expresaron que si están dispuestos a capacitarse.

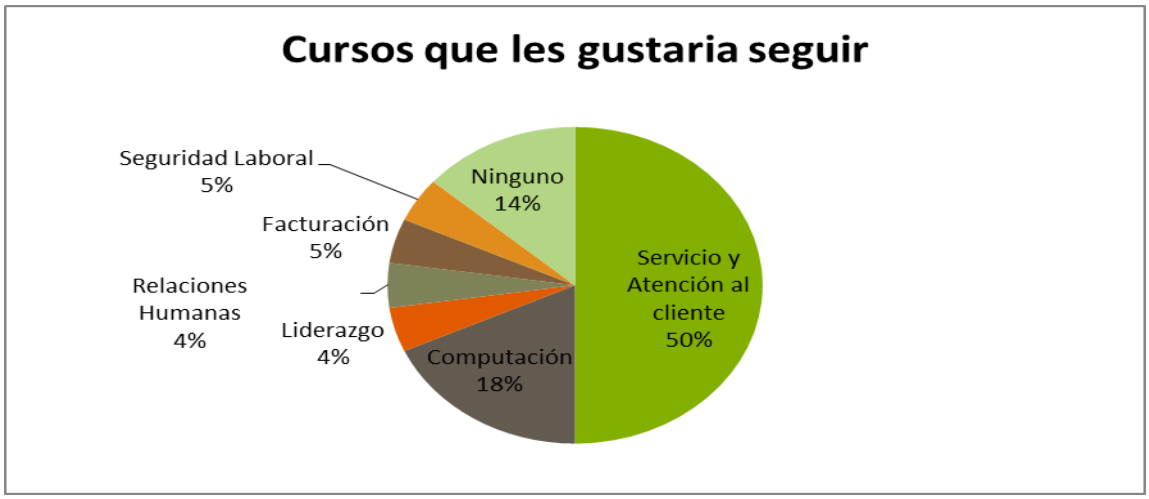
25.- ¿En caso de que la ferretería les capacitare que cursos les gustaría recibir?

Cuadro Nro.26

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio y Atención al cliente	11	50
Computación	4	18
Liderazgo	1	4
Relaciones Humanas	1	4
Facturación	1	5
Seguridad Laboral	1	5
Ninguno	3	14
TOTAL	22	100

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 26



Interpretación:

De las 22 respuestas, pero de las 15 encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 11 se expresaron que el curso que les gustaría recibir es servicio y atención al cliente con el 50%; 4 computación con el 18%; 1 respondió Relaciones Humanas y Liderazgo con el 4% cada uno; 1 dijo facturación y seguridad laboral con el 5% cada uno; mientras 3 contestaron que ninguno con el 14%.

VALUACIÓN DE PUESTOS

26.- ¿En la ferretería existen políticas de compensación para los empleados?

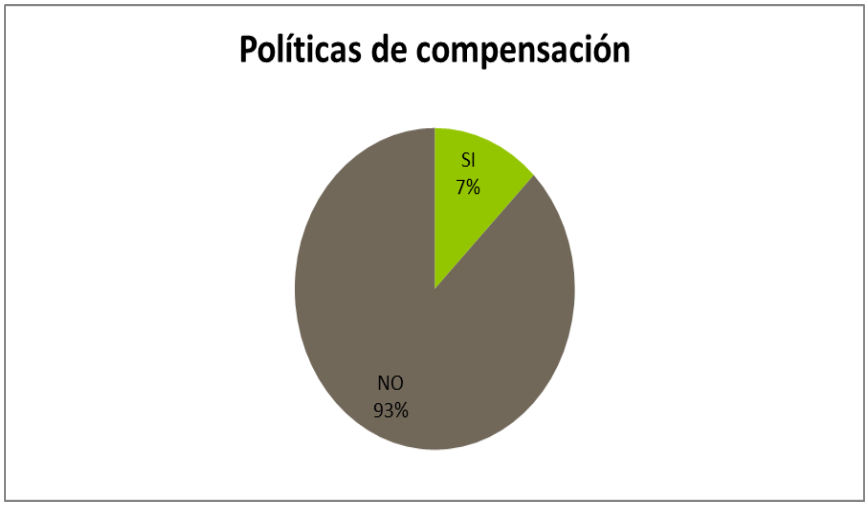
Cuadro Nro.27

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 27



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 1 se expresaron que si existen políticas de compensación con el 7%; mientras 14 contestaron que no existen con el 93%.

27.-¿En la ferretería los trabajadores que en ella laboran están satisfechos con la remuneración que reciben?

Cuadro Nro.28

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93
NO	1	7
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 28

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 14 se expresaron que si están satisfechos con la remuneración que reciben con el 93%; mientras 1 contestó que no está satisfecho con el 7%.

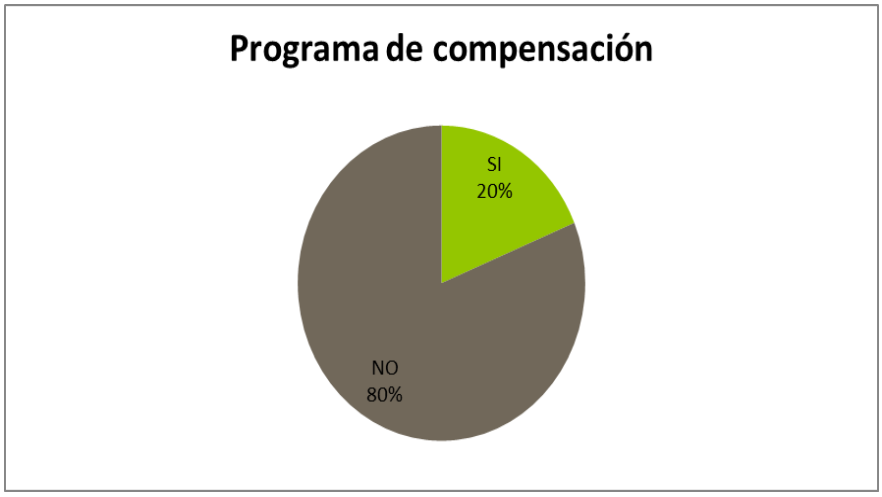
28.- ¿En la ferretería existe un programa de compensaciones para los empleados?

Cuadro Nro.29

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20
NO	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*
Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 29



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 3 se expresaron que si existe un programa de compensaciones con el 20%; mientras 12 contestaron que no existen con el 80%.

29.- ¿Con que tipos de beneficios sociales cuenta la ferretería?

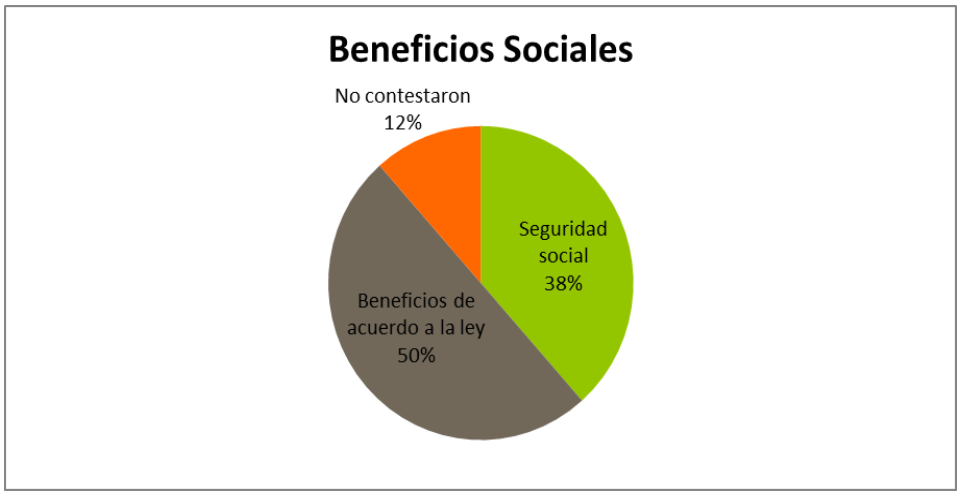
Cuadro Nro.30

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguridad Social	10	38
Beneficios de acuerdo a ley	13	50
No Contestaron	3	12
TOTAL	26	100

Fuente: Encuestas

Elaborado: El Autor

Gráfico: 30



Interpretación:

De las 26 respuestas, pero de las 15 encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 10 se expresaron que la empresa cuenta con seguridad social con el 38%; 13 dijeron con todos los beneficios de acuerdo a la ley con el 50%; mientras 3 no contestaron con el 12%.

30.- ¿Dentro de la ferretería los trabajadores reciben comisiones por su trabajo realizado dentro de la misma?

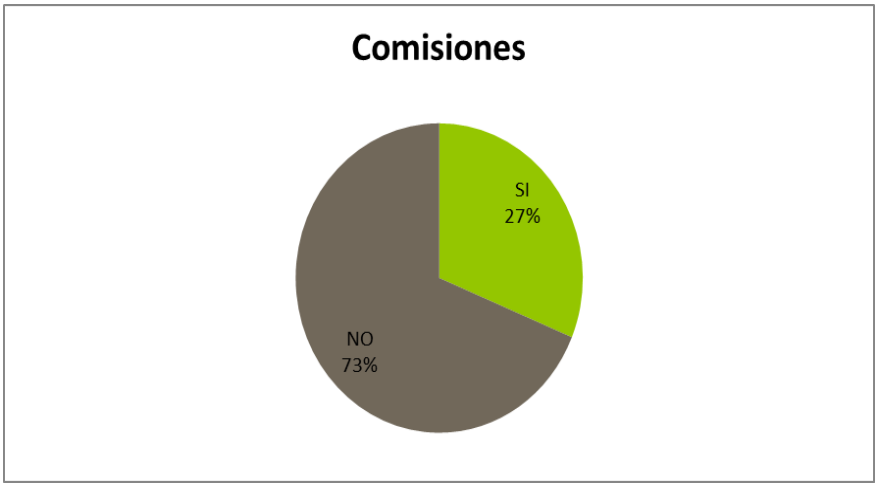
Cuadro Nro.31

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27
NO	11	73
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 31



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 4 se expresaron que si reciben comisiones por su trabajo con el 27%; mientras 11 dijeron que no con el 73%.

31.- ¿Se siente motivado a ejecutar sus actividades?

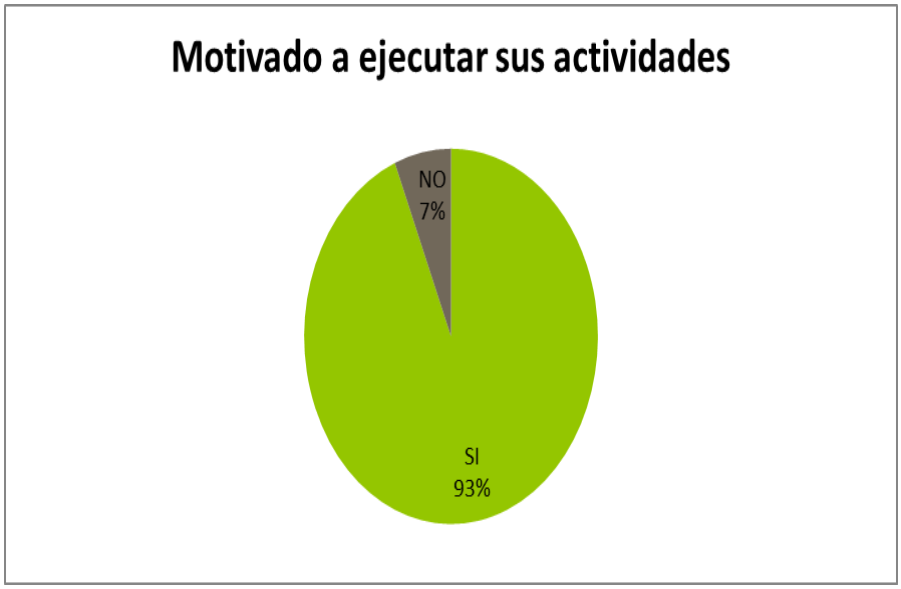
Cuadro Nro.32

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93
NO	1	7
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 32



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 14 se expresaron que si se sienten motivados a ejecutar sus actividades con el 93%; mientras 1 dijo que no con el 7%.

32.- ¿Está usted satisfecho de trabajar en la ferretería?

Cuadro Nro.33

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93
NO	1	7
TOTAL	15	100

Fuente: *Encuestas*

Elaborado: *El Autor*

Gráfico: 33

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 14 se expresaron que, si están satisfechos de trabajar en la empresa con el 93%, mientras que 1 dijo que no con un 7%.

33.- ¿La ferretería distribuye las utilidades correspondientes?

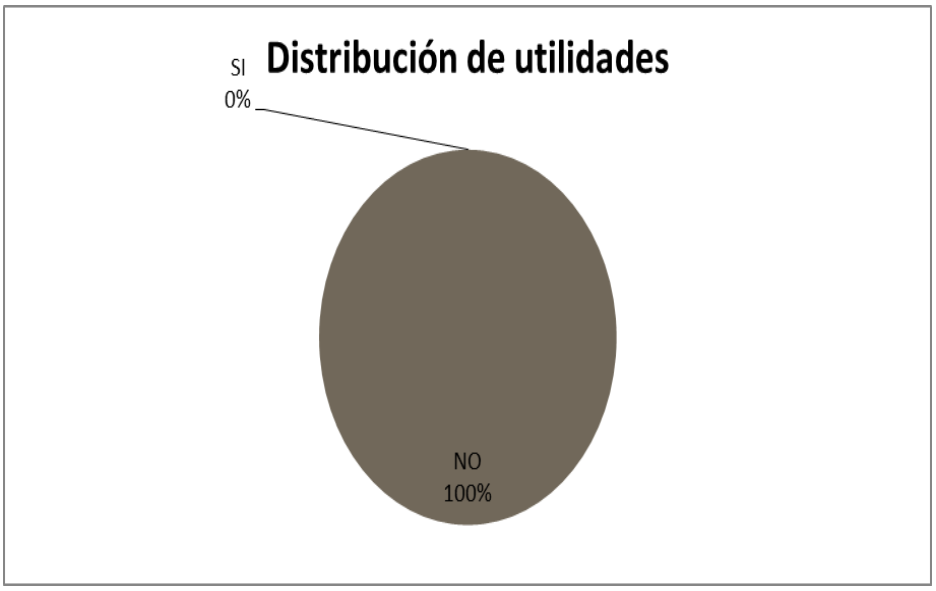
Cuadro Nro. 34

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Grafico 34



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería el 100% se expresaron que no distribuyen las utilidades correspondientes la empresa.

34.-En la ferretería se realiza una valoración de puestos para los trabajadores

Cuadro Nro. 35

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Grafico 35

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería el 100% se expresaron que no realizan valoración de puestos para los trabajadores de empresa.

35.- Qué método utiliza la ferretería para realizar la valoración de puestos

Cuadro Nro.36

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Gráfico: 36

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería el 100% se expresaron que ningún método utiliza para realizar la valoración de puestos.

36.- ¿Qué grado de educación posee usted?

1°Grado: Primaria ( ) 3°Grado: Tecnología ( )

2°Grado: Secundario ( ) 4°Grado: Superior ( )

Cuadro Nro.37

CARGO	GRADO			
	1°	2°	3°	4°
Gerente				X
Servicio General		X		
Guardia de Seguridad		X		
Bodeguero				X
Jefe de Ventas				X
Supervisor de Ventas				X
Vendedores		X		
Choferes			X	
Cajera				X

Fuente: Anexo No. 2

Elaborado: El Autor

37.- ¿Marque con una X Cuántos años tiene usted en este puesto de trabajo?

0 a 2 años ( )

2 años 1 mes a 3 años ( )

3 años 1 mes a 5 años en adelante ( )

Cuadro Nro.38

CARGO	AÑOS		
	0 a 2	**2 a 3**	**3 a 5**
Gerente			**X**
Servicio General			**X**
Guardia de Seguridad		**X**	
Bodeguero		**X**	
Jefe de Ventas			**X**
Supervisor de Ventas			**X**
Vendedores			**X**
Choferes			**X**
Cajera	**X**		

Fuente: *Anexo No. 2*

Elaborado: *Autor*

38.- ¿Qué grado de iniciativa considera usted tener para solucionar algún inconveniente o problema?

Grado 1. Resuelve Problemas de su trabajo ( )

Grado 2. Resuelve Problemas de su sección ( )

Grado 3. Resuelve Problemas de su departamento ( )

Grado 4. Resuelve Problemas de la empresa ( )

Cuadro Nro.39

CARGO	GRADO			
	1°	2°	3°	4°
Gerente				X
Servicio General	X			
Guardia de Seguridad	X			
Bodeguero			X	
Jefe de Ventas			X	
Supervisor de Ventas			X	
Vendedores			X	
Choferes	X			
Cajera			X	

Fuente: *Anexo No. 2*

Elaborado: *El Autor*

39.- ¿Qué grado de responsabilidad tiene usted al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?

Grado 1. Responde por su propio trabajo ( )

Grado 2. Responde por el trabajo de su sección ( )

Grado 3. Responde por el trabajo de departamento ( )

Grado 4. Responde por el trabajo de su dirección ( )

Cuadro Nro.40

CARGO	GRADO			
	1°	2°	3°	4°
Gerente				X
Servicio General	X			
Guardia de Seguridad	X			
Bodeguero			X	
Jefe de Ventas			X	
Supervisor de Ventas			X	
Vendedores			X	
Choferes	X			
Cajera			X	

Fuente: *Anexo No. 2*

Elaborado: *El Autor*

40. ¿Indique que grado de responsabilidad por equipo tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente?

Grado 1. Responde menos de 500 dólares ( )

Grado 2. Responde por 500 a 2000 dólares ( )

Grado 3. Responde por 2000 en adelante ( )

Cuadro Nro.41

CARGO	GRADO		
	1°	2°	3°
Gerente		X	
Servicio General	X		
Guardia de Seguridad	X		
Bodeguero			X
Jefe de Ventas		X	
Supervisor de Ventas		X	
Vendedores		X	
Choferes			X
Cajera		X	

Fuente: *Anexo No. 2*

Elaborado: *El Autor*

41. ¿Qué grado de esfuerzo mental requiere su puesto de trabajo?

Grado 1. No requiere de concentración ( )

Grado 2. Requiere de mediana concentración ( )

Grado 3. Siempre requiere de concentración ( )

Cuadro Nro.42

CARGO	GRADO		
	1°	2°	3°
Gerente		X	
Servicio General	X		
Guardia de Seguridad			X
Bodeguero			X
Jefe de Ventas		X	
Supervisor de Ventas		X	
Vendedores			X
Choferes			X
Cajera			X

Fuente: *Anexo No. 2*

Elaborado: *El Autor*

42.- ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar su trabajo?

1 Grado. No requiere de esfuerzo físico ( )

2 Grado. Requiere de mediano esfuerzo físico ( )

3 Grado. Requiere constantemente esfuerzo físico ( )

Cuadro Nro.43

CARGO	GRADO		
	1°	2°	3°
Gerente	X		
Servicio General			X
Guardia de Seguridad			X
Bodeguero			X
Jefe de Ventas	X		
Supervisor de Ventas	X		
Vendedores		X	
Choferes			X
Cajera	X		

Fuente: *Anexo No. 2*

Elaborado: *El Autor*

43.- ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgos?

Grado 1. No está en riesgo ( )

Grado 2. Eventualmente está en riesgo ( )

Grado 3. Está en posibilidad de sufrir accidentes ( )

Cuadro Nro.44

CARGO	GRADO		
	1°	2°	3°
Gerente		X	
Servicio General			X
Guardia de Seguridad			X
Bodeguero			X
Jefe de Ventas	X		
Supervisor de Ventas		X	
Vendedores		X	
Choferes			X
Cajera		X	

Fuente: *Anexo No. 2*
Elaborado: *El Autor*

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

44.- ¿En la ferretería existe políticas de evaluación del desempeño? ¿Indique cuáles?

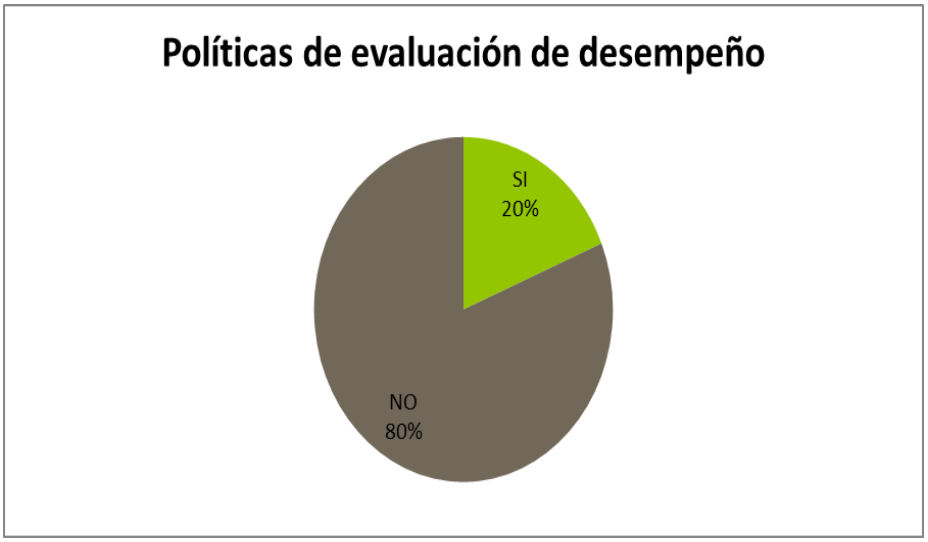
Cuadro Nro.45

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20
NO	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Grafico 37



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 3 se expresaron que si tienen políticas de evaluación de desempeño con el 20%; mientras 12 contestaron que no tienen con el 80%.

45.- ¿La ferretería ha realizado algún sistema de evaluación de desempeño de personal?

Cuadro Nro. 46

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Gráfico: 38

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería el 100% se expresaron que no han realizado ningún sistema de evaluación de desempeño.

46.- ¿Indique que sistema de evaluación de desempeño de personal ha aplicado en la ferretería?

Cuadro Nro. 47

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Gráfico: 39

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería el 100% se expresaron que no han aplicado ningún sistema de evaluación de desempeño de personal.

47.- ¿Qué mecanismo se utiliza para evaluar el desempeño del personal que labora en la ferretería?

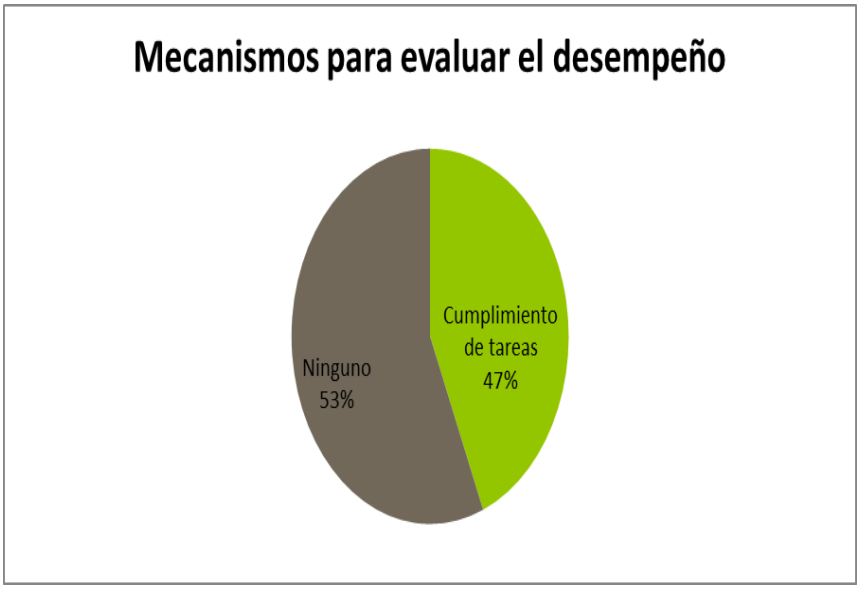
Cuadro Nro. 48

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplimiento de tareas	7	47
Ninguno	8	53
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Gráfico: 40



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería 7 se expresaron que los mecanismos para evaluar el desempeño de personal son a través de cumplimiento de tareas con el 47%; mientras que 8 respondieron que ninguno con el 53%.

