



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERIA COMERCIAL**

**TEMA**

**MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO  
EN LA EMPRESA MACOSER S.A.**

**TUTOR**

**MSC. JULIO PÉREZ PEÑAFIEL**

**AUTORES**

**ROSA VIVIANA PRIETO ROJAS**

**GUAYAQUIL**

**2021**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MACOSER S.A.	
<b>AUTOR/ES:</b>  Prieto Rojas Rosa Viviana	<b>REVISORES O TUTORES:</b>  Pérez Peñafiel Julio
<b>INSTITUCIÓN:</b>  Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b>  INGENIERO COMERCIAL
<b>FACULTAD:</b>  CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	<b>CARRERA:</b>  INGENIERO COMERCIAL
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>  2021	<b>N. DE PAGS:</b>  100.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b>  Manual - Procesos - Talento - Gestión	
<b>RESUMEN:</b>  El estudio se basó en el área de talento humano de la empresa Macoser S.A., esta área es una de las más importantes en las compañías, influye en algunas decisiones que se toman dentro de ellas, esta área es la encargada de realizar reclutamiento de personal de forma	

eficiente para la empresa, evitar rotación de personal y cumplir con todas las metas trazadas.

El problema parte en las bajas ventas en los últimos cinco años, debido a que algunos trabajadores incumplieron con parámetros graves dentro de la empresa, afecto la confianza del empleador con el empleado, esto llevo a una alta rotación de personal esto dio como consecuencia que fueran despedidos, genero una desconfianza por parte del consumidor, todo esto es por la falta de un buen proceso de selección y reclutamiento de personal. La nueva contratación debe cumplir con todos los requisitos solicitados, ser eficiente al momento de ejecutar sus funciones dentro de la empresa, con experiencia. El área de talento humano debe llevar un orden, ser un guía para las demás áreas o departamentos. Después de todas las equivocaciones o errores se puede ver la importancia de tener un manual de procesos, sirve de guía para el jefe de talento humano llevar un orden, paso a paso de cómo debe ejecutar de una mejor manera cada proceso para obtener un mejor resultado en la empresa, y no seguir cometiendo los errores pasados. Todo esto se puede lograr aplicando correctamente el manual de procesos en la empresa Macoser S.A.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Prieto Rojas Rosa	<b>Teléfono:</b> 0968571862	<b>E-mail:</b> rosa_prieto1996@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	MGS. Ing. Com. Rafael Iturralde Solórzano, Decano <b>Teléfono:</b> 042596500 Ext. 205 <b>E-mail:</b> riturraldes@ulver.edu.ec MSC. Econ. Oscar Machado Álvarez, Director de carrera <b>Teléfono:</b> 042596500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

tesis Prieto Rojas

## INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

repo.uta.edu.ec

Fuente de Internet

1%

2

Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Trabajo del estudiante

1%

3

www.youtube.com

Fuente de Internet

1%

4

editex.es

Fuente de Internet

1%

5

dspace.esPOCH.edu.ec

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Universidad Catolica De Cuenca

Trabajo del estudiante

1%

7

www.macoser-sa.com

Fuente de Internet

1%

8

www.interactive.net.ec

Fuente de Internet

1%



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

El estudiante egresado Rosa Viviana Prieto Rojas, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Manual De Procesos Para El Área De Talento Humano En La Empresa Macoser S.A. corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma



Rosa Viviana Prieto Rojas

C.I. 0954580197

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Manual De Procesos Para El Área De Talento Humano En La Empresa Macoser S.A. designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Manual de procesos para el área de talento humano en la empresa Macoser S.A., presentado por la estudiante Rosa Viviana Prieto Rojas como requisito previo, para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma



Msc. Julio Rene Pérez Peñafiel

C.I. 0913798112

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría, fortaleza y la oportunidad de cumplir cada meta propuesta en mi camino.

A mis padres que son mi motor de vida, les agradezco por siempre apoyarme en cada decisión que he tomado en este camino, por brindarme un consejo cuando más lo necesitaba, ser mi aliento en los momentos que creía que todo estaba perdido

Agradezco a mi hermana por siempre motivarme a seguir adelante y no darme por vencida, estar a mi lado en cada amanecida con proyectos de la universidad.

A mi tutor y docentes que fueron parte de mi instrucción académica, por compartir cada experiencia y conocimientos.

Rosa Viviana Prieto Rojas

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a Dios, a mi papa y mama, hermana fueron las personas que me motivaron a seguir adelante con mis estudios pese a los obstáculos que se presentaban en el camino a nunca darme por vencida.

Rosa Viviana Prieto Rojas

# Índice General

Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1 Tema .....	2
1.2 Planteamiento del Problema .....	2
1.3 Formulación del Problema.....	3
1.4 Sistematización del Problema .....	3
1.5 Objetivo General.....	3
1.6 Objetivos Específicos.....	3
1.7 Justificación .....	3
1.8 Delimitación del Problema .....	4
1.9 Idea a Defender .....	4
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad. ....	5
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 Marco Teórico.....	10
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.2 Bases teóricas .....	11
2.1.2.1 Manual .....	11
2.1.2.2 Procesos .....	12
2.1.2.3 Tipos de procesos.....	13
2.1.2.4 Manual de procesos o procedimientos .....	14
2.1.2.5 Recursos Humanos o Talento Humano.....	14
2.1.2.6 Gestión del Talento humano .....	15
2.1.2.7 Estructura de talento humano.....	16
2.1.2.8 Subsistemas de talento humano .....	17

2.1.2.9	Subsistemas de provisión.....	19
2.1.2.10	Subsistema de aplicación .....	21
2.1.2.11	Subsistema de mantenimiento.....	22
2.1.2.12	Subsistema de desarrollo.....	24
2.1.2.13	Subsistema de control.....	25
2.1.2.14	Clima organizacional.....	26
2.1.2.15	Rotación de personal .....	26
2.1.2.16	Diagrama de Flujo .....	27
2.1.2.1	Simbología Diagrama de Flujo .....	27
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>35</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>35</b>
3.1	Metodología.....	35
3.2	Tipo de investigación.....	35
3.3	Enfoque.....	35
3.4	Técnica e instrumentos .....	36
3.5	Población.....	36
3.6	Organigrama .....	35
3.7	Entrevista gerente general.....	36
3.8	Análisis entrevista gerente general .....	38
3.9	Entrevista dirigida al encargado de la gestión de talento humano.....	39
3.10	Análisis entrevista a la encargada del área de talento humano.....	41
3.11	Análisis de la observación de campo.....	43
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>45</b>
<b>Propuesta.....</b>		<b>45</b>
4.1	Título de la propuesta.....	45
4.2	Justificación de la propuesta .....	45
4.3	Objetivo de la propuesta .....	45

4.3.1	Objetivo General.....	45
4.3.2	Objetivos Específicos .....	45
4.4	Desarrollo de la propuesta .....	45
4.5	Impacto/ beneficio de la propuesta .....	60
4.6	Costo beneficio .....	60
4.6.1	Costo del Proceso de Reclutamiento y Selección.....	60
4.6.2	Costo del plan de capacitación .....	61
4.6.3	Costo evaluación de desempeño.....	62
4.6.4	Reconocimiento laboral.....	63
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>64</b>
	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación de la investigación .....	4
Tabla 2 Línea de investigación institucional .....	5
Tabla 3 Tipos de Manuales de Control Interno .....	12
Tabla 4 Símbolos .....	28
Tabla 5 Ingresos de Macoser S.A. ....	43
Tabla 6 Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	65
Tabla 7 Proceso plan de capacitaciones .....	63
Tabla 8 Proceso de evaluación de desempeño.....	67
Tabla 9 Proceso de reconocimiento laboral.....	72
Tabla 10 Herramientas para el proceso de reclutamiento y selección de personal .....	61
Tabla 11 Herramientas para capacitación interna.....	62
Tabla 12 Costos de recompensa .....	63

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de procesos.....	13
Figura 2 Aspectos Básicos Que Involucran Concepto De Talento Humano.....	15
Figura 3 Principales procesos de gestión del talento humano en Macoser S.A. ....	16
Figura 4 Principales procesos de gestión del talento humano .....	17
Figura 5 Subsistemas de talento humano .....	18
Figura 6 Etapas en el proceso de reclutamiento .....	19
Figura 7 Proceso de selección de personal .....	20
Figura 8 Clasificación de las técnicas de selección.....	21
Figura 9 Concepto de socialización.....	21
Figura 10 Subsistema de mantenimiento.....	23
Figura 11 Tipos de prestaciones .....	24
Figura 12 Banco de datos de recursos humanos.....	25
Figura 13 Organigrama de la empresa Macoser S.A.....	35
Figura 14 Ingresos de Macoser S.A.....	44
Figura 15 Flujo proceso de reclutamiento y selección de personal parte 1 .....	68
Figura 16 Flujo proceso de reclutamiento y selección de personal parte 2 .....	60
Figura 17 Flujo proceso de reclutamiento y selección de personal parte 3 .....	61
Figura 18 Flujo de proceso plan de capacitaciones parte 1 .....	64
Figura 19 Flujo de proceso plan de capacitaciones parte 2 .....	65
Figura 20 Flujo de proceso evaluación de desempeño parte 1 .....	69
Figura 21 Flujo de proceso evaluación de desempeño parte 2 .....	70
Figura 22 Flujo de proceso reconocimiento laboral parte 1 .....	73
Figura 23 Flujo de proceso reconocimiento laboral parte 2 .....	74

## **Anexos**

Anexo 1 Formato De Entrevista .....	73
Anexo 2 Formato De Entrevista .....	74
Anexo 3 Ficha De Observación.....	75
Anexo 4 Encargada del área de talento humano.....	76
Anexo 5 Oficinas .....	77
Anexo 6 Almacén .....	78
Anexo 7 Productos.....	79

## Introducción

El estudio se basó en el área de talento humano de la empresa Macoser S.A., esta área es una de las más importantes en las compañías, influye en algunas decisiones que se toman dentro de ellas, esta área es la encargada de realizar reclutamiento de personal de forma eficiente para la empresa, evitar rotación de personal y cumplir con todas las metas trazadas.

El problema parte en las bajas ventas en los últimos cinco años, debido a que algunos trabajadores incumplieron con parámetros graves dentro de la empresa, afecto la confianza del empleador con el empleado, esto llevo a una alta rotación de personal esto dio como consecuencia que fueran despedidos, genero una desconfianza por parte del consumidor, todo esto es por la falta de un buen proceso de selección y reclutamiento de personal. La nueva contratación debe cumplir con todos los requisitos solicitados, ser eficiente al momento de ejecutar sus funciones dentro de la empresa, con experiencia. El área de talento humano debe llevar un orden, ser un guía para las demás áreas o departamentos. Después de todas las equivocaciones o errores se puede ver la importancia de tener un manual de procesos, sirve de guía para el jefe de talento humano llevar un orden, paso a paso de cómo debe ejecutar de una mejor manera cada proceso para obtener un mejor resultado en la empresa, y no seguir cometiendo los errores pasados. Todo esto se puede lograr aplicando correctamente el manual de procesos en la empresa Macoser S.A.

**PALABRAS CLAVES:** Manual - Procesos - Talento - Gestión - Rotación - Personal

**Clasificación JEI:** M1, M14, O15, Z19

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Manual de procesos para el área de talento humano en la empresa Macoser S.A.

### 1.2 Planteamiento del Problema

Hoy en día las empresas ecuatorianas ofrecen productos al por mayor y menor buscan estar a la vanguardia de lo que necesita su cliente, nos podemos dar cuenta las exigencias de las personas han hecho que las empresas sean más competitivas, eficaces, efectivas e innovadoras para sí alcanzar sus objetivos administrativos trazados. Podemos decir que el área de talento humano es muy importante para las compañías, mantienen eficiencia y eficacia para resolver inconvenientes que se presenten, el tener un manual de procesos ayuda a las empresas en su correcto funcionamiento.

Macoser S.A. se establece desde 1994 se encuentra ubicado en la ciudad Guayaquil con 25 años en el mercado dedicado a la venta al por mayor y menor de productos como máquinas de coser, bordadoras, equipos electrónicos (televisores, neveras, planchas, equipos de sonidos, etc.), distribuidor de calculadoras casio en el país, relojes. Macoser S.A. es una empresa que ha crecido poco a poco en el transcurso de los años, cuenta con 38 empleados distribuidos en diferentes áreas de trabajo (contabilidad, ventas, logística, bodega, administración, marketing, talento humano).

La problemática en Macoser S.A. radica en el área de talento humano al momento de conseguir el personal adecuado se implementan métodos de selección poco apropiados, falta de capacitación, concienciación, comunicación lo cual genera problemas en el clima laboral, pérdida de tiempo y que la empresa tenga pérdidas económicas de manera significativa sin haber obtenido los resultados deseados.

Otro de los inconvenientes que se tiene en el área de talento humano, no da el soporte adecuado a los trabajadores esto ocasiona que ellos piensen que no son importantes dentro de la organización, lo cual procesos conlleva a un mal clima laboral.

Todo esto se debe al no tener los procesos adecuados en el área de talento humano.

### 1.3 Formulación del Problema

¿Cómo un manual de procesos mejora la gestión en el área de talento humano en Macoser S.A.?

### 1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual en el área de talento humano en Macoser S.A.?
- ¿Cuáles son los diferentes procesos en el área de talento humano
- ¿Cuáles son los procesos que me permitirán ayudar en la mejora del área de talento humano?
- ¿Cuáles son las bases teóricas pertinentes para la elaboración de un manual de procesos?

### 1.5 Objetivo General

Diseñar un manual de procesos para el área de talento humano en la empresa Macoser S.A.

### 1.6 Objetivos Específicos

- Establecer las bases teóricas pertinentes para el manual de procesos.
- Determinar cuál es la situación actual en el área de talento humano.
- Diagnosticar cuales son los diferentes procesos en el área de talento humano.
- Diseñar procesos que permitan mejorar el área de talento humano.

### 1.7 Justificación

La realización del trabajo de investigación se realizará en el área de talento humano de la empresa Macoser S.A., como sabemos los manuales de procesos en las empresas, ayudan a llevar de una forma ordenada los pasos a seguir, en las actividades que se deben realizar de forma administrativa en la empresa.

También con el siguiente trabajo de investigación se busca dar a conocer la importancia de un manual de procesos en el área de talento humano, que es el soporte fundamental de los sistemas de control calidad de la empresa, busca brindar una herramienta de trabajo a los empleados para así lograr eficacia y eficiencia al momento de lograr los objetivos trazados, y tener un mejor clima laboral.

Tener unos trabajadores capacitados, con conocimientos, tengan claridad al realizar sus funciones y obligaciones, es una preparación laboral que genera utilidades y beneficios, esto es muy importante en las empresas, ya que las personas que conforman la empresa son las que llevan al éxito o fracaso.

El objetivo consiste en desarrollar procesos eficientes, empleados comprometidos, satisfacción laboral y lograr cumplir los objetivos que permitirán beneficiar la empresa y a los trabajadores.

Mejorar el área de talento humano a través de un manual ayudara a los otros departamentos como ventas que desarrollen una mejor relación con los proveedores y clientes.

## 1.8 Delimitación del Problema

Tabla 1 *Delimitación de la investigación*

Sector	Privado
Campo	Administración
Tema	Manual de procesos para el área de talento humano en la empresa Macoser S.A.
Delimitación Geográfica	Provincia del Guayas, Ciudad Guayaquil sector Centro
Delimitación Temporal	El presente trabajo se realizara en un periodo de 6 meses
Tiempo	2020

Elaborado por: Prieto (2020)

## 1.9 Idea a Defender

El diseño de un manual de procesos para la empresa Macoser S.A mejorará el manejo del talento humano.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Tabla 2 *Línea de investigación institucional*

Dominio	Línea institucional	Líneas de Facultad
Dominio 1.  Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano

Fuente: ULVR (2020)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 Antecedentes de la investigación

Manuel Enrique Gómez Araujo (2017) con su tema de titulación “Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de talento humano de la empresa SEGUPRINT CÍA. LTDA”, la problemática de la empresa Seguprint CIA LTDA nos indica hay duplicidad de funciones, baja productividad, falta de coordinación. Se llegó a la conclusión de permitir ayudar en la formación de los empleados, capacitados, comprometidos, motivados y descripción de sus funciones, recomendación Indicar a los trabajadores que son parte principal de la empresa y revisar los planes de capacitación y beneficios.

La pertinencia es la implementación de un manual de procesos es esencial en la administración de personal

Lourdes del Carmen Ocaeta de la Cruz (2012) con su tema de titulación “Elaboración del manual para la gestión del recurso humano del departamento de alimentación y nutrición del Hospital Roosevelt De Guatemala”, la problemática del trabajo de investigación se determinó que el hospital Roosevelt no tiene una estructura adecuada en su administración y normas establecidas. Se llegó a la conclusión de actualizar las políticas de manejo del personal e implementación de nuevos programas estratégicos, recomendación Dar a conocer el manual a los empleados y la debida actualización constantemente del manual.

La pertinencia nos indica que el manual de procesos podrá ser aplicado en las diferentes áreas del hospital cumpliendo así con los objetivos.

