



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PARA LA DISTRIBUIDORA “PROVICENTRO CÍA. LTDA” DEL
CANTÓN CHAMBO PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

MARÍA MERCEDES ORTIZ ALCOCER

Riobamba – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PARA LA DISTRIBUIDORA “PROVICENTRO CÍA. LTDA” DEL
CANTÓN CHAMBO PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: MARÍA MERCEDES ORTIZ ALCOCER

DIRECTOR: ING. EDUARDO RUBÉN ESPÍN MOYA

Riobamba – Ecuador

2021

© 2021, María Mercedes Ortiz Alcocer

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, María Mercedes Ortiz Alcocer, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de julio del 2021



María Mercedes Ortiz Alcocer

C.C: 0603520776

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA DISTRIBUIDORA “PROVICENTRO CÍA. LTDA” DEL CANTÓN CHAMBO PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**, realizado por la señorita: **MARÍA MERCEDES ORTIZ ALCOCER**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 JUAN ARNULFO CARRASCO PEREZ 2022.01.19 07:29:59 -05'00' 2021.011.20039	2021/07/30
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA Firmado digitalmente por EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA Fecha: 2022.01.18 15:42:40 -05'00'	2021/07/30
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA Firmado digitalmente por CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA	2021/07/30

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí. Ha sido un orgullo y un privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mis herman@s y esposo, por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

María

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme, por guiarme a lo largo de mi vida, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Teófilo Ortiz y Zoila Alcocer; por ser los principales promotores de mi sueño, por confiar y creer en mi expectativa, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, al ING. Eduardo Espín tutor de mi proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y al Ing. Patricio Arguello por su valioso aporte a mi proyecto de investigación.

María

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1	Antecedentes investigativos.....	2
1.1.1	<i>Planteamiento del problema.....</i>	2
1.1.2	<i>Formulación del problema.....</i>	3
1.1.3	<i>Objetivos.....</i>	3
1.1.3.1	<i>Objetivo general.....</i>	3
1.1.3.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	3
1.1.4	<i>Justificación.....</i>	3
1.1.4.1	<i>Justificación teórica.....</i>	4
1.1.4.2	<i>Justificación metodológica.....</i>	4
1.1.4.3	<i>Justificación práctica.....</i>	4
1.2	Antecedentes históricos.....	4
1.3	Marco teórico.....	6
1.3.1	<i>Administración.....</i>	6
1.3.2	<i>Proceso administrativo.....</i>	7
1.3.3	<i>Procedimiento administrativo.....</i>	9
1.3.4	<i>Diferencia entre procesos y procedimientos administrativos.....</i>	9
1.3.5	<i>Gestión.....</i>	10
1.3.6	<i>Talento humano.....</i>	10
1.3.7	<i>Gestión del talento humano.....</i>	12
1.3.8	<i>Elementos de la gestión al talento humano.....</i>	13
1.3.9	<i>Organigrama estructural.....</i>	14
1.3.10	<i>Manual de funciones.....</i>	15
1.3.11	<i>Manual de procedimientos.....</i>	18

1.3.12	<i>Flujogramas</i>	18
1.3.13	<i>apa de procesos</i>	20
1.3.14	<i>El reclutamiento</i>	20
1.3.15	<i>Selección</i>	20
1.3.16	<i>Contratación</i>	21
1.3.17	<i>Inducción</i>	21
1.3.18	<i>Evaluación del desempeño</i>	22
1.3.19	<i>Indicadores de gestión</i>	23

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	24
2.1	Enfoque de investigación	24
2.1.1	<i>Investigación cualitativa</i>	24
2.1.2	<i>Investigación cuantitativa</i>	24
2.2	Nivel de investigación	25
2.2.1	<i>Investigación exploratoria</i>	25
2.2.2	<i>Investigación descriptiva</i>	25
2.2.3	<i>Investigación explicativa</i>	26
2.3	Diseño de la investigación	26
2.3.1	<i>No experimental</i>	26
2.4	Tipo de estudio	26
2.4.1	<i>Bibliográfica y documental</i>	26
2.4.2	<i>Campo</i>	27
2.5	Población y muestra	27
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos	28
2.6.1	<i>Métodos de investigación</i>	28
2.6.2	<i>Técnicas de investigación</i>	29
2.6.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	29
2.7	Idea a defender	29

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	30
3.1	Análisis de resultados	30
3.1.1	<i>Tabulación de la encuesta</i>	30
3.1.2	<i>Entrevista al Gerente</i>	40