48. ¿En el trabajo que ejecuta mide usted la eficiencia y eficacia?

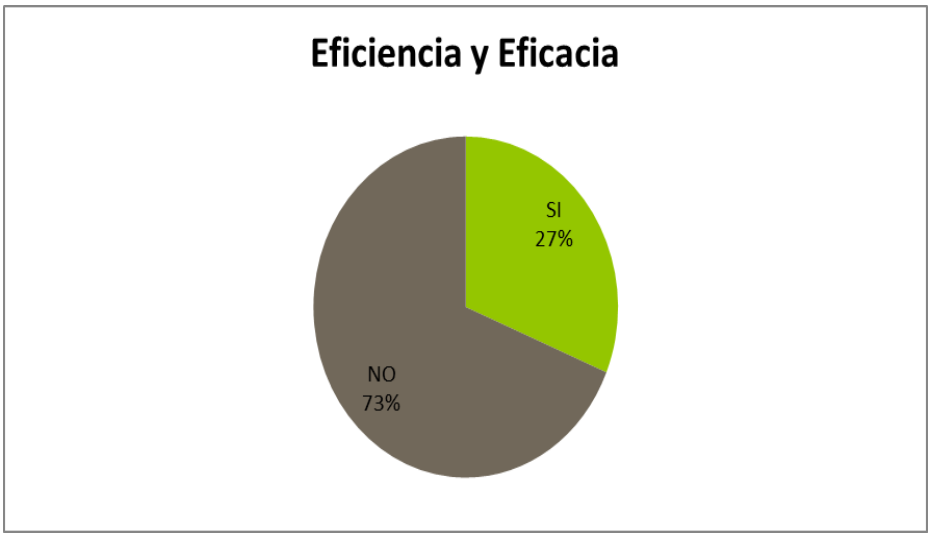
Cuadro Nro. 49

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	27
NO	11	73
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado*: El autor*

Gráfico: 41



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería, 4 manifestaron que el trabajo que ejecutan si miden la Eficiencia y Eficacia con el 27%; mientras que 11 dijeron que no con el 73%.

49.- ¿Existe sistema de datos en la ferretería?

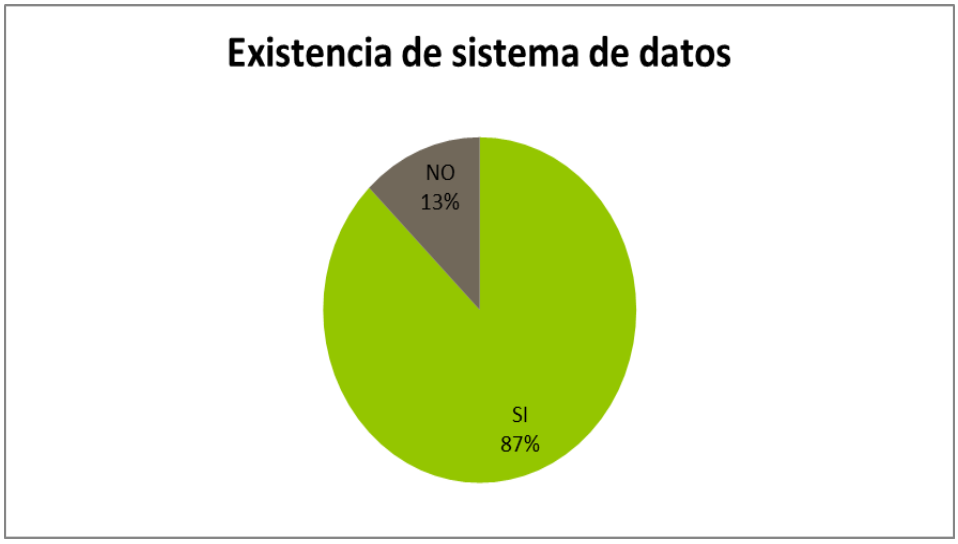
Cuadro Nro. 50

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Gráfico: 42



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería, 13 manifestaron que si existe sistema de datos con el 87%; mientras que 2 dijeron que no con el 13%.

50.- ¿Cómo lleva los sistemas de datos, en forma manual o electrónica?

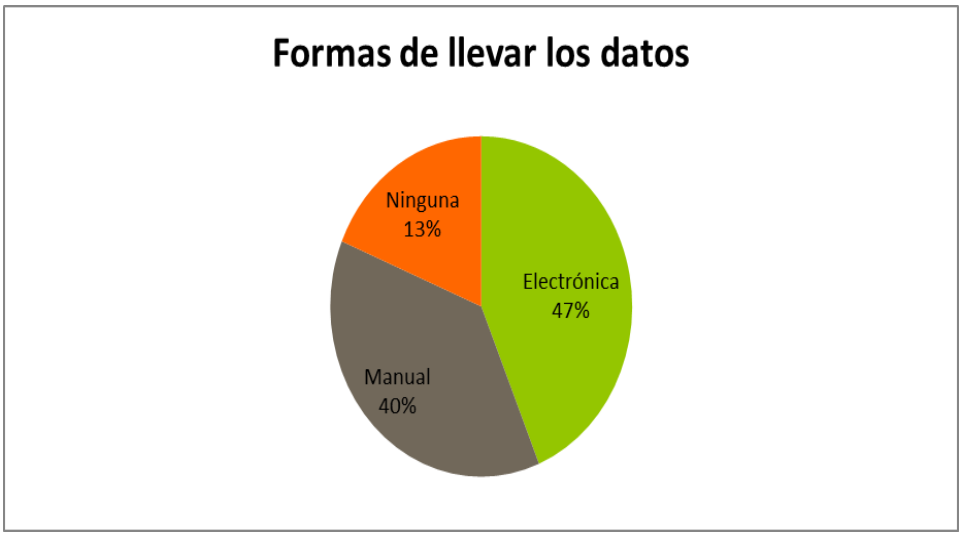
Cuadro Nro. 51

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Electrónica	7	47
Manual	6	40
Ninguna	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Gráfico: 43



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería, 7 manifestaron que llevan los datos en forma electrónica con el 47%; 6 contestaron que lleva en forma manual con el 40%; mientras que 2 dijeron que de ninguna forma con el 13%.

51.- ¿En el periodo del año 2013, hubo rotaciones del personal por departamentos o secciones?

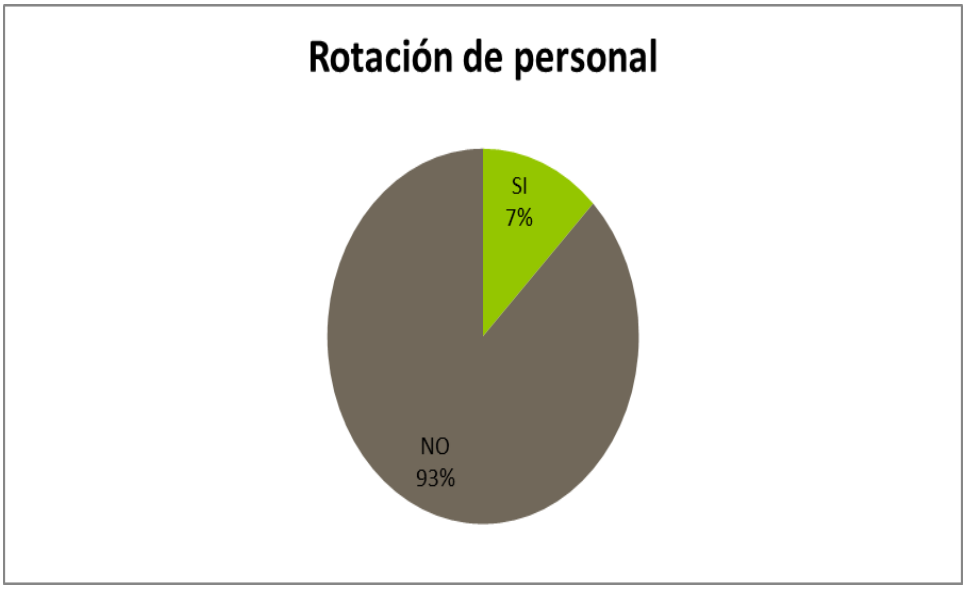
Cuadro Nro.52

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Gráfico: 44



Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que labora en la ferretería, 1 manifestaron que si hubo rotaciones del personal con el 7%; mientras que 14 dijeron que no con el 93%.

52.- ¿Cómo le realizan el control de asistencia?

Cuadro Nro. 53

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reloj Digital	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: *Las encuestas*

Elaborado: *El autor*

Gráfico: 45

Interpretación:

De las encuestas aplicadas al personal que laboran en la ferretería manifestaron el 100% que el control de asistencia lo realizan a través del reloj digital.

3. RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se evaluó la gestión del talento humano en términos de proceso de admisión del personal, con la finalidad de adquirir personal idóneo, para que realice las actividades de la empresa, esto se lo hizo tomando en cuenta el reclutamiento interno y externo, con el fin de que existan ascensos y al mismo tiempo entren personas de afuera, pero que aporten al desarrollo y crecimiento de la empresa; para la selección se hizo constar el siguiente proceso: solicitud de empleo, hoja de vida, hoja de solicitud, entrevista, las pruebas de conocimiento, la psicológica, certificado de antecedentes penales y por último el certificado médico; para la contratación se hizo constar los contratos con el fin de apegarse a la ley y al mismo tiempo no tener problemas de tipo legal con el personal que labora; la inducción se elaboró el manual de bienvenida, el mismo que permitió dar a conocer a las personas que recién entran a laborar en la ferretería, y constará: carta de bienvenida, historia de la ferretería, misión, visión, objetivos, horarios y días de pago, productos que ofrece, políticas de personal, ubicación de la empresa y por último el reglamento interno de trabajo.

Seguidamente se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar planes de capacitación, el mismo que sirvió para que el personal que laboran, adquieran conocimientos teóricos y prácticos, con la finalidad de que se puedan desempeñar en forma eficiente y eficaz en el campo laboral, y así puedan ser competitivos.

También se realizó una valuación de puestos, el cual se aplicó el método de puntos a todos los cargos existentes en la ferretería tomando en cuenta los parámetros de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo que tiene cada puesto de trabajo para conocer la equidad de sueldos y salarios, y al mismo tiempo realizar el ajuste salarial.

Además se realizó una evaluación de desempeño al personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, con la finalidad de medir el rendimiento individual y colectivo del personal, la cual se realizó a través del método de escala gráfica de puntuación, el mismo que permitió conceder una evaluación objetiva del desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan en la organización, además se concederá valores numéricos a cada punto con el fin de obtener varios cómputos, lo cual permitió conocer cómo se encuentran el personal que laboran en la ferretería, tomando en cuenta los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, creatividad y rendimiento de cada integrante.

Por último, se realizó la propuesta en función a los objetivos planteados en la investigación.

4. DIAGNÓSTICO Y ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FERRETERÍA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

En lo que concierne al diagnóstico y análisis de la situación actual de la ferretería se ha tomado en consideración la información general de la empresa, la caracterización del personal de la empresa, la descripción de los factores externos e internos, inventario educación, etc. Los cuales han permitido determinar cómo se encuentra la empresa actualmente.

Se ha realizado una breve información general de la ferretería, la cual ha sido de gran ayuda para conocer la misma.

4.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA FERRETERÍA

La Ferretería M.N. franquiciado Disensa comenzó sus actividades comerciales en 1994 con un capital propio de 5 millones de sucres sus propietarios Nancy Eugenia Ríos Herrera Gerente administradora y Emilio Granda Gerente de ventas; durante la transición de la dolarización aumentó sus ventas e incremento su participación dentro del mercado local; traspasar 11 años de duro trabajo y esfuerzo logro posicionarse en el mercado de la construcción como una de las 5 mejores ferreterías del cantón Huaquillas; Siendo clientes de Cemento Rocafuerte el cual fue absorbido por Disensa para lo cual tomo como modalidad estratégica la franquicia de productos de construcción y considerando que las ferreterías con mejor estatus dentro de las provincias del ecuador eran seleccionadas para alcanzar la Franquicia, Así es como al cumplir con todos los requisitos la propietaria logró ganarse la franquicia siendo la primera ferretería franquiciada de Disensa en la Ciudad iniciando con un capital de 2000 dólares

americanos propios y 10000 dólares americanos ofrecidos como capital prestado por la misma franquicia inició sus actividades en el año 2005

En el año 2014 en la actualidad han pasado 20 años de labores de sus propietarios, pero para llegar hacer franquicia tuvieron que pasar 11 años para tal oportunidad con un nuevo local y mejores condiciones de mercado son considerados los mejores de la ciudad de Huaquillas siendo entrevistada su gerente como empresaria emprendedora del año 2013 en la ciudad de Machala

4.2. CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

Se ha desarrollado una caracterización del personal de la ferretería en la que se determina que los empleados que existen en la misma tienen conocimientos, educación y experiencia en las actividades que se desempeñan.

La ferretería cuenta actualmente con 16 personas que laboran y son: 1Gerente, 1 Jefe de Ventas, 1 Supervisor de Ventas, 4 Choferes, 1 Cajera, 3 Auxiliares (vendedores), 3 Bodegueros, 1 Guardia de Seguridad; 1 Servicios Varios.

Según lo manifestado por parte de la gerente el 90% cumplen sus funciones de acuerdo a su profesión y el 10% no cumplen sus funciones acordes a la profesión. El personal que labora en la ferretería el 100% ha culminado sus estudios primarios.

De acuerdo la experiencia de la gerente en el manejo de empresas tiene 23 años, y la ferretería tiene 21 años de acuerdo al año en que inició sus actividades. Con respecto a los empleados que ingresaron a laborar el 87% por amistades; además el 40% son contratados y el 60% son de planta. El estado civil de los que laboran dentro de la empresa, el 98% son casados, el 80% de los trabajadores son de sexo masculino y el 20% de sexo femenino. Su edad fluctúa entre los 21 a 52 años logrando así que los empleados sean mayores de edad.

4.3. SITUACIÓN ACTUAL

En cuanto la misión y visión la ferretería si tiene bien definidas de acuerdo al criterio de la gerente, pero manifestó que de acuerdo a los conocimientos del investigador se podrá perfilar de una forma adecuada la misión y visión de la empresa, pero como objetivo primordial es llegar a expandirse a otros mercados, además si practican valores como: honestidad, igualdad y responsabilidad. Para el cumplimiento de los mismos se contribuye con el trabajo diario ejecutando las obras y tareas a su cargo, y al mismo tiempo fortaleciendo los valores éticos y morales de cada empleado.

En cuanto a las políticas que se maneja dentro de la ferretería es la de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades trazadas en cada uno de los departamentos, y a cada individuo que trabaja en la empresa.

Además, las estrategias dentro de la ferretería sirven para dar cumplimiento a sus objetivos y son los siguientes: incentivar al cliente a través del sorteo de compras, ofrecer buenos precios, mantener al cliente satisfecho, contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo, buena comunicación dentro del campo laboral, etc. Además, los vendedores tienen un límite y si alcanza las metas se les reconoce con porcentaje de acuerdo al presupuesto existente en la ferretería.

En lo referente a la gestión del talento humano si propicia el desarrollo de la organización, debido que las personas ponen el trabajo y esfuerzo para desarrollar las actividades, por ende, alcanzar los objetivos personales e individuales de la organización. Pero la Ferretería no cuenta con una persona especializada en Administración del talento humano, para manejar en una forma adecuada los recursos humanos, y si lo hacen es en forma empírica, debido a eso tienen muchas deficiencias en lo referente al manejo del talento humano.

La gerente si planifica las actividades y las hace a diario con organización y anticipadamente, debido que es indispensable para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, pero tomando en consideración las necesidades de los clientes.

En cuanto a la planificación de las actividades se las hace a diario con organización y anticipadamente, debido que es indispensable para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, pero tomando en consideración las necesidades de los clientes. Además la ferretería si cuenta con un inventario de personal, ya que esta herramienta le permite establecer los sueldos y salarios, en definitiva le sirve para administrar de mejor manera los Recursos Humanos de la empresa.

En lo referente al control de asistencia de personal lo hace por medio de un reloj digital que fue adquirido en el año 2014, y lo hacen tanto a la entrada como a salida de la empresa. Además, la gerente dijo que, si otorga permisos a sus empleados con un previo aviso, y para justificarle deben presentar un certificado médico por enfermedad conferido por cualquier centro de salud.

Es imprescindible mencionar que la ferretería dota de todas las herramientas y equipos de protección de personal necesarios para la normal ejecución de actividades administrativas y operativas, con el fin de evitar accidentes de tipo laboral y de esta forma salvaguardar la integridad física y mental de todos los trabajadores.

En lo referente a la estructura organizacional, la empresa no cuenta con ningún tipo de organigramas como estructural, funcional y posicional, debido a que la Gerente no tiene conocimientos de los mismos, en caso de poseerlos identificaríamos el nivel jerárquico, funciones, requisitos, cargo, sueldo, y naturaleza de trabajo. Así mismo no cuentan con un manual de funciones que regule al personal que labora dentro de la organización, debido a eso ha existo conflictos laborales y además duplicidad de funciones. Además, la ferretería no posee Manual de Bienvenida es por ello que en el

momento de realizar la inducción no ha podido ser entregado al personal que laboran en la empresa.

Además, la gerente manifestó que, si aplican pruebas al momento de ingresar a la ferretería, pero dependiendo del cargo que vayan a ocupar, es por eso que el 80% si lo hicieron, el tipo de prueba fue la cognoscitiva el 67%.

En la actualidad cuentan con 9 cargos, aunque estos no son suficientes, lo que la gerente está consciente en implementar un departamento de Talento Humano.

ANÁLISIS INTERNO

Micro ambiente

Está integrado por los niveles jerárquicos, recursos y departamentos que forman parte de la empresa. Es decir relacionados entre sí conforman el ambiente interno de la Ferretería.

Ésta empresa está estructurada de la siguiente manera: La administración a cargo de la Sra. Nancy Eugenia Ríos Herrera, y el nivel operativo por los trabajadores.

Además cuenta con .los suficientes recursos para su normal funcionamiento, tales como: los recursos humanos que están integrados por todo el personal que labora en la empresa, los recursos materiales como: materiales, herramientas, vehículo y los recursos económicos que posee la Ferretería.

. Capacidad gerencial

- Personal de acuerdo a la especialidad
- Falta de estructura organizativa
- Trabajo en equipo

. Capacidad financiera

- Cuenta con edificio propio
- Solvencia económica

Capacidad de producción

- Inadecuada aplicación de las etapas de admisión de personal.
- Falta de planes de capacitación.

. **Capacidad de mercadeo y ventas**

- Buena ubicación geográfica
- Buena atención al cliente
- Buena imagen

Capacidad de talento humano

- Falta de una persona especializada en talento Humano
- Desconocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la ferretería por parte del personal que laboran.
- Falta de conocimientos en aplicación de valuación de puestos
- Falta de parámetros de evaluación de desempeño de personal

RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA FERRETERÍA "M&N" FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

Cuadro Nº 54

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad gerencial		
• *Personal de acuerdo a la especialidad*	***X***	
• *Falta de estructura organizativa*		***X***
• *Trabajo en equipo*	***X***	
Capacidad financiera		
• *Cuenta con edificio propio*	***X***	
• *Solvencia económica*	***X***	
Capacidad de producción		
• *Inadecuada aplicación de las etapas de admisión de personal.*		***X***
• *Falta de planes de capacitación.*		***X***
Capacidad de mercadeo y ventas		
• *Buena ubicación geográfica*	***X***	
• *Buena atención al cliente*	***X***	
• *Buena imagen*	***X***	
Capacidad de talento humano		
• *Falta de una persona especializada en talento Humano.*		***X***
• *Desconocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la ferretería por parte del personal que laboran.*		***X***
• *Falta de conocimientos en aplicación de valuación de puestos.*		***X***
• *Falta de parámetros de evaluación de desempeño de personal*		***X***

VALORACIÓN DEL ANÁLISIS FODA DEL FERRETERÍA "M&N" FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

La técnica de ponderación consiste en asignar valores a los factores que están relacionados directamente con la empresa para lo cual he tomado como porcentaje máximo el 100%, el mismo que será distribuido de acuerdo al impacto que represente cada factor y éste a su vez será dividido para cada uno de sus ítems.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI
Cuadro Nº 55

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS-F			
Personal de acuerdo a la especialidad.	***0.15***	***4***	***0.60***
Trabajo en equipo	***0.17***	***4***	***0.68***
Cuenta con edificio propio	***0.05***	***4***	***0.20***
Solvencia económica	***0.02***	***3***	***0.06***
Buena ubicación geográfica	***0.02***	***3***	***0.06***
Buena atención al cliente	***0.14***	***3***	***0.42***
Buena imagen	***0.09***	***3***	***0.27***
DEBILIDADES-D			
Falta de estructura organizativa	***0.10***	***1***	***0.10***
Inadecuada aplicación de las etapas de admisión de personal.	***0.02***	***1***	***0.02***
Falta de planes de capacitación.	***0.01***	***1***	***0.01***
Falta de una persona especializada en talento Humano.	***0.04***	***1***	***0.04***
Desconocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la ferretería por parte del personal que laboran.	***0.10***	***2***	***0.20***
Falta de conocimientos en aplicación de valuación de puestos.	***0.05***	***2***	***0.10***
Falta de parámetros de evaluación de desempeño de personal	***0.04***	***1***	***0.04***
TOTAL	***1,00***	***33***	***2,80***

Calif.1*= Debilidad mayor* ***2****= Debilidad menor* ***3****= Fuerza Menor* ***4****= Fuerza Mayor*

INTERPRETACIÓN:

Al obtener los resultados de los factores internos podemos darnos cuenta que la suma de los totales de los ponderados entre las fortalezas y debilidades, da un valor de 2,80 puntos, lo que significa que está por debajo del promedio aceptable de los factores, con lo cual se puede decir que las debilidades son iguales que las fortalezas, y por consiguiente la Ferretería debe tener en cuenta esta situación ya que el peso de las debilidades limitaran significativamente su desarrollo y sostenibilidad.

ANÁLISIS EXTERNO

En la descripción y análisis de los factores externos se da a conocer el factor tecnológico, las políticas gubernamentales, las disposiciones y definiciones políticas, factor económico y factor socio cultural, los mismos que han ayudado a determinar cómo está la empresa actualmente.

En la actualidad las empresas de negocios forman parte de la sociedad por lo cual sus operaciones se ven influidas por las decisiones, características y exigencias de la misma, es necesario el análisis de los factores externos.

En los últimos años los **AVANCES TECNOLÓGICOS** han abarcado diferentes áreas entre ellas las de comercialización, debido a esto ha tenido la necesidad de adaptarse a estas innovaciones para ofrecer mejores servicios a los clientes, por esta razón la **FERRETERÍA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS,** se ha venido generando algunas variaciones a través de los años, el servicio que ofrece ha ido mejorando por sus diversos cambios tecnológicos lo que ha generado que esta empresa se encuentre entre unas de las mejores del Cantón Huaquillas, por lo que hoy en día cuenta con acceso a internet inalámbrico, página de internet, teléfono, Tv. Cable, servicio de fax, etc.

FACTOR TECNOLÓGICO.- La ferretería ha tenido la necesidad de adaptarse a las innovaciones con el fin de ofrecer mejores servicios a los clientes y de esta manera pueda competir en el mercado, por lo tanto debemos estar constantemente adaptándonos a este factor que cambia muy aceleradamente y con nuevas innovaciones, y así no ir quedando obsoletos en el tiempo. Esto implica ir invirtiendo en nuevos equipos y capacitar al personal en nuevas técnicas de manejo de los equipos. Ya que con este manejo podrá el empleado ser eficiente y por ende existirá mayor fuente de ingresos y el bienestar de los empleados.