Tatiana María Alejandra Hernández Pérez (2016) con su tema de titulación “Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el Eco-Hostal Misterio Verde”, la problemática del trabajo de investigación se determinó el mal manejo en el reclutamiento y selección de personal. Se llegó a la conclusión de que no se realiza un proceso adecuado en la contratación, muchos casos son amigos o personas recomendadas, recomendación implementación del área de talento humano y utilizar un método adecuado al adquirir personal.

La pertinencia es la aplicación de un manual ayudara al Eco-hostal tener eficacia por sus empleadas en sus funciones

sucursal "Bordados Computarizados" en donde ofrece servicios especializados de diseños de bordados para empresas, colegios e instituciones públicas y privadas.

Con la apertura en el 2003 de la sucursal mayor "Electrodomésticos y Accesorios" en donde podrán encontrar un mundo de ideas para sus hogares.

Se realiza en el 2010 la apertura de la sucursal "Digital Style", en el centro comercial Village Plaza, vía Samborondón. Donde se comercializan únicamente productos Panasonic. (Macoser, 2011)

## 2.1.2 Bases teóricas

### 2.1.2.1 Manual

Un manual se lo define como un libro en donde se encuentra información sobre un tema en específico. Los manuales tienen información ordenada, explícita ayuda a tener conocimientos de algún tema.

Según (Duhalt Krauss, 1977, pág. 244) "Es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

Según (Valencia, 2012, pág. 61): Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definida.

Según (Torres, 2014, pág. 1): Los manuales son un instrumento importante en la administración, pues persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, así como la de las unidades administrativas que lo constituyen.

Tabla 3 *Tipos de Manuales de Control Interno*

Tipo	Concepto
Organización	Manual que se utiliza de forma universal en la empresa. Muestra la estructura, funciones y lo que se realiza en cada área.
Departamental	Manual que establece la manera en que deben ser llevadas las actividades que se realizan por el personal.
Política	Manual decreta la actuación y dirección de una empresa en particular.
Calidad	Manual que muestra las políticas de la compañía en la calidad del sistema.
Sistema	Debe ser elaborado cuando se va desarrollando el sistema. Está integrado por otro grupo de manuales
Finanzas	Tiene como motivo revisar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa.
Múltiple	Manual elaborado para explicar las distintas cuestiones como las normas de la empresa.
Puesto	Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
Procedimientos	Manual establece los pasos a seguir para llegar a obtener los mejores resultados.
Bienvenida	Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa.
Técnicas	Manual indica cómo realizar las tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Fuente: (Vergara, 2017)

Podemos decir que en la actualidad que un manual es importante para las empresas, ayuda a cumplir con los procesos de la compañía, dar a conocer de las normas y procedimientos a seguir.

#### 2.1.2.2 Procesos

Es una sucesión de pasos preparada a especificarse en un punto en específico, que está diseñada para mejorar la productividad de algo y así tener un orden o eliminar cualquier inconsistencia

Los procesos tienen 5 elementos claves que son: entradas, salidas, recursos, límites de proceso y un sistema de control.

Podemos considerar un proceso las actividades diarias que se realiza en la compañía cada cosa está relacionada entre sí.

Es un grupo de actividades que cambia las entradas en salidas que añade un valor a los clientes. Los procesos son realizados por personas organizadas mantienen tecnología de ayuda y manejan información. (Bravo, 2011)

Un proceso se define como un grupo de actividades interrelacionadas entre sí que, teniendo varias entradas de información que también da como resultado varias salidas de información con un valor agregado. (Maldonado, 2018)

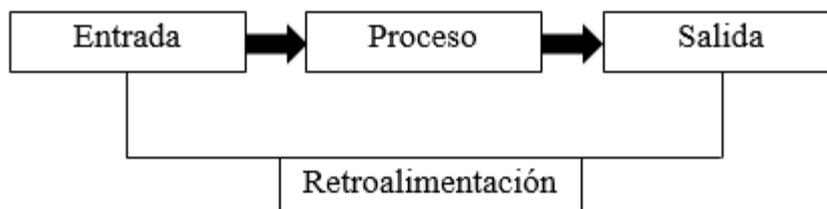


Figura 1 Estructura de procesos

Fuente: (Maldonado, 2018)

### 2.1.2.3 Tipos de procesos

**Proceso operativo:** Es el enlace directo con el cliente o destinatario externo, puede ser la entrega de un producto, prestación de servicio de manera eficiente y evalúa su calidad.

Afecta de manera directa en la prestación de servicio y satisfacción del cliente que está en la parte externa de la compañía y se relaciona directamente con la misión de la compañía, consume gran parte de los recursos de la misma. (Maldonado, 2018)

**Proceso estratégico:** Define las estrategias, controla, planifica y vigila los objetivos de la compañía.

Analizan las necesidades de los clientes, mercados, sus proveedores de manera estratégica e intervienen en la visión de la compañía. (Maldonado, 2018)

**Proceso de soporte o apoyo:** Son los que abastecen de recursos, herramientas a la compañía, y ayudan a otros tipos de procesos a ejecutar sus funciones.

#### 2.1.2.4 Manual de procesos o procedimientos

Son herramientas del Control Interno son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (Vergara, 2017)

Manual de procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección gerencia u organización. (Alvarez, 2006, pág. 24)

Los manuales de procesos deben de estar escritos de manera legible, lógica de fácil comprensión, flexible y aplicable para los trabajadores.

Los manuales de procesos es aquel que contiene como realizar paso a paso las actividades que se deben realizar en distintas áreas de una empresa.

El objetivo de un manual de procesos es:

- Facilitar capacitación al personal laboral.
- Responsabilidades en cada puesto de trabajo.
- Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores.
- Mejorar los recursos de la empresa.

#### 2.1.2.5 Recursos Humanos o Talento Humano

Es un departamento que se encuentra en las empresas y es encargado de llevar todo sobre lo relacionado con sus trabajadores, también con la selección, contratación y reclutamiento de personal.

Tiene la capacidad de solucionar problemas que se generan en la empresa tienen habilidades y experiencia adecuada para ese tipo de situaciones como ejemplo podemos decir cuando se tiene un mal clima laboral son los encargados de hablar con el trabajador y saber cuál fue el motivo y proceder a dar una solución y sientan que también son importantes para la empresa ya que son una parte fundamental de ella.

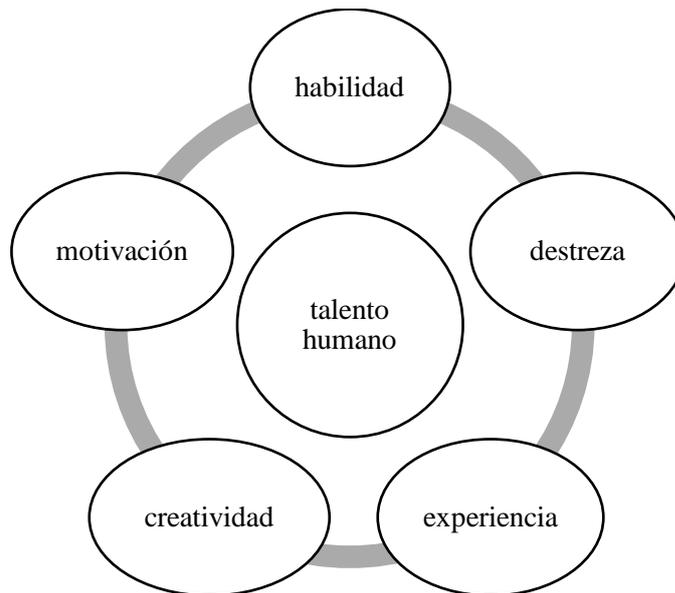


Figura 2 Aspectos Básicos Que Involucran Concepto De Talento Humano

Elaborado por: Prieto (2020)

El área de recursos humanos desarrolla actividades de gran importancia, dentro de la empresa, al encargarse de gestionar y administrar el factor humano de la misma. Es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa. (Lacalle, 2016, pág. 11).

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. (Chiavenato, Gestion del talento humano , 2016, pág. 12).

Es un grupo de personas con conocimientos de saber hacer y ser dentro de la compañía, a su vez tener actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y mantener expectativas con respecto a la compañía. (Antonio B. , 2010)

#### 2.1.2.6 Gestión del Talento humano

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, Gestion del talento humano , 2016, pág. 11)

Gestión de talento humano tiene como propósito la gestión de las personas que laboran en la empresa quienes tienen conocimiento no se les puede tratar de modo impropio de la

empresa a que si no se los incorporan los objetivos de la empresa se pueden ver afectado. (Santos, 2017)

Como mencionan los autores la gestión de talento humano hoy en día es una de las partes más importantes de la empresa ya que ayuda a tener un control y así los objetivos trazados, también ayuda a la convivencia entre empleado y empleador y tener un buen clima laboral.

En Macoser S.A. la gestión de talento humano como indican los autores se ha llevado a cabo desde el 2019, donde sus colaboradores han comprendido que para alcanzar sus objetivos es necesario mantener la ayuda de sus empleados con sus conocimientos obtenidos ya sea por capacitaciones o talleres y así demostrar la importancia de trabajo en equipo.

El objetivo de gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. (Chiavenato, Gestion del talento humano , 2016, pág. 14)

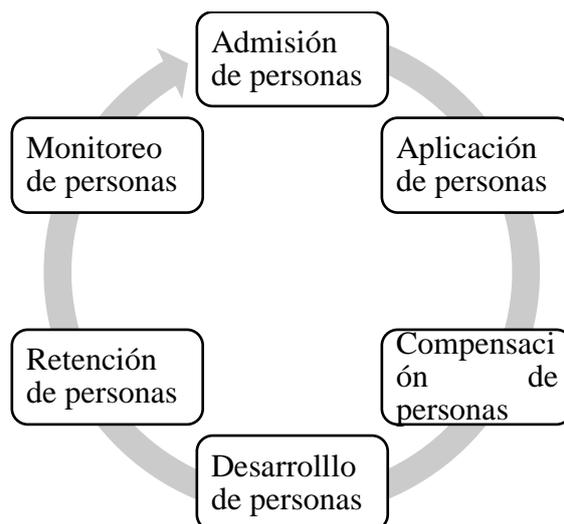


Figura 3 Principales procesos de gestión del talento humano en Macoser S.A. Elaborado por: Prieto (2020)

#### 2.1.2.7 Estructura de talento humano

Según (Chiavenato, Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 2011) La estructura del área de talento humano es un esquema departamental funcional que predomina en las empresas, con dos consecuencias:

Subjetividad: Los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los generales.

Cooperación: El no tener una cooperación entre todos en la compañía impide la visión sistémica.

La estructura de talento humano es el que separa y designa las funciones laborales a los grupos de trabajo de la empresa.

La empresa Macoser S.A. cuenta con el área de talento humano conformado por una persona es la encargada de realizar las funciones de selección de personal, evaluación del desempeño, formación entre otras, el gerente general de la empresa también realiza funciones en esta área los dos son los encargados del área de talento humano.

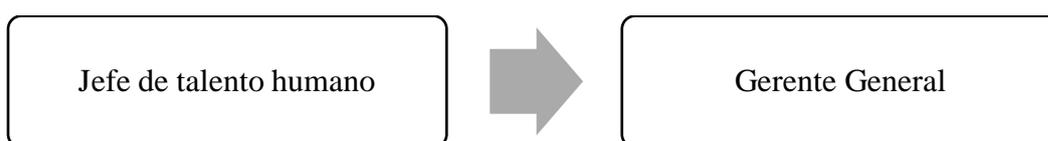


Figura 4 Principales procesos de gestión del talento humano

Elaborado por: Prieto (2020)

#### 2.1.2.8 Subsistemas de talento humano

Los subsistemas de talento humano estas conformados por normas, políticas y procedimientos, generalmente entrelazados, ayuda alcanzar los objetivos de la empresa. (Alles, 2014, pág. 18)

En las empresas mantienen sus funciones definidas, para así lograr los objetivos de la administración de personal. El área de talento humano debe estar organizada para realizar las necesidades de la empresa.

- Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es donde se atrae a un grupo de personas denominados candidatos los cuales ingresan a un proceso de selección y así poder reconocer cuáles serán los apropiados según el requerimiento de la empresa. (Yadira Mariuxi Armas Ortega, 2017)

- Selección de Personal

Se desarrolla cuando, ante la necesidad de cubrir una vacante en la empresa, esta opta por incorporar a un trabajador externo a la misma en lugar de promocionar a alguno ya incorporado a ella. El conjunto de actividades que debe realizar la empresa, y que constituye el proceso de selección de personal, ha de responder a un plan estratégico

muy estudio, ya que no todos los perfiles son idénticos. Cada puesto de trabajo conlleva una serie de características, que han de ser estudiadas de manera individualizada para diseñar las actividades de selección más adecuadas. (Lacalle, 2016, pág. 14)

- Contratación: Es un contrato o pacto ente el empleado y empleador donde indica sueldo, jornada laboral, normas a cumplir.
- Sueldos y salarios: Sueldo es un pago que reciben los trabajadores de forma periódicamente ya sea quincenal o mensualmente por sus actividades realizadas en la empresa, es un valor fijó. El salario es lo contrario al sueldo no es un dinero fijo, se recibe un valor por la cantidad de horas que se labora.
- Capacitación laboral: La capacitación en el trabajo esto ayuda a aumentar la productividad y el capital humano de sus trabajadores. (Nikita Céspedes, 2016).
- Es donde se le brinda al trabajador conocimientos que serán aplicados en su puesto de trabajo, por ejemplo: En Macoser S.A. en varias ocasiones se ha enviado al personal de ventas a capacitarse en otros países, para que conozcan los funcionamientos de los productos, nuevos lanzamientos y ampliar sus conocimientos.
- Seguridad y salud ocupacional: Es el que ayuda en el área de trabajo evitar accidentes, lesiones y daños tangibles.

En la gestión de talento humano encontramos diferentes subsistemas, que cumplen diferentes funciones en la empresa. Estos subsistemas permiten tener una buena administración y control de los empleados.

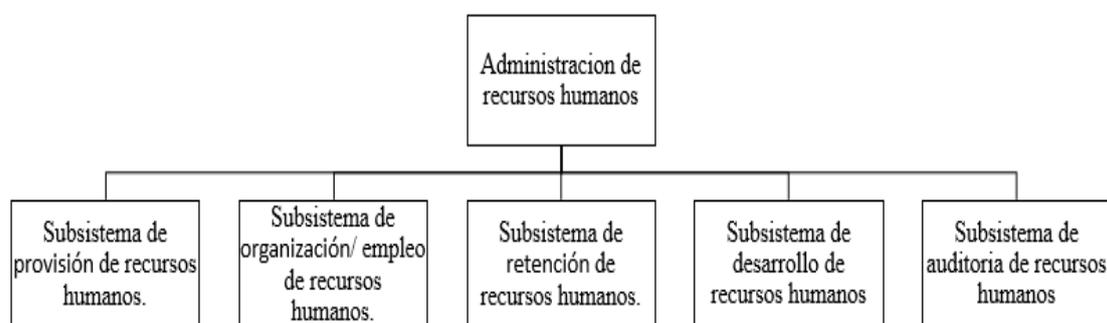


Figura 5 Subsistemas de talento humano  
Fuente: (Chiavenato, 2011)

### 2.1.2.9 Subsistemas de provisión

El subsistema de provisión busca cubrir las necesidades de los sistemas de la empresa, se trata de adquirir el talento humano adecuado a los funcionamientos de la empresa.

Este subsistema es el encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Planeación de talento humano

El objetivo es mantener las políticas y procesos para garantizar la cantidad y calidad de personal que se va adquirir.

Toda empresa mantiene una planificación para ya sea para su presente o futuro, podemos darnos cuenta en áreas de logística y ventas, con ello se busca alcanzar los objetivos y necesidades de la empresa.

- **Reclutamiento:** Son procedimientos que buscan atraer los candidatos que tengan el potencial calificado y capaces de ocupar un puesto en la empresa.

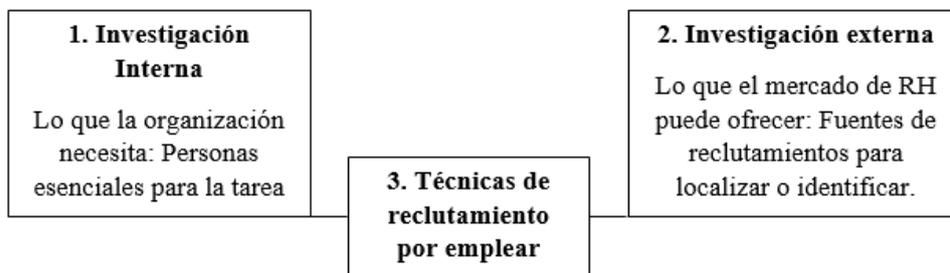


Figura 6 Etapas en el proceso de reclutamiento

Fuente: (Chiavenato, 2011)

**Reclutamiento interno:** Es cuando la empresa tiene puestos disponibles en otras áreas que ya tengan experiencia en la empresa y solo es anunciada dentro de la empresa y los solicitantes deben ser personas que ya se encuentren laborando en la compañía.

En el reclutamiento interno es una oportunidad para poder asumir otra carga en la empresa, con salario diferente en ocasiones puede variar también el horario.