3.2	Discusión de resultados	42
3.3	Propuesta	43
3.4	Contenido de la propuesta	44
3.4.1	<i>Filosofía empresarial</i>	45
3.4.1.1	<i>Misión</i>	45
3.4.1.2	<i>Visión</i>	45
3.4.1.3	<i>Valores corporativos</i>	46
3.4.1.4	<i>Objetivos</i>	47
3.4.1.5	<i>Productos</i>	47
3.4.2	<i>Diagnostico mediante la matriz FODA</i>	48
3.4.2.1	<i>Análisis interno</i>	48
3.4.2.2	<i>Análisis externo</i>	51
3.4.3	<i>Subsistema de organización.</i>	54
3.4.4	<i>Subsistema de reclutamiento, selección y contratación de personal</i>	80
3.4.5	<i>Subsistema de evaluaciones</i>	89
3.4.6	<i>Subsistema de capacitación y motivación</i>	103
3.4.7	<i>Subsistema de vacaciones</i>	113
	CONCLUSIONES	118
	RECOMENDACIONES	119
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Formato de Manual de Funciones.....	16
Tabla 2-1:	Símbolos del flujograma.....	19
Tabla 1-2:	Población.....	27
Tabla 1-3:	Misión y Visión empresarial.....	30
Tabla 2-3:	Objetivos Anuales	31
Tabla 3-3:	Responsable del talento humano.....	32
Tabla 4-3:	Mecanismo de Gestión del Talento Humano	33
Tabla 5-3:	Reglamento Interno de Trabajo	34
Tabla 6-3:	Conocimiento de las funciones	35
Tabla 7-3:	Procesos definidos	36
Tabla 8-3:	Evaluación del Desempeño.....	37
Tabla 9-3:	El talento humano afecta al rendimiento económico	38
Tabla 10-3:	Diseño de un Manual de gestión de talento humano	39
Tabla 11-3:	Misión	45
Tabla 12-3:	Visión	45
Tabla 13-3:	Análisis del impacto interno	49
Tabla 14-3:	Análisis del ponderado interno	50
Tabla 15-3:	Análisis del impacto externo	52
Tabla 16-3:	Análisis de Ponderación externo.....	53
Tabla 17-3:	Indicadores De Gestión organigrama estructural	59
Tabla 18-3:	Código del Manual de Funciones	62
Tabla 19-3:	Manual de Funciones Gerente General.....	63
Tabla 20-3:	Manual de Funciones Secretaria	65
Tabla 21-3:	Manual de Funciones Contadora	67
Tabla 22-3:	Manual de Funciones Jefe de ventas.....	70
Tabla 23-3:	Manual de Funciones Vendedor	72
Tabla 24-3:	Manual de Funciones Repartidor	74
Tabla 25-3:	Manual de Funciones Cuidador de aves de corral.....	76
Tabla 26-3:	Manual de Funciones Obreros	78
Tabla 27-3:	Indicadores de Gestión Manual de funciones	79
Tabla 28-3:	Políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	81
Tabla 29-3:	Esquema del contrato de trabajo a tiempo completo.....	83
Tabla 30-3:	Indicadores de Gestión Reclutamiento y selección de personal	85
Tabla 31-3:	Indicadores de Gestión de Inducción	88

Tabla 32-3: Políticas evaluación	90
Tabla 33-3: Parámetros de evaluación	93
Tabla 34-3: Evaluación personal Gerente General.....	94
Tabla 35-3: Evaluación personal Secretaria.....	95
Tabla 36-3: Evaluación del personal – Contador / a	96
Tabla 37-3: Evaluación del personal – Jefe de ventas.....	97
Tabla 38-3: Evaluación del personal - Vendedor.....	98
Tabla 39-3: Evaluación del personal - Repartidor.....	99
Tabla 40-3: Evaluación del personal – Cuidador de aves de corral.....	100
Tabla 41-3: Evaluación del personal – Obrero.....	101
Tabla 42-3: Indicadores De Gestión	101
Tabla 43-3: Políticas de capacitación y motivación de personal	104
Tabla 44-3: Plan de capacitación	107
Tabla 45-3: Plan de capacitación	109
Tabla 46-3: Indicadores de Gestión de capacitación	110
Tabla 47-3: Perfil de motivación	111
Tabla 48-3: Indicadores De Gestión	112
Tabla 49-3: Políticas de vacaciones, Licencias y reemplazos	114
Tabla 50-3: Plan de vacaciones.....	116
Tabla 51-3: Rotación del personal	117
Tabla 52-3: Indicadores de Gestión de vacaciones	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Misión y Visión empresarial.....	30
Gráfico 2-3:	Objetivos Anuales	31
Gráfico 3-3:	Responsable del Talento Humano	32
Gráfico 4-3:	Mecanismos de Gestión de Talento Humano	33
Gráfico 5-3:	Reglamento interno de trabajo.....	34
Gráfico 6-3:	Conocimiento de funciones	35
Gráfico 7-3:	Procesos definidos.....	36
Gráfico 8-3:	Evaluación del desempeño	37
Gráfico 9-3:	El talento humano afecta al rendimiento económico	38
Gráfico 10-3:	Diseño de un Manual de gestión de talento humano.....	39
Gráfico 11-3:	Propuesta.....	44
Gráfico 12-3:	Proceso de elaboración del organigrama estructural.....	56
Gráfico 13-3:	Organigrama estructural	57
Gráfico 14-3:	Organigrama estructural	58
Gráfico 15-3:	Proceso desarrollo del Manual de Funciones.....	59
Gráfico 16-3:	Proceso de elaboración del manual de funciones.....	61
Gráfico 17-3:	Proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	84
Gráfico 18-3:	Proceso de inducción.....	86
Gráfico 19-3:	Proceso de inducción pasos a seguir.....	87
Gráfico 20-3:	Proceso de evaluación paso a paso	90
Gráfico 21-3:	Proceso de evaluación	92
Gráfico 22-3:	Proceso de capacitación.....	106
Gráfico 23-3:	Proceso de motivación.....	110
Gráfico 24-3:	Proceso de evaluación paso a paso	114
Gráfico 25-3:	Proceso de vacaciones	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Objetivos de la administración	7
Figura 2-1: Diferencias entre Procesos y Procedimientos	10
Figura 3-1: Pasos para la elaboración del Manual de Funciones	15
Figura 4-1: Pasos para la redacción de un Manual de procedimientos	18
Figura 1-3: Productos	47
Figura 2-3: Proceso desarrollo del organigrama.....	55
Figura 3-3: Proceso de administración	62
Figura 4-3: Proceso de contabilidad.....	66
Figura 5-3: Proceso de ventas	69
Figura 6-3: Proceso de producción.....	75
Figura 7-3: Informe de evaluación	102
Figura 8-3: Proceso de capacitación y monitoreo.....	105