Además la ferretería cuenta con internet, cámaras de seguridad, computadoras, etc.

Permitiéndoles de esta manera ofrecer seguridad, servicio y atención a los clientes.

LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.- Para la ferretería se ha caracterizado por constantes cambios de orientación, prioridades y objetivos, pero esto no ha sido un obstáculo para que la empresa se mantenga en el mercado. En nuestra sociedad y aún más en la empresa hay una serie de disposiciones que afecta constantemente estas son: impuestos municipales que cada vez son muy altas y muchos trámites, en otra parte los sueldos y salarios a los trabajadores ya que si bien fueron incrementados la empresa se ha visto en la obligación de realizar un recorte de personal lo cual no ha permitido generar empleo.

LAS DISPOSICIONES Y DEFINICIONES POLÍTICAS.- Tomadas tanto a nivel nacional, departamental o municipal sobre la organización, ya sea en la toma de decisiones como en el desempeño de la empresa hoy y a futuro; pues la política afecta directamente a la economía y a las actividades del que hacer patrimonial, lo que incide también en las estrategias empresariales.

FACTOR ECONÓMICO.- Es **un** factor de una incidencia crítica, en el curso y desarrollo de la empresa, ya que cualquier variación económica en el medio repercute en la economía de la ferretería, lo que se vería reflejado en el servicio que presta, obligando a tomar decisiones que afectarían lo que obligaría a la gerente imponer a sus trabajadores más carga laboral y pagándoles el mismo sueldo que percibe. Por lo tanto esta empresa se ve afectada por la inestabilidad de precios, evolución de las tasas de interés, distintas políticas fiscales y monetarias, etc. lo que lo que se vería reflejado en el servicio que presta a la ciudadanía, los impuestos que deben sumarse a cada producto, la inflación, entre otros. Sin embargo, la ferretería ha sabido sobrellevar éstas limitaciones, fijando precios que no superen a los de la competencia.

FACTOR SOCIO CULTURAL.- Los distintos valores de la sociedad y en términos generales las costumbres y hábitos de nuestra sociedad determinan de qué modo debe operarse en la empresa, ya que tiene una fuerte influencia sobre las relaciones personales, la actitud ante trabajo, de seguridad para nuestros clientes que desean visitar, y de esta forma tratar de satisfacer la demanda existente en el mercado local, con valores, personal eficiente, eficaz, cambio de actitud con el fin de influir en las relaciones personales de los individuos que laboran en la ferretería.

RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO DE LA FERRETERÍA "M&N"

Cuadro Nº 56

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SOCIO CULTURAL		
Diversificación de los servicios para captar nuevos clientes	*X*	
Poder de negociación con proveedores	*X*	
Elevado índice de pobreza		*X*
ECONOMICO		
Inestabilidad económica		*X*
Elevados impuestos		*X*
Continuar expandiéndose en el mercado	*X*	
TECNOLOGICO		
Incremento de la capacidad tecnológica.		*X*
Competencia desleal		*X*
Cobertura y posicionamiento en el mercado	*X*	
GUBERNAMENTAL		
Falta de apoyo gubernamental		*X*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

Cuadro Nº57

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	***PESO***	***CALIFICACION***	***PESO PONDERADO***
OPORTUNIDADES-O			
Diversificación de los servicios para captar nuevos clientes	***0.06***	***3***	***0.18***
Poder de negociación con proveedores	***0.10***	***1***	***0.10***
Continuar expandiéndose en el mercado	***0.08***	***3***	***0.24***
Cobertura y posicionamiento en el mercado	***0.09***	***4***	***0.36***
AMENAZAS			
Elevado índice de pobreza	***0.16***	***2***	***0.32***
Inestabilidad económica	***0.13***	***4***	***0.52***
Elevados impuestos	***0.13***	***2***	***0.26***
Competencia desleal	***0.14***	***4***	***0.56***
Falta de apoyo gubernamental	***0.04***	***2***	***0.08***
Incremento de la capacidad tecnológica.	***0.07***	***2***	***0.14***
TOTAL	***1,00***	***27***	***2.76***

Calif. *4= Respuesta excelente, 3= Respuesta aceptable, 2= Respuesta media, 1= Respuesta mala*

INTERPRETACIÓN:

Mediante el análisis de evaluación de los factores externos la suma de los totales

ponderados entre las oportunidades y amenazas, da un valor de 2,76 puntos, lo que significa que esta sobre el promedio aceptable de los factores, lo cual se concluye que las oportunidades son menores que las amenazas, y por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay menores oportunidades, por el cual la ferretería debe tomar decisiones adecuadas con el fin de buscar un desarrollo empresarial sostenible.

Luego de haber realizado el diagnóstico de la empresa a través de la matriz FODA ha permitido conocer cuáles son los puntos débiles y fuertes, analizados desde el punto de vista de los clientes y directivos, con la finalidad de verificar si la empresa está satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes. A continuación se detalla la siguiente matriz.

MATRIZ FODA

Cuadro Nro.58

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal de acuerdo a la especialidad	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la ferretería por parte del personal que laboran.
Buena atención al cliente por parte del personal.	Falta de estructura organizativa.
Buena ubicación geográfica.	Inadecuada aplicación de las etapas de admisión de personal.
Edificio propio	Falta de planes de capacitación.
Trabajo en equipo	Falta de una persona especializada en talento Humano
Buena imagen	Falta de conocimientos en aplicación de valuación de puestos
Solvencia económica	No existe parámetros de evaluación de desempeño de personal

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Diversificación de los servicios para captar nuevos clientes	Elevado índice de pobreza
Poder de negociación con proveedores	Elevados impuestos
Continuar expandiéndose en el mercado	Falta de apoyo gubernamental
Cobertura y posicionamiento en el mercado	Inestabilidad económica
	Competencia desleal
	Incremento de la capacidad tecnológica.

Elaboración: El autor

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEFINIDAS.

Para la determinación de los objetivos estratégicos que permitirán desarrollar el presente plan estratégico, se utilizó la Matriz **FODA**, con el fin de conocer las FORTALEZAS para aprovechar al máximo las OPORTUNIDADES (F, O); y eliminar las DEBILIDADES para aumentar las OPORTUNIDADES (D, O); por otro lado las FORTALEZAS que se posee permitirán eliminar cualquier AMENAZA interna o externa que se presente (F, A); y finalmente conocer las DEBILIDADES que hacen que la empresa no evolucione y las AMENAZAS que la misma está presentando con el propósito de que se eliminen y permitan desarrollar el crecimiento empresarial (D, A).

Posteriormente realicé la combinación del análisis FODA la misma que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FA, FO, DA; DO

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Cuadro Nro. 59

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Personal de acuerdo a la especialidad *Buena atención al cliente por parte del personal.* *Buena ubicación geográfica.* *Edificio propio* *Trabajo en equipo* *Buena imagen* *Solvencia económica*	*Desconocimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la ferretería por parte del personal que laboran.* *Falta de estructura organizativa.* *Inadecuada aplicación de las etapas de admisión de personal.* *Falta de planes de capacitación.* *Falta de una persona especializada en talento Humano* *Falta de conocimientos en aplicación de valuación de puestos* *No existe parámetros de evaluación de desempeño de personal*
OPORTUNIDADES *Diversificación de los servicios para captar nuevos clientes* *Poder de negociación con proveedores* *Continuar expandiéndose en el mercado* *Cobertura y posicionamiento en el mercado*	**F.O** *Capacitar al personal* *Incrementar la publicidad* *Incentivar y motivar al personal* *Realizar alianzas estratégicas con nuevas empresas*	**D.O** *Contar con tecnología* *Difundir los servicios que brinda el Restaurant a la colectividad* *Poseer un personal eficiente y eficaz* *Diseñar herramientas administrativas*
AMENAZAS *Elevado índice de pobreza* *Elevados impuestos* *Falta de apoyo gubernamental* *Inestabilidad económica* *Competencia desleal* *Incremento de la capacidad tecnológica.*	**F.A** *Personalizar el servicio* *Conocer la Competencia* *Desarrollar un plan de organización y comunicación para ejecutarlos entre los diferentes departamentos* *Contar con un porcentaje para publicidad*	**D.A** *Evaluar al personal* *Contar con un sistema de control* *Integrar al personal* *Planificar actividades que se necesitan desarrollar, durante todo un año* *Mantener alianzas y convenios publicitarios con empresas*

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC

Con la ayuda de la MCP permitió contrastar en qué posición competitiva se encuentra la **FERRETERÍA** y las de la competencia y de esta manera con la Matriz del Perfil Competitivo analizaremos cuales son los factores críticos con su respectivo peso, calificación y la ponderación.

Cuadro Nº 60

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	*PESO*	*CALIF.*	*POND.*	*CALIF.*	*POND.*	*CALIF..*	*POND.*
Participación en el mercado	*0.15*	*4*	*0.60*	*4*	*0.60*	*2*	*0.30*
Competitividad de precios	*0.20*	*2*	*0.40*	*4*	*0.80*	*1*	*0.20*
Posición financiera	*0.35*	*4*	*1.40*	*4*	*1.40*	*1*	*0.35*
Materiales de calidad	*0.15*	*4*	*0.60*	*4*	*0.60*	*2*	*0.30*
Buena atención al cliente	*0.10*	*3*	*0.30*	*4*	*0.30*	*3*	*0.30*
Servicio personalizado	*0.05*	*3*	*0.15*	*4*	*0.20*	*2*	*0.10*
TOTAL	***1.00***		***3.45***		***3.90***		***1.55***

Calif. *1 = Mayor debilidad, 2= Menor debilidad, 3= Menor fuerza, 4= Mayor fuerza*

Una vez realizado el análisis **FODA**, el cual me permitió identificar los factores externos e internos de la **FERRETERÍA,** lo que determino establecer una propuesta del plan estratégico, a fin de determinar mediante un análisis sistemático de: estrategias, políticas, actividades, metas y presupuestos de los objetivos estratégicos planteados.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecen tomando en consideración los requerimientos de la ferretería, los mismos que serán desarrollados para posteriormente elaborar un presupuesto total de todo el plan estratégico.

Para el éxito del presente plan, se deberá en gran medida a la implementación

de los planteamientos formulados, lo que permitirá ampliar la cobertura y brindar un mejor servicio a los clientes de la ferretería.

En base a los resultados obtenidos he creído necesario el planteamiento de los objetivos estratégicos que se detallan a continuación y que se aspira sean tomados en cuenta por los directivos de la **FERRETERIA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS,** para su posterior ejecución.

1.- Mejorar las estructuras y conocer los niveles jerárquicos de la organización a través de un diseño organizacional adecuado para la empresa.

2.- Mejorar la comunicación y Coordinación de una organización mediante Manuales Administrativos.

3.- Mejorar el servicio al cliente.

4.- Dar a conocer los servicios que brinda la ferretería.

g) DISCUSIÓN

PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FERRETERÍA M&N

Para el presente estudio se propone primeramente una nueva identidad para esta empresa, esto es una filosofía empresarial, en la cual se propone una Misión y Visión para la ferretería en estudio

MISIÓN

MISIÓN

La misión de la Ferretería "Es Ofrecer a la colectividad materiales de construcción de calidad a precios bajos con la finalidad de satisfacer la necesidades de los clientes, garantizando eficiencia, eficacia, seguridad, infraestructura adecuada y trabajo en equipo".

VISIÓN

VISIÓN

La visión de la Ferretería M&N franquiciado Disensa es "ser líder en el mercado de la región 7 para el 2019, ofreciendo producto de calidad y satisfaciendo las necesidades de los clientes, con personal eficiente y eficaz".

MATRIZ DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Consiste en seleccionar los **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

Los **Objetivos Estratégicos** son el resultado de analizar las opciones

estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

Cuadro Nro. 61

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
.Diseñar herramientas administrativas .Planificar actividades .Integrar al personal	**1.-** Mejorar las estructura orgánico funcional de la empresa, para optimizar su gestión empresarial
.Desarrollar un plan de organización y comunicación para ejecutar entre los diferentes departamentos. . Contar con un sistema de control.	**2.-** Mejorar la comunicación y Coordinación de la organización mediante la implementación de Manuales Administrativos
.Capacitar al personal .Incentivar y motivar al personal .Tener personal eficiente y eficaz .Contar con tecnología .Evaluar al personal	**3.-** Optimizar el servicio y atención al cliente, para mejorar la imagen de la empresa
.Incrementar publicidad .Difundir los servicios .Realizar alianzas estratégicas .Personalizar el servicio .Conocer la competencia .Contar con un porcentaje para la publicidad.	**4.-** Dar a conocer los servicios que brinda la Ferretería, para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Elaboración: El Autor

PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Nro. 1

- **Mejorar la estructura orgánico funcional de la empresa, para optimizar su gestión empresarial**

PROBLEMA

La falta de conocimiento en la formación y dirección del área administrativa o gestión administrativa por quienes están al frente de la ferretería**,** se establece una deficiente organización administrativa, por lo que hace necesario que exista una estructura formal bien definida, la misma que permita establecer modelos gráficos de la organización y también no existe documentación que permita identificar las funciones que deben cumplir el personal que laboran en la ferretería, por lo que amerita el planteamiento de un modelo de estructura técnico administrativo para que sus actividades sean llevadas a cabo de una forma armónica.

OBJETIVOS

- Realizar una adecuada organización y control de las actividades por parte de los directivos de la Ferretería, mediante una estructura administrativa.
- Establecer los organigramas donde se muestre la organización administrativa que debe tener la Ferretería.
- Establecer una estructura organizacional adecuada para mejorar el funcionamiento de la Ferretería.

META

Desarrollar una organización administrativa con estructuras bien definidas, la cual permitirá identificar funciones, cargos y niveles jerárquicos que se deben cumplir la Ferretería, de una manera responsable, con eficiencia y eficacia en un 100% para enero del 2019.

ESTRATEGIAS

- El Gerente deberá entregar y poner en un lugar estratégico para que el personal sepan en qué nivel jerárquico se encuentra dentro de la organización.

- Además deberá ser exhibido el diseño en el área de recepción con el fin de dar a conocer a los clientes internos y externos de la organización.

POLITICAS

- La presente propuesta de organización, tendrá una estructuración adecuada de acuerdo al tamaño.
- Se delimitara las funciones, cargos y niveles jerárquicos de acuerdo a las necesidades que requiera la Ferretería.
- El Gerente será quien realice el debido control estipulado en la organización.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

La Ferretería**,** es una empresa de servicio ya establecida por ello no demandara gastos y será financiado con los recursos económicos que posee la Ferretería.

- Elaboración de los organigramas.
- Cartelón del diseño de la estructura.

El presente objetivo estratégico se evalúa en un costo de $550 dólares americanos.

RESPONSABLES

La elaboración, reproducción y exhibición del presente instrumento de organización recae en el Gerente de la **Ferretería,** conjuntamente con el personal que laboran en la empresa para garantizar su cumplimiento, y al mismo tiempo lograr un bien común entre quienes forman parte de la organización.

LA ESTRUCTURA.- La Ferretería es una organización que requiere de una adecuada estructura para su completo funcionamiento, por lo cual estará conformado por los siguientes niveles jerárquicos.

NIVEL EJECUTIVO

En este nivel se toma las direcciones sobre las políticas generales de la empresa. Mediante la autoridad que garantice el cumplimiento de las diferentes actividades que se realizan en la la Ferretería. Este nivel estará representado por el Gerente- Propietario quien es el máximo representante y encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.

NIVEL ASESOR

Está conformado por el asesor jurídico, quien aconseja, informa y prepara proyectos en materia jurídica económica, financiera, técnica, contable y más áreas que tenga que ver con la empresa a la cual está asesorando. Pues para este nivel no se requiere la permanencia del mismo en la empresa ya que será temporal solo cuando se presentare algún problema de tipo legal.

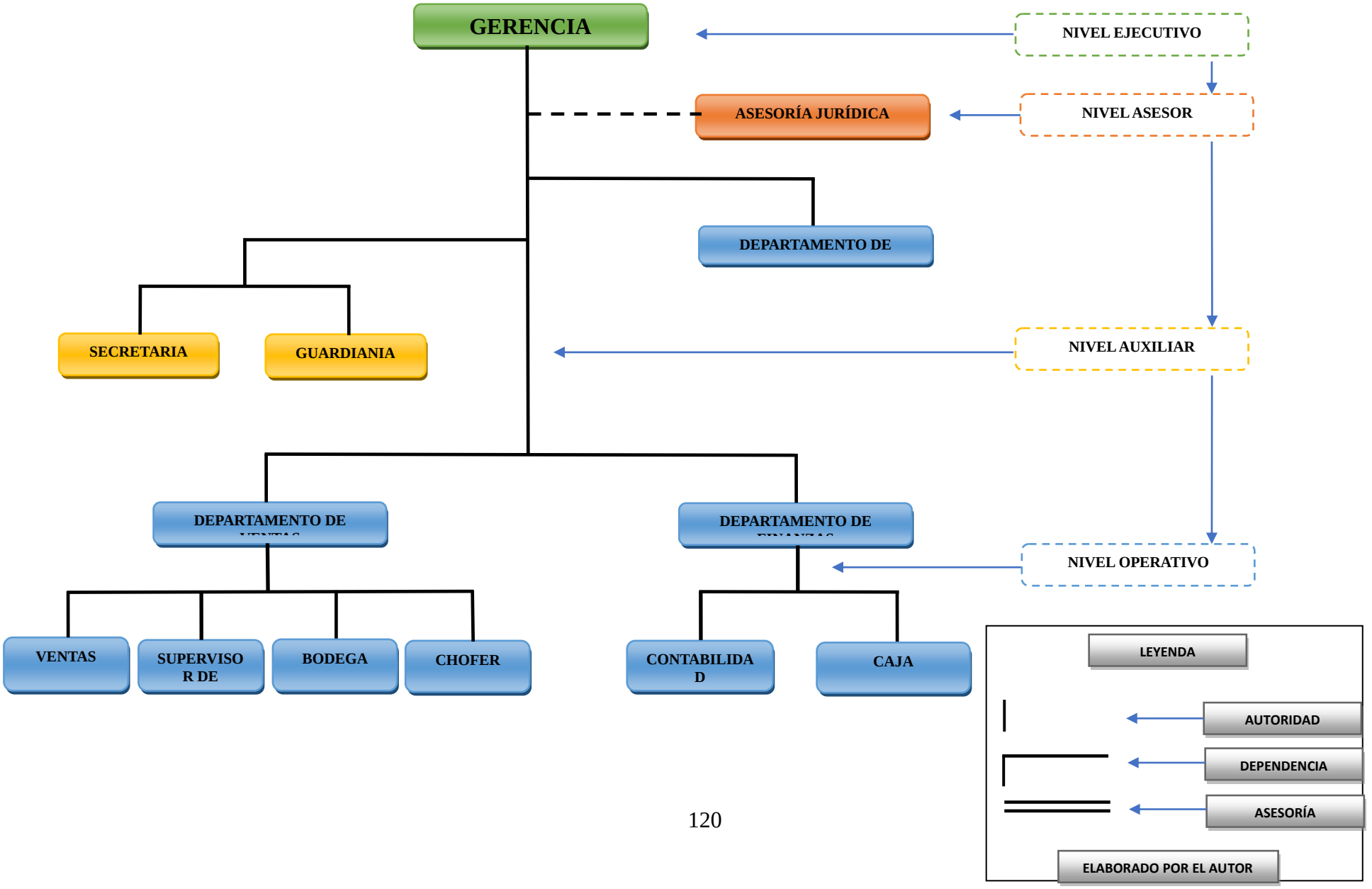
NIVEL AUXILIAR

Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con eficiencia y eficacia. Estará conformado por la secretaria quien cumplirá las funciones asignadas a ella.

NIVEL OPERATIVO

Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa, está integrado por las unidades que tienen a su cargo la producción de bienes o prestación de servicios. En este nivel se delega responsabilidades para ejecutar actividades básicas de la Ferretería, se realiza de una manera responsable las órdenes emanadas por la Gerente.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA FERRETERIA M&N.



PRESUPUESTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº1

Cuadro Nro.62

ACTIVIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Elaboración del organigrama	490	490
Cartelón del organigrama para la Ferretería	60	60
TOTAL		**550**

Fuente: Grafisil.
Elaborado: El autor

MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA EMPRESA, PARA OPTIMIZAR SU GESTIÓN EMPRESARIAL

Cuadro Nro.63

1.-OBJETIVO ESTRATÉGICO	**2.PROBLEMÁTICA**	**3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**4.-META**
Mejorar la estructura orgánico funcional de la empresa, para optimizar su gestión empresarial	La falta de conocimiento en la formación en el área administrativa permite una deficiente organización administrativa, que permita controlar, dirigir y planificar.	• Establecer los organigramas donde se muestre la organización administrativa que debe tener la Ferretería. • Establecer una estructura organizacional adecuada para mejorar el funcionamiento de la Ferretería.	Desarrollar una organización administrativa con estructuras bien definidas, la cual permitirá identificar funciones, cargos y niveles jerárquicos que se deben cumplir en la Ferretería, de una manera responsable, con eficiencia y eficacia en un 100% para enero del 2019.
5.- ESTRATEGIAS	**6.- POLÍTICAS**	**7.PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**	**8.- RESPONSABLE**
• La Gerente deberá entregar y poner en un lugar estratégico para que el personal sepan en qué nivel jerárquico se encuentra dentro de la organización. • Además deberá ser exhibido el diseño en el área de recepción con el fin de dar a conocer a los clientes internos y externos de la organización.	• Se delimitara las funciones, cargos y niveles jerárquicos de acuerdo a las necesidades que requiera la Ferretería. • El Gerente será quien realice el debido control estipulado en la organización.	• Elaboración de organigrama. • Cartelón del diseño de la estructura organizativa de la Ferretería. • $ 550 dólares americanos	Sra. Nancy Eugenia Ríos Herrera
9.-TIEMPO		**10.-FECHA**	
Tres meses		Marzo de 2019	

Elaboración: El autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro.2

Mejorar la comunicación y Coordinación de la organización mediante la implementación de Manuales Administrativos

PROBLEMA

El desconocimiento en la formación administrativa por quienes están al frente de la **FERRETERIA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS,** permitiendo una deficiente organización, lo que hace necesario que exista una estructura formal bien definida, la misma que permita identificar las funciones que deben cumplir el personal que laboran en la Ferretería, y al mismo tiempo sepan cómo se encuentran las instalaciones de la misma.

OBJETIVOS

- Elaborar un manual de funciones y de bienvenida donde establezcan los puestos y funciones que el personal deben realizar, y además para darles a conocer las nuevas personas que ingresen en la Ferretería sepan cómo se encuentran las instalaciones de la misma.
- Desarrollar y dar a conocer el manual de bienvenida y el de funciones al personal que laboran en la Ferretería.
- Presentar y comunicar los presentes manuales administrativos al personal que laboran en la Ferretería para su total cumplimiento.

METAS

Desarrollar manuales de funciones y de bienvenida con el fin de establecer funciones del personal que laboran en la organización, y al mismo tiempo que conozcan las instalaciones todas las personas que recién ingresan a la Ferretería como también se sienta parte de la institución, además se sientan motivados al 100% al momento de ejecutar sus actividades .

ESTRATEGIAS

- Publicar los manuales administrativos en un documento que permanezca en la dirección de la Ferretería con accesibilidad para todo el público.
- Entregar un ejemplar del manual de funciones y el de bienvenida a cada uno de los integrantes que laboran en la Ferretería.

POLITICAS

- Formalizar permanentemente con los actuales trabajadores y administrativos sobre las funciones que desempeñen en cada puesto de trabajo.
- Delimitar las funciones en relación con las necesidades que requiere la Ferretería.
- El Gerente será el encargado de dar a conocer las funciones y la bienvenida al personal que se integran por primera vez a la empresa.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

La Ferretería**,** es una empresa ya establecida por ello no demandara gastos. Su inversión será financiada con los recursos económicos que posee la Ferretería.