**Reclutamiento externo:** Cuando la empresa busca solicitantes en el exterior de ella, se indican los requisitos y perfil del cargo a ocupar.

Existe una gran diferencia entre reclutamiento y selección de personal, al momento de realizar reclutamiento esto significa vocear es decir dar aviso de nuevas vacantes mientras que selección es donde ya se fija en escoger a la persona indicada que cumpla con los requisitos solicitados.

- Selección de personal

Ayuda a buscar entre las personas reclutadas, a elegir a la persona adecuada para el puesto para así poder aumentar en la eficiencia y desempeño. Podemos decir que la selección de personal ayuda a solucionar la adecuación de la persona al trabajo, eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2011)

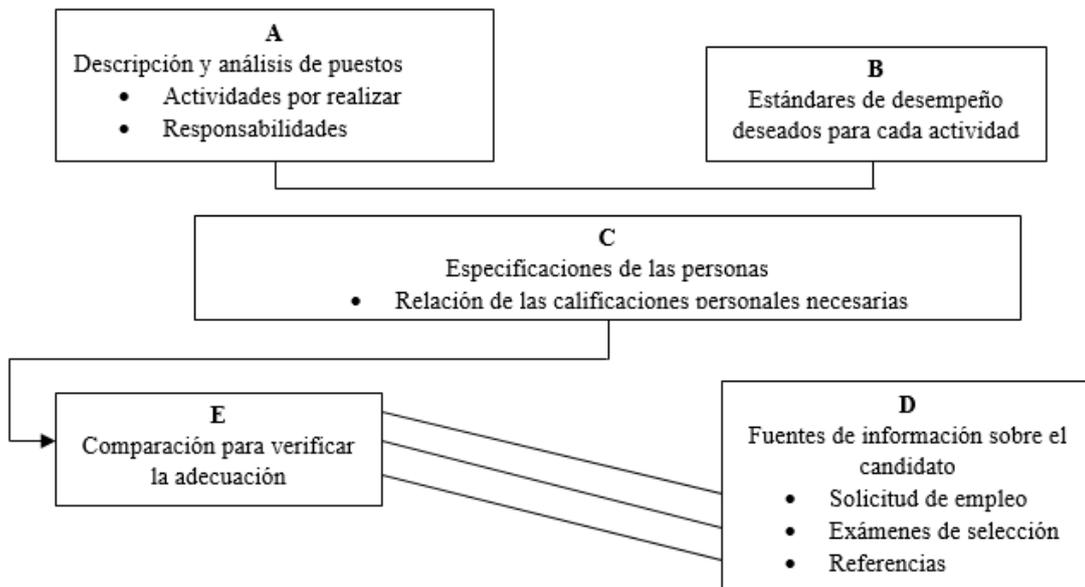


Figura 7 Proceso de selección de personal  
Fuente: (Chiavenato, 2011)

### Técnicas de selección

En toda empresa al momento de realizar el proceso de selección debe pasar por varios filtros que se explican a continuación:

**Entrevistas:** Es donde se realiza al postulante varias preguntas un intercambio de información, con las cuales se evalúa si es la persona adecuada para el puesto.

**Pruebas:** Se busca evaluar al postulante sus capacidades, actitudes y aptitudes. Entre las pruebas que se realizan pueden ser el test de personalidad, test de aptitudes y médicas.

**Exámenes psicométricos:** Evalúan las habilidades de la persona ya sea numérica, manual o verbal. Por lo general este tipo de pruebas se realiza, al ingresar a la universidad es una medida que han optado las empresas para evaluar a los postulantes.

**Exámenes de personalidad:** Se busca evaluar la personalidad del postulante si es la adecuada, para el puesto que se ofrece.

Técnicas de simulación: Cuando el entrevistado le indica al postulante que realice algún proceso referente al cual está postulando, por ejemplo, cuando una persona postula para contador se le indica realizar un balance, con un vendedor realice la venta que le ofrezca el producto como si fuera a un cliente, etc.

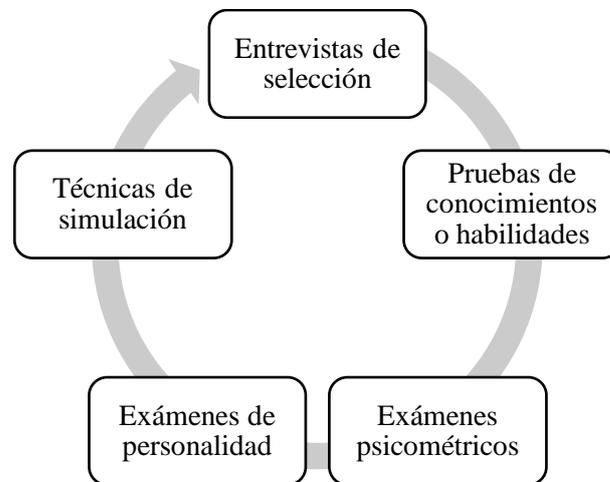


Figura 8 Clasificación de las técnicas de selección.  
Fuente: (Chiavenato, 2011)

#### 2.1.2.10 Subsistema de aplicación

Socialización organizacional: Después de la contratación de personal, la empresa integra en la cultura y conocimientos, es el proceso de socialización y adaptación esto les permite conocer sobre la empresa y así tener buen desarrollo en las actividades. Se le indica al trabajador cuál será su cargo dentro de la empresa y equipo de trabajo con el tiempo va adquiriendo conocimientos, actitudes y valores.

La importancia de la socialización organizacional es la aceptación de las normas de la empresa por parte del empleado.

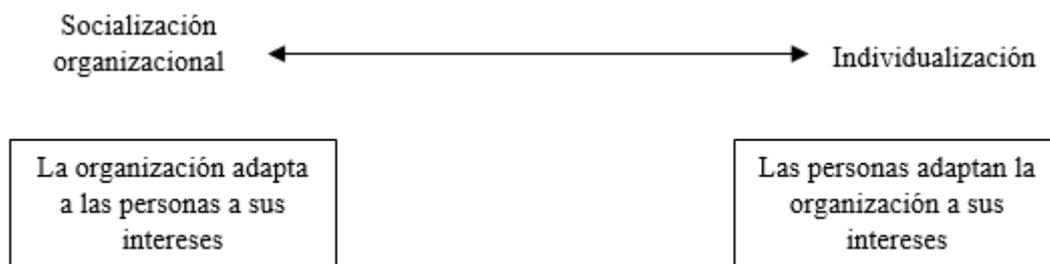


Figura 9 Concepto de socialización  
Fuente: (Chiavenato, 2011)

Diseño de puestos: Detalla el contenido del puesto, funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades y relación con sus compañeros de trabajo. Tiene cuatro condiciones que son:

- Tareas y obligaciones que realiza el empleado.
- Métodos y procesos de trabajo.
- Reporte (responsabilidad).
- Supervisor (autoridad).

Enriquecimiento del puesto: Nos indica cambio de puesto algo que motiva al trabajador y así lograr un mejor desempeño. Anteriormente no se veía como en la actualidad que un trabajador puede aplicar para un puesto superior al que está realizando, ya que solo realizaban una función repetitivamente sin aspirar a algo mejor.

Características del puesto: Describe la variedad de trabajo, importancia y funciones a realizar dentro del lugar de trabajo.

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño tiene como objetivo medir la contribución que realiza el trabajador hacia la empresa, es uno de los elementos más importantes en los procesos de profesionalización en una organización. (exceltour, 2015).

La evaluación del desempeño ayuda a la empresa en tener mejores resultados de los trabajadores. También es tomado como uno de los procesos el que ayudara a considerar las virtudes y posibles amenazas al proceso y así poder controlarlos. (Yadira Mariuxi Armas Ortega, 2017)

La evaluación de desempeño sirve para saber cómo los trabajadores han estado realizando sus tareas de una manera eficaz y eficiente, cumpliendo los objetivos individuales que cada uno mantiene dentro de la compañía se busca evaluar sus fortalezas, aptitudes, capacidades con esto se trata de conocer si el trabajador alcanzo sus objetivos o supero si es así dar un incentivo o de lo contrario conversar, buscar la mejor solución de los problemas y corregir. Esto mejorara los resultados en su calidad laboral.

#### 2.1.2.11 Subsistema de mantenimiento

El mantenimiento en el área de talento humano se debe de tener cuidados, en los que se encuentra la remuneración, prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con las personas

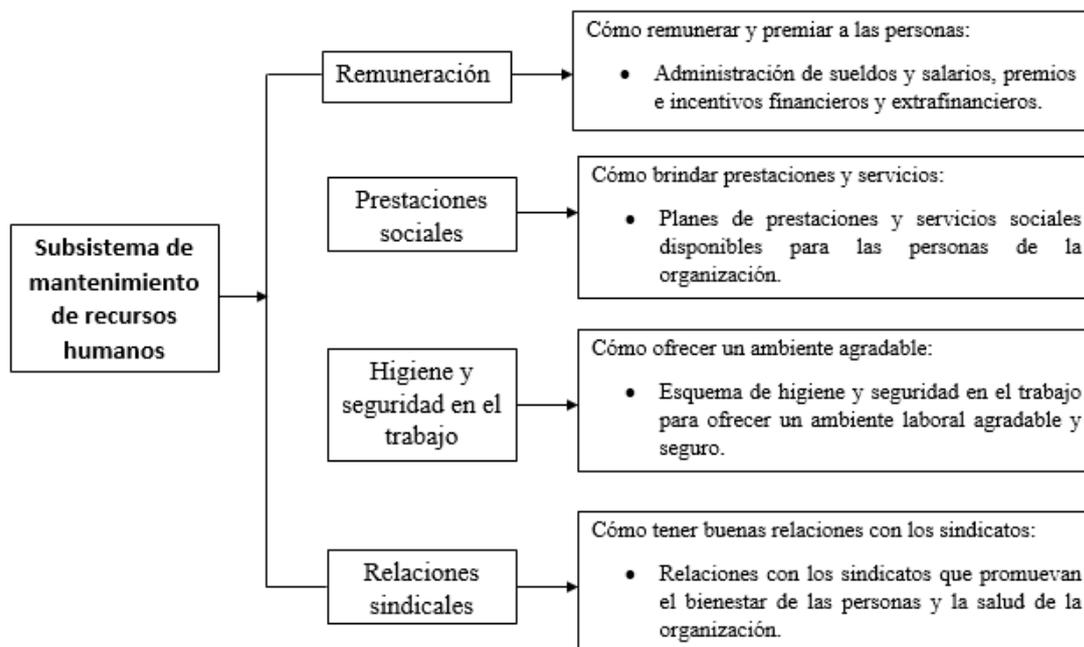


Figura 10 Subsistema de mantenimiento  
Fuente: (Chiavenato, 2011)

Remuneración (sueldos y salarios): Es el pago o recompensa que se recibe al prestar un servicio. Se pagó el valor según lo estipulado en el contrato que se realizó escrito o verbal, por lo general se recibe al final cuando esta culminado el trabajo. Remuneración extraordinaria cuando el empleado por tener un mejor rendimiento en sus funciones dentro de la empresa recibe un valor adicional a su sueldo como: bonos, premios o regalos.

El sueldo y salario es una remuneración que se recibe el trabajador por los servicios prestados a la empresa, puede ser pagado en dos partes en quincena o fin de mes según lo acordado entre las dos partes.

- Prestaciones sociales: Es un beneficio que mantienen todos los trabajadores que mantienen un contrato con una institución financiera o compañía. Las prestaciones sociales es dinero o servicio que recibe el trabajador, adicional a su remuneración y así cubrir cualquier tipo de riesgo que se tenga durante la jornada laboral.

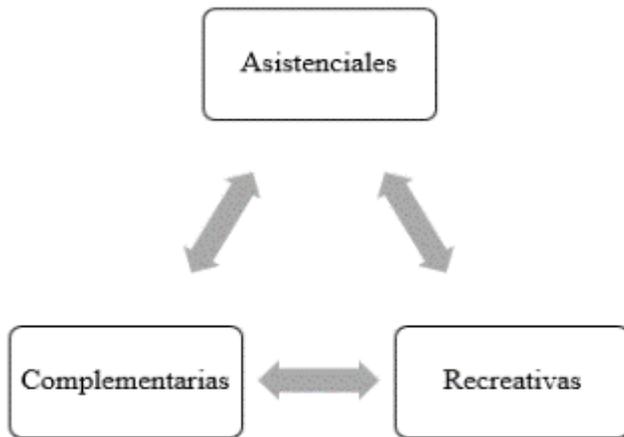


Figura 11 Tipos de prestaciones  
Fuente: (Chiavenato, 2011)

- Calidad de vida en el trabajo: Toda empresa debe ofrecer un espacio adecuado a su trabajador para ejercer sus funciones, tener una buena condición ambiental, higiene, seguridad y ambiente laboral. La calidad de vida en el trabajo se ve en la motivación que tiene el trabajador en la empresa reciben un premio o remuneración por su excelencia.
- Relaciones con las personas: Es la relación que se tiene entre dos o más personas en el área laboral, relación del empleador y trabajador. Realizan intercambios de ideas, una mayor comunicación para tener un buen clima laboral en ocasiones podemos visualizar en algunas empresas por no tener una buena comunicación se lleva a especulaciones que tendrán consecuencias en el entorno laboral.

#### 2.1.2.12 Subsistema de desarrollo

- Capacitación y desarrollo del personal: Es una de las herramientas más importantes para el área de talento humano, es un periodo a corto plazo en el cual se brinda los conocimientos requeridos al empleado para su desempeño laboral, esto ayudara al momento de ingresar a laborar. Es la obtención de actitudes, habilidades, adaptación a diferentes escenarios.
- Desarrollo organizacional: Son cambios que se realizan en la empresa para mejorar la efectividad y eficiencia de los procesos organizacionales. Ayuda a resolver inconvenientes en la compañía y así poder encontrar una solución más factible y eficiente. El desarrollo organizacional mejora la economía, relaciones humanas y liderazgo.

### 2.1.2.13 Subsistema de control

El subsistema de control es un proceso del área de talento humano encargado de monitorear la eficiencia y el desempeño del trabajador, esto permitirá realizar retroalimentación al trabajador cuando sea necesario. El subsistema de control tiene dos herramientas importantes que son: auditoría de recursos humanos, banco de datos y sistemas de información.

- Banco de datos y sistemas de información: El banco de datos es donde se encuentra almacenada información y un fácil acceso. Es como una biblioteca o un libro mantienen un orden y se clasifica según su importancia, disminuye errores archivos duplicados. Por lo general muchas empresas constantemente realizan actualizaciones a su base de datos, según los cambios realizados.

<b>Banco de datos</b>
Inventario de personal
Registro de áreas
Registro de puestos
Registro de remuneración
Registro de prestaciones medicas

Figura 12 Banco de datos de recursos humanos

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Sistema de información: Brinda información del entorno interno (capacitación, administración, contratación, evaluación) y también externo (proveedores, competencias).

Es una herramienta muy importante al momento de tomar decisiones y ofrecer información sobre los trabajadores al gerente.

- Auditoría de recursos humanos: Se evalúa la eficiencia y eficacia de las políticas, procesos del área de talento humano e identificar los problemas, buscar soluciones para una mejora.

El subsistema de control es un proceso que tiene cuatro etapas que son:

- Establecimiento de estándares: Son criterios de desempeño que se establecen desde el principio, ya sea de una contratación de personal se le indica los estándares que debe alcanzar y así tener un buen desempeño.

- Supervisión de desempeño: Es el seguimiento, visualización y revisa de cerca las funciones que desempeña el trabajador al momento de realizar sus funciones.
- Comparación del desempeño con los estándares deseados: Se obtiene información del desempeño laboral y se compara con los estándares establecidos, se verifica que la función realizada por el trabajador sea de la forma en que se estableció, y saber si hay inconvenientes con el desempeño del trabajador.
- Acción correctiva: Cuando se tiene un desvío en las funciones esta busca orientar, a los estándares establecidos desde el inicio y con esto lograr los objetivos establecidos.

#### 2.1.2.14 Clima organizacional

El ambiente donde se encuentra laborando diariamente un trabajador, la forma en que es tratado por sus superiores, relación con sus compañeros e incluso con proveedores y clientes cada uno conforma el clima organizacional. (Gonzalez F. M., 2015).

Es la relación entre trabajadores y directivos de la empresa esto ayuda al desempeño laboral de la misma. (Gonzalez A. C., 2015)

Es el afecto que se transmite en el ambiente laboral a las personas que forman parte de la compañía, se busca la interacción con los clientes y así progresar con las relaciones con los proveedores, entre otros. (Miguel David Rojas López, 2017)

El clima organizacional es el cambio constante de las actitudes de las personas en el transcurso del día ya sea exceso de trabajo, disminución de personal o una mala relación con un compañero esto afecta a la empresa, al tener un mal clima laboral afecta a la productividad nos podemos dar cuenta cuando un trabajador se encuentra motivado al momento de desarrollar sus actividades las realiza de la mejor manera y se tiene los resultados esperados.