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA EMPLEADOS

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA CLIENTES

ANEXO C: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

RESUMEN

El presente trabajo de titulación su objetivo fue: elaborar un manual de procesos de gestión de talento humano para la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda.” del Cantón Chambo provincia de Chimborazo, aplicando el proceso administrativo se logró incrementar el rendimiento del personal, debido principalmente a la administración empírica que se desarrolla dentro de la empresa, afectando su crecimiento y causando daños por la no delegación de responsabilidades enfocadas en alcanzar los objetivos, para su desarrollo se consultó varias fuentes bibliográficas de los elementos propios de este modelo, los mismos que se utilizaron para el desarrollo de la propuesta, metodológicamente fue una investigación cualitativa, de campo y descriptiva, la población es la totalidad de personas que laboran en la empresa, se diseñaron los diferentes subsistemas de talento humano, partiendo del proceso de reclutamiento, selección, contratación, definición de las funciones, posición jerárquica, hasta la definición de mecanismos de evaluación inicial o de 360 grado, por lo que se concluyó; la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., dedicada a la comercialización por mayor y menor de carne y productos cárnicos, no se ha diseñado acciones para superar las deficiencias como la duplicidad de actividades, descuido de otras, por lo que se recomienda la ejecución de procesos administrativos reales con la finalidad de superar las deficiencias, presentado informes a la gerencia con fin de dar a conocer los avances que tiene la empresa generando fortalezas para mantener a Provicentro Cía. Ltda vigente en el mercado.

Palabras clave: <PROVICENTRO CÍA LTDA.>, <GESTIÓN DE TALENTO HUMANO>, <REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO>, <MANUAL DE PROCESOS>, <RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL>, <EVALUACIÓN 360 GRADOS>



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



06-01-2022

0030-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this degree work was: to prepare a manual of human talent management processes for the Distribuidora "Provicentro Cía. Ltda. " of the Canton Chambo, Chimborazo province, applying the administrative process it was possible to increase the performance of the personnel, mainly due to the empirical administration that is developed within the company, affecting its growth and causing damage due to the non-delegation of responsibilities focused on achieving the objectives For its development, several bibliographic sources of the elements of this model were consulted, the same that were used for the development of the proposal, methodologically it was a qualitative, field and descriptive research, the population is the totality of people who work in the company, the different subsystems of human talent were designed, starting from the process of recruitment, selection, hiring, definition of functions, hierarchical position, until the definition of initial or 360 degree evaluation mechanisms, for which it was concluded; the Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., Dedicated to the wholesale and retail marketing of meat and meat products, no actions have been designed to overcome deficiencies such as duplication of activities, neglect of others, so it is recommended to carry out real administrative processes with the purpose to overcome the deficiencies, presented reports to the management in order to publicize the progress made by the company, generating strengths to maintain Provicentro Cía. Ltda in force in the market.

Keywords: <PROVICENTRO CÍA LTDA.>, <HUMAN TALENT MANAGEMENT>, <INTERNAL WORK REGULATION>, <PROCESS MANUAL>, <STAFF RECRUITMENT>, <360 DEGREE EVALUATION>

VIVIANA
VANESSA
YANEZ VALLE

Firmado digitalmente por
VIVIANA VANESSA YANEZ VALLE
Fecha: 2022.01.07 16:40:13
-05'00'

Lic. Viviana Yáñez Ms.

06-01-2022



0030-DBRA-UTP-2022

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo: elaborar un manual de procesos de gestión de talento humano para la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda.” del Cantón Chambo provincia de Chimborazo.

En el primer capítulo se definió el planteamiento del problema, definiéndose los objetivos y respectivos justificativos, se consultaron los conceptos relacionados con el tema, revisando varias fuentes de consulta, las mismas que posteriormente se emplearon en el desarrollo de la propuesta.

Metodológicamente se conoce que es una investigación de tipo cualitativa, del tipo de investigación descriptiva y de campo, los métodos de investigación deductiva e inductiva, apoyados en técnicas e instrumentos para la recolección de información de la empresa para el diseño de los procesos necesario para regular al talento humano

En la propuesta se diseñaron los subsistemas de talento humano, partiendo del proceso de reclutamiento, selección, contratación, definición de las funciones, posición jerárquica, hasta la definición de mecanismos de evaluación iniciales o de 360 grado, todos estos elementos deben ser solicitados y formar parte de un proceso de capacitación, para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes investigativos

1.1.1 *Planteamiento del problema*

La empresa Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., se dedica a la comercialización por mayor y menor de carne y productos cárnicos, incluido las aves de corral, desde el inicio de sus actividades se ha manejado de forma empírica, los recursos de la empresa no tienen ninguna planificación y por ende están sometidos a pérdidas, a pesar de que venden a empresas consolidadas a nivel nacional no está organizado el manejo de los recursos humanos. Dentro de las deficiencias encontradas tenemos:

No cuentan con un organigrama estructural donde se definan los puestos y la posición jerárquica, desconocen cuál es su jefe directo, no posee un manual de funciones donde se establezcan las responsabilidades de cada uno de los empleados, por esta razón varias de las acciones se dejaron de hacer y otras han sido hechas por más de una vez sin necesidad, como por ejemplo existen pedidos que han sido revisados por más de una vez mientras que varios clientes han tenido que esperar para recibir sus compras, esto ha perjudicado a la empresa por la pérdida de productos, considerando que tienen un tiempo de caducidad.