- Elaboración de manuales administrativos.
- Publicación de ejemplares sobre el manual de bienvenida y el de funciones, las mismas que serán repartidas al personal que laboran en la Ferretería.

El presente objetivo estratégico se evalúa en un costo de $ 280 dólares americanos.

RESPONSABLES

La elaboración, reproducción de las presentes herramientas administrativas de organización recae en la Gerente de la Ferretería, con el personal que laboran en la empresa para garantizar su cumplimiento, y al mismo tiempo lograr un bien común entre quienes forman parte de la organización.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA FERRETERÍA

La ferretería es una empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción para la colectividad del Cantón Huaquillas.

Es importante elaborar el manual de funciones porque permite facilitar los diversos procesos Administrativos en la ferretería con el aprovechamiento de conocimientos y habilidades técnicas del personal que laboran en la empresa anteriormente mencionada, se desarrolla el Manual de funciones, el mismo que ha sido elaborado con el propósito de dar a conocer las principales funciones al personal que laboran en la ferretería para que puedan desarrollar de una mejor manera las actividades y realizar una administración eficiente fortaleciendo la calidad de los servicios a los clientes.

El Manual de funciones indica las características de cada puesto de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica de la ferretería. Con esto pretendo abordar la previa información sobre: el nombre del puesto o cargo, nivel jerárquico, código, naturaleza de trabajo, funciones, educación, experiencia y cursos adicionales que deben recibir para el desarrollo y cumplimiento de las actividades.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS		
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 001**	
NIVEL JERÁRQUICO:	Ejecutivo	
CARGO:	**GERENTE**	
JEFE INMEDIATO	--------	

NATURALEZA DEL TRABAJO

Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la ferretería.

FUNCIONES

- ✓ Planificar y controlar las actividades de la ferretería a corto y largo plazo.
- ✓ Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones que son designados a los empleados.
- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de la misma.
- ✓ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- ✓ Nombrar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ El puesto requiere de concentración y eficiencia para su desenvolvimiento en el puesto.
- ✓ Se responsabiliza por daños de equipos por 1000 dólares

COMPETENCIA

- ✓ Decisiones, iniciativa, liderazgo, pro actividad y adaptación al cambio.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	✓ Ing. en Administración de Empresas
EXPERIENCIA	✓ 3 años en funciones similares
ADICIONALES	✓ Relaciones humanas, computación, inglés, curso de motivación hacia el personal.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS	
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 002**
NIVEL JERÁRQUICO:	Auxiliar
CARGO:	**SERVICIOS VARIOS**
JEFE INMEDIATO	Gerente

NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar labores de limpieza, trámites administrativos en la entrega de documentos dentro y fuera de la ferretería

FUNCIONES

- ✓ Entregar y receptar correspondencia de la ferretería.
- ✓ Realizar la limpieza diaria de los muebles y enseres de oficina.
- ✓ Elaborar y entregar informes al jefe inmediato.
- ✓ Velar por la seguridad de los bienes de la ferretería.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ Es responsable por las labores sencillas y rutinarias, sujeto a disposiciones, normas dispuestas por sus superiores.
- ✓ Responde por equipos a su cargo hasta un valor de $800 dólares americanos.

COMPETENCIA

- ✓ Responsabilidad, capacidad de entender a los demás, trabajo bajo presión, iniciativa.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	Poseer título de bachiller en cualquier especialidad.
EXPERIENCIA	1 año en funciones similares
ADICIONALES	Cursos: Relaciones Humanas, inglés, computación.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS		
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 003**	
NIVEL JERÁRQUICO:	Auxiliar	
CARGO:	**GUARDIA**	
JEFE INMEDIATO	Gerente	

NATURALEZA DEL TRABAJO

Velar por la seguridad interna de los bienes de la empresa y por la integridad del personal.

FUNCIONES

- ✓ Apoyar con la seguridad de todos los bienes de la empresa siempre listo y alerta por cualquier eventualidad por la que se pueda presentar.
- ✓ Velar con la seguridad de la maquinaria y equipos de la empresa.
- ✓ Solicitar identificación a las personas que ingresan a la empresa.
- ✓ Efectuar recorridos continuos por las instalaciones de la organización y sus adyacencias
- ✓ Efectuar llamadas telefónicas a los Cuerpos de Seguridad en caso de ser necesario.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ El puesto requiere de responsabilidad y conocimientos para cumplir sus funciones.
- ✓ Responder por equipos a su cargo hasta un valor $500 dólares americanos.

COMPETENCIA

- ✓ Comunicación, iniciativa, seguridad, dinamismo, concentración.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	Poseer título bachiller en cualquier especialidad.
EXPERIENCIA	1 año en funciones a fines
ADICIONALES	Cursos: relaciones humanas, manejo de armas y seguridad.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS		
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 004**	
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo	
CARGO:	**BODEGUERO**	
JEFE INMEDIATO	Jefe de ventas	

NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar periódicamente conteos físicos de los productos existentes en la ferretería.

FUNCIONES

- ✓ Controlar el stock de materiales de bodega.
- ✓ Vigilar la entrada y salida de los productos de bodega
- ✓ Verificar y controlar que los productos se encuentren en buen estado
- ✓ Presentar informes diarios de la entrada y salida de la mercadería
- ✓ Constatar que las cantidades de productos distribuidas diariamente sean las correctas.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ Requiere de iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo.
- ✓ Responde por equipos a su cargo hasta un valor de $1800 dólares americanos.

COMPETENCIA

- ✓ Compromiso, liderazgo, flexibilidad, responsabilidad y comunicación.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	Poseer el título de Bachiller en cualquier especialidad
EXPERIENCIA	2 años en labores de ventas
ADICIONALES	Relaciones Humanas, inglés, computación y contabilidad.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS		
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 005**	
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo	
CARGO:	**JEFE DE VENTAS**	
JEFE INMEDIATO	--------	

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del departamento de comercialización.

FUNCIONES

- ✓ Controlar el buen uso de la maquinaria y equipos.
- ✓ Supervisar y controlar las actividades diarias de los trabajadores del departamento.
- ✓ Asesorar a los directivos de la empresa en asuntos de comercialización.
- ✓ Organizar cursos de capacitación para el personal a su cargo.
- ✓ Establecer medidas, de tiempos y movimientos para efectivizar al su comercialización.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ Este puesto se caracteriza por la responsabilidad de supervisar y controlar la adecuada comercialización de los productos de la ferretería
- ✓ Responde por equipos a su cargo hasta un valor de $1500 dólares americanos.

COMPETENCIA

- ✓ Trabajo en equipo, capacidad de entender a los demás, liderazgo responsabilidad, motivación.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	Título de ingeniero en Administración de empresas
EXPERIENCIA	2 años en labores a fines
ADICIONALES	Cursos de: relaciones humanas, atención y servicio al cliente, inglés y computación.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS		
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 006**	
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo	
CARGO:	**SUPERVISOR DE VENTAS**	
JEFE INMEDIATO	Jefe de ventas	

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se realizan en la ferretería referente a las ventas.

FUNCIONES

- ✓ Supervisa y controla las actividades diarias de los trabajadores del departamento.
- ✓ Elaborar y hacer ejecutar los programas de ventas.
- ✓ Controlar el buen uso de la maquinaria y equipos.
- ✓ Organizar cursos de capacitación para el personal a su cargo.
- ✓ Presentar informes de los requerimientos del departamento.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ Este puesto se caracteriza por la responsabilidad de supervisar y controlar la adecuada comercialización de los productos de la ferretería
- ✓ Responde por equipos a su cargo hasta un valor de $1500 dólares americanos.

COMPETENCIA

- ✓ Trabajo en equipo, capacidad de entender a los demás, liderazgo responsabilidad, motivación.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	Título de ingeniero en Administración de empresas
EXPERIENCIA	2 años en labores a fines
ADICIONALES	Cursos de: relaciones humanas, atención y servicio al cliente, inglés y computación.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS		
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 007**	
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo	
CARGO:	**VENDEDOR**	
JEFE INMEDIATO	Jefe de Ventas	

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar, las actividades que se realizan en la ferretería referente a las ventas.

FUNCIONES

- ✓ Entregar el producto a tiempo.
- ✓ Dar buen servicio al cliente
- ✓ Atender al público en general distribuyendo el producto de puerta a puerta.
- ✓ Establecer stock mínimos y máximos en bodega.
- ✓ Elaborar calendarios de pedidos y entregas de productos.
- ✓ Mantener un sistema adecuado de comercialización.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ Requiere de iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo.
- ✓ Responde por equipos a su cargo hasta un valor de $1000 dólares americanos.

COMPETENCIA

- ✓ Dinamismo, energía, liderazgo, comunicación, responsabilidad y orientación al cliente.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	Poseer el título de Bachiller en cualquier especialidad.
EXPERIENCIA	2 años en labores de ventas
ADICIONALES	Cursos de: relaciones humanas, atención y servicio al cliente, inglés y computación, manejo de inventarios.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS		
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 008**	
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo	
CARGO:	**CHOFER**	
JEFE INMEDIATO	Jefe de Ventas	

NATURALEZA DEL TRABAJO

Conducir vehículos de la ferretería.

FUNCIONES

- ✓ Revisar y medir límites de agua, aceite, líquidos, de frenos y gasolina del vehículo a su cargo.
- ✓ Mantener el vehículo en estado de limpieza apto para ser realizado.
- ✓ Cambiar neumáticos cuando el caso la amerite.
- ✓ Hacer pequeñas reparaciones e instalaciones en el vehículo que por emergencia o daños por fuerza mayor o caso fortuito se ocasione.
- ✓ Cumplir las políticas, normas, procedimientos y programas de trabajo establecido por la ferretería.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ La persona a cargo de este puesto tiene la responsabilidad de conducir y estar totalmente concentrado.
- ✓ Responde por equipos a su cargo hasta un valor de $30000 dólares americanos.

COMPETENCIA

- ✓ Seguridad, adaptación al cambio, habilidad analítica, responsabilidad, compromiso y trabajo bajo presión.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	Ser Bachiller y poseer licencia profesional
EXPERIENCIA	2 años en funciones a fines
ADICIONALES	Cursos de: relaciones humanas, Mecánica automotriz, leyes de tránsito, y certificado de chofer profesional extendido por el organismo competente.

FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS		
MANUAL DE FUNCIONES	**CÓDIGO: 009**	
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo	
CARGO:	**CAJERA**	
JEFE INMEDIATO	Jefe de Finanzas	

NATURALEZA DEL TRABAJO

Recibir los pagos de los clientes y custodia los recursos económicos de la ferretería.

FUNCIONES

- ✓ Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- ✓ Chequear que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan
- ✓ Controlar el correcto y oportuno ingreso de los recursos financieros.
- ✓ Presentar informes de lo recaudado por la venta de los productos de la ferretería.
- ✓ Atender a las personas que solicitan información
- ✓ Transcribir información operando un computador.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- ✓ Requiere concentración, responsabilidad e iniciativa para la ejecución de su trabajo.
- ✓ Responde por equipos a su cargo hasta un valor de $1100 dólares americanos.

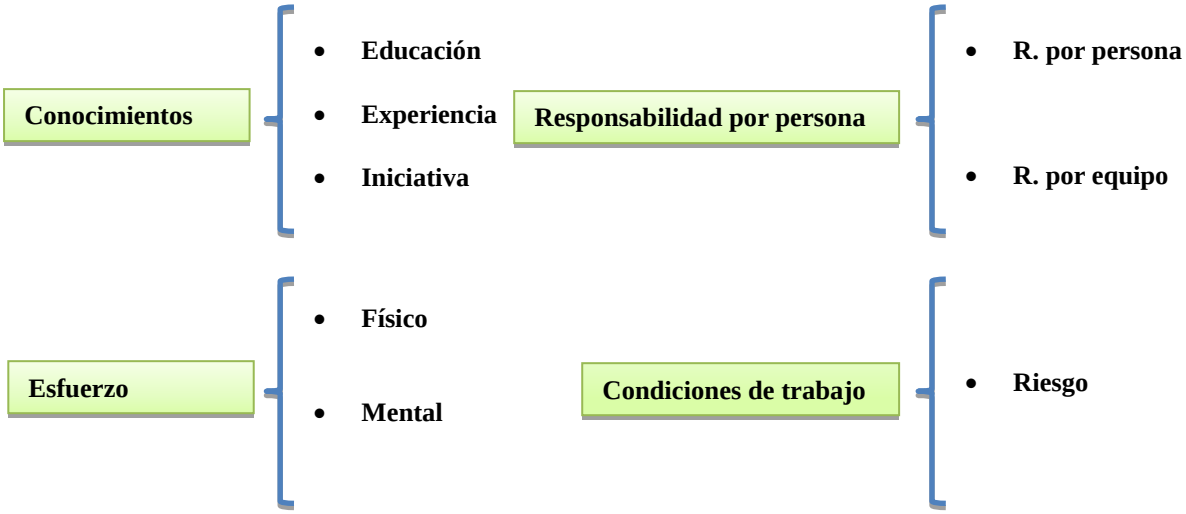
COMPETENCIA

- ✓ Trabajo bajo presión, seguridad, compromiso e iniciativa.

REQUISITOS

EDUCACIÓN	título de Bachiller en cualquier especialidad
EXPERIENCIA	2 años en labores de ventas
ADICIONALES	Cursos de: relaciones humanas, atención y servicio al cliente, inglés y computación.

3.1.4. ESTABLECER LOS FACTORES DE VALUACIÓN



3.1.5. ESTABLECER GRADOS Y DEFINIR FACTORES

Educación	**4 Grados**
Experiencia	3 Grados
Iniciativa	4 Grados
Responsabilidad por persona	4 Grados
Responsabilidad por equipo	3 Grados
Esfuerzo físico	3 Grados
Esfuerzo mental	3 Grados
Riesgo	3 Grados

ESTABLECER GRADOS

EDUCACIÓN

1° Grado: Primario
2° Grado: Secundario
3° Grado: Tecnología
4° Grado: Superior

EXPERIENCIA

1° Grado: 0 a 1 año
2° Grado: 1 año, 1 mes a 2 años
3° Grado: 2 años, 1 mes a más años

INICIATIVA

1° Grado: Responde por problemas de su trabajo
2° Grado: De su sección
3° Grado: Trabajo de Departamento
4° Grado: Trabajo de su Dirección

RESPONSABILIDAD POR PERSONA

1° Grado: Responde por su propio trabajo
2° Grado: De su sección
3° Grado: Trabajo de Departamento
4° Grado: Trabajo de su Dirección

RESPONSABILIDAD POR EQUIPO

Grado 1. Responde menos de 500 dólares
Grado 2. Responde por 501 a 2000 dólares
Grado 3. Responde por 2001 en adelante

ESFUERZO FÍSICO

1° Grado: No requiere de esfuerzo físico
2° Grado: Requiere mediano esfuerzo físico
3° Grado: Requiere constantemente esfuerzo físico

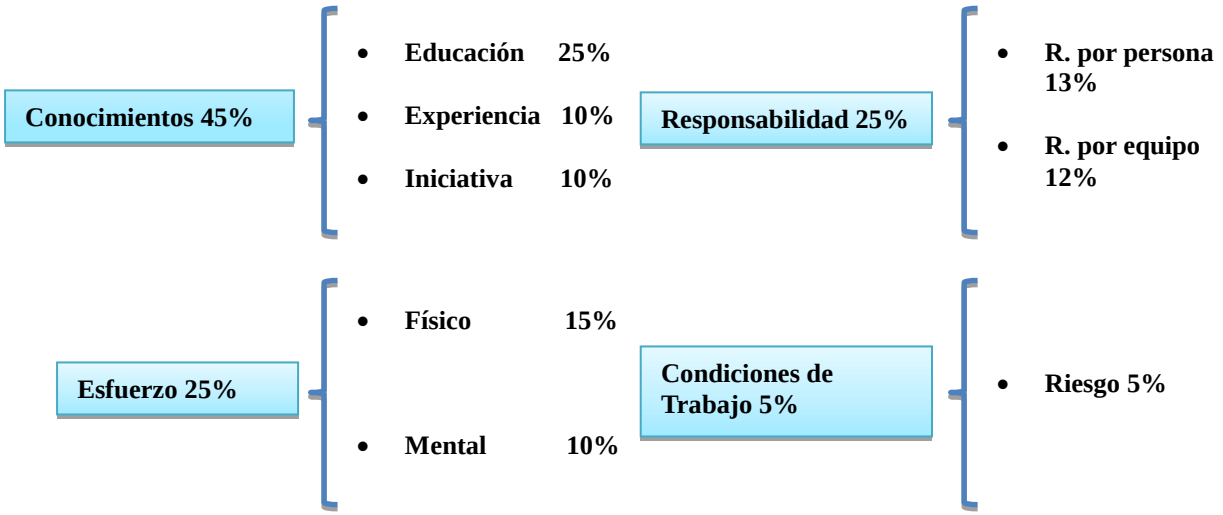
ESFUERZO MENTAL

1° Grado: No requiere de concentración
2° Grado: Requiere de mediana concentración
3° Grado: Siempre requiere concentración

RIESGO

1° Grado: No está en riesgo
2° Grado: Eventualmente está en riesgo
3° Grado: Está en posibilidad de sufrir accidentes

3.1.6. PONDERACIÓN DE FACTORES



3.1.7. ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

Cuadro Nro. 64

FACTORES	PESO	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	25	50	50	100
Experiencia	10	10	20	20	-
Iniciativa	10	10	20	20	40
Responsabilidad por persona	13	13	26	26	52
Responsabilidad por equipo	12	12	24	24	-
Esfuerzo físico	15	15	30	30	-
Esfuerzo mental	10	10	20	20	-
Riesgo	5	5	10	10	-

3.1.8. SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO.

Cuadro Nro.65

FACTORES	GERENTE	SERVICIOS VARIOS	GUARDIA	BODEGUERO	JEFE DE VENTAS	SUPERVISOR DE VENTAS	VENDEDOR	CHOFER	CAJERA
Educación	100	50	50	100	100	100	50	75	100
Experiencia	20	30	20	30	30	30	30	30	10
Iniciativa	30	10	10	40	30	30	30	10	30
Responsabilidad por persona	39	13	13	52	39	39	39	13	39
Responsabilidad por equipo	36	12	12	24	24	24	24	36	24
Esfuerzo físico	45	45	45	15	15	15	30	45	15
Esfuerzo mental	30	10	30	20	20	20	30	30	30
Riesgo	15	15	15	10	10	5	10	15	10
TOTAL	**315**	**185**	**195**	**291**	**268**	**263**	**243**	**254**	**258**

Elaborado: *El autor*

3.1.9. Aplicación de fórmulas matemáticas previo al ajuste salarial

Cuadro Nro.66

PUESTO	PUNTOS (X)	SALARIO (Y)	(XY)	X^2
GERENTE	315	650	204750	99225
SERVICIOS VARIOS	185	380	70300	34225
GUARDIA	195	365	71175	38025
BODEGUERO	291	442	128622	84681
JEFE DE VENTAS	268	574	153832	71824
SUPERVISOR DE VENTAS	263	440	115720	69169
VENDEDOR	243	354	86022	59049
CHOFER	254	460	116840	64516
CAJERA	258	358	92364	66564
TOTAL	**2272**	**4023**	**1039625**	**587278**

Elaborado: *El autor*

$$\boxed{X^1 = \frac{\sum X}{N}}$$

$$X^1 = \frac{2272}{9}$$

$$X^1 = 252.4$$

$$\text{Pendiente C} = \frac{1039625 - \frac{1039625}{9}}{587278 - \frac{587278}{9}}$$

$$\boxed{Y^1 = \frac{\sum Y}{N}}$$

$$Y^1 = \frac{4023}{9}$$

$$Y^1 = 447$$

$$\text{Pendiente C} = \frac{1039625 - 115513,88}{587278 - 65253,11}$$

$$\text{Pendiente C} = \frac{9224111,12}{522024,89}$$

$$\text{Pendiente C} = 1,77$$

3.1.10. ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

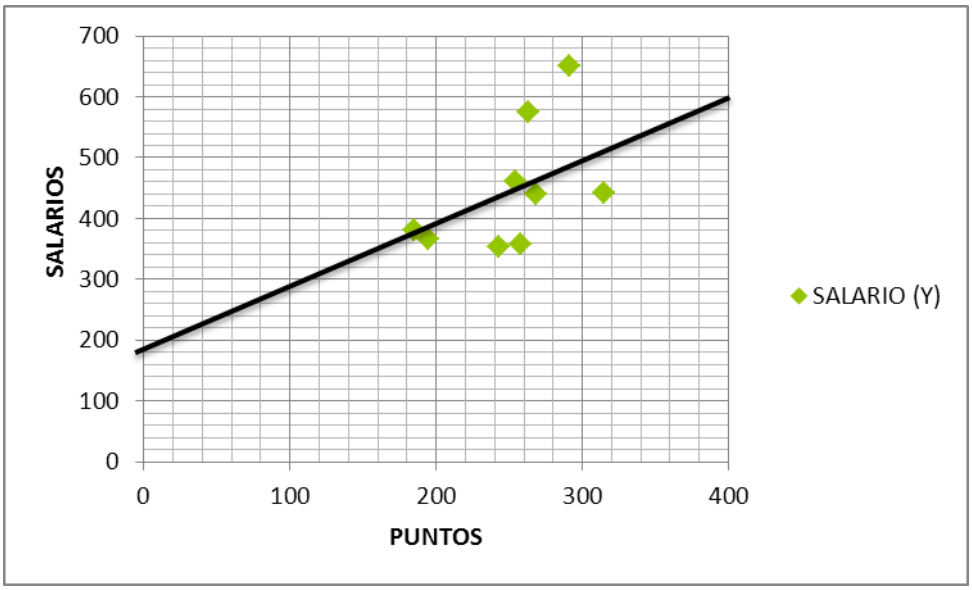
$$Y^2 = Y^1 - C\left(X^1 - X^2\right)$$

Y2	**=**	447	-1,77	**(**	**252,4**	**-**	**185)**
Y2	**=**	447	-1,77	**(**	**67,4**	**)**	
Y2	**=**	447	-119,30				
Y2	**=**	327,70					

P1 **X1 = 252,4**
Y1 = 447

P2 **X2 = 185**
Y2 = 327,70

REPRESENTACIÓN GRÁFICA Nro.46



CONCLUSIÓN:

Luego de haber valorado cada uno de los cargos de acuerdo a los factores establecidos por el comité evaluador se puede establecer que por lo tanto se debe realizar un ajuste salarial a los cargos de: Servicios varios, Supervisor de Ventas, Vendedor, Bodeguero y Cajera, debido a que se encuentran bajo la línea, y significa que el sueldo no está de acuerdo con sus funciones que realizan.

5.1.11. AJUSTE SALARIAL

$$Factor de Valorización = \frac{\sum Sueldos}{\sum Puntos}$$

$$\text{Factor de valorización} = \frac{4023}{2272}$$

Factor de valorización = 1,77

AJUSTE SALARIAL

Cuadro Nro.67

Nº	PUESTO	PUNTOS	SUELDO ACTUAL	FACTOR VARIACIÓN	SUELDO ADECUADO
1	GERENTE	315	650	1,77	558
2	SERVICIOS VARIOS	185	380	1,77	327
3	GUARDIA	195	365	1,77	345
4	BODEGUERO	291	442	1,77	515
5	JEFE DE VENTAS	268	574	1,77	474
6	SUPERVISOR DE VENTAS	263	440	1,77	466
7	VENDEDOR	243	354	1,77	430
8	CHOFER	254	460	1,77	450
9	CAJERA	258	358	1,77	457
	TOTAL	**2272**	**4023**		4022

Elaborado: *El autor*

Terminado el proceso de valuación de puestos, se procede a elaborar el proceso de evaluación de desempeño humano, ya que este permitirá que la ferretería tenga eficacia con las personas en el cumplimiento de las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo.