#### 2.1.2.15 Rotación de personal

Mide el flujo de trabajadores entre la empresa u organización y el exterior. Representa la cantidad de personas que entran y salen de la empresa. (Maria Eugenia Caldas, 2012, pág. 101)

La rotación de personal es el que permite evaluar los departamentos encargados de reclutamiento y selección de personal, esto también permite saber el desempeño de las compañías. (Espinosa, 2013)

La rotación de personal es la entrada y salida de personal, con qué frecuencia se presenta. Existen dos tipos que son:

Voluntario: Cuando el trabajador renuncia ya sea por algo personal o por algo que no le gusta en la empresa, el jefe debe de buscar un reemplazo.

Involuntario: Cuando el trabajador es despedido por algún conflicto laboral, no cumple con las normas de la empresa o por recorte de personal.

En la empresa de Macoser S.A. uno de los problemas ha sido la rotación de personal, algunos casos que se han dado son porque los empleados no han cumplido con las normas proporcionadas.

#### 2.1.2.16 Diagrama de Flujo

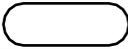
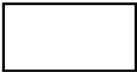
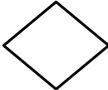
Representa la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos. Tiene como finalidad ordenar los procesos y se puede utilizar individualmente, aunque la manera más eficaz es empleándola en conjunta con otras herramientas de calidad. (Francisco J. Miranda Gonzalez, 2012, pág. 76)

#### 2.1.2.1 Simbología Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo están compuestos por símbolos, cada uno tiene un significado diferente y claro.

Según la normativa ANSI (American National Standard Institute) para la elaboración de diagramas de flujo:

Tabla 4 *Símbolos*

<b>Símbolo</b>	<b>Representación</b>	<b>Utilización</b>
	Inicio, fin	Indican inicio y final del diagrama de flujo
	Operación, actividad	Representa una actividad relacionada a un proceso
	Documento	Documentos que intervienen en la ejecución del proceso
	Datos	Salida y entrada de datos
	Decisión o alternativa	Indica posibles caminos alternativos
	Almacenamiento / Archivo	depósito de un documento o información dentro de un archivo
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página

Fuente: (Rosero, 2017)

## 2.2 Marco Conceptual

**Satisfacción del trabajador:** Son las emociones positivas o negativas que siente el empleado en su trabajo.

**Método de evaluación:** Proceso en el que se busca evaluar el desempeño del empleado en el trabajo.

**Reclutamiento:** Buscar personas con las características requeridas para los procesos.

**Ambiente laboral:** Es lo que rodea al empleado en su puesto de trabajo ya sea físico o emocional (compañerismo, solidaridad, confianza).

Obligación laboral: Es la obligación que tiene el empleador con su trabajador, de forma monetaria o normas que cumplir.

Prueba de aptitud: Se realiza a las personas para evaluar la capacidad de realizar un trabajo.

Entrevista de selección: Reunión que se mantiene entre dos personas, y evalúa el desempeño del candidato.

Incentivos: Por lo general son monetario o reconocimientos, se da al empleado cuando ha cumplido una meta laboral como motivación a sus empleados.

Riesgo laboral: Cuando un trabajador sufra un daño ya sea físico o psicológico al realizar sus funciones dentro de la empresa.

Retroalimentación laboral: Se capacita al empleado, se despeja todas las dudas y lograr tener un mejor rendimiento laboral.

## 2.3 Marco Legal

### 2.3.1 Obligaciones del empleador

En el Art. 42 del código de trabajo las obligaciones del trabajador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. . Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de

veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieren cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;
  - b) La clase o clases de trabajo; y,
  - c) Los salarios o sueldos percibidos;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
  16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
  17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.
  18. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
  19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
  20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
  21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de

Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país. (Código de trabajo Ecuador, 2016)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 3.1 Metodología

#### 3.2 Tipo de investigación

De acuerdo con los alcances que se han propuesto en la investigación y con la fuente de conocimientos es descriptivo y exploratorio.

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, poblaciones, cosas o cualquier otro fenómeno. Su propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. (JORGE LUIS BILBAO RAMIREZ, 2020, pág. 56)

Para este proyecto se aplicará la investigación descriptiva y exploratoria es importante conocer el inicio de la problemática de este proyecto de investigación, permitirá describir y visualizar los sucesos o eventos que se han tenido en la empresa.

Se realizará una recopilación de datos mediante una entrevista que se realizará al gerente general y a la encargada de la gestión de talento humano, este tipo de investigación busca los métodos adecuados para las soluciones. Una de las ventajas es que permite que la información sea expuesta de forma clara y precisa para que pueda ser comprendida con facilidad.

La investigación exploratoria tiene como objetivo precisar en mayor grado o ampliar el conocimiento del tema objeto de estudio. (DE LA BALLINA BALLINA, 2016, pág. 69)

#### 3.3 Enfoque

En el presente trabajo de investigación se utilizará un enfoque cualitativo.

La obtención de datos será de manera directa entre el investigador y la realidad del entorno sin alterar ninguna de las variables.

Con la investigación cualitativa se realizará una entrevista al gerente y jefe de talento humano para así obtener toda la información necesaria para la solución de los problemas que se presentan en determinada área.

Es importante la definición del enfoque adoptado para una investigación, es que este sea coherente con el problema que se plantea, y permita llegar a contestar las preguntas de investigación, cumpliendo así con los objetivos. (Gómez, 2006 , pág. 64)

#### 3.4 Técnica e instrumentos

Son conjunto de normas y procedimientos para regular un determinado proceso y alcanzar un determinado objetivo. Son las herramientas conceptuales o materiales, mediante los cuales se recoge los datos e informaciones, mediante preguntas ítems que exigen respuestas del investigado. (Humberto Ñaupas Paitán, 2019, pág. 273)

Las técnicas que se aplicaran son:

Entrevista: Es un proceso de recogida de información con dos componentes el entrevistado y el entrevistador. (Antonio G. P., 2016, pág. 70)

La entrevista se realizará al gerente general de la empresa Macoser S.A el Ing. Luis Escandón es el representante legal de la empresa y a la Ing. Virginia García secretaria de gerencia y encargada de gestión de talento humano.

Observación: Proceso sistemático y controlado, mediante el cual se recoge información, en un contexto natural o ficticio, durante la realización de una investigación. (Antonio G. P., 2016, pág. 90)

La realizara el investigador mirando e investigando dentro de la empresa Macoser S.A. y así poder obtener la información necesaria para la realización de una posterior propuesta planteada.

#### 3.5 Población

La población es de 38 trabajadores, mi muestra es 2 personas que son el gerente general y encargado del área de talento humano a los cuales se aplicará las entrevistas, no se realiza encuesta a los trabajadores porque es una necesidad de la empresa, y los encargados son los que tienen el conocimiento sobre el tema, los que día a día realizan la gestión.

### 3.6 Organigrama

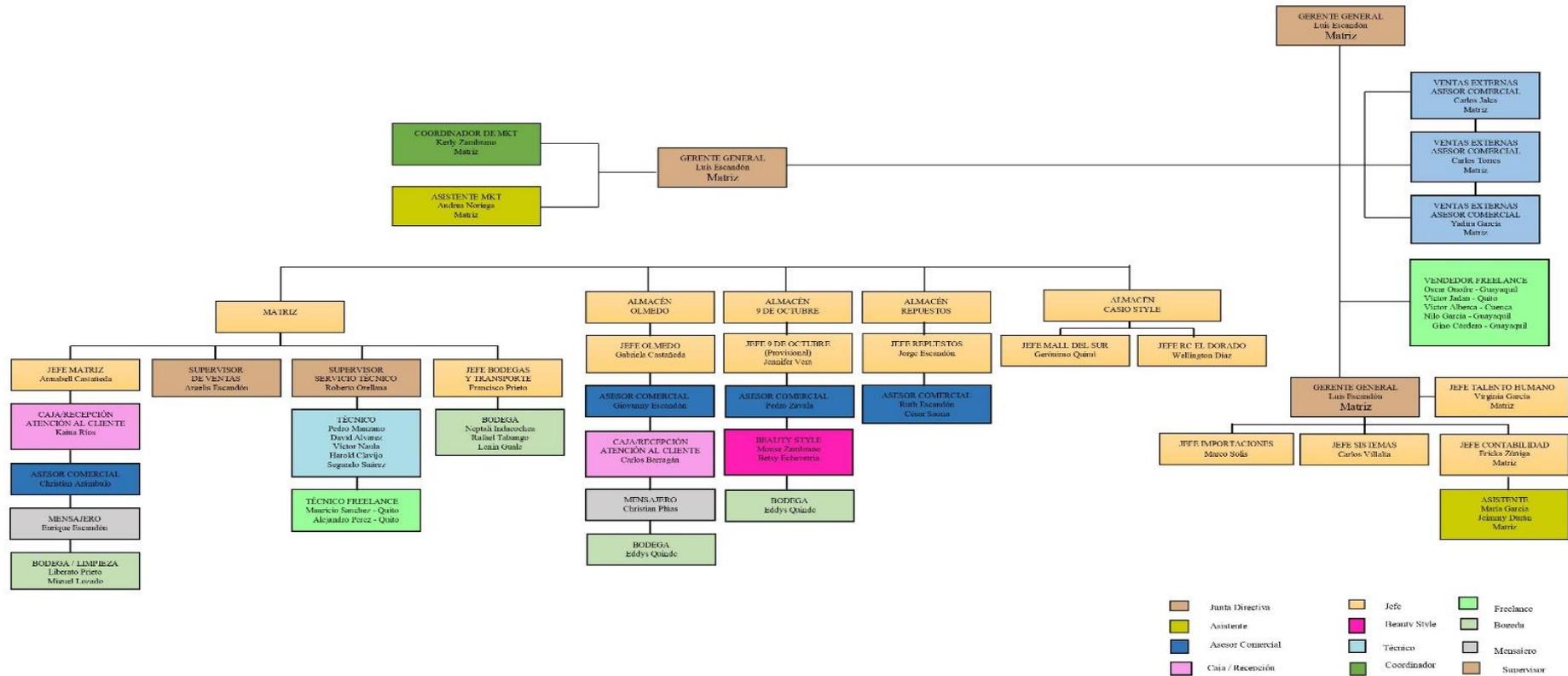


Figura 13 Organigrama de la empresa Macoser S.A.  
Fuente: Macoser (2020)

### 3.7 Entrevista gerente general



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**



**FORMATO DE ENTREVISTA PARA GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA  
MACOSER S.A.**

**1. ¿Cómo usted considera el desempeño laboral de sus colaboradores?**

Con responsabilidad, pero con falta de iniciativa; por falta de auto capacitación.

**2. ¿Usted considera que su equipo de trabajo cumple con las metas y objetivos planteados en la empresa?**

No y se lo puede observar en las bajas ventas que se ha tenido en los 4 últimos años.

**3. ¿Cómo se mide la productividad laboral dentro de la organización?**

Por metas, esto nos permite visualizar quien cumple con los objetivos y tiene un mejor desempeño laboral.

**4. ¿Existe una estructura organizacional bien definida en la empresa?**

La empresa no tiene una buena estructura organizacional esto se debe al no tener una guía o modelo a seguir.

**5. ¿La empresa ofrece una línea de carrera y oportunidad de crecimientos a sus colaboradores?**

Macoser S.A. si da oportunidad de crecimiento laboral a sus trabajadores, en la empresa algunos de sus trabajadores han ingresado cuando empezaban sus estudios y conforme su desempeño han ido escalando, también se brinda flexibilidad de horario para estudios universitarios.

**6. ¿El área de talento humano realiza un buen desempeño en la empresa Macoser S.A.?**

No, esto se refleja en los últimos años se tuvo una gran rotación de personal.

**7. ¿La empresa Macoser S.A. cumple con todos los beneficios como: salarios, seguros, bonos por desempeño laboral?**

Si, nos caracterizamos por ser una empresa puntual y cumplidora desde nuestros inicios, adicional cada navidad realizamos una cena con nuestros colaboradores y premiamos a los que han tenido el mejor desempeño laboral durante el año.

**8. ¿Cómo usted motiva a su personal?**

Con buen ambiente laboral y premios por lograr sus metas.

**9. ¿Considera que el área de talento humano ayuda a la empresa Macoser S.A. alcanzar los objetivos propuestos?**

Hoy en día considero que no se cumple los objetivos propuestos esto refleja en la falta de confiabilidad con algunos trabajadores.

**10. ¿Considera necesario e importante la implementación de un manual de procesos en el área de talento humano?**

Si urgente, para un buen desarrollo laboral.

### 3.8 Análisis entrevista gerente general

Se realizó una entrevista al gerente general, por correo electrónico debido a la situación que atraviesa el mundo con el covid, en la que se pudo evidenciar varias falencias como:

- Los trabajadores no cumplen con los objetivos y metas propuestas por la empresa, esto se debe a la falta de capacitaciones, esto trae inconvenientes en el desarrollo de las actividades laborales se refleja en los bajos ingresos.
- No existe una estructura organizacional esto provoca o tiene como consecuencia que los trabajadores no ejecuten de forma eficiente y tengan confusión en los procesos a desarrollar.
- La gestión de talento humano no ha tenido un buen desempeño al realizar sus funciones, no cumple con las metas trazadas esto trae varios inconvenientes dentro de la empresa, como por ejemplo la selección de personal no se ha realizado de la forma adecuada con los parámetros correctos para la obtención de un mejor resultado.

De acuerdo a la información obtenida por el gerente general podemos darnos cuenta que existe buen clima laboral, cumple con todos los beneficios de ley como: sueldos, vacaciones, decimotercero sueldo, decimocuarto sueldo, utilidades y bonificación por alcanzar metas en ventas, esto ayuda en la motivación del empleado para que siga esforzándose y cumpla con los objetivos.

Macoser S.A. brinda oportunidad de crecimiento laboral a sus trabajadores algunos de ellos empezaron en la empresa cuando recién comenzaron sus estudios y conforme a su desempeño han podido escalar a mejores puestos laborales, también flexibilidad de horario para estudiar.

Se considera de manera urgente la implementación de un manual de proceso para mejorar los errores que se han presentado dentro de la empresa.

### 3.9 Entrevista dirigida al encargado de la gestión de talento humano



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**



**FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA ENCARGADA DE LA GESTION DE  
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA MACOSER S.A.**

**1. ¿Qué funciones cumple usted dentro de la empresa Macoser S.A.?**

Soy asistente de gerencia general, presidencia y vicepresidencia, me encargo del manejo de la logística de todas las importaciones y asistente de Talento Humano.

**2. ¿La empresa Macoser S.A. cuenta con área de talento humano?**

No

**3. ¿Cuáles son los retos que enfrenta el área de talento humano en cuanto a la contratación de personal en la empresa Macoser S.A.?**

Hoy en día nos enfrentamos a muchos retos, por ejemplo:

- Liderazgo y Motivación; implementación de sistemas de motivación para el personal, como reconocer el talento desde la gestión de RRHH.
- Detección y retención de talentos internos; como detectar los talentos internos de cada persona.

**4. ¿Cree usted que el área de talento humano ayuda a la empresa Macoser S.A. a alcanzar los objetivos propuestos?**

Desde mi punto de vista creo que si se cumple con los objetivos propuestos.

**5. ¿Cuáles son los parámetros al momento del reclutamiento y selección de personal?**

Para la selección del personal es empírica por lo general son recomendaciones.

**6. ¿Existe un elevado índice de rotación de personal en la empresa Macoser S.A.?**

Si, en los últimos 4 años se tuvo un porcentaje alto de rotación.

**7. ¿La empresa ofrece una línea de carrera y oportunidad de crecimientos a sus colaboradores?**

Si, capacitaciones de línea que comercializamos y otros.

**8. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa Macoser S.A.?**

El clima laboral es muy bueno, la empresa brinda las condiciones físicas y herramientas de trabajo adecuada para el buen desarrollo de la misma.

**9. ¿En la empresa Macoser S.A. se tiene un trato igualitario a todos sus trabajadores?**

Si hay un trato igualitario a su personal.

**10. ¿La empresa Macoser S.A. da recompensas (bonos, premios) a sus trabajadores por cumplir con una alta productividad?**

Sí, todos los años en la cena de navideña.

**11. ¿La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores?**

Muy pocas veces por lo general cuando se adquiere un nuevo producto.

**12. ¿Con que frecuencia se mide la productividad laboral dentro de la organización?**

Mensualmente mediante el volumen de ventas.

**13. ¿Se realiza retroalimentación a los trabajadores cuando es necesario?**

Si, para ventas.

**14. ¿Considera necesario e importante la implementación de un manual de procesos en el área de talento humano?**

Sí, es muy importante y necesario para el buen desarrollo del mismo, actualmente no tenemos un departamento específico de Talento Humano.

### 3.10 Análisis entrevista a la encargada del área de talento humano

Se realizó una entrevista a la encargada de la gestión de talento humano, por correo electrónico debido a la situación que atraviesa el mundo con el covid, ella indica que cumple con otras funciones como asistente de gerencia, presidencia, vicepresidencia y manejo de logística en importaciones.

La empresa cuenta con un buen clima laboral y un trato igualitario a su personal esto permite que los trabajadores se sientan motivados al momento de realizar sus funciones.