Para la contratación de empleados no se ha definido un proceso, ni se ha estandarizado para contratar a la mejor opción, tampoco cuentan con una normativa que regule las responsabilidades y derechos que tienen los empleados y pueda permitir a la administración tomar medidas correctivas si es el caso pueden ser incentivos.

En lo referente a las evaluaciones no se ha aplicado, se desconocen cuáles son los cuellos de botella en la administración o producción, y por ende no se pueden tomar las acciones correctivas a tiempo y procurar alcanzar nuevos objetivos empresariales.

En base a lo anteriormente expuesto es necesaria la elaboración de un manual de procesos enfocados al recurso humano, el mismo que debe ser socializado al personal y posteriormente ponerlo en práctica, donde se definan formas de reclutamiento, selección, contratación, inducción,

capacitación, incentivos, motivación, evaluación, sanciones y normativa que se aplican en general.

1.1.2 *Formulación del problema*

¿Cómo la elaboración de un manual de procesos de gestión de talento humano para la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda.” del Cantón Chambo provincia de Chimborazo, aplicando el proceso administrativo se logrará incrementar el rendimiento del personal?

1.1.3 *Objetivos*

1.1.3.1 *Objetivo general*

Elaborar un manual de procesos de gestión de talento humano para la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda.” del Cantón Chambo provincia de Chimborazo, aplicando el proceso administrativo se logrará incrementar el rendimiento del personal.

1.1.3.2 *Objetivos específicos*

1. Identificar los conceptos relacionados con el tema, consultados de varios autores para la construcción del marco teórico, aplicando tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación no solo en el marco teórico referencial sino también en la propuesta.
2. Realizar un diagnóstico general de la situación que vive la empresa para el establecimiento de los puntos críticos que se deben atenderse desde la propuesta.
3. Diseñar las herramientas administrativas en base a las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para establecer las actividades, responsabilidades y acciones de supervisión.

1.1.4 *Justificación*

La elaboración de un manual de gestión de talento humano es importante para la empresa Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., debido a que su administración ha sido empírica, presenta problemas por duplicidad de actividades o descuido de áreas esenciales, desconocimiento de procesos administrativos que afecta el cumplimiento de los objetivos, hay que considerar que el recurso humano es vital dentro de toda organización, sino esta normado no se puede corregir los errores actuales de la empresa.

1.1.4.1 *Justificación teórica*

Para la construcción del marco teórico se cuenta con material bibliográfico o páginas web especializadas de varios autores, que permiten incluir conceptos claros, precisos y acorde al tema que serán presentados en el capítulo segundo del trabajo de titulación, desde este punto se procederá a la elaboración de la propuesta.

1.1.4.2 *Justificación metodológica*

En lo referente a la metodología se aplicará una investigación de tipo descriptivo, sustentado en métodos inductivo y deductivo, se busca obtener información para definir los procesos y puedan ser incluidos dentro del manual de proceso de gestión de talento humano.

1.1.4.3 *Justificación práctica*

Los beneficiarios directos de este documento serán los empleados de la empresa Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., quienes conocerán claramente lo que se espera y sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo, indirectamente serán sus clientes y proveedores quienes podrán contar con una empresa administrada correctamente con procesos que les permitan cumplir con la actividad económica.

1.2 Antecedentes históricos

El presente trabajo de titulación no es experimental, siendo una herramienta importante al nivel empresarial fue necesario ejecutarse en varias ocasiones, adicionalmente ya se expuso como trabajo de titulación, presento los siguientes resúmenes:

Laura, E & Tapia Y (2019). *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018*, (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, se resumen en:

Este trabajo de titulación se sitúa a la elaboración de un diseño de un sistema de gestión de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018, con la finalidad de fortalecer al perfeccionamiento organizacional en al ámbito administrativo permitiendo alcanzar sus objetivos corporativos. Para este sistema se realizó el levantamiento de información bibliográfica que sustente esta investigación y se utilizó la metodología de investigación de campo a

través de la encuesta según la muestra reflejada de la población total, para la comprobación de la inexistencia de un sistema de gestión de talento humano. Para la elaboración del sistema de gestión de talento humano se desarrolló un análisis interno de todos los departamentos que conforman la institución. Para solucionar este problema se realizó un diagnóstico del departamento de talento humano, definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento, todos estos indicadores son los necesarios para que el GAD municipal pueda cumplir con los objetivos corporativos propuestos a lo largo de un periodo.