2. PROCESO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL QUE LABORAN EN LA FERRETERÍA M.N. FRANQUICIADO DEL CANTÓN HUAQUILLAS:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Ferretería M.N. Franquiciado del Cantón Huaquillas he creído conveniente realizar la evaluación de desempeño a través del método de Escala de Puntuación el mismo que permite conceder una evaluación objetiva del desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeña en una organización, además se concede valores numéricos a cada punto, a fin de obtener varios cómputos, también permitirá conocer cómo se encuentra el personal que labora en la Ferretería en factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, compañerismo, calidad, creatividad y rendimiento de cada integrante.

Además, La evaluación del desempeño permitirá apreciar la conducta, actuación y rendimiento de los trabajadores en sus respectivos lugares de trabajo en un periodo establecido, se los realizará a todos los trabajadores una vez al año o de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

En el presente trabajo se puede observar que al utilizar el método de escala en las que se asignaron puntos a cada respuesta, se consiguió dividir el tipo de desempeño que se está efectuando, por lo cual se trata de conocer el nivel en el que se encuentra el personal que labora en la empresa.

Según los resultados de la aplicación de estos criterios de evolución en los integrantes de la Ferretería, pude constatar con las siguientes estadísticas:

La calificación de cada empleado o trabajador fue efectuada por los evaluadores, el mismo que se consiguió tomando en cuenta las 8 preguntas por el número mayor de grados (4 grados), Dándonos un valor de 32 puntos como base estipulada, de esta forma conseguir la mejor puntuación del evaluado.

De la evaluación realizada el total de cada factor debe de dar 64 puntos, el mismo que se consigue efectuado la multiplicación de los 16 evaluados por el total mayor de puntos que es 4, es por ello que se efectuó una suma por cada factor con la finalidad de poder conocer el grado de desempeño.

En cuanto a la puntualidad dio un total de 53, siendo la de mayor puntaje en los resultados de la evaluación, por lo cual se recomienda que traten de esforzarse con eficiencia y eficacia en la ejecución de sus tareas, logrando el adelanto de la Ferretería.

En cuanto a la responsabilidad es de 45 puntos, en el cual hacemos hincapié que hagan uso de los valores morales y éticos, con el fin de conseguir mejor compromiso con la empresa. Otro de los factores evaluados es el conocimiento con 49 puntos recomendamos que continúen poniendo en práctica las capacidades y habilidades que poseen, solicitándoles al mismo tiempo ejecutar un plan de capacitación, y así obtener

un buen desempeño laboral.

La iniciativa con 49 puntos, esto se debe a la falta de incentivos, ya sean remuneraciones, reconocimientos personales por su ardua labor ejecutada, es por ello que se le recomienda al encargado de la empresa aplicar los diferentes incentivos para un mejor adelanto de la misma.

Otro de los factores es el compañerismo con 46 puntos, siendo necesaria la aplicación de conferencias sobre relaciones humanas y así incentivar el compañerismo, al mismo tiempo lograr un mejor rendimiento con la interacción en grupo puesto que es primordial para que la Ferretería tenga un crecimiento y desarrollo de sus actividades.

La calidad con 45 puntos, se debe a la falta de motivación al personal y además deben capacitarlos para que se desempeñen en forma eficiente y eficaz en sus actividades.

Otros de los factores evaluados fueron la creatividad con 48 y el rendimiento con 46 puntos, que sigan poniendo en práctica sus capacidades con la finalidad de hacerle crecer a la ferretería, para el adelanto y progreso de empresa.

Es así que la evaluación de desempeño permitió conocer las fortalezas y debilidades del personal de la Ferretería, de tal forma que se pueda mantener las fortalezas, asimismo fomentar las habilidades y características ya desarrollados, a través de seminarios y así eliminar las debilidades, dentro de estas he podido localizar la presencia de ciertas distracciones, falta de opinión, creatividad e iniciativa de algunos siendo estos los más significativos.

Cuadro Nro.68

NÓMINA	PUESTOS	1.- PUNTUALIDAD				
		Es una persona capaz de cumplir con el horario de trabajo				
		GRADOS				
		1	2	3	4	PUNTOS
		Es impuntual	Tratar de ser puntual pero muchas ocasiones no logra.	Es puntual dependiendo de la ocasión.	Siempre es muy puntual.	
Ríos Nancy	Gerente				X	4
Figueroa Junior	Servicios Varios			X		3
Pilamunga José	Guardia				X	4
Pucha Manuel	Bodeguero		X			2
Oviedo Manuel	Bodeguero			X		3
Juan Ochoa	Bodeguero		X			2
Granda Emilio	Jefe de ventas			X		3
Rogel Milvio	Supervisor de Ventas				X	4
Celi Cristian	Vendedor			X		3
Seminario Yuri	Vendedor				X	4
Cumbicus Byron	Vendedor				X	4
Saraguro Víctor	Vendedor			X		3
Ríos Walter	Chofer				X	4
Miranda Miguel	Chofer				X	4
Pucha Carlos	Chofer			X		3
Ríos Carmita	Cajera			X		3
TOTAL						**53**

Elaborado: *El autor*

Cuadro Nro.69

NÓMINA	PUESTOS	2.- RESPONSABILIDAD				
		El nivel de responsabilidad que usted implica cuando se compromete con la ejecución de un trabajo				
		GRADOS				
		1	2	3	4	PUNTOS
		Le cuesta ser responsable	En ocasiones es responsable	Responsable	Extremadamente responsable	
Ríos Nancy	Gerente				X	4
Figueroa Junior	Servicios Varios			X		3
Pilamunga José	Guardia			X		3
Pucha Manuel	Bodeguero		X			2
Oviedo Manuel	Bodeguero	X				1
Juan Ochoa	Bodeguero			X		3
Granda Emilio	Jefe de ventas		X			2
Rogel Milvio	Supervisor de Ventas			X		3
Celi Cristian	Vendedor			X		3
Seminario Yuri	Vendedor			X		3
Cumbicus Byron	Vendedor				X	4
Saraguro Víctor	Vendedor			X		3
Ríos Walter	Chofer			X		3
Miranda Miguel	Chofer		X			2
Pucha Carlos	Chofer			X		3
Ríos Carmita	Cajera			X		3
TOTAL						**45**

Elaborado: El Autor

Cuadro Nro.70

NÓMINA	PUESTOS	3.- CONOCIMIENTOS				
		Sus conocimientos y capacidades son suficientes para ejecutar el cargo				
		GRADOS				
		1	2	3	4	PUNTOS
		Tiene escaso conocimientos del trabajo	Conoce parte del trabajo	Conoce lo suficiente	Conoce todo el trabajo	
Ríos Nancy	Gerente		X			2
Figueroa Junior	Servicios Varios			X		3
Pilamunga José	Guardia		X			2
Pucha Manuel	Bodeguero			X		3
Oviedo Manuel	Bodeguero			X		3
Juan Ochoa	Bodeguero			X		3
Granda Emilio	Jefe de ventas			X		3
Rogel Milvio	Supervisor de Ventas			X		3
Celi Cristian	Vendedor			X		3
Seminario Yuri	Vendedor		X			2
Cumbicus Byron	Vendedor				X	4
Saraguro Víctor	Vendedor				X	4
Ríos Walter	Chofer			X		3
Miranda Miguel	Chofer			X		3
Pucha Carlos	Chofer				X	4
Ríos Carmita	Cajera				X	4
TOTAL						**49**

Elaborado: *El autor*

Cuadro Nro.71

NÓMINA	PUESTOS	4.- INICIATIVA				
		Toma en consideración las decisiones que se ejecutan en la realización de las tareas y trabajo asignados en la organización				
		GRADOS				
		1	2	3	4	PUNTOS
		Siempre toma decisiones incorrectas	Frecuentemente se equivoca en las decisiones	Resuelve problemas con alto grado de sensatez	Toma bien las decisiones	
Ríos Nancy	Gerente				X	4
Figueroa Junior	Servicios Varios			X		3
Pilamunga José	Guardia			X		3
Pucha Manuel	Bodeguero		X			2
Oviedo Manuel	Bodeguero				X	4
Juan Ochoa	Bodeguero			X		3
Granda Emilio	Jefe de ventas			X		3
Rogel Milvio	Supervisor de Ventas		X			2
Celi Cristian	Vendedor			X		3
Seminario Yuri	Vendedor			X		3
Cumbicus Byron	Vendedor				X	4
Saraguro Víctor	Vendedor			X		3
Ríos Walter	Chofer			X		3
Miranda Miguel	Chofer			X		3
Pucha Carlos	Chofer			X		3
Ríos Carmita	Cajera			X		3
TOTAL						**49**

Elaborado: *El autor*

Cuadro Nro.72

NÓMINA	PUESTOS	5.- COMPAÑERISMO				
		L a lealtad y confianza con sus compañeros de la empresa o institución				
		GRADOS				
		1	2	3	4	PUNTOS
		No es amigable	A menudo es amigable pero honesto	Brinda su amistad a todo el personal	Tiene lealtad y es amigable	
Ríos Nancy	Gerente			X		3
Figueroa Junior	Servicios Varios			X		3
Pilamunga José	Guardia				X	4
Pucha Manuel	Bodeguero				X	4
Oviedo Manuel	Bodeguero			X		3
Juan Ochoa	Bodeguero			X		3
Granda Emilio	Jefe de ventas			X		3
Rogel Milvio	Supervisor de Ventas			X		3
Celi Cristian	Vendedor	X				1
Seminario Yuri	Vendedor		X			2
Cumbicus Byron	Vendedor			X		3
Saraguro Víctor	Vendedor			X		3
Ríos Walter	Chofer	X				1
Miranda Miguel	Chofer			X		3
Pucha Carlos	Chofer				X	4
Ríos Carmita	Cajera			X		3
TOTAL						**46**

Elaborado: *El autor*

Cuadro Nro.73

NÓMINA	PUESTOS	6.- CALIDAD				
		L a calidad que brinda es con exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado				
		GRADOS				
		1	2	3	4	PUNTOS
		Pésima calidad en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad superior en el trabajo	Excepcional calidad en el trabajo	
Ríos Nancy	Gerente			X		3
Figueroa Junior	Servicios Varios				X	4
Pilamunga José	Guardia	X				1
Pucha Manuel	Bodeguero		X			2
Oviedo Manuel	Bodeguero			X		3
Juan Ochoa	Bodeguero			X		3
Granda Emilio	Jefe de ventas			X		3
Rogel Milvio	Supervisor de Ventas		X			2
Celi Cristian	Vendedor		X			2
Seminario Yuri	Vendedor			X		3
Cumbicus Byron	Vendedor			X		3
Saraguro Víctor	Vendedor			X		3
Ríos Walter	Chofer				X	4
Miranda Miguel	Chofer			X		3
Pucha Carlos	Chofer			X		3
Ríos Carmita	Cajera			X		3
TOTAL						**45**

Elaborado: *El autor*

Cuadro Nro.74

!	PUESTOS	7.- CREATIVIDAD				
		Es una persona ingeniosa y con capacidad de innovar y dar ideas				
		GRADOS				
		1	2	3	4	PUNTOS
		Nunca presenta ideas	Algunas veces presenta ideas	Casi siempre tiene ideas excelentes	Siempre tiene ideas excelentes	
Ríos Nancy	Gerente			X		3
Figueroa Junior	Servicios Varios			X		3
Pilamunga José	Guardia		X			2
Pucha Manuel	Bodeguero		X			2
Oviedo Manuel	Bodeguero		X			2
Juan Ochoa	Bodeguero			X		3
Granda Emilio	Jefe de ventas			X		3
Rogel Milvio	Supervisor de Ventas			X		3
Celi Cristian	Vendedor			X		3
Seminario Yuri	Vendedor			X		3
Cumbicus Byron	Vendedor			X		3
Saraguro Víctor	Vendedor			X		3
Ríos Walter	Chofer				X	4
Miranda Miguel	Chofer			X		3
Pucha Carlos	Chofer				X	4
Ríos Carmita	Cajera				X	4
TOTAL						**48**

Elaborado: *El autor*

Cuadro Nro.75

NÓMINA	PUESTOS	8.- RENDIMIENTO				
		Su aporte en trabajo grupales es ayuda activa o se convierte en un integrante pasivo				
		GRADOS				
		1	2	3	4	PUNTOS
		No suele proponer aportes al grupo de trabajo	Es un integrante pasivo cuando se le obliga participa	A veces es un integrante más pasivo que activo	Siempre trata de entregar aportes al grupo de trabajo	
Ríos Nancy	Gerente			X		3
Figueroa Junior	Servicios Varios				X	4
Pilamunga José	Guardia				X	4
Pucha Manuel	Bodeguero	X				1
Oviedo Manuel	Bodeguero		X			2
Juan Ochoa	Bodeguero			X		3
Granda Emilio	Jefe de ventas			X		3
Rogel Milvio	Supervisor de Ventas				X	4
Celi Cristian	Vendedor				X	4
Seminario Yuri	Vendedor			X		3
Cumbicus Byron	Vendedor			X		3
Saraguro Víctor	Vendedor			X		3
Ríos Walter	Chofer		X			2
Miranda Miguel	Chofer		X			2
Pucha Carlos	Chofer		X			2
Ríos Carmita	Cajera			X		3
TOTAL						**46**

Elaborado: *El autor*

MANUAL DE BIENVENIDA PARA LA FERRETERIA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

La Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, da la bienvenida a usted que llega a formar parte de esta empresa, esperando que se encuentre satisfecho con su nuevo ambiente trabajo. Aquí practicamos: Valores, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y políticas los cuales han permitido que el personal se desenvuelva de una manera eficiente, eficaz en sus actividades diarias.

¡Bienvenidos¡

Nancy Eugenia Ríos Herrera

GERENTE

HISTORIA

La Ferretería M.N. franquiciado Disensa comenzó sus actividades comerciales en 1994 con un capital propio de 5 millones de sucres sus propietarios Nancy Eugenia Ríos Herrera Gerente administradora y Emilio Granda Gerente de ventas; durante la transición de la dolarización aumentó sus ventas e incremento su participación dentro del mercado local; traspasar 11 años de duro trabajo y esfuerzo logro posicionarse en el mercado de la construcción como una de las 5 mejores ferreterías del cantón Huaquillas; Siendo clientes de Cemento Rocafuerte el cual fue absorbido por Disensa para lo cual tomo como modalidad estratégica la franquicia de productos de construcción y considerando que las ferreterías con mejor estatus dentro de las provincias del ecuador eran seleccionadas para alcanzar la Franquicia, Así es como al cumplir con todos los requisitos la propietaria logró ganarse la franquicia siendo la primera ferretería franquiciada de Disensa en la Ciudad iniciando con un capital de 2000 dólares americanos propios y 10000 dólares americanos ofrecidos como capital prestado por la misma franquicia inició sus actividades en el año 2005

En el año 2014 en la actualidad han pasado 20 años de labores de sus propietarios, pero para llegar hacer franquicia tuvieron que pasar 11 años para tal oportunidad con un nuevo local y mejores condiciones de mercado son considerados los mejores de la ciudad de Huaquillas siendo entrevistada su gerente como empresaria emprendedora del año 2013 en la ciudad de Machala

MISIÓN

La misión de la Ferretería “Es Ofrecer a la colectividad materiales de construcción de calidad a precios bajos con la finalidad de satisfacer la necesidades de los clientes, garantizando eficiencia, eficacia, seguridad, infraestructura adecuada y trabajo en equipo”.

VISIÓN

La visión de la Ferretería M&N franquiciado Disensa es “ser líder en el mercado de la región 7 para el 2019, ofreciendo producto de calidad y satisfaciendo las necesidades de los clientes, con personal eficiente y eficaz”.

.

OBJETIVOS

- Obtener utilidad por la venta de los productos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ofrecer precios más bajos a los de la competencia.
- Atender y servir al cliente.
- Llegar a expandirnos a otros mercados.

VALORES

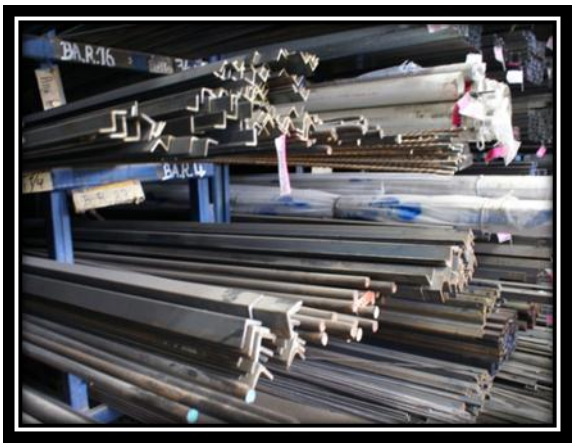
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Equidad.
- Solidaridad.

- **Horarios Y Días De Pagos:**

El pago se los realizará a partir del último día laborable de cada fin de mes a partir de las ocho horas en adelante.

- **ARTÍCULOS QUE OFRECEN**

- Se distribuye Materiales de construcción en el Cantón de Huaquillas.



- Se realiza la entrega del material pedido al domicilio de cada cliente o consumidor final.

- Se ofrece material de construcción, con precios cómodos de acuerdo a las necesidades del consumidor.

POLÍTICAS DE CONTRIBUCIÓN DEL PERSONAL:

- ❖ Llegar puntual al trabajo.
- ❖ No llegar en estado etílico.
- ❖ Tener buena conducta durante la jornada de trabajo.
- ❖ Cada empleado con su carnet de identificación.
- ❖ Hora de entrada 8:00 am hasta las 12:00 pm, y 14:00 pm hasta las 18:00 pm.
- ❖ Los pagos se los realizara al final de cada mes.
- ❖ Atención cordial y oportuna al cliente.
- ❖ No abandonar el puesto de trabajo previa autorización.

- **UBICACIÓN DE LA FERRETERÍA:**

La Ferretería M.N. franquiciado Disensa Oficina de la ciudad de Huaquillas se encuentra ubicada en el sector Centro en las calles Los Ríos E/. Esmeraldas y Cotopaxi.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PROPUESTO PARA LA FERRETERÍA M.N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

CAPÍTULO I
CONDICIONES DE ADMISIÓN

Artículo 1.- Toda persona que ingresa a la empresa en calidad de Trabajador deberá presentar los siguientes documentos:

a. Una copia de la cédula de identidad o certificación de partida de nacimiento
b. Una copia del certificado de bachiller o título profesional.
c. Cuatro (4) fotografías tamaño carnet.
d. Licencia de conducir vigente, extendida por la autoridad competente cuando las exigencias del puesto a desempeñar así lo requieran.
e. Constancia laboral del último empleo, o referencias personales.
f. Certificación de antecedentes Penales, extendida por la autoridad competente.

Artículo 2.- La empresa podrá exigir en cualquier tiempo que se solicite a sus trabajadores que se sometan a examen médico con el facultativo que ésta indique con el objeto de establecer su estado de salud.

Artículo 3.- Todo trabajador que preste sus servicios a la empresa, está obligado a enterarse de los deberes y conducta que debe observar en el trabajo y de las obligaciones que le impone el presente Reglamento.

CAPÍTULO II

PERIODO DE PRUEBA

Artículo 4.- El período de prueba, que no excederá de noventa (90) días, es la etapa inicial del contrato de trabajo y tendrá por objeto por parte de la empresa apreciar las aptitudes del trabajador y por parte de este la conveniencia de las condiciones de trabajo.

Artículo 5.- Los trabajadores durante el período de prueba gozan de todas las prestaciones a excepción del preaviso y la indemnización por despido.

Articulo 6.- Es un deber y responsabilidad de todos los empleados dar a la Empresa la información actualizada, cuando haya efectuado algún cambio en sus datos personales, por ejemplo, cambio de domicilio, número de teléfono, cuenta de correo electrónico, estado civil, calificación adicional y empleos adicionales.

CAPÍTULO III:

HORARIOS Y JORNADAS

Artículo 7.- Las jornadas y horarios de trabajo de la Ferretería M.N. franquiciado Disensa será el siguiente:

De Lunes a Viernes

8:00 a.m. - 12:00 p.m. y 14:00 p.m. a 18:00 p.m.

La Empresa deberá organizar a los empleados en los tiempos de receso o descanso, tal como también lo deberá hacer el de las jornadas de trabajo, siempre y cuando las horas de trabajo no excedan de lo establecido en el Código de Trabajo.

El trabajador que faltare en alguno de los días de la semana y no completare la jornada laboral, sin causa justificada, no tendrá derecho al pago del séptimo día.

CAPÍTULO IV

SUELDOS Y SALARIOS

Artículo 8.- El salario se depositara en la cuenta bancaria del trabajador.

Artículo 9.- Los pagos se efectuarán al final de cada mes.

Articulo 10.- Si la fecha de pago cayere en día feriado o inhábil se pagará el día inmediato anterior y no siendo posible por causa justificada el día siguiente hábil.

Artículo 11.- La empresa no realizará anticipo de salario a los trabajadores en ningún caso y bajo ningún motivo.

Artículo 12.- El salario se estipulara libremente por la empresa, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo establecido por la ley.

CAPÍTULO V

VACACIONES

Artículo 13.- Todos los trabajadores de la empresa tendrán derecho a vacaciones anuales remuneradas después de cada año de servicios continuos, al servicio de la empresa y tendrá como duración mínima la que a continuación se expresa:

Después de un año de servicios continuos, serán 15 días de vacaciones laborables consecutivos.

Artículo 14.- No se interrumpe la continuidad del servicio por las suspensiones, huelgas, paros legales, permisos y otras causas análogas, que según la ley no ponen término al contrato de trabajo.

Artículo 15.- Las faltas injustificadas de asistencia al trabajo, no deben descontarse del periodo de vacaciones salvo que se haya pagado al trabajador.

Articulo 16.- Los trabajadores deben gozar sin interrupción de su período de vacaciones pero por urgente necesidad del patrono, este podrá requerir al trabajador a suspender éstas y reintegrarse a su trabajo, en este caso el trabajador no pierde su derecho a reanudarlas, los gastos extraordinarios que el reintegro y la reanudación de las vacaciones ocasionen al trabajador será por cuenta del patrono.

Articulo 17.- Durante el período de vacaciones, el trabajador beneficiado no puede dedicarse a trabajar en ninguna forma por cuenta ajena.

CAPÍTULO VI

DÉCIMO TERCERO, DÉCIMO CUARTO.

Artículo 18.- Se pagará el décimo tercero a todo el personal de la Ferretería M.N. franquiciado Disensa a los meses comprendidos entre agosto y septiembre como lo establece la ley de sueldos y salarios.

Artículo 19.- El décimo cuarto se lo pagará en el mes de diciembre a todo el personal que labora en la Ferretería así como lo establece el código de trabajo.

CAPÍTULO VII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LAS PARTES

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Artículo 20.- La empresa le dará estricto cumplimiento a lo establecidos.

a) Pagar las remuneraciones en las condiciones, periodos y lugares convenidos en el contrato o en los establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo o por los reglamentos internos;

b) Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que dejare de trabajar por

causas imputables al patrono;

c) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, los mismos serán de buena calidad y se repondrán tan pronto como dejen de ser eficientes siempre que los trabajadores no las hayan dañado o destruido;

d) Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltratos de palabra o de obra o de actos que pudieran afectar su dignidad.

e) Adoptar las medidas adecuadas para crear y mantener en su empresa las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo;

f) Permitir y facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo, sanitarias y administrativas deban practicar en la empresa y darles los informes que a ese efecto sean indispensables por ley

PROHIBICIONES DE LA EMPRESA:

Artículo 21.- La empresa observará estrictamente lo establecidos.

a) Inducir o exigir a sus trabajadores que compren sus artículos de consumo o de cualquier otra clase a determinados establecimientos o personas;

b) Exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo, o por cualquier otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.

c) Influir en las decisiones políticas o en las convicciones religiosas de sus trabajadores;

d) Deducir, retener o compensar sumas del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización o sin mandamiento judicial.

e) Despedir a sus trabajadores o tomar cualquier otra represalia contra ellos con el propósito de impedirles demandar el auxilio de las autoridades.

f) Exigir la realización de trabajos que pongan en peligro la salud o la vida del trabajador;

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 22.- Son obligaciones de los trabajadores las establecidas.