En el área de talento humano se enfrentan varios retos entre ellos el liderazgo y aptitudes de talentos en los trabajadores, al momento de la selección de personal es de forma empírica no se cumple con el perfil necesario a lo solicitado. La falta de capacitaciones para un mejor desarrollo laboral.

Uno de los más grandes problemas es la selección y reclutación de personal es empírica no tiene la importancia necesaria y los parámetros adecuados se refleja en los últimos años se ha tenido un alto índice de rotación de personal esto afectado los ingresos de la empresa.

Se mide el desempeño de los trabajadores mensualmente y los mejores son recompensados en navidad con la entrega de premios. Se realiza retroalimentación a los trabajadores para reforzar conocimientos.

Otro de los problemas es no tener un área específica para la gestión de talento humano, la falta de capacitaciones con frecuencia a los trabajadores.

Se considera muy importante y necesario la implementación de un manual de procesos para obtener un buen desarrollo laboral.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
FICHA DE OBSERVACIÓN**



**Tema:** Manual De Procesos Para El Área De Talento Humano En La Empresa Macoser S.A.

**Lugar:** Francisco Paula Icaza 608-610 E/ Escobedo y Boyacá.

**Fecha de observación:** 31 de Agosto del 2020.

**Hora:** 09h00 – 18h00

OBSERVACIONES	SI	NO
¿Contrata personas que son referidas por los trabajadores?	<b>x</b>	
¿Tiene procesos de selección y contratación adecuados?		<b>x</b>
¿Cuenta con un alto índice de rotación de personal?	<b>x</b>	
¿Cuenta con un plan de capacitación laboral?		<b>x</b>
¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores?	<b>x</b>	
¿ Han bajado sus ventas en los últimos 5 años ?	<b>x</b>	

**Elaborado por:** Prieto (2020)

### 3.11 Análisis de la observación de campo.

Al realizar las investigaciones en la empresa Macoser S.A. pude notar que, en el año 2016, 2017, 2018 y 2019 la empresa tuvo bajos ingresos, debido a que en estos años se dio un gran índice de rotación personal entre ellos: seis fueron vendedores, una secretaria de gerencia, un jefe de local comercial, un técnico, fueron desvinculados de la empresa porque faltaron a la confianza de la empresa, ellos suplantaron productos originales (relojes casio) con replicas y vendían a los consumidores como los originales se entregaban facturas falsas, se descubrió porque un cliente se acercó a reclamar, otra falta a la empresa fue cuando se vendía a los consumidores con nombres de mayorista los cuales tienen precios especiales, los vendedores se substraían la diferencia del precio no cumplieron con las necesidades de la empresa, adicional incumplieron con algunas normas, las cuales se ven afectadas en los ingresos de la empresa, esto se da a que muchos de ellos eran personas recomendadas, no se les realizaba los debidos filtros de contratación y no se revisaba si su perfil era el adecuado para la función que iba a ejercer aquí podemos ver la gran importancia de seguir los parámetros en la selección y contratación de personal.

En la tabla a continuación se puede ver la información indicada de los ingresos de la Empresa Macoser S.A. en los últimos 5 años:

Tabla 5 *Ingresos de Macoser S.A.*

	2015	2016	2017	2018	2019
ventas	9475142	6096671	6858049	8473853	7444466

Elaborado por: Prieto (2020)

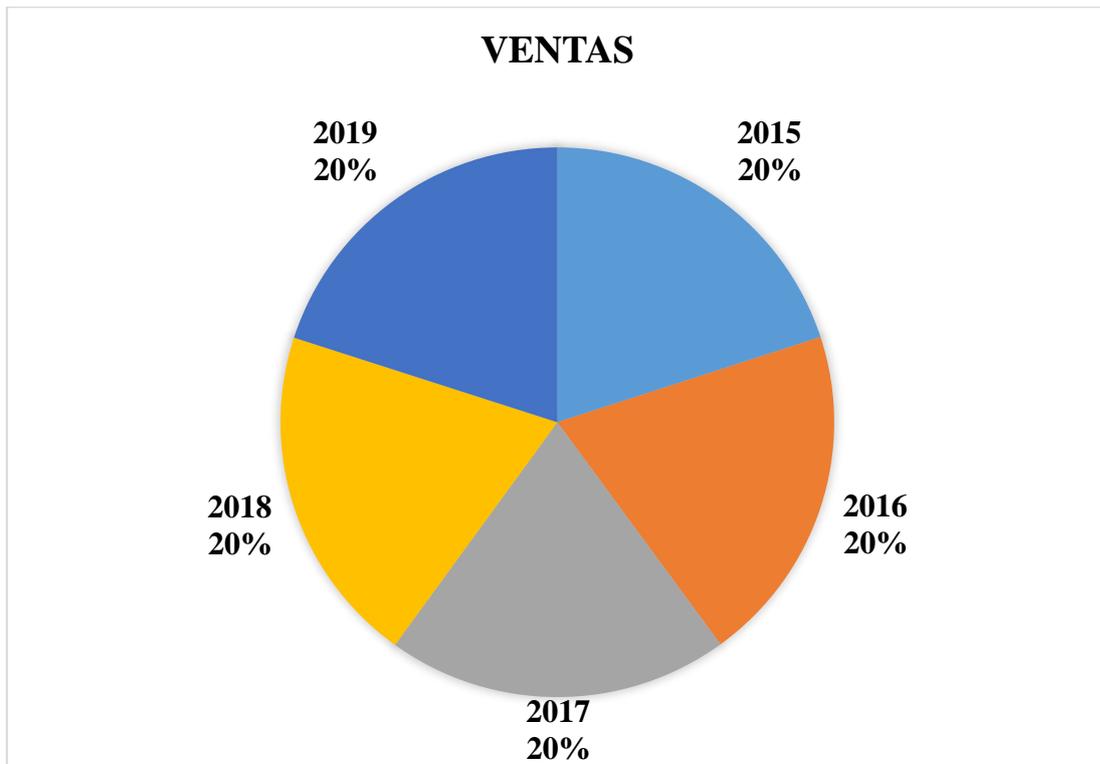


Figura 14 Ingresos de Macoser S.A.  
Elaborado por: Prieto (2020)

También se observó que no cuentan con un departamento específico para esta gestión, y que la persona encargada de esta gestión realiza otras funciones dentro de la empresa como: asistente de gerencia, presidencia, vicepresidencia y logística. Adicional el representante legal de la empresa también realiza aportaciones a esta gestión hoy en día sabemos que los gerentes cuentan con el conocimiento necesario pero lo mejor para la empresa sería una persona que se dedique completamente a la gestión de talento humano.

Otro factor importante es la falta de capacitaciones a los trabajadores se les brinda capacitaciones de las líneas comerciales que se brindan, por lo general esto se realiza cuando se adquiere nuevos productos lo recomendable sería realizarlas constantemente para reforzar los conocimientos.

Se nota la falta de un manual de procesos con todas las falencias que han tenido, el contar con un manual de procesos ayuda a la unificación de información para los trabajadores.

Cabe recalcar al comienzo del trabajo de investigación se realizó una entrevista, en la cual se indicó que cuentan con todo lo necesario para el desarrollo del área de talento humano, pero mediante las entrevistas y fecha de observación podemos darnos cuenta que no es cierto.

## CAPÍTULO IV

### Propuesta

#### 4.1 Título de la propuesta

Elaboración de un manual de procesos para la mejora del área de talento humano de la empresa Macoser S.A.

#### 4.2 Justificación de la propuesta

Los manuales de procesos son una serie de pasos, sirven de guía a los trabajadores, llevan un orden y contiene información detallada fácil de comprender, ayudan a obtener resultados eficientes y eficaces, algunas compañías cuentan con procesos estandarizados y bien definidos.

La empresa Macoser S.A. su área de talento humano no cuenta con un manual de procesos, se han cometido errores en el desarrollo de la gestión dentro de la empresa, se identificaron en la investigación realizada.

Los resultados que se han obtenido de la investigación son: la falta de un plan de capacitación, un proceso empírico en la selección y reclutacion, índice de rotación alto, falta de una organización sistematizada, los cuales deben de mejorar mediante la implementación de un manual de procesos.

Con el desarrollo de la propuesta se espera tener un mejor rendimiento en la gestión de talento humano.

#### 4.3 Objetivo de la propuesta

##### 4.3.1 Objetivo General

Desarrollar un manual de procesos para el área de talento humano en la empresa Macoser S.A., para mejorar y servir de guía al personal encargado de la gestión de talento humano y alcanzar con los objetivos propuestos.

##### 4.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Establecer un plan de capacitación laboral.
- Desarrollar un proceso organizado y controlado para la rotación de personal.

#### 4.4 Desarrollo de la propuesta

# **Manual de procesos área de talento humano**



**Agosto 2020**

## Contenido

Introducción.....	3
Objetivo del Manual.....	4
Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	5
Procedimiento .....	6
Flujo.....	9
Plan de capacitación .....	12
Procedimiento .....	13
Flujo.....	14
Proceso de evaluación de desempeño .....	16
Procedimiento .....	17
Flujo.....	19
Motivación o reconocimiento laboral .....	21
Procedimiento .....	22
Flujo.....	23

## **Introducción**

Se ha elaborado un Manual de Procesos para el Área de Talento Humano, con la finalidad de tener un apoyo para el personal en las funciones que realizan y lograr cumplir con los objetivos.

El contenido del manual será el siguiente:

- Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Plan de capacitación laboral.
- Desarrollo de un proceso organizado y controlado para la rotación de personal.

Cabe recalcar que el manual de procesos debe ser revisado por el encargado de la gestión de talento humano anualmente, con el objetivo de mantenerlo actualizado.

## **Objetivo del Manual**

Contar con un instrumento de apoyo para el personal del área de talento humano en las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

**1. Proceso de reclutamiento y selección de personal**

CÓDIGO: 0001

**Objetivo:**

Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal, cuando se requiera de nuevo personal en Macoser S.A., con la finalidad de contratar personas capacitadas y que cumplan con el perfil requerido para alcanzar las metas trazadas por la empresa, para evitar rotación de personal.

**Alcance:**

Se aplicará en todos los procesos de reclutamiento y selección de personal nuevo para la empresa.

**Definición:**

**Reclutamiento:** Se realiza la convocatoria de personas que estén interesadas por un puesto de trabajo. El reclutamiento puede ser interno o externo dependiendo el perfil del puesto laboral disponible.

**Selección:** Se elige al candidato cualificado previo a esto paso por un proceso de reclutamiento, en esta etapa se realiza varias pruebas como: entrevistas, test psicológico entre otras, hasta obtener al candidato adecuado.

**Test psicológico:** Tiene como objetivo evaluar las características de los postulantes, conocer su personalidad, aptitudes para enfrentar problemas.

**Responsabilidades:**

La persona encarga en hacer cumplir será el jefe del área de talento humano el deberá estar pendiente que se cumpla con el cumplimiento del manual.

**Procedimiento:**

Tabla 6 Proceso de reclutamiento y selección de personal

CÓDIGO: 0001

PASOS	ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Requiere	Solicitud de nueva contratación al área de talento humano y gerencia.	Jefe de área solicitante
2	Gerencia	Revisar solicitud para verificar la necesidad de contratar nuevo personal.	Gerente general
3	Talento humano	Si: Es necesario se envía por correo al jefe de talento humano para que realice la convocatoria.	Gerente general
4	Talento humano	No: Es necesario el proceso termina.	Jefe de Talento Humano
5	Talento Humano	Revisar con el jefe de área solicitante el perfil y funciones de la nueva adquisición laboral. Analizar si los candidatos deben ser personas que ya se encuentren laborando en la empresa o personas externas.	Asistente de Talento Humano
6	Talento Humano	Si el reclutamiento es interno se debe enviar un correo electrónico a cada jefe de área para que ellos informen a sus trabajadores. Pero si el reclutamiento es externo se debe publicar por los medios digitales de la empresa de la vacante.	Asistente de Talento Humano

**1. Proceso de reclutamiento y selección de personal****CÓDIGO: 0001**

PASOS	ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7	Talento Humano	Se recibe todos los currículos y se procede a revisar, para comprobar que cumplan con el perfil solicitado de no cumplir se procede a eliminar del proceso.	Asistente de Talento Humano
8	Talento Humano	Convocar a los postulantes seleccionados a una entrevista con talento humano y a realizar el test psicológico.	Asistente de Talento Humano
9	Talento Humano	Calificar el test y comprobación de las referencias laborales.	Asistente de Talento Humano
10	Talento Humano	Coordinar con el jefe del área solicitante y de ser necesario con el gerente general para que entrevisten a los candidatos seleccionados.	Asistente de Talento Humano
11	Talento Humano	Realizar una reunión con el entrevistador para decidir, cual es el candidato ideal para a la vacante, adicional tener dos opciones por cualquier inconveniente que se presente.	Asistente de Talento Humano
12	Talento Humano	Presentar informe final indicando, cual fue el candidato seleccionado.  Llamar al candidato seleccionado y coordinar inicio de capacitación.	Jefe de Talento Humano

**1. Proceso de reclutamiento y selección de personal**CÓDIGO: **0001**

PASOS	ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<b>13</b>	Talento Humano	Entrega de equipo necesario para laborar.	Asistente de Talento Humano
<b>14</b>	Talento Humano	Envío de correo electrónico a todos los jefes de área indicando el ingreso de un nuevo trabajador.	Asistente de Talento Humano

Elaborado por: Prieto (2020)

## 1. Flujo proceso de reclutamiento y selección de personal

CÓDIGO: 0001

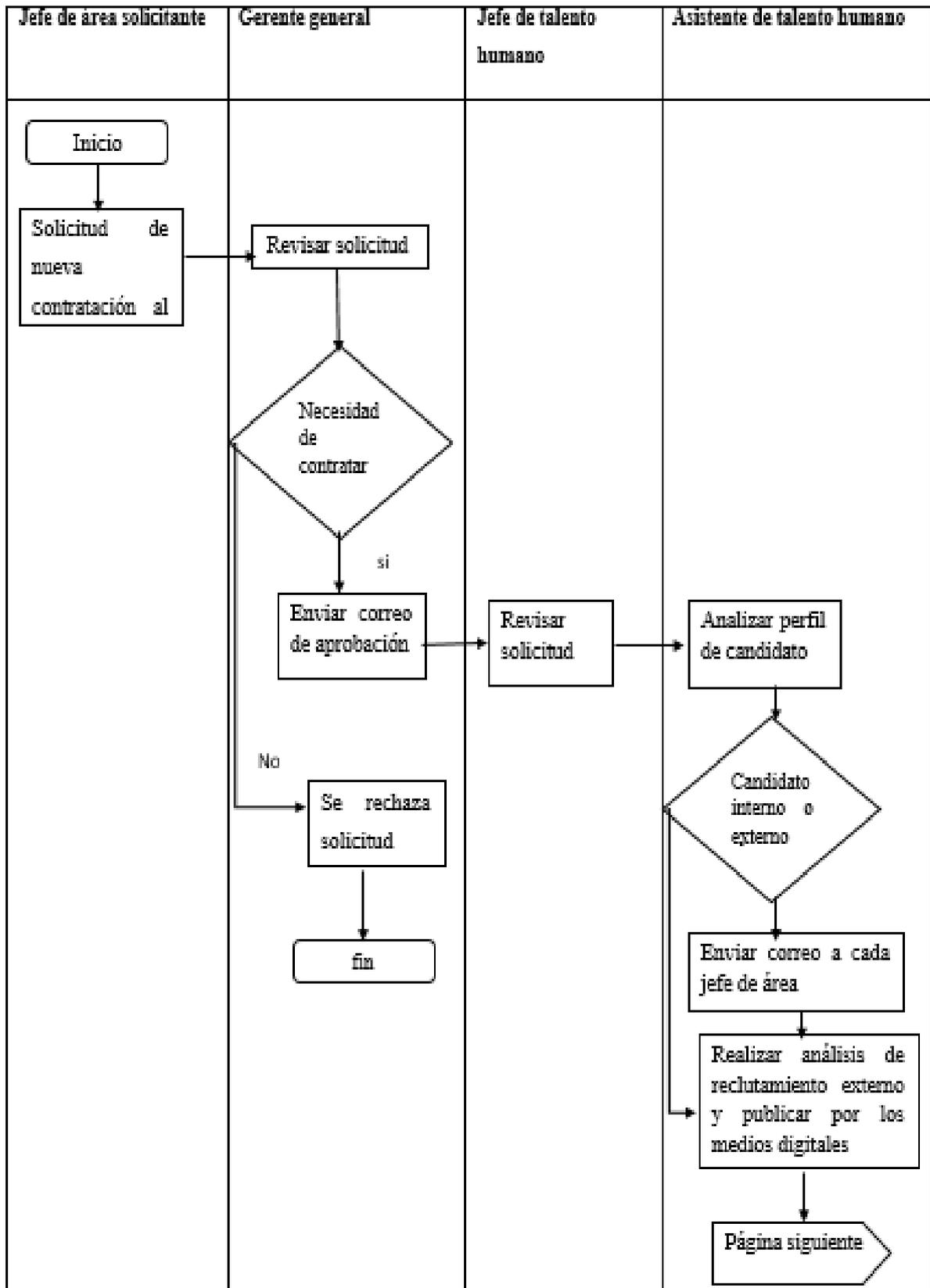


Figura 15 Flujo proceso de reclutamiento y selección de personal parte 1  
Elaborado por: Prieto (2020)