Cabay N (2015) *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penípe, provincia de Chimborazo año 2018*, (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, se resumen en:

La COAC Fernando Daquilema Ltda., es una entidad financiera solvente que está en constante crecimiento, pero carece de herramientas adecuadas para el manejo de su capital humano, este factor hace necesario el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz – Riobamba., apto para gestionar de manera eficiente. El objetivo primordial de este modelo es conseguir un nuevo estilo de dirección que permita administrar efectivamente el capital humano, de manera que ayude a alcanzar sus metas y a realizar su misión, proporcionando un valor agregado tanto para la cooperativa como para sus funcionarios, con una visión diferente, eficaz y sostenible en el futuro. Como herramientas el Modelo de Gestión de Talento Humano facilita índices como el nivel de satisfacción, eficacia, eficiencia, desempeño del personal, efectividad, análisis, valoración y descripción de puesto. El resultado de este trabajo de titulación es de vital importancia, ya que tiene un enfoque de mejoramiento continuo e impulsa el desarrollo de la cultura organizacional. De la presente investigación podemos concluir que el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, para la COAC. Fernando Daquilema Ltda., permite responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno. La generación de los procesos administrativos del talento humano es recomendable, ya que permite mantener un alto nivel en la asignación del capital humano y la mejora continua en la calidad del servicio hacia los socios, clientes y usuarios de la cooperativa.

Calderón D (2016) *Diseño de un Modelo de Gestión del talento humano para la Compañía Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*, (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, se resumen en:

El presente trabajo de investigación es una propuesta y un diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, optimizando el Recurso Humano y elevando los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y educación en el personal. Se pretende diagnosticar las deficiencias y debilidades que dificultan el desempeño del personal y la administración al personal mediante cuestionarios. En la propuesta se muestran aspectos fundamentales relacionados con el procedimiento adecuado de la Administración de Talento Humano como procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar y supervisar a las personas, así como también la elaboración de manuales para cada procedimiento que contiene objetivo, alcance, procedimientos, responsables, documentación y diagramas de flujo permitiendo ser una guía práctica que ayudará a elevar el desempeño laboral de la parte administrativa así como la parte operativa de la compañía. La aplicación de este modelo de gestión del talento humano constituirá una herramienta de suma importancia que direccionará a la gerencia, jefes departamentales y supervisores permitiéndoles tomar las mejores decisiones e involucrando a todos quienes hacen la compañía para alcanzar las metas y objetivos de manera conjunta y planificada, brindando un servicio de calidad a los clientes y proveedores por lo que se recomienda su aplicación inmediata.

Una vez revisados los resúmenes de los trabajos anteriores; podemos decir, es una herramienta ideal para administrar el talento humano, procura determinar las acciones que debe cumplir el personal, las políticas que permitan alcanzar mejores rendimientos en la empresa.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Administración

Para Choque R (2015), menciona:

Es considerado el padre de la administración científica y su aporte fue hacer que el trabajo tuviera una organización científica. Se preocupó por analizar la organización de este al identificar las responsabilidades dadas tanto a nivel de los empleados como en los directivos. La idea es central de su planeamiento fue lograr la idea del hombre idóneo

para cada una de las funciones de la organización, para lo cual se proporcionaría el equipo adecuado. (pág. 18)

Según Luna A (2016, pág. 32), “la palabra administración se origina del latín ad que significa dirección, para, y minister que significa subordinación y obediencia, por lo tanto, se puede traducir como “aquel que realiza una función bajo el mando del otro”.

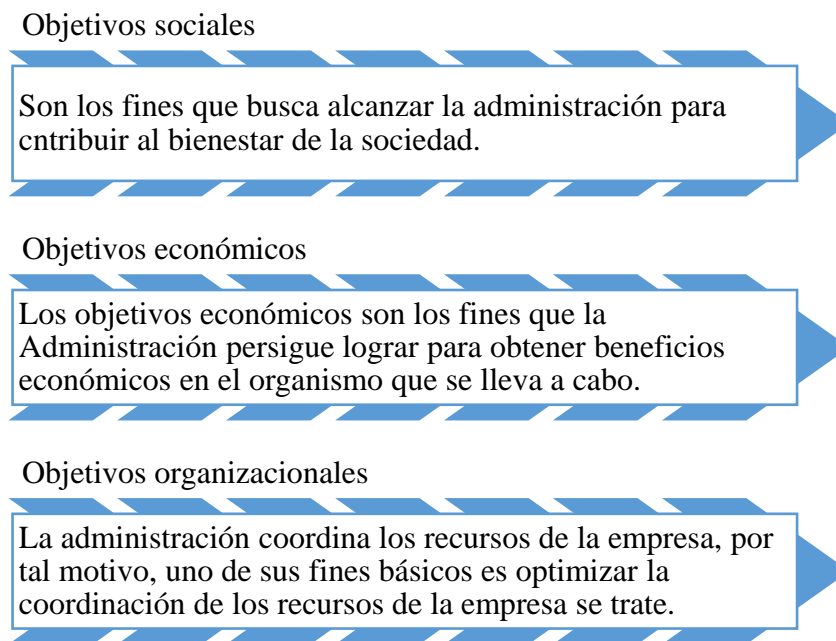


Figura 1-1: Objetivos de la administración

Fuente: Luna A (2016, pág. 33)

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Mientras que Torres Z (2014), define:

La administración es un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo, bien se podría afirmar que esto data desde que el hombre apareció sobre la faz de la Tierra, pues siempre tiene la necesidad de vivir. (pág. 6)

1.3.2 *Proceso administrativo*

Para Luna A (2016), define:

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

- Planeación ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuánto?, ¿Cómo?
- Dirección Hacer que se quiera en forma correcta y por convicción.