- Ejecutar por si mismos su trabajo, con la mayor eficiencia, cuidado y esmero, en el tiempo, lugar y condiciones convenidos.
- Observar buenas costumbres y conducta ejemplar durante el servicio.
- Acatar las medidas preventivas de higiene y seguridad que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos para seguridad y protección personal de los trabajadores y lugares de trabajo.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 23.- Se prohíbe a los trabajadores:

1. Faltar al trabajo sin causa justificada y sin permiso del representante de la empresa, jefe de departamento, Recursos Humanos y persona que sustituirá.

2. Llegar tarde al trabajo sin tener una causa justificada y sin permiso del representante de la empresa.

3. Abandonar el trabajo en horas laborables sin permiso de la empresa o sin causa debidamente justificada;

4. Presentarse al trabajo ingerido de bebidas alcohólicas o bajo la influencia de drogas estupefacientes, o en cualquier otra condición análoga;

5. Tomar sus alimentos en horas de trabajo y fumar en los lugares que lo prohíbe la empresa;

6. Usar los vehículos, máquinas o útiles de la empresa en horas y días que no son de trabajo.

9. Faltar el respeto u ofender verbal o físicamente a sus compañeros de trabajo, sus superiores o cualquiera otra persona dentro del centro de trabajo.

10. Es prohibido dormir en el lugar de trabajo, en caso de que el empleado no se sienta bien de salud, deberá buscar ayuda del médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

CAPÍTULO IX:

MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y PROCEDIMIENTOS DE SANCIONES

Artículo 24.- Las faltas graves producidas darán derecho a la empresa a despedir al trabajador sin responsabilidad de su parte.

Artículo 25.- La primera falta leve dará lugar a la empresa para amonestación verbal y privada al trabajador.

CAPÍTULO X

SUSPENSIÓN Y TERMINACIÓN DE CONTRATOS DE TRABAJO

Artículo 26.- Son causas de suspensión de los contratos de trabajo sin responsabilidad para las partes:

1.- Las enfermedades que imposibiliten al trabajador para desempeñar sus labores.

2.- La detención o la prisión del trabajador decretada por autoridad competente

3.- El ser llamado el trabajador a prestar servicio militar.

Artículo 27.- Son causas de terminación de los contratos de trabajo:

1.- El mutuo consentimiento de las partes.

2.- Muerte del trabajador o incapacidad física o mental del mismo que haga imposible el cumplimiento del contrato.
3.- Pérdida de la libertad del trabajador.
Artículo 28.- Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte:
1.- El engaño del trabajador.
2.- Todo acto de violencia, injurias, malos tratamientos o grave indisciplina, en que incurra el trabajador durante sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo.

Una vez terminado el proceso de inducción se puede ejecutar el proceso de capacitación el mismo que se lo hará en la Ferretería M.N. franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, con la finalidad de medir el rendimiento y desempeño del personal que laboran en la empresa, y al mismo tiempo mejoren su eficiencia, eficacia y sean competitivos en el campo laboral.

2. PROCESO PROPUESTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN:

El plan de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues a través del diagnóstico de las principales necesidades de capacitación de la organización se establece las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa. Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador. Además la capacitación al personal de la **Ferretería,** se lo realizará mediante una evaluación de desempeño y aplicando una encuesta, con la finalidad de determinar las necesidades de cada uno de ellos, con esto se puede verificar las deficiencias en el cumplimiento de sus actividades. También se deberá contar con un plan de capacitación para establecer cursos y seminarios que van hacer desarrollados en el proceso para, así dar un mejor servicio a la colectividad.

MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Cuadro Nro.76

1.-OBJETIVO ESTRATÉGICO	**2.-PROBLEMÁTICA**	**3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**4.-META**
Mejorar la comunicación y Coordinación de la organización mediante la implementación de Manuales Administrativos	El desconocimiento en la formación administrativa por quienes están al frente de la ferretería**,** permitiendo una deficiente organización.	-Elaborar el manual de funciones y de bienvenida donde establezcan las funciones que el personal deben realizar, además para darles a conocer las nuevas personas que ingresen a la ferretería debiendo Presentar y comunicar los manuales administrativos al personal que laboran en la ferretería.	Desarrollar manuales de funciones y de bienvenida con el fin de establecer funciones del personal que laboran en la organización, y al mismo tiempo que conozcan las instalaciones todas las personas que recién ingresan a la ferretería como también se sienta parte de la empresa, además se sientan motivados al 100% al momento de ejecutar sus actividades.
5.- ESTRATEGIAS -Publicar los manuales administrativos en un documento que permanezca en la dirección de la ferretería, con accesibilidad para todo el público. -Entregar un ejemplar del manual de funciones y el de bienvenida a cada uno de los integrantes que laboran en la ferretería.	**6.- POLÍTICAS** -Formalizar permanentemente con los actuales trabajadores y administrativos sobre las funciones que desempeñen en cada puesto de trabajo. -Delimitar las funciones en relación con las necesidades que requiere la ferretería. -El Gerente será el encargado de dar a conocer las funciones y la bienvenida al personal que se integran por primera vez a la empresa.	**7.- PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO** -Elaboración de manuales administrativos -Publicación de ejemplares sobre el manual de bienvenida y el de funciones. -$ 280 dólares americanos.	**8.- RESPONSABLE** Nancy Eugenia Ríos Herrera Gerente
9.-TIEMPO Dos meses		**10.-FECHA** Abril de 2019	

Elaboración: El autor

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Nro.3

- **Optimizar el servicio y atención al cliente, para mejorar la imagen de la empresa**

PROBLEMA

En la Ferretería trabajan 15 personas, por lo que actualmente pocas personas se encuentran preparadas para desempeñarse directamente con el trato a los clientes o usuarios, existiendo sugerencias para mejorar la atención con el cliente externo e interno.

OBJETIVOS

- Contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en el desempeño laboral.
- Detectar habilidades y destrezas en los trabajadores con el fin de conocer el desenvolvimiento de las actividades en el puesto de trabajo y al mismo tiempo realizar la retroalimentación.

METAS

Mejorar el servicio a los clientes y saber cómo actuar ante conflictos con clientes externos. Además de fomentar en el personal el interés por auto prepararse en todos los departamentos en un 100%.

ESTRATEGIAS

- Brindarle capacitación al personal de la Ferretería una vez al año, a través de cursos que les permita relacionar la teoría con la practica
- Descubrir habilidades y destrezas del personal que laboran en la Ferretería para incrementar nuevos servicios e ideas.

POLITICAS

- Realizar evaluaciones de desempeño a través del área administrativa con el fin de medir el rendimiento.
- Motivar e incentivar a través de talleres y seminarios de capacitaciones al personal que laboran en la Ferretería para que se desenvuelvan en forma eficiente y eficaz en el campo laboral.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El plan de capacitación será financiado directamente con recursos propios de la Ferretería.

El presente objetivo estratégico se evalúa en un costo de $ 2780 dólares americanos.

RESPONSABLE

La elaboración del plan de capacitación recae en la Gerente de la Ferretería**,** conjuntamente con el personal que laboran en la empresa para garantizar su cumplimiento, y al mismo tiempo lograr un bien común entre quienes forman parte de la organización.

PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE LA FERRETERIA M.N. FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

- **Presentación:**

El plan de capacitación será presentado a cada uno del personal de la **Ferretería** con la finalidad de ser socializado para luego ponerlo en ejecución, con el único propósito de incentivarles y motivarlos al personal que laboran en la misma. Además el personal necesita estar capacitado y adiestrado para desempeñar sus funciones de manera correcta y así lograr el máximo desarrollo personal y organizacional.

- **Justificación:**

Es importante llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, que permita identificar carencias, áreas de oportunidad y establecer estrategias adecuadas para dar soluciones a las problemáticas existentes en la ferretería; el 93% del personal no han recibido capacitación y un 7% si han recibido capacitación por parte de la ferretería; en vista de esta manera el personal siente la necesidad de instruirse en los siguientes cursos: servicio y atención al cliente, computación, Relaciones Humanas, Liderazgo, facturación y seguridad laboral.

Con la capacitación de acuerdo a las necesidades existentes se logrará un servicio eficiente y de calidad, de tal manera que los clientes queden satisfechos con el valor agregado que se pretende dar al personal para que así

se promueva una excelente atención y calidez, y estar atentos a las demandas que requieran los usuarios y hacerles sentir que están en una empresa suficientemente competitiva, con relación a otras organizaciones de la misma rama.

- **Listado de prioridades de capacitaciones:**

Cuadro Nro. 77

VALORACIÓN	TEMAS	PARTICIPANTES
1º	Servicio y atención al cliente	Jefe de ventas, supervisor de ventas, vendedores
2º	Computación	Cajera, Bodeguero
3º	Relaciones Humanas	Todo el personal
4º	Liderazgo	Todo el personal
5º	Facturación	Cajera, vendedores
6º	Seguridad Laboral	Todo el personal

Fuente: Encuestas
Elaborado: El autor

El listado de prioridades se establece principalmente para cubrir las necesidades más importantes para el plan de capacitación comenzando por todo el personal que laboran en la Ferretería, porque permitirá conocer y comprender los fundamentos teóricos y prácticos sobre implementación organizacional, social y tecnológica. El objetivo es conseguir que el gerente y administrador adquieran una visión global del ámbito empresarial en lo referente a la ferretería. Además las diferentes temáticas multidisciplinarias relacionadas al campo de servicio, también los colaboradores una vez que estén capacitados podrán desenvolverse de una forma eficiente y eficaz en el campo laboral.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO METODOLOGICO.**

1. Revisamos los referentes teóricos correspondientes a la capacitación.

2. Luego se procederá a diseñar los instrumentos para la recolección de la información de acuerdo a los datos que se requiere para obtener los resultados para detectar las necesidades de capacitación de la ferretería.

3. Para realizar el diagnóstico en lo referente al proceso de capacitación de la ferretería

se utilizará una encuesta y una entrevista dirigida al gerente y colaboradores con la finalidad de recabar las necesidades de capacitación.

4. Las respuestas generadas de esta encuesta y entrevista servirá para realizar el diagnóstico acerca de cómo se llevará a cabo el proceso de capacitación dentro de la ferretería.

5. En base al diagnóstico elaboraremos la propuesta para los cursos de capacitación que se debe aplicar al personal de la empresa para mejorar el desempeño en el área de trabajo donde desempeñan sus funciones. En este punto contrataremos instructores, temas a tratar, objetivos, lugares en donde se va a realizar la capacitación, el plazo, el contenido, y las personas específicas que van a intervenir en cada uno de los talleres.

6. Después de esto se realizará un presupuesto aproximado de la ferretería que va a invertir en la capacitación de sus colaborares.

7. Luego elaboraremos las conclusiones y recomendaciones en base al diagnóstico y la propuesta para la capacitación del personal.

- **Alcance:**

En lo referente a la capacitación reflejará en los individuos de la organización su desenvolvimiento, habilidades, destrezas y conocimientos al momento de desempeñarse en el cargo o puesto asignado, en caso de no existir se debe realizar la retroalimentación con el fin de ir afianzando los conocimientos tanto teóricos como prácticos, esto se lo debe hacer permanentemente para maximizar las ganancias y minimizar los costos.

- **Responsables:**

Los responsables para la buena marcha de la organización son todos los individuos que la conforman a la misma y además depende de la actitud y aptitud de los individuos para cambiar sus paradigmas o forma de pensar.

- **Estrategias metodológicas:**

Para la capacitación de los individuos de la organización se debe tomar en cuenta las acciones a seguir para el cumplimiento de sus objetivos. En la cual se mencionan las siguientes:

  - ✦ Lugar donde se va a desarrollar la capacitación.

- El personal con que cuenta para la capacitación.
- Material a utilizarse.
- La retroalimentación.

- **Tiempo:**

La capacitación se ajustaría a horarios fuera de la jornada de trabajo, con el fin de no perjudicar a la ferretería ni a los clientes, por lo que se propone impartirse los fines de semana.

- **Financiamiento:**

El plan de capacitación será financiado directamente con recursos propios de la ferretería.

PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE LA FERRETERÍA M.N. CANTÓN HUAQUILLAS.

Cuadro Nro. 78

CURSOS O SEMINARIOS	TIEMPO DE DURACIÓN	PARTICIPANTES	# de PERSONAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	CONFERENCISTA	LUGAR	FECHA
Servicio y atención al cliente	20 horas	Jefe de ventas, supervisor de ventas, vendedores	5	60,00	300,00	Ing. Delia Cuenca	Sala de conferencias	Enero 2/16
Computación	20 horas	Cajera, Bodeguero	4	70,00	280,00	Ing. Alexander Betancourt	Sala de conferencias	Febrero 16-17-18-19/16
Relaciones Humanas	30 horas	Todo el personal	16	50,00	800,00	Ing. Fabiola Cisneros	Sala de conferencias	Marzo 10-11/16
Liderazgo	10 horas	Todo el personal	16	30,00	480,00	Dr. Pablo Calle	Sala de conferencias	Abril 29/16
Facturación	15 horas	Cajera, vendedores	4	30,00	120,00	Ing. Luis Toledo	Sala de conferencias	Mayo 10/16
Seguridad Laboral	8 horas	Todo el personal	16	50,00	800,00	Ing. María Cueva	Sala de conferencias	Junio 24/16
TOTAL					**2780,00**			

FUENTE: Cuadro No.57
ELABORADO: El Autor

OPTIMIZAR EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA

Cuadro Nro.79

1.-OBJETIVO ESTRATÉGICO Optimizar el servicio y atención al cliente, para mejorar la imagen de la empresa	**2.-PROBLEMÁTICA** En la ferretería trabajan 15 personas, por lo que actualmente pocas personas se encuentran preparadas para desempeñarse directamente como el trato a los usuarios o clientes.	**3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS** -Contribuir al desarrollo intelectual de los individuos en el desempeño laboral. -Detectar habilidades y destrezas en los trabajadores con el fin de conocer el desenvolvimiento.	**4.-META** Mejorar el servicio a los clientes y saber cómo actuar ante conflictos con clientes externos. Además de fomentar en el personal el interés por auto prepararse en todas las áreas en un 100% hasta el 2019.
5.- ESTRATEGIAS -Brindarle capacitación al personal de la ferretería una vez al año, a través de cursos que les permita relacionar la teoría con la práctica. -Descubrir habilidades y destrezas del personal que laboran en la ferretería para incrementar nuevos servicios e ideas.	**6.- POLÍTICAS** -Realizar evaluaciones de desempeño a través del área administrativa con el fin de medir el rendimiento. -Motivar e incentivar a través de talleres y seminarios de capacitaciones al personal que laboran en la ferretería para que se desenvuelvan en forma eficiente y eficaz en el campo laboral.	**7.-P RESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO** El plan de capacitación será financiado directamente con recursos propios de la ferretería. -$ 2780 dólares americanos.	**8.- RESPONSABLE** Sra. Nancy Eugenia Ríos Gerente
9.-TIEMPO Periodo de 1 año		**10.-FECHA** Capacitaciones cada tres meses desde Abril de 2019 hasta el 2020	

Elaboración: El autor

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Nro.4

- **Dar a conocer los servicios que brinda la Ferretería, para mejorar el posicionamiento de la empresa**

PROBLEMA

La existencia de un usuario más exigente y competitivo, hacen que algunos servicios demande de mayor preocupación para mejorar y dar la mejor atención.

Los servicios que ofrece la Ferretería falta de difundir e informar mediante los diferentes medios de comunicación locales, por esto se hace necesario que se plantee algunas alternativas de campañas publicitarias para ser reconocidos en la región sur.

OBJETIVOS

- Difundir con cuñas radiales al día, y publicar semanalmente en la prensa escrita, para dar a conocer la existencia y funcionamiento de la empresa.

METAS

Posicionar en la ciudadanía del Cantón Huaquillas en un 100% los servicios que brinda la ferretería hasta julio de 2019.

ESTRATEGIAS

- Utilizar la radio y prensa escrita por ser los medios de comunicación de mayor cobertura a nivel local y provincial. Sin embargo, la televisión también tiene gran acogida por la ciudadanía, pero sus costos para publicaciones son muy elevados.

POLITICAS

- La ferretería desarrollara su publicidad en primer lugar en la ciudadanía del Cantón Huaquillas.
- Existirán proyectos publicitarios en periodos trimestrales de cada año.

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El plan de publicidad y difusión será financiado directamente con recursos propios de la Ferretería.

El presente objetivo estratégico se evalúa en un costo de $ 3240 dólares americanos.

RESPONSABLE

La elaboración del plan de capacitación recae en la Gerente de la Ferretería conjuntamente con el personal que laboran en la empresa para garantizar su cumplimiento, y al mismo tiempo lograr un bien común entre quienes forman parte de la organización.

❖ **Dar a conocer los servicios que brinda la Ferretería, para mejorar el posicionamiento de la empresa**

Cuadro Nro.80

1.-OBJETIVO ESTRATÉGICO	**2.-PROBLEMÁTICA**	**3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**4.-META**
Dar a conocer los servicios que brinda la Ferretería, para mejorar el posicionamiento de la empresa	La falta de difusión e información mediante los diferentes medios de comunicación locales, por esto se hace necesario que se plantee algunas alternativas de campañas publicitarias	- Difundir constantemente dos cuñas radiales al día, y publicar semanalmente en la prensa escrita, para dar a conocer la existencia y funcionamiento de la empresa.	Posicionar en la ciudadanía del Cantón Huaquillas los servicios que brinda la Ferretería para julio de 2019.
5.- ESTRATEGIAS	**6.- POLÍTICAS**	**7.-P RESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**	**8.- RESPONSABLE**
- Utilizar la radio y prensa escrita por ser los medios de comunicación de mayor cobertura a nivel local y provincial. Sin embargo, la televisión también tiene gran acogida por la ciudadanía, pero sus costos para publicaciones son muy elevados.	- La Ferretería, desarrollara su publicidad en primer lugar en la ciudadanía del Cantón Huaquillas. -Existirán proyectos publicitarios en periodos trimestrales de cada año.	El plan de publicidad y difusión será financiado directamente con recursos propios de la Ferretería. -$ 3240 dólares americanos.	Sra. Nancy Eugenia Ríos Herrera Gerente
9.-TIEMPO		**10.-FECHA**	
Periodo de 1 año		Publicidad , promoción y difusión cada mes desde enero de 2019	

Elaboración: El autor

PUBLICIDAD

Los servicios que ofrece la Ferretería se lo hará conocer a través de cuñas publicitarias por medio de la emisora más sintonizada y escuchada por la ciudadanía del Cantón Huaquillas. Es decir Radio **GENESIS** F.M en la cual haré pasar 3 cuñas publicitarias al día, en horario de 6:00 a.m. a 8:00 a.m. las cuales tendrán un costo de $ 3 lo que corresponde a $ 9 diarios, mensual es de $270, y anual de $3240

Cuadro Nº 81

PRESUPUESTO DE LA PUBLICIDAD.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	COSTOS		
			VALOR	MENSUAL	ANUAL
3 cuñas al día	Radio Génesis	12 MESES	$ 3	$270	$ 3240
			TOTAL		$3240

Fuente: GENESIS
Elaboración: El autor.

HUAQUILLAS, 30 de marzo de 2014

Boletín Nro.

GERENTE GENERAL DE LA RADIO GENESIS DEL CANTON HUAQUILLAS
Ciudad.
De mi consideración.-
Reciba un cordial saludo y éxitos en sus labores cotidianas, al mismo tiempo deseo solicitar la presente con el fin de que se difunda a través de su medio de comunicación.

La ferretería**,** brinda a la ciudadanía la venta de materiales de construcción al mayor y menor.
Por la favorable que le a la misma le anticipo mis más sinceros agradecimientos.
Atentamente.
Nancy Eugenia Ríos Herrera
Gerente

DISEÑO DE PUBLICIDAD

CUÑA RADIAL:
Si busca material de construcción de calidad, a la Ferretería **MN** debes visitar. Ofrecemos tubos, varillas, pernos, pintura, etc. Visítenos estamos ubicados en el centro de la ciudad en las calles Esmeraldas Y Portoviejo contáctenos a los teléfonos: 0994003827/0985561142 e-mail: **disensa_rios@yahoo.es**, será un placer atenderle.

RESUMEN TOTAL DE COSTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro Nro.82

OBJETIVOS	DETALLE	COSTO
1	Mejorar la estructura orgánico funcional de la empresa, para optimizar su gestión empresarial	$ 550
2	Mejorar la comunicación y Coordinación de la organización mediante la implementación de Manuales Administrativos	$ 280
3	Optimizar el servicio y atención al cliente, para mejorar la imagen de la empresa	$ 2780
4	Dar a conocer los servicios que brinda la Ferretería, para mejorar el posicionamiento de la empresa	$ 3240
TOTAL		$ 6850

Elaboración: El autor

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1

Mejorar la estructura orgánico funcional de la empresa, para optimizar su gestión empresarial							
PLAN DE ACCION TACTICO							
PRINCIPALES EVENTOS FASES Y LOGROS	***RESPONSABILIDAD***		***CRONOGRA.***	***RECURSOS***			***INFORME DE SEGUIMIENT***
	PRIMER NIVEL	***SOPORTE***		***FINANCIEROS***	***HUMANOS***	***TECNOLOG.***	
Mantener una buena comunicación con el personal	*Gerente*	*Secretaria*	*Hasta marzo de 2019*	*$ 60*	*Los directivos deben ir creando una cultura de comunicación.*		*A través de un informe presentado por la gerente*
Contratar una persona para realizar el organigrama			*Hasta marzo de 2019*	*$490*	*Una persona encargada para realizar el organigrama*		

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2

Mejorar la comunicación y Coordinación de la organización mediante la implementación de Manuales Administrativos							
PLAN DE ACCION TACTICO							
PRINCIPALES EVENTOS FASES Y LOGROS	***RESPONSABILIDAD***		***CRONOGRA.***	***RECURSOS***			***INFORME DE SEGUIMIENT***
	PRIMER NIVEL	***SOPORTE***		***FINANCIEROS***	***HUMANOS***	***TECNOLOG.***	
Contratar una persona para realizar los manuales de funciones y el de bienvenida.	*Gerente*	*Secretaria*	*Hasta abril de 2019*	*$270*	*Los directivos deben designar una persona para elaboren los manuales*		*A través de un informe presentado por la gerente*
Publicación de ejemplares sobre el manual de funciones y el de bienvenida.			*Hasta abril de 2019*	*$10*	*Los directivos deben socializar y hacer la entrega de los ejemplares al personal que laboran en la empresa*		

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3

Optimizar el servicio y atención al cliente, para mejorar la imagen de la empresa							
PLAN DE ACCION TACTICO							
PRINCIPALES EVENTOS FASES Y LOGROS	***RESPONSABILIDAD***		***CRONOGRAMA***	***RECURSOS***			***INFORME DE SEGUIMIENT***
	PRIMER NIVEL	***SOPORTE***		***FINANCIEROS***	***HUMANOS***	***TECNOLOG.***	
Controlar las funciones asignadas a cada empleado a través de análisis de operación, es decir análisis de puestos.	*Gerente*	*Secretaria*	*Hasta abril 2016*	*$500*	Una persona encargada de analizar y evaluar el desempeño del personal	*Computadora*	*A través de un informe presentado por la gerente*
Dictar cursos de acuerdo a las necesidades que tengan el personal para que desempeñen mejor sus funciones.			*8 horas mensuales cada trimestre durante el mes de abril de 2017*	*$1780*	*Una persona encarda de dictar cursos*	*Data Show y computadora*	
Brindar capacitación a los directivos de la empresa sobre Gestión de Talento Humano, para mejorar el trato con los clientes internos y externos.			*8 horas mensuales cada trimestre durante octubre 2017 hasta el 2019*	*$500*	*Una persona encarda de dictar cursos*	*Data Show y computadora*	

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4

Dar a conocer los servicios que brinda la Ferretería, para mejorar el posicionamiento de la empresa							
PLAN DE ACCION TACTICO							
PRINCIPALES EVENTOS FASES Y LOGROS	***RESPONSABILIDAD***		***CRONOGRA.***	***RECURSOS***			***INFORME DE SEGUIMIENT***
	PRIMER NIVEL	***SOPORTE***		***FINANCIEROS***	***HUMANOS***	***TECNOLOG.***	
Difundir cuñas publicitarias en la radio "Génesis", por ser un medio que tiene cobertura a nivel local y provincia y se transmiten programas que demuestran profesionalismo y credibilidad, además enviar boletines informativos sobre los servicios que ofrece la ferretería.	*Gerente*	*Secretaria*	*hasta el 2019*	*$3240*	*Una persona Encargada de realizar el contrato en la Radio.*		*A través de un informe presentado por la gerente*
Establecer contactos con las personas encargadas de organizar eventos.			*hasta el 2019*		*Una persona encargada de establecer los contactos*		

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación he llegado a las siguientes:

1. La Ferretería M.N. Franquiciado del Cantón Huaquillas. no cuenta con un departamento de Recursos Humanos lo que incide para el desarrollo y mejoramiento del personal en el cumplimiento de sus actividades.
2. La Ferretería M.N. Franquiciado cuenta con poco personal joven, ya que en la misma existe personal que su edad fluctúa entre los 21 a 52 años, ocasionando que no surjan nuevos ideales que puedan aportar con conocimientos y habilidades a la misma. El estado civil de los que laboran dentro de la empresa, el 98% son casados, el 80% de los trabajadores son de sexo masculino y el 20% de sexo femenino.
3. El personal de la Ferretería M.N. Franquiciado al momento que ingresaron a laborar lo hicieron a través de amistades con un 87%. Además, si rindieron pruebas el 80%, y el tipo de prueba fue la cognoscitiva con un 67%.
4. La Gerente de la Ferretería M.N. Franquiciado realizó la entrevista al personal al momento de ingresar a laborar en la misma con el 93%, y los documentos que presentaron fue la hoja de vida el 87%.
5. La Gerente de la Ferretería M.N. Franquiciado no realiza programas de inducción para integrar al personal con el 80%, Además el personal que laboran en la empresa el 40% son contratados y el 60% son de planta
6. La Ferretería no posee organigramas ni tampoco cuenta con manuales administrativos, es decir el funcional y el de bienvenida lo que no les permite al personal identificar las funciones, el cargo, nivel jerárquico y los requisitos, por lo tanto se les convierte en una debilidad para el cumplimiento y desarrollo de su puesto de trabajo en la misma, además no les dan a conocer al trabajador que ingresa por primera vez a la empresa las instalaciones, misión, visión, etc.