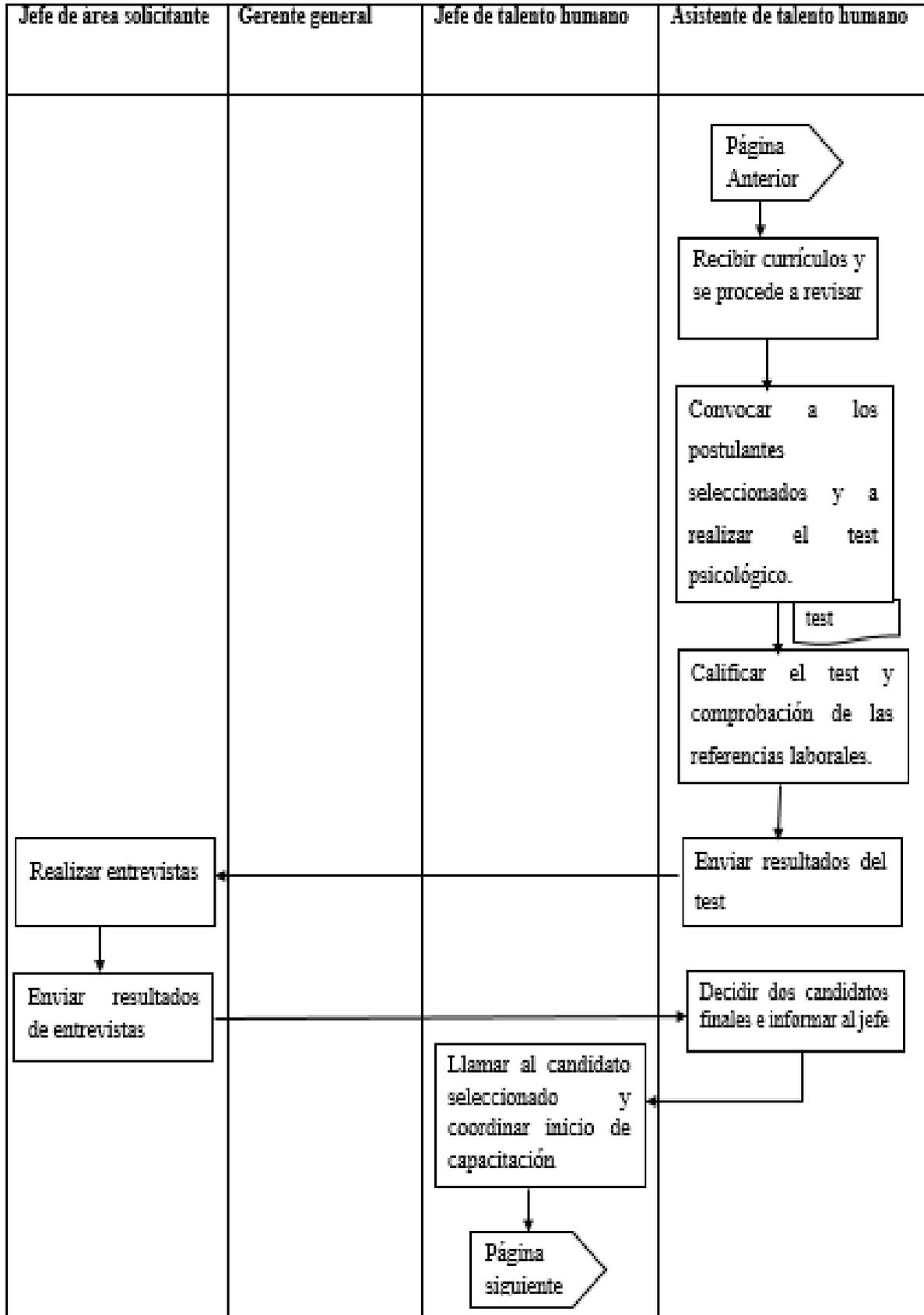


Figura 16 Flujo proceso de reclutamiento y selección de personal parte 2  
Elaborado por: Prieto (2020)

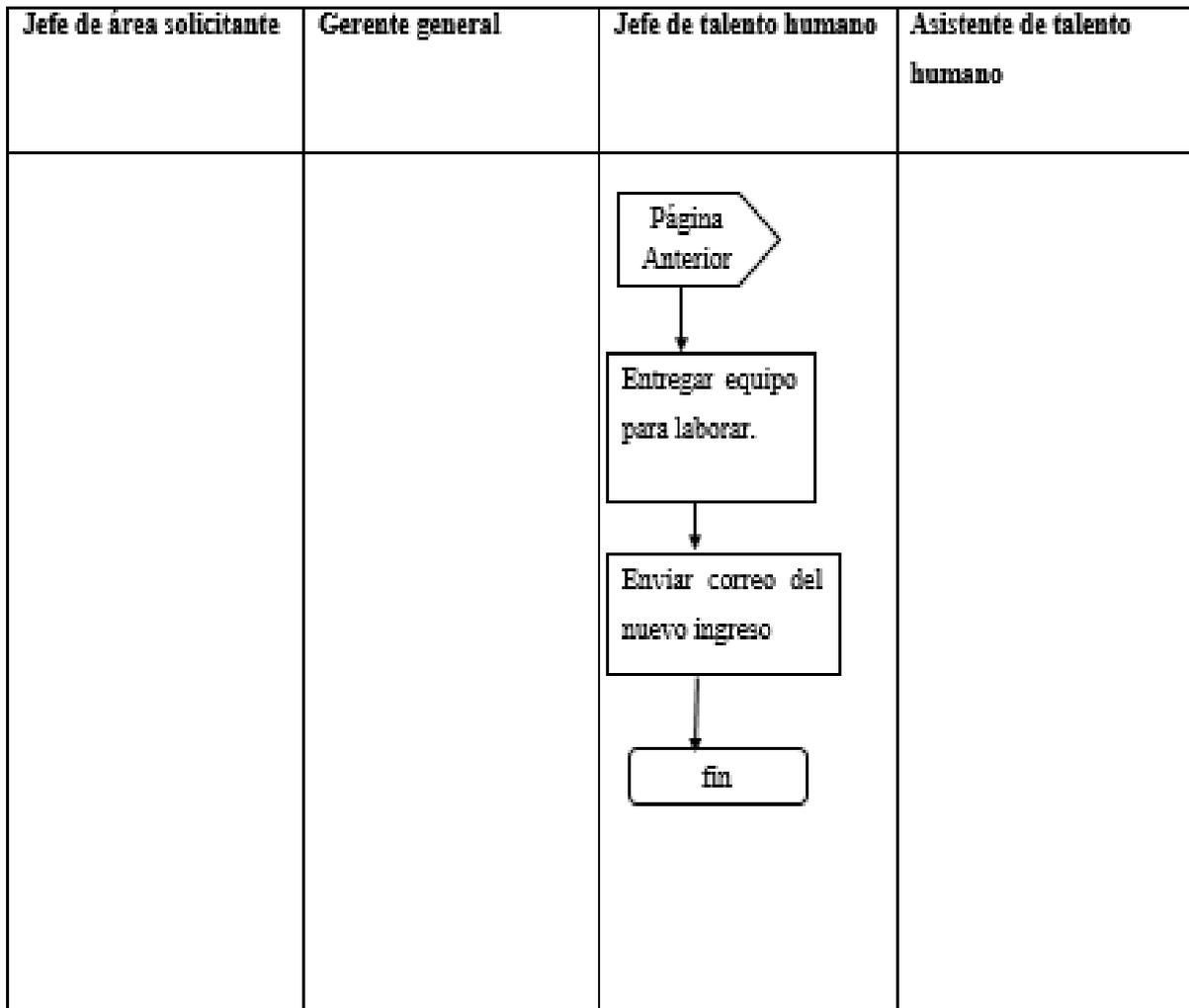


Figura 17 Flujo proceso de reclutamiento y selección de personal parte 3  
Elaborado por: Prieto (2020)

**1. Proceso plan de capacitaciones**

CÓDIGO: 0001

**Objetivo:**

Establecer un proceso en donde permita controlar, planificar y renovar conocimientos a los trabajadores, ya sea cada año o según la necesidad de la empresa.

**Alcance:**

Se aplicará en el área de talento humano y cada jefe de distintas áreas lo realizará con sus trabajadores.

**Definición:**

**Capacitación:** Donde se proporciona nuevos conocimientos y herramientas para un mejor desempeño en las actividades o tareas laborales.

**Participantes:** Son las diferentes áreas con sus colaboradores que necesitan de capacitaciones para un mejor desempeño laboral.

**Proveedores:** Son las marcas de los productos que distribuye Macoser S.A. que necesitan de una debida capacitación para conocer el funcionamiento correcto de los productos y brindar un buen servicio al cliente.

**Instructor interno:** Es la persona con experiencia y comprende con claridad cada proceso, capaz de realizar una capacitación y se encuentra en estado dependencia a la empresa Macoser S.A.

**Instructor externo:** Persona que cuenta con experiencia, conocimientos, facilidad para comunicarse y no labora en Macoser S.A.

**Responsabilidades:**

El responsable de que se realiza el plan de capacitación es el gerente general, y los jefes de área.

Tabla 7 Proceso plan de capacitaciones

CÓDIGO: 0001

Pasos	Área	Actividad	Responsable
1	Talento humano	Realizar una reunión con todos los jefes de áreas y gestión de talento humano.	Gerente General
2	Talento humano	Estudiar cuales son las capacitaciones a realizar y si la dicta el proveedor o capacitador interno.	Gerente General
3	Talento humano	Si la dicta el proveedor solicitar fecha, hora y autorización, pero si es interna por la empresa verificar fechas disponibles.	Gerente General
4	Talento humano	Realizar el presupuesto de los gastos por capacitación anual.	Gerente General
5	Talento humano	Aprobación del plan de capacitación y presupuesto anual.	Presidente
6	Talento humano	Ejecutar el plan de capacitación anual.	Jefe de talento humano
7	Talento humano	Se estudialos resultados de la capacitación con cada jefe de área.	Jefe de talento humano
8	Talento humano	Revisión cada tres meses de ejecución del plan de capacitación.	Jefe de talento humano

Elaborado por: Prieto (2020)

## 1. Flujo de proceso plan de capacitaciones

CÓDIGO: 0001

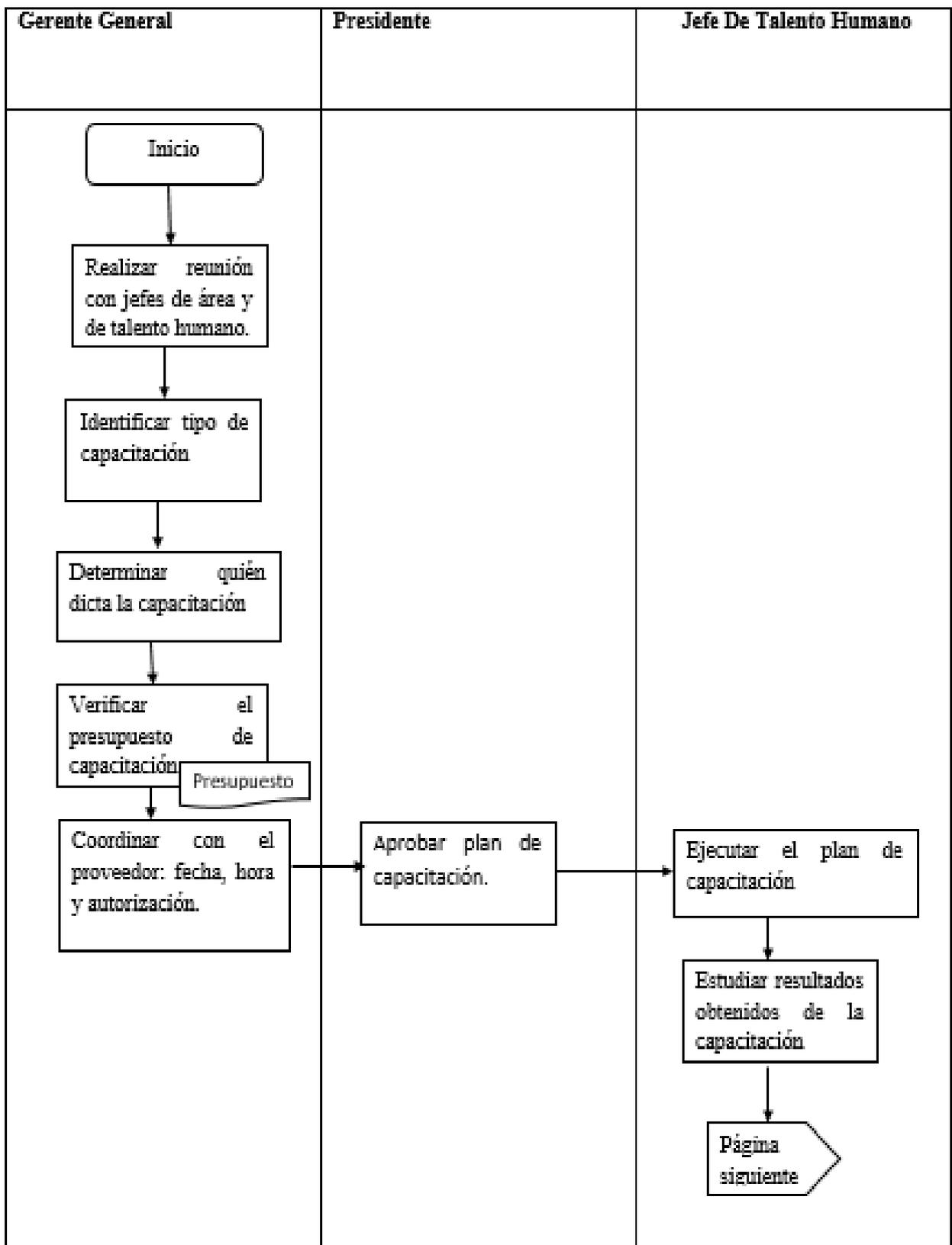


Figura 18 Flujo de proceso plan de capacitaciones parte 1  
Elaborado por: Prieto (2020)

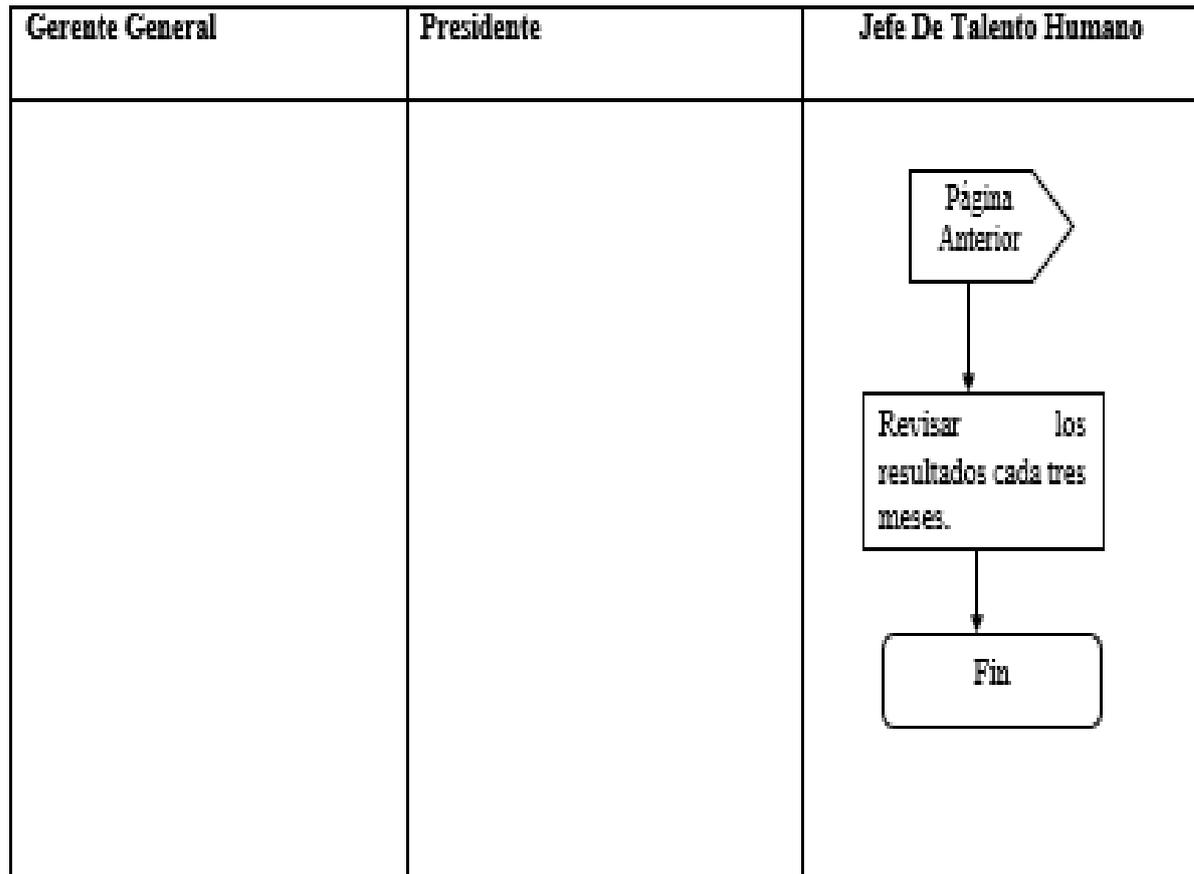


Figura 19 Flujo de proceso plan de capacitaciones parte 2

Elaborado por: Prieto (2020)

**1. Proceso de evaluación de desempeño**

**CÓDIGO: 0001**

**Objetivo:**

Medir el nivel competitivo de los trabajadores, conocer que tan eficientes son al realizar sus funciones.