- Control ¿Cómo se ha realizado?
- Organización ¿Quién?, ¿Con qué? (págs. 36 - 37)

Mientras que Blandez M (2014), menciona:

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos:

- La planeación: consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ella se determinan:
 - Las metas de la organización.
 - Las mejores estrategias para lograr los objetivos.
 - Las estrategias para llegar a las metas planteadas.
- Organización: consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica:
 - El diseño de tareas y puestos.
 - Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
 - La estructura de la organización.
 - Los métodos y procedimientos que se emplearán.
- Dirección: consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:
 - Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
 - Determinar el estilo de dirección adecuado.
 - Orientar a las personas al cambio.
 - Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.
- Control consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado, implica determinar:
 - Las actividades que necesitan ser controladas.
 - Los medios de control que se emplearán. (págs. 7 - 8)

Para Valera I (2016), menciona:

Podemos definirlo como el conjunto de procedimientos, actividades y tareas que de acuerdo a los insumos de entrada son transformados para obtener un resultado que sería el producto final.

Proceso engloba varios elementos como: Procedimientos, Actividades y Tareas. En ambientes industriales suelen utilizar también la palabra “Operaciones”. En todo caso, los Procesos no ameritan documentos organizacionales que indiquen como trabajan, por ejemplo, un Mapa de Procesos que casualmente es requerido en las Normas ISO 9001 es suficiente para indicar su flujo dentro de la organización.

1.3.3 *Procedimiento administrativo*

Para Valera I (2016), menciona:

Los procedimientos si se pueden documentar, se pueden normar y hasta se pueden establecer políticas de ejecución, pero no es recomendable ampliar el nivel de minuciosidad de un manual de procedimientos porque sería muy extenso, esa tarea se la dejamos a los instructivos de trabajo. Es importante considerar que no se debería abusar de los instructivos de trabajo, la recomendación es, como siempre lo hemos defendido, ubicar las áreas que requieran un nivel de detalle elevado, y dotar esas áreas de los instructivos. Cuando hablamos de instructivos nos referimos a las guías, tutoriales, manuales de tarea y todos esos documentos que se elaboran con fines de explicar minuciosamente la ejecución de una actividad. Que quede claro que no estamos diciendo que hay que soslayar detalles de algún procedimiento, solo recomendamos que los procedimientos deben evitar sobrecargarse de información que puede contenerse en un documento dedicado para explicar algo ampliamente.

1.3.4 *Diferencia entre procesos y procedimientos administrativos*

Para Naranjo B (2019) establece las siguientes diferencias entre lo que es un proceso y un procedimiento:

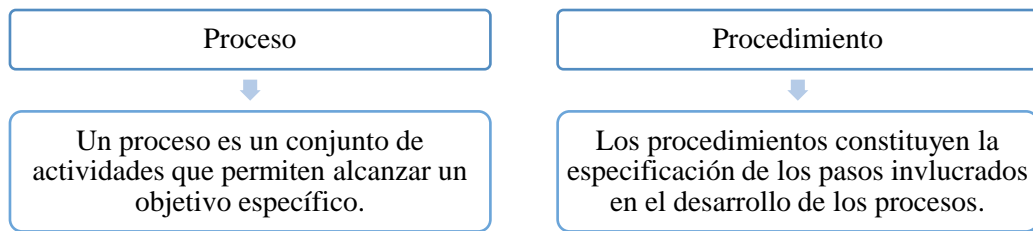


Figura 2-1: Diferencias entre Procesos y Procedimientos

Fuente: Naranjo B (2019)

Realizado por: Ortiz, M. 2020

1.3.5 *Gestión*

Para Varela M (2020), en su publicación “Los 4 puntos básicos de la gestión empresarial” define:

La gestión es el conjunto de medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa. Esta función la suelen desempeñar consultores, directores y gerentes. La clave del éxito de un negocio depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar los factores que influyen en el mejor resultado de la empresa y también a encontrar problemas a tiempo para solucionarlos.

La gestión empresarial, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales:

- a. Plan de negocios: conjunto de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo de una compañía con el objetivo de alcanzar las metas previstas. Es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.
- b. Estructura del negocio: determina las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y la constitución jurídica de la compañía.
- c. Contabilidad: estudia los movimientos financieros de una entidad durante un periodo de tiempo determinado.
- d. Lista de comprobación: guía que sirve para preparar un plan de negocios completo y para determinar si el objetivo inicial tiene visos de cumplirse.

1.3.6 *Talento humano*

Para Luna A (2016), define:

El elemento generador de transformación y proceso de la empresa es el recurso humano, es decir, es el activo más importante de la empresa; sin éste, los demás recursos no podrían

ser coordinados ni cumplir con su función, dado que el recurso humano es el que los administra.

Se requiere que el recurso humano sea identificado. Se necesita realizar en forma correcta el reclutamiento, seleccionar, contratar, inducir, desarrollar, controlar, planear la cartera profesional, compensar, inventariar, adiestrar, capacitar y actualizar según las necesidades de la empresa.

Con base en el tamaño de la empresa se requiere que el capital humano, tanto a nivel vertical y horizontal, sea el que cumpla con el perfil que la empresa requiere para alcanzar productividad con calidad total.