7. La Ferretería no aplica las etapas de admisión del personal lo que les conlleva a que no pueda desarrollar las actividades de una manera eficiente y eficaz, y por lo tanto el personal no son competitivos en el campo laboral.
8. La Ferretería no cuenta con un plan de capacitación para el personal, el cual es importante para desarrollar habilidades y competencias para que sean más productivos, creativos e innovadores y contribuyan al logro de los objetivos personales y organizacionales.
9. La Ferretería no realiza la valuación de puestos en la cual no permite determinar el ajuste salarial para el personal.
10. En la Ferretería no se utilizan métodos de evaluación del desempeño, lo que no les permite conocer el desarrollo del personal en el cumplimiento de sus tareas y además no pueden plantear un plan de capacitación que motiven al trabajador.

i. RECOMENDACIONES

Luego de culminada la presente Tesis he creído conveniente plantear las recomendaciones para la Ferretería en la cual el Gerente deberá tomar las decisiones más idóneas para que ponga en funcionamiento lo que conllevará a mejorar el trato del personal y cumplir con los objetivos planteados:

1. La Ferretería debe contar con un departamento de Recursos Humanos y secretaría, el cual permitirá tener de una mejor manera diseñada y organizada su estructura, lo cual evitará la pérdida de costos y tiempo.
2. En la Ferretería se debería contratar personal que esté capacitado para que se pueda desenvolver de una manera eficiente, eficaz en el campo laboral y al mismo tiempo debe de estar acorde a las exigencias de la globalización.
3. En la ferretería se debería aplicar al momento de ingresar no solo se lo haga por amistades si no a través del perfil profesional, lo que permitiría contar con personal idóneo y además no solo receptar pruebas cognoscitivas, sino otros tipos de pruebas como la psicológica ya que les permitirá conocer el comportamiento de las personas.
4. Se le sugiere a la Gerente de la Ferretería M.N. Franquiciado que no solo realice la entrevista y la presentación de las hojas de vida, sino que siga todo el proceso de admisión de personal, con la finalidad de que se puedan desarrollar los postulantes en el puesto de trabajo en forma efectiva.
5. Los directivos deben contar con programas de inducción para integrar al personal y además debe existir estabilidad laboral, con la finalidad que se encuentre mayormente dispuestos a ejecutar sus actividades.
6. La empresa debe contar con organigramas los cuales les permitirán conocer al personal y sus niveles jerárquicos, cargo y el sueldo que van a percibir en la organización. Además, debe poseer los manuales administrativos tanto el funcional

como el de bienvenida, lo que les permitirá saber que funciones deben cumplir, requisitos, lo cual regularan al personal dentro de la organización, evitando conflictos laborales y la duplicidad de funciones. El Manual de Bienvenida servirá para darles a conocer las instalaciones de la ferretería, y al mismo tiempo ser entregado a los futuros empleados.

7. La empresa debe aplicar las etapas de admisión del personal debido que las personas son la parte esencial dentro de una organización, lo cual le conllevará a desarrollar y a crecer en el campo laboral, al mismo tiempo ser competitivo dando un buen servicio a los clientes ya que ellos son el eje del desarrollo empresarial.

8. La Ferretería debe contar con un plan de capacitación, para incrementar habilidades, conocimientos teóricos y prácticos en el personal que laboran en la empresa, los cuales ayudaran al desarrollo personal y su crecimiento organizacional.

9. La Gerente debe realizar valuación de puestos el cual les conllevara a ver y a determinar los sueldos que realmente percibiría el personal por el cargo y la función que desempeña, tomando en consideración los conocimientos, responsabilidad, esfuerzo y las condiciones de trabajo; esto permitiría a los directivos que tomen bien las decisiones al momento de fijar los sueldos y salarios para en lo posterior no tener inconvenientes con los colaboradores de la organización.

10. La Ferretería, debe aplicar una evaluación del desempeño en forma permanente y constante para determinar las debilidades en el desenvolvimiento de sus tareas, al mismo tiempo corregir los errores a través de un plan de capacitación, esto es determinando las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización, con el fin de que se desenvuelvan de una manera eficiente y al mismo tiempo sea productivo

j. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos.* Buenos Aires: Granica.
- Ferreteria, M. (2015). *Documentos de la Ferreteria.* Huaquillas.
- George., B., & Scott, S. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* Santa Fé: Cengagem Learning Editores.
- Idalberto, C. (2010). *Gestión del Talento Humano.* Colombia: Mc Graw Hill.
- Werther, W. (2010). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.

Paginas d'Internet

- http://disensa.com/main/index.php?option=com_content&task=view&id=120&Itemid=189
- http://magister-vsem-rh-cuam.blogspot.com/
- http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html
- http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html
- https://es.scribd.com/document/55226229/Manual-de-Higiene-y-Seguridad-Del-Almacen
- http://www.gestiopolis.com/tag/analisis-descripcion-y-diseno-de-cargos/
- http://ww31.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp

k. ANEXOS

Anexo Nro.1

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

a) TEMA

"Gestión del Talento Humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia El Oro"

b) PROBLEMÁTICA

Hoy en día la crisis mundial tiene muchos rostros y uno de ellos, es la falta de inversión por parte de los países subdesarrollados en la capacitación del talento humano, generando un estancamiento muy notable en el crecimiento de los mismos, puesto que por la falta de conocimientos no existe un aprovechamiento beneficioso de los recursos tecnológicos, además estamos transitando por tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

En el país no existen entidades públicas lo suficientemente equipadas para brindar un buen servicio de calidad a la colectividad, debido a esta razón tiene un limitado desarrollo de conocimientos tecnológicos que no permiten ampliar el progreso empresarial dando cabida a otro problema muy importante que afecta el adelanto de los pueblos como es, la falta de fuentes de trabajo.

La Administración de personal es uno de los elementos fundamentales para el desarrollo y progreso de una empresa; es así que se necesita un importante esfuerzo para analizar e identificar cuáles son las claves, capacidades y bases para tomar rápidamente decisiones y elegir las estrategias adecuadas para una buena dirección de los mismos.

En el Cantón Huaquillas, especialmente en el sector empresarial, se puede evidenciar claramente la falta de profesionales con conocimientos óptimos en manejo de Gestión del Talento Humano que vayan de acuerdo con su especialidad, es por eso que la mayoría de las empresas aplican sus conocimientos en forma empírica y no técnica. El 60.8% de las empresas no han recibido capacitación o asistencia técnica. Además, el 65% de los empresarios manifiestan que el talento humano que contratan, no están suficientemente aptos para desempeñarse con eficiencia en el campo laboral. Además en el Cantón Huaquillas, se ha producido una serie de problemas desde hace mucho tiempo atrás que se han venido notando como es la ocupación de puestos directivos, debido a que su nivel de preparación profesional no es el adecuado para ejercer su cargo asignado frente a las empresas de carácter pública y privadas debido a la falta de capacitación.

A la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia del Oro, se la puede definir como una empresa de prestación de servicios debido que satisface las necesidades de la colectividad Orense en el campo de la construcción.

La Ferretería fue creada en 1994 con un capital propio de 5 millones de sucres sus propietarios fueron: Nancy Eugenia Ríos Herrera Gerente administradora y Emilio Granda Gerente de ventas; durante la transición de la dolarización aumentó sus ventas e incrementó su participación dentro del mercado local; luego de 11 años de duro trabajo y esfuerzo logró posicionarse en el mercado de la construcción como una de las 5 mejores ferreterías del cantón Huaquillas.

La ferretería cuenta actualmente con 16 personas y están distribuidos de la siguiente manera: 1 Gerente, 1 Jefe de Ventas, 4 Choferes, 1 Cajera, 4 Auxiliares (vendedores), 3 Bodegueros, 1 Guardia de Seguridad; 1 Servicios Varios.

Para realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas sobre la gestión del talento humano se elaborará la información general de la empresa y caracterización del personal, a través de cuestionarios y entrevista, también se realizará una descripción y análisis de factores internos y externos de la ferretería para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen el personal que laboran en la empresa objeto de estudio, además se hará un inventario de educación de los colaboradores, el cual permitirá conocer el nivel de educación, sus estudios realizados y la capacitación que han tenido los miembros de la empresa. De igual manera se hará un análisis y descripción de los puestos, los cuales permitirán conocer cómo se encuentra la ferretería actualmente, al mismo tiempo servirá para identificar cada cargo y así poder realizar la valuación de puestos.

También se evaluará la gestión del talento humano en términos de proceso de admisión del personal, con la finalidad de adquirir personal idóneo, para que realice las actividades de la empresa en forma eficiente y eficaz, además servirá para que los individuos se incorporen a sus labores cotidianas, se lo hará a través del reclutamiento interno y externo, con el fin de que existan ascensos y al mismo tiempo entren personas de afuera, pero que aporten al desarrollo y crecimiento de la empresa; para la selección se hará constar el siguiente proceso: solicitud de empleo, hoja de vida, solicitud de empleo, entrevista, las pruebas cognoscitivas y psicológicas, certificado de antecedentes penales y por último el certificado médico; para la contratación se hará constar los contratos con el fin de apegarse a la ley, y no tener problemas de tipo legal con el personal que labora; la inducción se elaborará el manual de bienvenida, el mismo que permitirá dar a conocer a las personas que recién entran a

laborar en la ferretería y constará: carta de bienvenida, historia de la ferretería, misión, visión, objetivos, horarios y días de pago, servicios que ofrece, políticas de personal, ubicación de la empresa y por último el reglamento interno de trabajo..

Seguidamente se realizará un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar un plan de capacitación, con el fin de adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización, también servirá para que los individuos que laboran en la ferretería adquieran conocimientos teóricos, técnicos y prácticos, de esa forma puedan desempeñar en forma eficiente y eficaz en el campo laboral y así pueda ser competitivos con los cambios que le exigen la globalización.

Así mismo se realizará la valuación de puestos por puntos para la ferretería el cual se tomará en cuenta los parámetros de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad y condiciones de trabajo que tiene cada puesto de trabajo para conocer la equidad de sueldos y salarios, y las funciones que ejecutan están acorde.

Además se realizará una evaluación de desempeño al personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, con el fin de medir el rendimiento individual y colectivo del personal, la cual se realizará a través del método de escala gráfica de puntuación, el mismo que permite evaluar en forma objetiva el desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan en la organización, además se tomará en cuenta los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, creatividad y rendimiento de cada integrante.

Por último, se elaborará la propuesta en función a los objetivos planteados en la investigación.

En cuanto a la calificación del personal que laboran, se puede mencionar que existe mano de obra calificada, debido que la ferretería es de servicio a la colectividad, es decir su función es la compra y venta de productos para la construcción; además el personal que laboran cuentan con título de bachiller, lo que hace que cuente con personal idóneo para satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo sean eficientes y eficaces en el campo laboral. Así mismo cuenta con tecnología actualizada lo que hace ser competente de acuerdo a las exigencias de la globalización.

En la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, se puede detectar los siguientes problemas:

En cuanto al reclutamiento la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas aplica el reclutamiento externo, a través de anuncios en el periódico más leído Diario El Correo por la colectividad del Cantón Huaquillas, incidiendo en la desmotivación del personal que laboran en la ferretería, debido que no aplican el reclutamiento interno ya que si se encuentran capacitado para desenvolverse en el puesto o vacante desocupado.

En cuanto a la selección para escoger las personas más idóneas y adecuadas para ocupar el cargo utilizan la técnica de la entrevista y no aplican las otras técnicas como; las pruebas cognoscitivas y psicológicas, lo que no permite cumplir de una mejor manera con todo el proceso.

Además, en la contratación del personal se ajustan de acuerdo al código de trabajo con la finalidad de no tener en lo posterior problemas de tipos legales con el personal que laboran en la Ferretería, y aplican el contrato a prueba, es decir de 90 días plazo.

En lo referente a la integración si realizan cuando cumple su aniversario a través de jornadas deportivas con el fin de integrar al personal y además para que se familiaricen.

En la Ferretería no realizan en forma adecuada el proceso de admisión de personal, lo que conlleva que no pueda cumplir en su mayoría con sus objetivos.

La Ferretería no cuenta con un plan de incentivos, influyendo en el personal para su cumplimiento de sus objetivos y metas, además su personal que laboran se encuentra totalmente desmotivados.

La Ferretería M&N Franquiciado Disensa cuenta con el personal suficiente capacitado para brindar el servicio y la atención a los usuarios, pero los directivos deben capacitarlos en forma permanentemente de acuerdo a las exigencias de la globalización y al mismo tiempo para que sean competitivos en el campo laboral.

En cuanto a la compensación salarial en lo referente a los sueldos que reciben el personal que laboran en la Ferretería el 60% se encuentran satisfechos, mientras que el 40% no están satisfechos con el sueldo que reciben, lo que inciden para que se puedan cumplir con las actividades planificadas en la Ferretería, por lo tanto los directivos deben tomar decisiones adecuadas en lo que respecta a los sueldos de personal, para que exista un trato justo y equitativo de sus colaboradores.

En la Ferretería no realizan valuación de puestos debido que no tienen conocimientos los directivos, por ende, los sueldos y las funciones de los empleados no han sido revisados.

En la Ferretería no realizan evaluación de desempeño, lo cual no les permite ser eficientes y eficaz el personal que laboran en la Ferretería anteriormente mencionado.

Por todo lo anteriormente mencionado planteo como problema central: **“La no Existencia de un Diagnóstico y Gestión del Talento Humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas”**, el mismo que no permite un mejor desenvolvimiento de sus actividades del personal que laboran en la misma.

c) JUSTIFICACIÓN

A través de la investigación, permitirá poner en práctica todos los conocimientos recibidos en las aulas universitarias, al mismo tiempo considero que es un tema de mucha importancia y valía en el ámbito empresarial, además está orientado a elaborar un documento que permita dar un aporte en lo referente a la Gestión del Talento Humano para la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, lo cual planteo la siguiente justificación:

La Universidad Nacional de Loja, el Área Jurídica, Social y Administrativa, a través de la Carrera de Administración de Empresas, es la encargada de formar profesionales idóneos con una visión enfocada al desarrollo investigativo y empresarial de la ciudad de Loja. Al mismo plantear alternativas de solución a los problemas que suscitan en la región 7, por ende, de nuestro país.

Como alumno de Administración de Empresas y futuro profesional de la Universidad Nacional de Loja, al empaparme de las necesidades cada día más imperiosas de la sociedad, me comprometo en plantear la gestión del talento humano para la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, con el fin de concebir y brindar de una otra forma nuevos conocimientos para trabajos académicos posteriores, tanto para la Universidad, la ferretería, y la sociedad en general.

El objetivo principal de la realización del proyecto es lograr que se convierta en un aporte de beneficio, además que sirva de guía para quienes forman parte de la

Ferretería y así pretendo dar solución a los múltiples problemas que se presentan en la ferretería, por ende, los directivos puedan tomar decisiones precisas y oportunas que les permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas, con el fin de lograr el éxito en beneficio de todos los clientes tanto internos como externos. El buen desempeño laboral dentro de una organización demanda de una óptima coordinación de las relaciones colectivas e individuales para lograr una satisfacción total para los clientes, siendo esta una necesidad muy importante para el desarrollo empresarial; y por ende para la sociedad en común.

Además, en toda organización debe darse el reclutamiento interno como externo con la finalidad de incentivar y motivar al personal, al mismo tiempo se debe realizar una buena selección del personal, lo que permitirá ser eficientes y eficaces en el campo laboral.

Un buen desempeño laboral se garantiza la armonía entre empresa y cliente, el mismo que debe ser un ejemplo a seguir por el resto de organizaciones para garantizar la continuidad afectiva entre seres humanos. Además, un trabajo en condiciones adecuadas favorece el desempeño productivo; permitiendo mejorar los sistemas de gestión; con estos se puede desarrollar de mejor manera los diferentes servicios que la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas ofrece, además se debe tener una clara visión de lo que se debe realizar y lo que desea el cliente, fortaleciendo así la economía y por ende mejorando el desarrollo empresarial de la ciudad, provincia, región y el país.

Ante esto queda demostrado que mientras más eficaz y eficiente sea una empresa mayor será la satisfacción de sus usuarios. Como consecuencia estos atraerán a nuevos clientes que acrecentarían el desarrollo empresarial.

Actualmente la política en el Ecuador trata de enrumbarse en un mejor camino,

donde el gobierno central trata de administrar de mejor manera los recursos con que cuenta, para así mejorar el status de todos los ecuatorianos y por ende la del Cantón Huaquillas. Además, con la investigación se ajustará a las políticas que tiene la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, creando la gestión del talento humano, lo cual se logrará una superación intelectual, forjado una equidad de responsabilidad entre todos, generando así mayor desempeño humano.

d). OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Plantear el proceso de gestión del talento humano en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas Provincia de El Oro en términos de diagnóstico que permita determinar la situación actual en lo referente al Talento Humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y analizar el manejo actual del Talento humano de la Ferretería M&N Franquiciado Disensa, mediante un diagnóstico situacional y análisis F.O.D.A.
- Medir la Gestión del Talento Humano; en términos de proceso de admisión del personal para adquirir talento humano idóneo para que puedan realizar las actividades en forma eficiente y eficaz.
- Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación para realizar planes de Capacitación para el personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, con el fin de que sean competitivos en el campo laboral.

- Realizar una valuación de puestos por puntos para conocer los sueldos y salarios que perciben el personal que laboran en la ferretería.

- Realizar una evaluación de desempeño del personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, con el propósito de determinar las actitudes, aptitudes y comportamiento del colaborador dentro de su puesto de trabajo.
- Elaborar una propuesta de Gestión de Talento Humano, en términos de Admisión, plan de capacitación, valuación de puestos, y evaluación de desempeño para la Ferretería del Cantón Huaquillas.

f) METODOLOGÍA

La investigación se realizará en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas sobre la gestión del talento humano en términos de procesos de diagnóstico y análisis de la situación actual, para lo cual se obtendrá información tanto: cuantitativo como cualitativo del personal Administrativo como Operativo que laboran en la ferretería objeto de estudio.

Para realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas sobre la gestión del talento humano se elaborará la información general de la empresa y caracterización del personal, a través de cuestionarios y entrevista, con la finalidad de obtener mejor conocimiento de lo que atravesando la ferretería además se hará la entrevista directa al gerente de la empresa para tener mayor acercamiento también y al mismo tiempo saber cómo están aplicando la gestión del talento humano en la franquicia; además los cuestionarios serán aplicados al personal tanto administrativo como operativo con el fin de saber sus necesidades y problemas que están pasando en la empresa al mismo tiempo se dará sus alternativas de solución a través de las recomendaciones planteadas en el desarrollo de la investigación. También se realizará una descripción y análisis de factores internos y externos de la ferretería para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas que tienen el personal que laboran en la empresa objeto de estudio, aplicando la matriz FODA, la cual permitirá información más idónea y valedera para determinar el diagnostico al mismo tiempo detectar la problemática existente en la Ferretería.

Seguidamente se hará un inventario de educación de los colaboradores, el cual permitirá conocer el nivel de educación, sus estudios realizados y la capacitación que han tenido los miembros de la empresa con la finalidad de plantear el plan de capacitación y realizar la valuación de puestos.

Se realizará un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar un plan de capacitación el mismo que se lo hará de acuerdo a l nivel jerárquico y a las necesidades del personal que laboran además se realizara, una evaluación de desempeño con el fin de detectar sus debilidades y deficiencias en el desenvolvimiento de sus funciones, con el fin de adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización, también servirá para que los individuos que laboran en la ferretería adquieran conocimientos teóricos, técnicos y prácticos, de esa forma puedan desempeñar en forma eficiente y eficaz en el campo laboral y así pueda ser competitivos con los cambios que le exigen la globalización.

De igual manera se hará un análisis y descripción de los puestos, los cuales permitirán conocer cómo se encuentra la ferretería actualmente, al mismo tiempo servirá para identificar cada cargo y así poder realizar la valuación de puestos además permitirá realizar el manual de funciones y los organigramas para la ferretería, el mismo que evitará que exista la duplicidad de funciones.

También se evaluará la gestión del talento humano en términos de proceso de admisión del personal, con la finalidad de adquirir personal idóneo, y se evaluara de acuerdo al desenvolvimiento de las actividades y al cumplimiento de sus objetivos , Se aplicara el reclutamiento utilizando los dos medios tanto interno y externo, con el fin de

que existan ascensos y al mismo tiempo entren personas de afuera, pero que aporten al desarrollo y crecimiento de la empresa ; para la selección se hará constar el siguiente proceso: solicitud de empleo, hoja de vida, solicitud de empleo, entrevista, las pruebas cognoscitivas y psicológicas, certificado de antecedentes penales y por último el certificado médico; para la contratación se hará constar los contratos con el fin de apegarse a la ley, y no tener problemas de tipo legal con el personal que labora; la inducción se elaborará el manual de bienvenida, el mismo que permitirá dar a conocer a las personas que recién entran a laborar en la ferretería y constará: carta de bienvenida, historia de la ferretería, misión, visión, objetivos, horarios y días de pago, servicios que ofrece, políticas de personal, ubicación de la empresa y por último el reglamento interno de trabajo.