**Alcance:**

Se aplica a todos los trabajadores de Macoser S.A.

**Definición:**

**Desempeño:** Es el rendimiento de la persona al momento de realizar una acción.

**Competencia:** Donde se demuestra la capacidad y destreza de la persona.

**Experiencia:** Los conocimientos obtenidos por trabajos o vivencias anteriores.

**Evaluación de desempeño:** Permite comprobar el grado de cumplimiento del trabajador con las funciones que realiza y si cumple con los objetivos.

**Responsabilidades:**

La persona encarga en hacer cumplir será el jefe del área de talento humano, cada mes los jefes de área deben tener el reporte de desempeño de sus trabajadores.

Tabla 8 Proceso de evaluación de desempeño

CÓDIGO: 0001

**Procedimiento:**

PASOS	ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Talento humano	Diseño del formato de evaluación de desempeño	Gerente General
2	Talento humano	Realizar una reunión con todos los jefes de áreas para informarlos y capacitarlos sobre el formato de evaluación.	Gerente General
3	Talento humano	Definir los objetivos mensuales de cada área.	Jefes de áreas
4	Talento humano	Elaboración de cronograma con las fechas de evaluación.	Jefe de talento humano
5	Talento humano	Enviar por correo a cada jefe de área el cronograma de evaluación.	Jefe de talento humano
6	Talento humano	Explicación del formato de evaluación de desempeño a los trabajadores.	Jefe de talento humano
7	Talento humano	Realizar la evaluación de desempeño a todos los trabajadores.	Todos los trabajadores
8	Talento humano	Se receptan los resultados obtenidos de la evaluación.	Jefe de talento humano

**1. Proceso de evaluación de desempeño**CÓDIGO: **0001****Procedimiento:**

PASOS	ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
9	Talento humano	Solicitar reunión con los jefes de cada área para realizar un estudio de los resultados obtenidos de la evaluación.	Jefe de talento humano
10	Talento humano	Si: Los resultados obtenidos fueron los mejores el proceso se termina.  No: Lo resultados obtenidos no fueron lo que se esperaba, se envía una retroalimentación al trabajador para aclarar cualquier duda que tenga y llegar a cumplir con los objetivos.	Jefe de talento humano

Elaborado por: Prieto (2020)

1. Flujo de proceso evaluación de desempeño

CÓDIGO: 0001

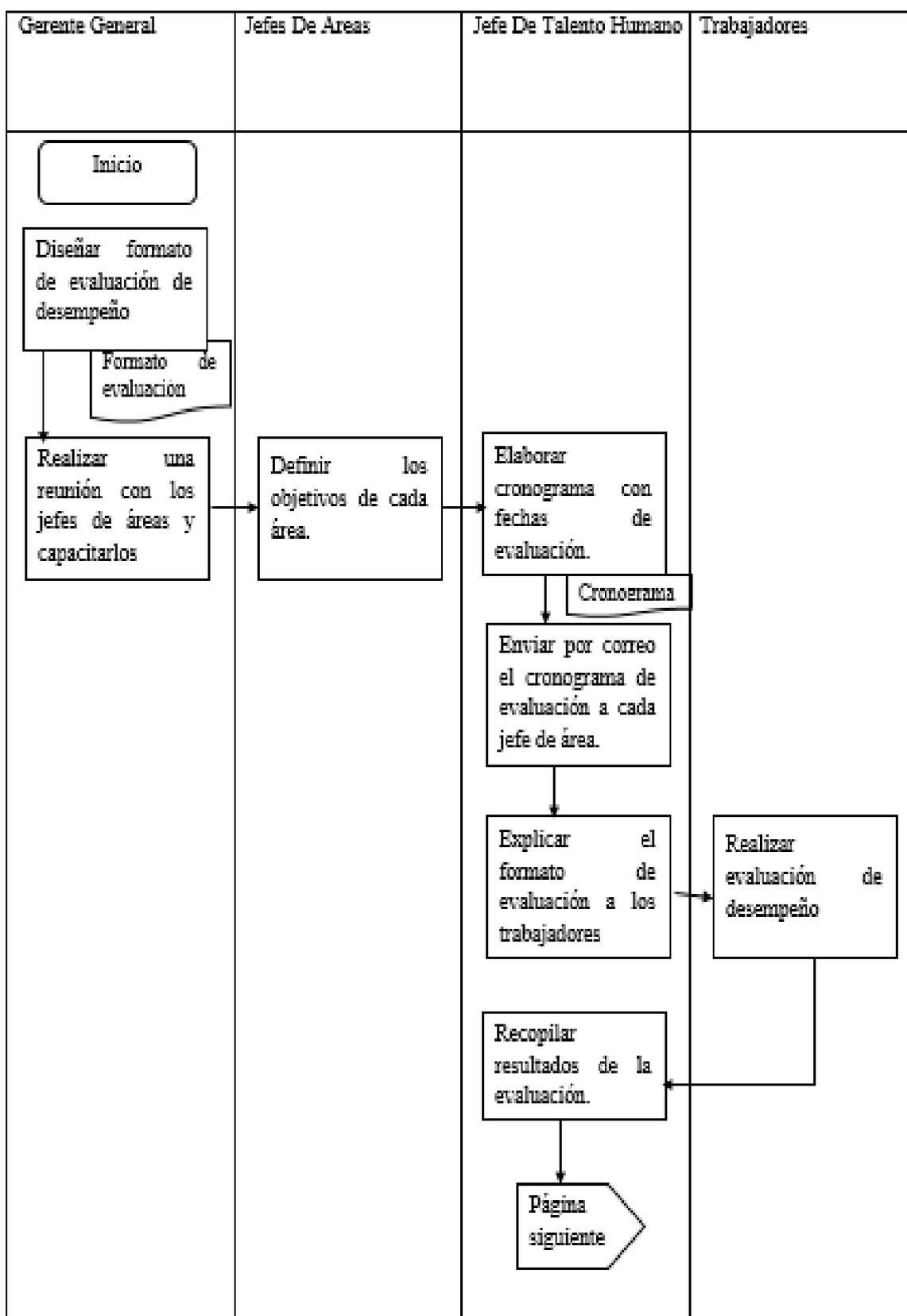


Figura 20 Flujo de proceso evaluación de desempeño parte 1  
Elaborado por: Prieto (2020)

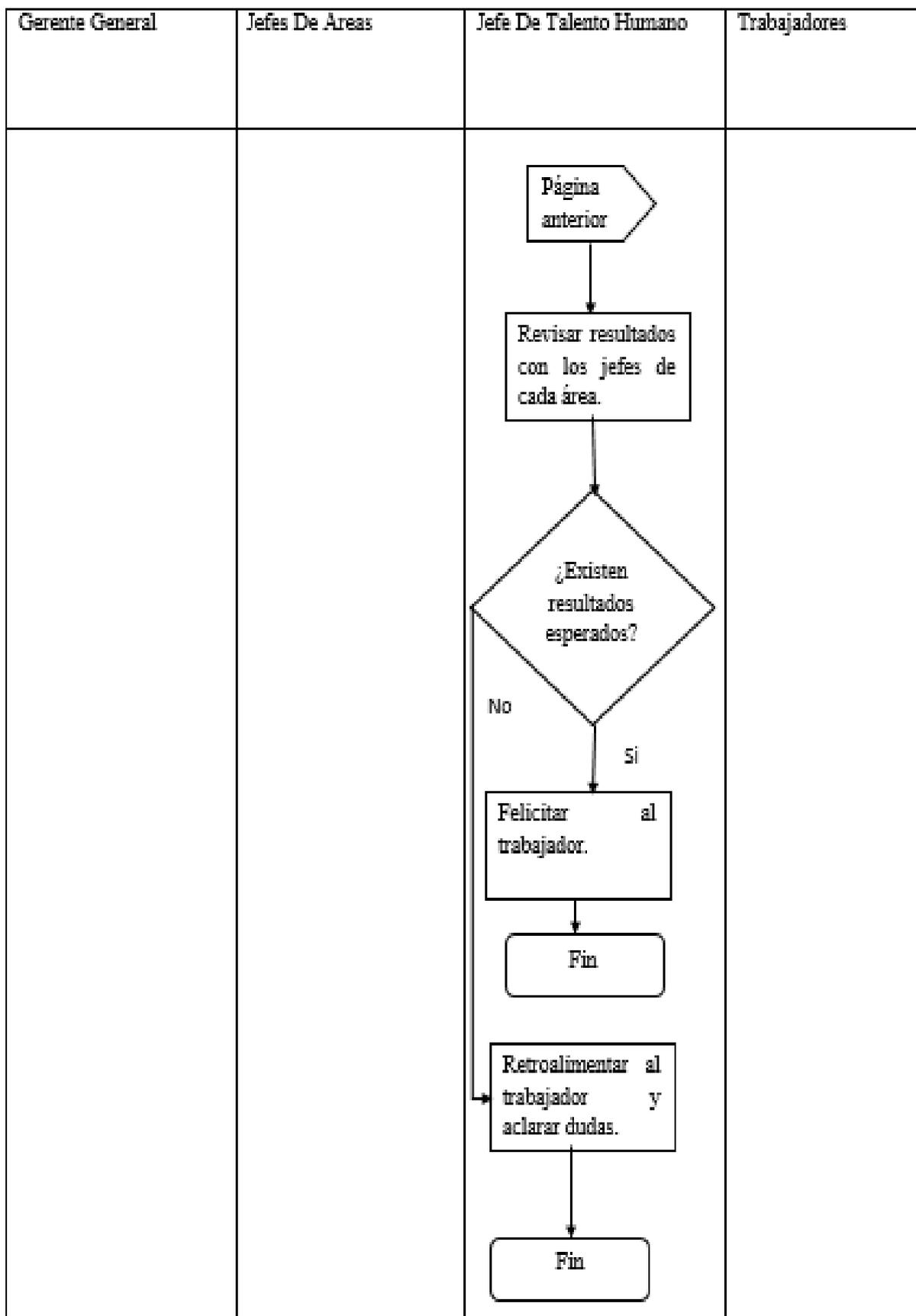


Figura 21 Flujo de proceso evaluación de desempeño parte 2  
Elaborado por: Prieto (2020)

**1. Proceso de Motivación o reconocimiento laboral**

CÓDIGO: 0001

**Objetivo:**

Reconocer a los trabajadores por su esfuerzo, dedicación y colaboración a la empresa.

**Alcance:**

Se aplica a todos los trabajadores de Macoser S.A.

**Definición:**

**Recompensa:** Reconoce al trabajador por su esfuerzo y compromiso con la empresa.

**Disciplina:** Cumple con todos los parámetros expuestos por la empresa.

**Motivación:** Es la habilidad del empleador al momento de mantener a sus trabajadores con un ánimo positivo en el trabajo.

**Desempeño laboral:** Permite visualizar el rendimiento laboral de los trabajadores, la eficiencia y eficacia al realizar las funciones laborales, y conocer si se cumple con los parámetros.

**Responsabilidades:**

El encargado será el jefe del área de talento humano.

Tabla 9 Proceso de reconocimiento laboral

CÓDIGO: 0001

**Procedimiento:**

PASOS	ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Talento humano	Realizar un formato de proceso para el reconocimiento laboral.	Jefe de talento humano
2	Talento humano	Enviar por correo a gerencia el formato para su aprobación o rechazo.	Jefe de talento humano Gerente General
3	Talento humano	Realizar un estudio de implementación y presupuesto.	
4	Talento humano	Aprobación del proceso, realizar una reunión con los jefes de área y exponer la idea a ejecutarse.  Rechazo el proceso termina.	Gerente General, Jefe de talento humano
5	Talento humano	El jefe de cada área debe enviar por correo a talento humano las novedades y el formato de desempeño laboral mensual.	Jefes de las diferentes áreas
6	Talento humano	Realizar estudio a la información recibida por los jefes de área y escoger al trabajador que cumpla con todos los parámetros.	Jefe de talento humano
7	Talento humano	Premiación al mejor trabajador del mes	Jefe de talento humano

Elaborado por: Prieto (2020)

## 1) Flujo de proceso reconocimiento laboral

CÓDIGO: 0001

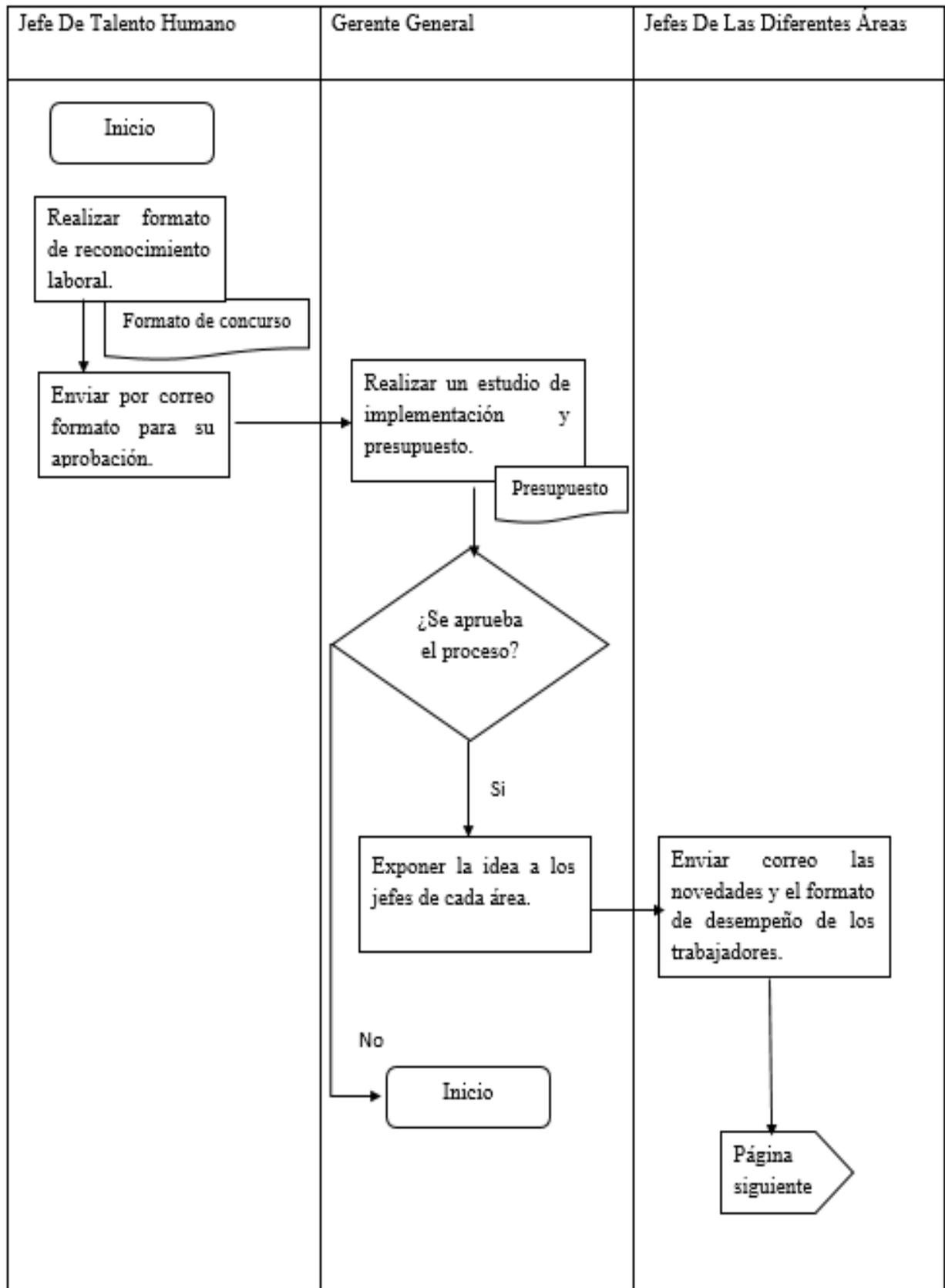


Figura 22 Flujo de proceso reconocimiento laboral parte 1  
Elaborado por: Prieto (2020)

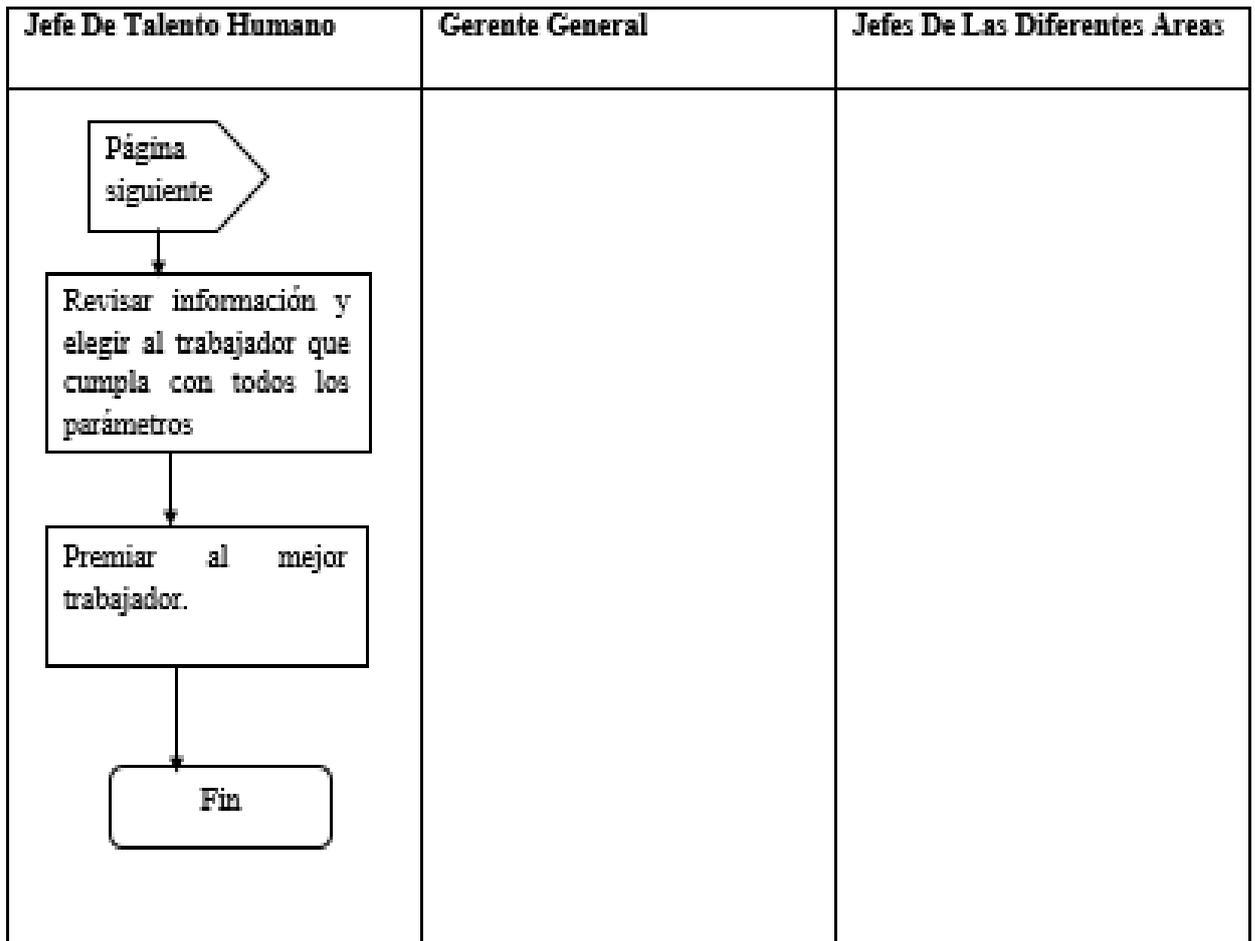


Figura 23 Flujo de proceso reconocimiento laboral parte 2

Elaborado por: Prieto (2020)

#### 4.5 Impacto/ beneficio de la propuesta

La propuesta busca beneficiar al empleador y trabajador, tener una guía en los procesos de desarrollo del área de talento humano, permitirá evitar un alto porcentaje de rotación de personal, bajas ventas y logrando obtener responsabilidad por parte de los trabajadores.

Se busca que la empresa Macoser aumente un 3% en sus ventas, y que el área de talento humano sea un aporte para este logro, implementando de forma correcta cada proceso y lograr cada objetivo propuesto, motivando al personal de trabajo que sientan que son una pieza fundamental en la empresa, una buena selección y reclutacion de personal con los perfiles eficientes y eficaces para el desarrollo de cada función dentro de la empresa.

#### 4.6 Costo beneficio

Es importante conocer cuál será el costo de la implementación de la propuesta a la empresa Macoser S.A. y sus beneficios.

El no tener un manual de procesos afecta a las empresas cometer varios errores entre ellos la contratación de personal, rotación de personal, falta de capacitaciones y esto se refleja en las ventas, lo que se busca con la propuesta es implementar los mejores recursos para la obtención de un buen desarrollo laboral.

A continuación, se adjunta los costos y beneficios de cada proceso propuesto en el manual de procesos.

##### 4.6.1 Costo del Proceso de Reclutamiento y Selección

Para ejecutar el proceso de manera efectiva se necesitan algunas herramientas como:

Tabla 10 *Herramientas para el proceso de reclutamiento y selección de personal*

Programas	Costos
Redes sociales y pagina web	La publicación de nuevos puestos laborales, las publicaciones son gratuitas no generan costos.
Pruebas psicológicas	Se recomienda descargar gratuitamente de internet ( <a href="https://www.daypo.com/pruebas-psicometricas-cultura-general.html#records">https://www.daypo.com/pruebas-psicometricas-cultura-general.html#records</a> ).
Multitrabajos	Membrecía anual \$ 1500 para la búsqueda de perfiles.

Elaborado por: Prieto (2020)

Beneficio: La empresa al contar con las herramientas adecuadas, para el desarrollo de reclutamiento y selección de personal, ayuda a no cometer los errores pasados, esto evitara las bajas ventas por la rotación de personal y cada función dentro de la empresa sea ejecutada de forma correcta.

#### 4.6.2 Costo del plan de capacitación

Para la implementación del plan de capacitación es necesario obtener los siguientes recursos:

- Capacitación realizada por el proveedor no genera costo a la empresa, todos los recursos son dados por los proveedores.
- Capacitación interna se necesita de capacitadores con experiencia, se adjunta lista de investigación de coach:

Tabla 11 *Herramientas para capacitación interna*

Capacitadores	Costos
Boris Ledesma	Coach  Costo: 4 charlas \$ 4000  Celular: 0991140651  <a href="http://borisledesma.com/acerca-de-mi/">http://borisledesma.com/acerca-de-mi/</a>
Ing. Eumices Muecay	Coach en salud ocupacional  Costo: 4 charlas \$600  Celular: 0999868107
Dr. Dario Alcivar	Salud ocupacional  Costo: 4 charlas \$600  Celular: 0995135897
Ing. Carlos Benavides R.	Coordinador General & coach  Costo: 4 charlas \$ 3200  Celular: 0991721944

Elaborado por: Prieto (2020)

Las capacitaciones de salud ocupacional serán 2 veces al año y con los coach será 4 veces al año con cada uno.

Beneficio: Tener trabajadores de calidad que conozcan el funcionamiento correcto de los productos que ofrece la empresa, la salud ocupacional y de las funciones que realizan dentro de la empresa, también como brindar una buena atención al cliente.

#### 4.6.3 Costo evaluación de desempeño

Costo: El proceso de evaluación de desempeño no genera gasto a la empresa o pago a terceros, este proceso se lo realiza internamente por el área de talento humano en conjunto con los jefes de cada área.

Beneficio: Permitirá dar a conocer las metas a cumplir mensual, anualmente, verificar que se estén cumpliendo y podrá ver las habilidades de cada trabajador.

#### 4.6.4 Reconocimiento laboral

Para el reconocimiento laboral se necesitará de lo siguiente:

Tabla 12 *Costos de recompensa*

Incentivos	Costos
Desayuno	\$ 6.25 (se sugiere café bombons, anual \$75)
Bono	\$40 (anual \$480)

Elaborado por: Prieto (2020)

Beneficio: Motiva a los trabajadores que cumplan con todos los parámetros de la empresa, sean disciplinados, eficientes al momento de realizar sus funciones y responsables.

La ejecución de esta propuesta tiene un costo \$10455 anual a cambio se tendrán beneficios para la empresa un mejor desempeño laboral, contratación con perfiles adecuados para las funciones a cumplir, aumento de ventas y disminución de rotación laboral. Esto permitirá tener un incremento en las ventas de un 3% a 5% anualmente y tener mayores ingresos la empresa.

## **Conclusiones**

Se obtuvo como conclusión la situación actual del área de talento humano, tiene algunas falencias, es importante mejorar ya que afectan en los logros de la empresa, con la implementación del manual de procesos se busca corregir, facilitar los procesos, llevar un orden y así obtener un mejor desempeño laboral.

Los diferentes procesos que realiza el área de talento humano, permitió identificar los errores en el proceso de reclutamiento y selección de personal es empírico, entre otros con la creación del manual de procesos se busca corregir todos los errores o falencia que se encuentran en el área de talento humano.

La implementación de forma correcta del manual de procesos en el área de talento humano, ayuda a mejorar cada proceso ser eficaz y eficiente para cada puesto de trabajo, no tener pérdida de tiempo y pérdidas económicas para la empresa.

Establecer las bases teóricas pertinentes para el manual de procesos, un guía para el desarrollo de cada proceso, sea ejecutado correctamente para su implementación.

## Recomendaciones

Se recomienda una vez terminado el Manual de Procesos que sea distribuido a todos los trabajadores, se realice una reunión con los jefes de cada área, se les brinde una explicación del manual para que ellos puedan brindar la información a su equipo de trabajo y así todos tener conocimiento del nuevo procedimiento a ejecutarse.

1. Proponer al gerente general, que la persona encargada del área de talento humano no tenga muchas funciones dentro de la empresa, para que pueda dedicarse específicamente a la gestión de talento humano y reestructurar el organigrama de la empresa al realizar los cambios.
2. Realizar una vez al año evaluación de desempeño laboral a los trabajadores en cada función que ejecutan, intervenir en cada uno de los procesos del Manual de Procesos para corregir los errores en la ejecución de estos.

Se recomienda que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea ejecutado correctamente por profesionales, pueden ser personas que ya formen parte de la empresa, con la finalidad de contratar un personal idóneo para la vacante.

3. Poner en práctica todos los procesos desarrollados en el manual para la empresa Macoser S.A. en el reclutamiento y selección de personal, plan de capacitaciones, evaluaciones de desempeño, esto permitirá tener un proceso controlado y organizado.
4. Finalmente se recomienda que el manual sea revisado anualmente, modificar cuando sea necesario ya sea para adjuntar nuevos procesos o actualizaciones que se vayan generando con el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.
- Alles, M. (2014). *La marca RRHH recursos humanos*. Granica.
- Alvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. copyright.
- Antonio, B. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. *Revista de Postgrado*.
- Antonio, G. P. (2016). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN*. UNED.
- Araujo, M. E. (2017). *UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR*. Obtenido de UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2407/1/T-UIDE-1287.pdf>
- Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.
- Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.
- Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Paraninfo.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.

- Bravo, C. J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago: Evolucion S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA .
- Chiavenato, I. (2016). *Gestión del talento humano* . McGraw-Hill Interamericana de España.
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Código de trabajo Ecuador. (18 de 03 de 2016). *informacionecuador.com*. Obtenido de informacionecuador.com: <https://informacionecuador.com/codigo-de-trabajo-ecuador-actualizado-2017-descargar-pdf/>
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:  
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4lJPIAhWFF5AKHUAYBF&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCFD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JivEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a>
- DE LA BALLINA BALLINA, F. J. (2016). *Investigación de mercados*. Paraninfo.
- Delaux, H. S. (2017). *Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis*. redactum.
- Duhalt Krauss, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas*. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.

- El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, pág. 9.
- Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*: . El Manual Moderno.
- exceltour. (2015). *libro blanco de los recursos humanos del turismo en españa*. peplematters.
- fd. (s.f.).
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo* . Alicante : ECU.
- Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Francisco J. Miranda Gonzalez, A. C. (2012). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Delta.
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .
- Gómez, M. M. (2006 ). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Brujas.
- Gonzalez, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Patria.
- Gonzalez, F. M. (09 de 2015). *LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS* . Bogota, Colombia.
- Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.

- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio* . Madrid: Paraninfo.
- Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber* . Florida: Atlantic Publishing Group .
- Humberto Ñaupas Paitán, M. R. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)
- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- JORGE LUIS BILBAO RAMIREZ, P. H. (2020). *INVESTIGACION Y EDUCACION SUPERIOR*. United States: Lulu.com.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.
- Lacalle, g. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*.
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .

- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Macoser. (2011). *Macoser S.A.* Obtenido de Macoser S.A.: <http://www.macoser-sa.com/historia.html>
- Maldonado, J. A. (2018). *GESTIÓN DE PROCESOS*.
- Maria Eugenia Caldas, G. L. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex.
- Martinez, C. (s.f.). *lifeder*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online*. Madrid: Esic.
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.
- Miguel David Rojas López, D. M. (2017). *Ingeniería Administrativa: Contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión de talento humano*. Bogota: U-carrera.
- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.
- Morales, R. (2013). *MF1330\_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.

- Nikita Céspedes, P. L. (2016). *PRODUCTIVIDAD EN EL PERÚ: medición, determinantes*. Lima.
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- Ocampo, D. S. (04 de 06 de 2019). *investigalia*. Obtenido de investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .
- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdigones, J. (2011). *MF0996\_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.
- Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.
- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Diaz de Santos.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.

- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial .
- Rosero, D. O. (2017). *WIMSERVICES*. Obtenido de WIMSERVICES: <https://wimservices.wixsite.com/servicios/single-post/S%C3%8DDMBOLOS-DE-LA-NORMA-ANSI-PARA-ELABORAR-DIAGRAMAS-DE-FLUJO>
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.
- Santos, A. C. (2017). *Gestion del. ECOE*.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito : SENPLADES .
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Madrid: Libros en Red.
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile : FUNDES.
- Torres, M. M. (11 de 02 de 2014). *milenio*. Obtenido de milenio: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>
- Valencia, J. R. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Cengage Learning Editores.
- Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.
- Vergara, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* , 249-250.
- Yadira Mariuxi Armas Ortega, M. d. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*.

## ANEXOS

### Anexo 1 Formato De Entrevista



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



FACULTAD  
ADMINISTRACIÓN  
FORMATO DE ENTREVISTA PARA GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA  
MACOSER S.A.

1. ¿Cómo usted considera el desempeño laboral de sus colaboradores?
2. ¿Usted considera que su equipo de trabajo cumple con las metas y objetivos planteados en la empresa?
3. ¿Cómo se mide la productividad laboral dentro de la organización?
4. ¿Existe una estructura orgánica bien definida en la empresa?
5. ¿La empresa ofrece una línea de carrera y oportunidad de crecimientos a sus colaboradores?
6. ¿El área de talento humano realiza un buen desempeño en la empresa Macoser S.A.?
7. ¿La empresa Macoser S.A. cumple con todos los beneficios como: ¿sueldos, seguros, bonos por desempeño laboral?
8. ¿Cómo usted motiva a su personal?
9. ¿Considera que el área de talento humano ayuda a la empresa Macoser S.A. alcanzar los objetivos propuestos?
10. ¿Considera necesario e importante la implementación de un manual de procesos en el área de talento humano?

## Anexo 2 Formato De Entrevista



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA ENCARGADA DEL AREA DE  
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA MACOSER S.A.

1. ¿Qué funciones cumple usted dentro de la empresa Macoser S.A.?
2. ¿La empresa Macoser S.A. cuenta con área de talento humano?
3. ¿Cuáles son los retos que enfrenta el área de talento humano en cuanto a la contratación de personal en la empresa Macoser S.A.?
4. ¿Cree usted que el área de talento humano ayuda a la empresa Macoser S.A. a alcanzar los objetivos propuestos?
5. ¿Cuáles son los parámetros al momento del reclutamiento y selección de personal?
6. ¿Existe un elevado índice de rotación de personal en la empresa Macoser S.A.?
7. ¿La empresa ofrece una línea de carrera y oportunidad de crecimientos a sus colaboradores?
8. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa Macoser S.A.?
9. ¿En la empresa Macoser S.A. se tiene un trato igualitario a todos sus trabajadores?
10. ¿La empresa Macoser S.A. da recompensas (bonos, premios) a sus trabajadores por cumplir con una alta productividad?
11. ¿La empresa realiza capacitaciones a sus trabajadores?
12. ¿Con que frecuencia se mide la productividad laboral dentro de la organización?
13. ¿Se realiza retroalimentación a los trabajadores cuando es necesario?
14. ¿Considera necesario e importante la implementación de un manual de procesos en el área de talento humano?

Anexo 3 Ficha De Observación



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**



**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Tema:**

**Lugar:**

**Fecha de observación:**

**Hora:**

<b>OBSERVACIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Contrata personas que son referidas por los trabajadores?		
¿Tiene procesos de selección y contratación adecuados?		
¿Cuenta con un alto índice de rotación de personal?		
¿Cuenta con un plan de capacitación laboral?		
¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores?		
¿ Han bajado sus ventas en los últimos 5 años ?		

**Elaborado por:**

Anexo 4 Encargada del área de talento humano



Anexo 5 Oficinas



Anexo 6 Almacén



Anexo 7 Productos