Así mismo se realizará la valuación de puestos por puntos para la ferretería el cual se tomará en cuenta los parámetros de: educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad y condiciones de trabajo que tiene cada puesto de trabajo para conocer la equidad de sueldos y salarios, y las funciones que ejecutan están acorde. Y se seguirá el siguiente proceso: Formación de un Comité evaluador,

Determinar grados y definir factores, Realizar una descripción y especificación de puestos, Establecimiento de grados a los factores, Ponderación de factores, Asignación de los puntos a los grados, Denominación del puesto, y por último el Ajuste salarial.

Además se realizará una evaluación de desempeño al personal que laboran en la Ferretería M&N Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, con el fin de medir el rendimiento individual y colectivo del personal, la cual se realizará a través del método de escala gráfica de puntuación, el mismo que permite evaluar en forma objetiva el desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan en la organización,

además se tomará en cuenta los factores de: puntualidad, responsabilidad, conocimientos, iniciativa, calidad, compañerismo, creatividad y rendimiento de cada integrante.

Por último, se elaborará la propuesta en función a los objetivos planteados en la investigación.

Para determinar la muestra se tomará como población total a las 16 personas que laboran tanto, administrativos como operativos, los cuales serán valuados y evaluados con el fin de conocer más de cerca los problemas que tiene la ferretería y al mismo tiempo los directivos tomen sus decisiones. Además, servirá para elaborar los planes de capacitación y al mismo tiempo motivar al personal para que sean eficientes y eficaces en cada puesto de trabajo que se están desempeñándose. La encuesta es importante porque permitirá ver las falencias de la empresa, y se realizará mediante el análisis, inducción, deducción, descripción y observación, es decir estos métodos serán para el diseño del trabajo de investigación.

Técnicas de recolección de datos:

Para la recolección de información necesaria acerca del Diagnóstico y Análisis de la situación actual de la ferretería se utilizará técnicas como: la observación directa con la finalidad de establecer de forma clara y precisa de la empresa objeto de estudio, los inconvenientes que se presentan en los procesos dentro de ella, lo cual se determinara así los departamentos donde se concentran los mayores problemas.

También se aplicará la entrevista al gerente a través de un test de preguntas con la finalidad de obtener información, sobre la gestión del talento humano, el cual permitirá fundamentar el contenido del informe.

Otra técnica que utilizaré será la encuesta, la misma que se elaborará a través de cuestionarios, los mismos que las preguntas deben estar relacionados con los objetivos

del trabajo investigativo, y se aplicará a las 15 personas que laboran en la ferretería, el mismo que servirá para fundamentar el proyecto de investigación.

Para el muestreo se tomará como población total a todo el personal que laboran la ferretería que en total son 16 personas, y para obtener la muestra se les aplicará entrevistas, encuestas, tanto al nivel operativo como administrativo lo que servirá para retroalimentar la investigación.

Fuentes de Información:

- **Primarias:** se obtendrá a través de entrevistas, encuestas al personal que laboran en la Ferretería M&N, con el fin de recabar información veraz y valedera acerca de la gestión del talento humano.
- **Secundarias:** se tomará como referencias de libros, folletos, revistas, periódicos, páginas web, etc. existente en las diferentes bibliotecas de la localidad con el fin de poder respaldar la información sobre la gestión del talento humano, y así dar cumplimiento con los objetivos planteados en la investigación.

Integración del diagnóstico preliminar

El diagnóstico representa uno de los pilares sobre el cual se direccionará el proyecto, por lo que es recomendable que permita:

- Dimensionar el alcance del proyecto.
- Determinar las acciones que se tomarán de acuerdo con las prioridades detectadas.
- Establecer criterios para coordinar las acciones.
- Cuantificar las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Conformar el equipo y asignar responsabilidades.
- Desarrollar el marco de trabajo.
- Seleccionar en forma tentativa los indicadores financieros y de gestión.

- Definir el cuerpo de técnicas para captar la información.
- Seleccionar los enfoques para el análisis y manejo de la información.
- Precisar los mecanismos de decisión, supervisión y control.
- Especificar la forma y periodicidad para reportar avances

Captación y análisis de la información

Una vez clarificado el marco teórico del proyecto se pasa a la fase del trabajo de campo, esto es, al levantamiento de la información en cada área o unidad administrativa vinculada al proyecto en este caso el talento humano.

La selección de técnicas para la recopilación depende de su naturaleza, alcance, niveles jerárquicos participantes y, sobre todo, de la profundidad o cambios exigidos por quienes dirigen el proyecto.

Por lo general, en los servicios de consultoría se destina mayor tiempo a la aplicación de entrevistas y cuestionarios, pues mucha de la carga de trabajo incide en información que domina el personal, pero que no está documentada, la cual constituye el conocimiento tácito de la organización.

No obstante, deben emplearse la observación directa, el análisis documental y el acceso a internet y base de datos.

De acuerdo con el calibre del proyecto y la experiencia que da la práctica, en esta parte pueden estimarse rangos de comportamiento de las variables, que por lo regular están influidos usualmente en causas relacionadas con aspectos como:

• Ausencia o perfil estratégico limitado.
• Estructura organizacional inadecuada.
• Duplicidad de funciones.
• Miopía administrativa.

• Falta o mala integración de procesos o procedimientos.

• Condiciones de trabajo cuestionables.

• Comunicación deficiente.

• Coordinación deficiente para realizar el trabajo.

• Existencia de un clima organizacional inadecuado.

• Escasa dirección o sistemas de trabajo inadecuados para afrontar las demandas de productos, servicios o ambos.

En virtud de ello, y respetando el calendario y las especificaciones del proyecto, como futuro profesional puede usar los recursos que se mencionan a continuación:

- Forma para relacionar funciones
- Forma para describir puestos

Formulación del diagnóstico

Una vez que se disponga de un análisis detallado de las condiciones que prevalecen, es recomendable que el Investigador, desde su umbral de sensibilidad al cambio, formule un diagnóstico que alinee el comportamiento con los resultados para integrar el anteproyecto y la base de información para la posterior implementación del proyecto con los elementos siguientes:

Contexto

- Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- Traducción del objeto en estrategias.

Anexo Nro. 2

2.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FERRETERÍA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

1.- ¿Cuál es el nivel de educación que usted posee?

2.- ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en su trabajo?

3.- ¿Practica valores usted enúncielos?

4.- ¿Cómo es el trato que usted brinda a sus colaboradores?

5.- ¿Tiene problemas actualmente la Ferretería?

6.- ¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Ferretería con respecto a la Gestión del Talento Humano?

7.- ¿Considera usted que la gestión del Talento Humano propicia el desarrollo de la organización?

8.- ¿Existe buen ambiente laboral en la Ferretería?

9.- ¿Tiene bien definida la misión, visión, y objetivos enúncieles?

10.- ¿La Ferretería cuenta con una persona especializada en Administración del Talento Humano?

11.- ¿Cuáles son las políticas dentro de la Ferretería?

12.- ¿Cuáles son las estrategias dentro de la Ferretería?

13.- ¿Usted toma en cuenta las sugerencias de sus colaboradores al momento de tomar una decisión?

14.- ¿Cómo planifica usted sus actividades?

15.- ¿Cuenta con un inventario de personal en la Ferretería?

16.- ¿La Ferretería cuenta con manuales administrativos?

17.- ¿Con que tipos de manuales administrativos cuenta la Ferretería? ¿Enúncielos?

18.- ¿La Ferretería cuenta con organigramas?

19.- ¿La Ferretería con que tipos de organigramas cuenta? ¿Enúncielos?

20.- ¿Al existir una vacante, la Ferretería realiza reclutamiento de personal? ¿A través de qué medios?

21.- ¿Cuál es el proceso a seguir en la Ferretería al momento de la selección del Personal?

22.- ¿Qué tipos de contratos usted otorga a sus empleados?

23.- ¿Cuáles son las prestaciones sociales otorgadas a los empleados?

24.- ¿Al personal cuándo se le desvincula de su relación de dependencia se lo notifica previamente?

25.- ¿Realiza usted la inducción del personal de la Ferretería? ¿De qué manera?

26.- ¿Cómo Gerente da a conocer las instalaciones a los nuevos Empleados?

27.- ¿Realiza integración y de qué forma lo realiza?

28.- ¿La Ferretería cuenta con un plan de capacitación?

29.- ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación de personal?

30.- ¿Cómo Gerente motiva al personal? ¿De qué manera?

31.- ¿Usted como Gerente incentiva a sus empleados? ¿De qué manera?

32.- ¿Usted brinda estabilidad y seguridad laboral a sus empleados?

33.- ¿Usted estrega las herramientas en forma oportuna a sus empleados para que realicen su trabajo?

34.- ¿Usted otorga permisos a sus empleados y de qué forma lo realiza?

35.- ¿Qué sueldo percibe usted?

36.- ¿El sueldo que percibe usted satisface las necesidades?

37.- ¿La Ferretería ha realizado algún sistema de valuación de puestos para jerarquizar y remunerar a sus empleados?

38.- ¿Por cuánto usted responde por los equipos que están a su cargo?

39.- ¿Al momento de desempeñar su trabajo usted, está en riesgo?

40.- ¿Ha ocurrido accidentes de tipo laboral a lo interno de la Ferretería?

41.- ¿La Ferretería realiza procesos de evaluación del desempeño del talento humano?

42.- ¿Mide usted la eficiencia y la eficacia del personal? ¿De qué forma?

43.- ¿Existe rotación de puestos y como lo realiza?

44.- ¿Cómo realiza el control de personal que labora en la Ferretería?

2.2. Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA FERRETERÍA M&N FRANQUICIADO DISENSA DEL CANTÓN HUAQUILLAS

ETAPAS DE ADMISIÓN DE PERSONAL

Sr.(a), empleados y trabajadores de la Ferretería Franquiciado Disensa del Cantón Huaquillas, sírvase contestar la presente encuesta con la finalidad de recabar información la misma que permitirá sustentar la investigación previa a la obtención del título de ingeniero en Administración de Empresas: desde ya les antelo mis sinceros agradecimientos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1.- ¿Existen políticas para el reclutamiento y selección del personal?

……
……
…….

2.- ¿Cómo se han implementado y /o difundido?

……
……
…….

3.- ¿Por qué medios de comunicación se enteró de la vacante?

Radio ( ) Televisión ( ) Periódico ( ) Internet ( ) Ninguno ( )

4.- ¿Cómo ingresó usted a laborar en la ferretería?

- Concursos de merecimientos ( )
- Amistades ( )
- Otros ( )

5.- Usted rindió alguna prueba al ingresar a la ferretería?

SI ( ) NO ( )

6.- ¿Qué tipo de prueba le aplicaron al ingresar a la ferretería?

Cognoscitiva ( ) Psicológica ( ) Psicométrica ( )

7.- ¿Quién le realizó la entrevista a usted?

……

8.- ¿Qué documentos presentó usted para ingresar a la ferretería?

……

……

CONTRATACIÓN

9.- ¿Existen políticas de contratación?

……

10.- ¿Cómo se han implementado y /o difundido?

……

11.- ¿Qué tipo de dependencia tiene con la ferretería?

Contratado ( ) Planta ( )

12.- ¿Al ingresar a la ferretería le hicieron firmar algún contrato de trabajo?

SI ( ) NO ( )

13.- ¿Qué tipo de contrato firmó?

……

14.- ¿Cree usted que el contrato que le otorga la ferretería cumple con todas las cláusulas estipuladas por la ley de trabajo vigente?

SI ( ) NO ( )

INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN

15.- ¿Existen políticas para la Inducción e Integración de personal?

……

16.- ¿La ferretería ha realizado programas de inducción para integrar al personal?

SI ( ) NO ( )

Como: ----------

17.- ¿Al momento que usted ingresó a laborar le hicieron conocer las instalaciones de la ferretería?

SI ( ) NO ( )

18.- ¿A quiénes les beneficiaron la inducción e integración?

……

19.- ¿Quién le realizó el proceso de inducción e integración**?**

Gerente ( ) Administrador ( ) Ninguno ( )

CAPACITACIÓN

20.- **¿**Existen políticas para la capacitación del personal?

……
……
……

21.- ¿Cómo se ha implementado?

……
……
……

22.- ¿Cómo determina la ferretería sus necesidades de capacitación del personal?

……
……
……

23.- ¿Recibe capacitación por parte de la ferretería?

SI ( ) NO ( )

24.- ¿En caso de que la ferretería le capacitaría, usted estaría dispuesto a seguir?

SI ( ) NO ( )

25.- ¿En caso de que la ferretería les capacitare que cursos les gustaría recibir?

……
……
……
……
……
……

VALUACIÓN DE PUESTOS

26.- ¿En la ferretería existen políticas de compensación para los empleados?

……
……
……

27.- ¿En la ferretería los trabajadores que en ella laboran están satisfechos con la remuneración que reciben?

SI ( ) NO ( )

28.- ¿En la ferretería existe un programa de compensaciones para los empleados?

SI ( ) NO ( )

29.- ¿Con que tipos de beneficios sociales cuenta la ferretería?

……
……
…….

30.- ¿Dentro de la ferretería los trabajadores reciben comisiones por su trabajo realizado dentro de la misma?

……
……
…….

31.- ¿Se siente motivado a ejecutar sus actividades?

Si ( ) No ( )

De qué manera: ----------

32.- ¿Está usted satisfecho de trabajar en la ferretería?

SI ( ) NO ( )

Porque:

……

33.- ¿La ferretería distribuye las utilidades correspondientes?

SI ( ) No ( )

34.-En la ferretería se realiza una valoración de puestos para los trabajadores

……
……
…….

35.- Qué método utiliza la ferretería para realizar la valoración de puestos

……
……
…….

36.- ¿Qué grado de educación posee usted?

1° Grado: Primario ( )

2° Grado: Secundario ( )

3° Grado: Tecnología ( )

4° Grado: Superior ( )

37.- ¿Marque con una X Cuántos años tiene usted en este puesto de trabajo?

0 a 2 años ( )

2 años 1 mes a 3 años ( )

3 años 1 mes a 5 años en adelante ( )

38.- ¿Qué grado de iniciativa considera usted tener para solucionar algún inconveniente o problema?

Grado 1. Resuelve Problemas de su trabajo ( )

Grado 2. Resuelve Problemas de su sección ( )

Grado 3. Resuelve Problemas de su departamento ( )

Grado 4. Resuelve Problemas de la empresa ( )

39.- ¿Qué grado de responsabilidad tiene usted al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?

Grado 1. Responde por su propio trabajo ( )

Grado 2. Responde por el trabajo de su sección ( )

Grado 3. Responde por el trabajo de departamento ( )

Grado 4. Responde por el trabajo de su dirección ( )

40. ¿Indique que grado de responsabilidad por equipo tiene en caso de que ocurriera algún problema o inconveniente?

Grado 1. Responde menos de 500 dólares ( )

Grado 2. Responde por 500 a 2000 dólares ( )

Grado 3. Responde por 2000 en adelante ( )

41. ¿Qué grado de esfuerzo mental requiere su puesto de trabajo?

Grado 1. No requiere de concentración ( )

Grado 2. Requiere de mediana concentración ( )

Grado 3. Siempre requiere de concentración ( )

42.- ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar su trabajo?

1 grado No requiere de esfuerzo físico ( )

2 grado Requiere de mediano esfuerzo físico ( )

3 grado Requiere constantemente esfuerzo físico ( )

43.- ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgos?

Grado 1. No está en riesgo ( )

Grado 2. Eventualmente está en riesgo ( )

Grado 3. Está en posibilidad de sufrir accidentes ( )

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

44.- ¿En la ferretería existe políticas de evaluación del desempeño? ¿Indique cuáles?

……
……
……

45.- ¿La ferretería ha realizado algún sistema de evaluación de desempeño de personal?

SI ( ) NO ( )

46.- ¿Indique que sistema de evaluación de desempeño de personal ha aplicado en la ferretería?

……
…

47.- ¿Qué mecanismo se utiliza para evaluar el desempeño del personal que labora en la ferretería?

……
……
…….

48. ¿En el trabajo que ejecuta mide usted la eficiencia y eficacia?

SI ( ) NO ( )

Cómo: ----------

49.- ¿Existe sistema de datos en la ferretería?

SI ( ) NO ( )

50.- ¿Cómo lleva los sistemas de datos, en forma manual o electrónica?

……
…

51.- ¿En el periodo del año 2013, hubo rotaciones del personal por departamentos o secciones?

……
…

52.- ¿Cómo le realizan el control de asistencia?

Tarjeta ( )

Reloj Digital ( )

Otros ( )

Cuáles: ……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nro. 3
Fotos de la empresa

EMPRESA M.N y su Futura expansión

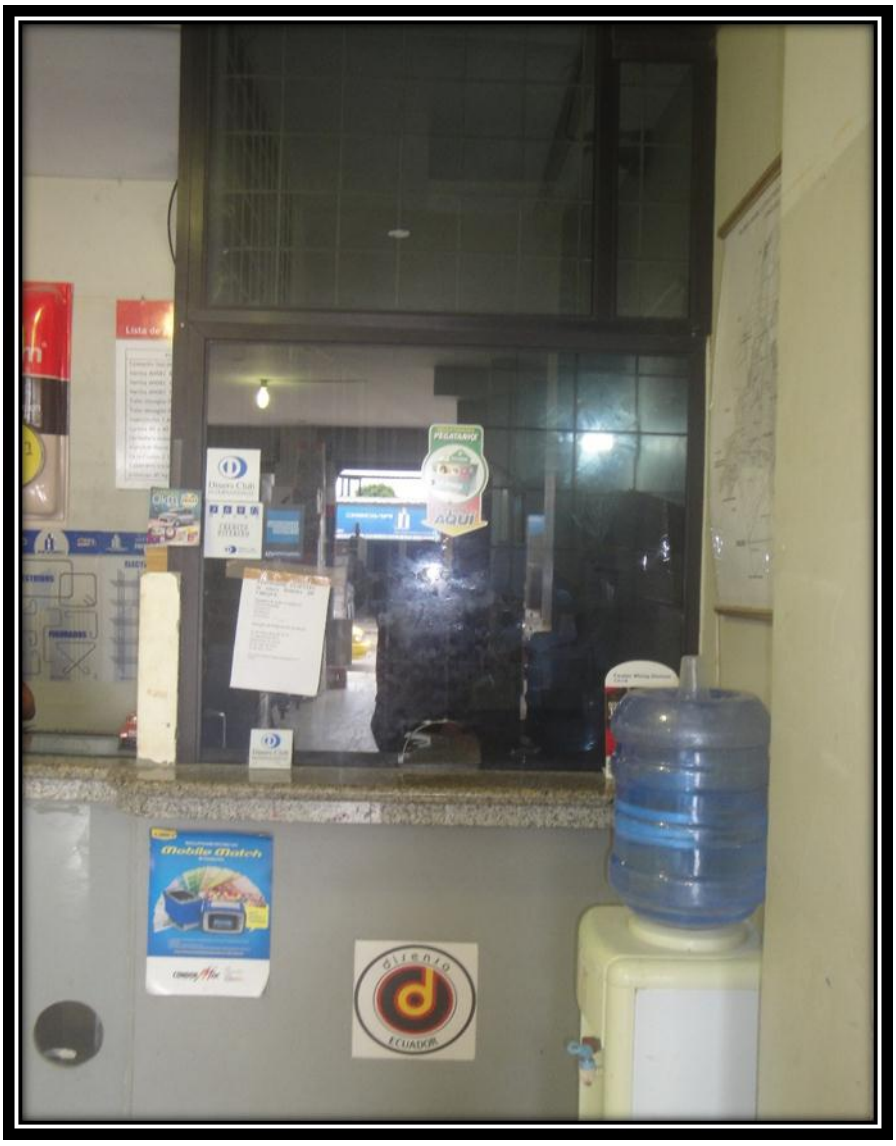
Fachada de MN

Rotulo y Logotipo

Gerencia

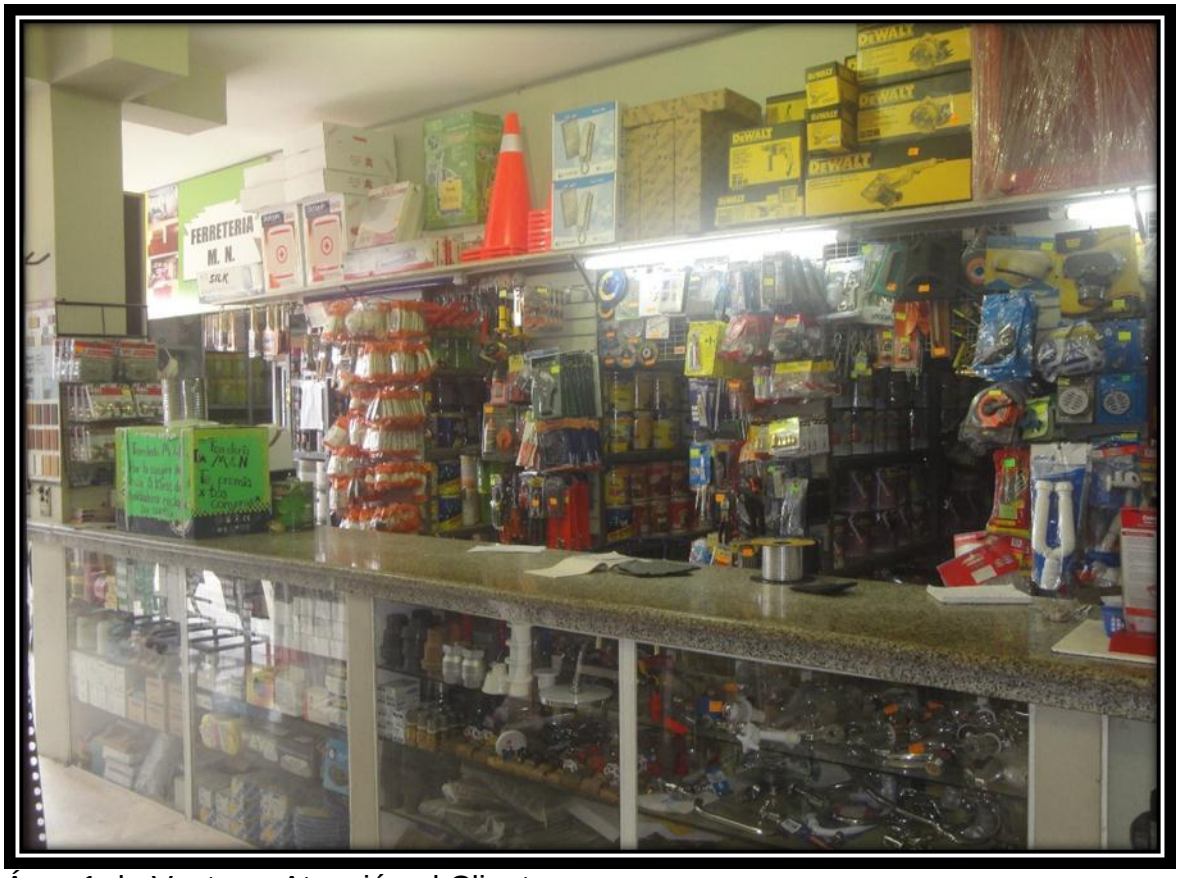
Auxiliar de oficina

Secretaria



Caja

Choofer



Área 1 de Ventas y Atención al Cliente

Area 2 de ventas y atención al cliente

Área 2 de ventas y atención al cliente

Bodega stand 1

Bodega stand 2

Bodega stand 3

Bodega stand 4

Bodega de entrega de material de construcción

Edificio de Expansión de la empresa (en construcción)

ÍNDICE

PORTADA..... I

CERTIFICACIÓN..... II

AUTORÍA..... III

CARTA DE AUTORIZACIÓN..... IV

DEDICATORIA V

AGRADECIMIENTO..... VI

a) TÍTULO..... 1

b) RESUMEN 2

SUMMARY 7

c) INTRODUCCIÓN 12

d) REVISIÓN DE LITERATURA..... 15

e) MATERIALES Y MÉTODOS 32

f) RESULTADOS 38

g) DISCUSIÓN 115

h) CONCLUSIONES 175

i) RECOMENDACIONES 177

j) BIBLIOGRAFÍA..... 179

k) ANEXOS..... 180

INDICE GENERAL 214