De acuerdo con la estructura de la empresa, el recurso humano puede ser:

1. Obreros. Calificados y no calificados.
2. Empleados. Calificados y no calificados.
3. Supervisores. Se encarga de vigilar el correcto cumplimiento de sus funciones.
4. Técnicos. Su trabajo consiste en idear diseños de productos, sistemas, métodos, modelos, controles, entre otros.
5. Gerentes o mandos medios. Estos ejecutivos se responsabilizan en tácticas y son la sinergia entre el nivel operativo y la alta dirección.
6. La alta dirección consiste en aquellos recursos que definen las bases estratégicas para que la empresa se diversifique a corto, mediano o largo plazo, y esta es la base para que los demás recursos funcionen con eficacia y eficiencia. (pág. 13)

Para Chiavenato I (2009), manifiesta:

Son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría), y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros). Constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. (pág. 81)

1.3.7 *Gestión del talento humano*

Para Cuesta A (2010); menciona:

El sistema de Gestión de recursos humanos es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la gestión de recursos humanos. (pág. 27)

Para Ninatanta P & Raymundo E (2016), menciona que:

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o talento humano, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (pág. 3)

Para González A (2017), define:

La Gestión como un modelo integral de los Recursos Humanos que, con un nuevo enfoque, detecta, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que dan valor agregado a la empresa y a las personas, brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva. Dentro de los beneficios tenemos:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- La identificación de los puntos débiles, lo que permite intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de s autodesarrollo. (pág. 34)

1.3.8 *Elementos de la gestión al talento humano*

Los elementos que conforman la gestión del talento humano para Barcelo J (2018) son:

- **Planificación de RRHH.** - La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.
- **Reclutamiento.** - La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el employer branding.
- **La incorporación a la empresa.** - Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.
- **Plan estratégico.** - El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
- **Desarrollo del liderazgo.** - Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- **Desarrollo profesional.** - Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
- **Programas de reconocimiento.** - Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
- **Competencias.** - Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
- **Retención.** - Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del top talent de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

Para Chiavenato (2009), considera que deben existir los siguientes subsistemas para la gestión del talento humano:

- Subsistema de provisión de recursos humanos donde se incluye planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección de personal.
- Subsistema de organización / empleo de recursos humanos.
- Subsistema de retención de recursos humanos
- Subsistema de desarrollo de recurso humanos
- Subsistema de auditoría de recursos humanos. (pág. 112)

Mientras que para Cuesta A (2010), establece los siguientes elementos:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación y autplacement.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a internet, intranet, sistemas de información sobre RH, e – RR.HH., E selección, e – Learning, etc.)
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos. Etc. (pág. 64)

1.3.9 Organigrama estructural

Según Fernández F (2017), menciona:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. En él se reflejan los niveles de responsabilidad que existen (en sentido vertical) y las áreas de actuación en las que está estructurada la actividad de una empresa (en sentido horizontal), así como las relaciones jerárquicas y funcionales que se dan en ella.

La forma más habitual de representar un organigrama es utilizando rectángulos. Estos rectángulos representan los puestos o funciones que se llevan a cabo en la empresa y se

encuentran unidos entre sí por líneas que señalan las relaciones ascendentes (con sus superiores) y descendentes (con sus subordinados) que se dan entre los distintos puestos.

- **Relaciones jerárquicas** son las relaciones de autoridad que se dan entre un superior y sus subordinados.
- **Relaciones funcionales** son aquellos que se dan entre dos puestos que no tienen dependencia jerárquica, si bien uno de ellos ejerce una autoridad de decisión sobre el otro exclusivamente para el ámbito referido a la propia función del primero. (págs. 15 - 16)

1.3.10 *Manual de funciones*

Para la elaboración del manual de funciones se debe aplicar la metodología que permita una debida orientación para su realización según González A (2017), define:

El cargo es un registro ordenado de las funciones y requisitos mínimos que se deben consignar en un cargo determinado, de forma que la persona que lo desempeñe tenga una guía y no una camisa de fuerza que le impida desplegar su creatividad y autonomía. (pág. 49)

Pasos para la elaboración de un manual de funciones:

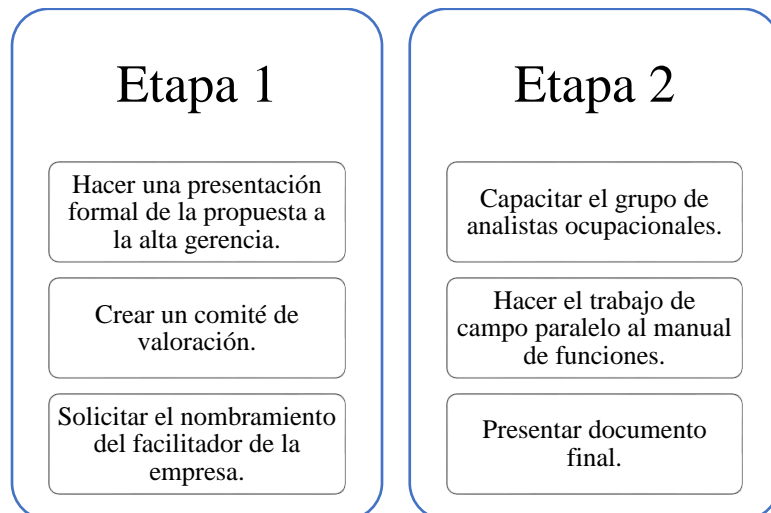


Figura 3-1: Pasos para la elaboración del Manual de Funciones

Fuente: González A (pág. 50)

Realizado por: Ortiz, M. 2020

El manual de funciones es un documento formal donde se incluye aspectos claves para la administración del talento humano, a continuación, se presenta el formato del manual de funciones:

Tabla 1-1: Formato de Manual de Funciones

DIVISIÓN	MANUAL DE FUNCIONES	NOMBRE DE LA EMPRESA
TIPO DE CARGO		
Versión:	Fecha: dd/mm/aa	Página __ de __
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<p>Nombre del cargo:</p> <p>Código:</p> <p>Cargo del Jefe inmediato:</p> <p>UBICACIÓN:</p> <p>División: Departamento:</p> <p>Sección:</p> <p>Personas en el cargo:</p>		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>La descripción del cargo debe incluir las funciones específicas del mismo, expresadas en términos de las frecuencias con la que estas son llevadas a cabo. Las periodicidades que se manejan para expresar las funciones son:</p>		
Diarias	De periodicidad variable	
Periódicas	Ocasionales	
3. REQUISITOS DEL CARGO		
<p>Los requisitos o perfil del cargo deben ir a continuación de las funciones, y deben ser expresados en términos del mínimo que se exige para el desempeño efectivo de las actividades asignadas.</p>		
<p>Los elementos del perfil son:</p> <p>Educación Intereses y actitudes</p> <p>Experiencia Rasgos de personalidad</p> <p>Entrenamiento Habilidades especiales</p> <p>Iniciativa Idiomas requeridos</p> <p>Juicio</p>		

4. RESPONSABILIDAD	
Una vez que la persona es asignada a un cargo adquiere unas responsabilidades que debe tener en cuenta, dado que el incumplimiento por omisión o desconocimiento de las mismas pueden generar inconformidades o acarrear problemas en el cumplimiento de los compromisos adquiridos o en la imagen de la organización.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	
Responsabilidad por:	
Máquinas y /o equipos	Herramientas
Productos y materia prima	Dirección de personal
Proceso y/o calidad	Contacto
Dinero y / o valores	Registros e informes
Información confidencial	Papeles y/o documentos importantes
Seguridad de terceros.	
5. ESFUERZO	
Cuando las personas responsables de un cargo deben realizar esfuerzos que sobrepasan las condiciones normales de los mismos, hay necesidades de describirlos para que sean tenidos en cuenta la hora de valorar un cargo o de establecer mejoras en los diseños de los puestos de trabajo.	
6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	
Elementos de importancia que se deben tener en cuenta en un manual de funciones: son las condiciones desfavorables a las que se expone la persona, debido a la naturaleza del cargo lo que hace necesario tener cuidado en el cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el trabajo, para evitar problemas o accidentes o novedades de gravedad para el trabajador su familia y naturalmente para la empresa. Aquí se deben describir los factores: Condiciones ambientales y riesgos ocupacionales.	
7. APROBACIONES	
El manual debe ser revisado y aprobado por personas que tienen relación con la supervisión del personal que ocupan los cargos analizados y la división encargada de controlar los documentos de la organización, como organización y métodos, planeación o recursos humanos, lo mismo que la persona que está ocupado el cargo.	

Fuente: González A (pág. 51 - 52)

Realizado por: Ortiz, M. 2020

1.3.11 *Manual de procedimientos*

Para Riquelme M (2017), define:

El manual de procedimiento se refiere a un instrumento administrativo, el cual le da apoyo a los pequeños quehaceres que se deben hacer cotidianamente en las distintas áreas dentro de una empresa. En estos se consignan metódicamente las acciones y operaciones que se deben seguir para poder llevar a cabo las funciones generales para que la empresa pueda funcionar bien. También permite que se haga un seguimiento secuencial de actividades anteriores, programándolas en un orden lógico y en el tiempo indicado.

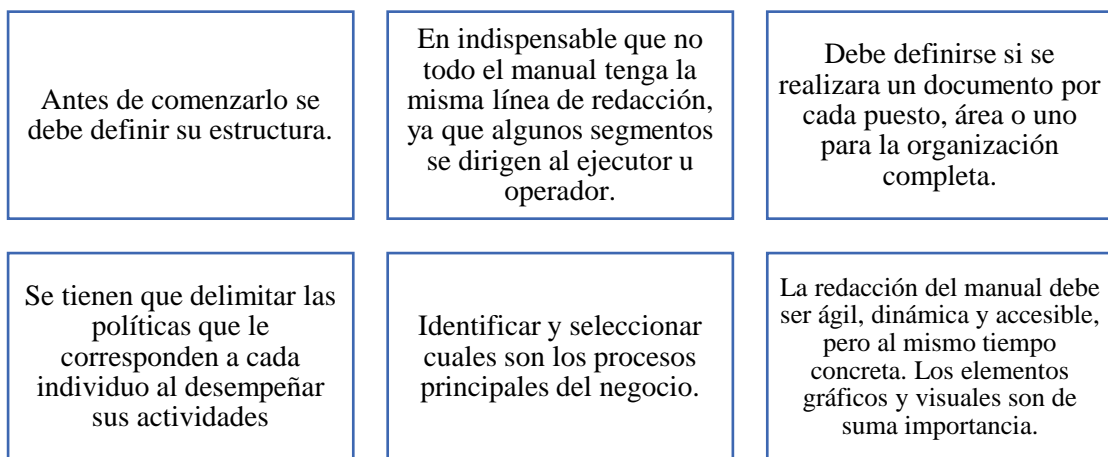


Figura 4-1: Pasos para la redacción de un Manual de procedimientos

Fuente: Riquelme M (2017)

Realizado por: María Mercedes Ortiz Alcocer

1.3.12 *Flujogramas*

Para Vargas M (2015), define:

Un Flujograma es la representación gráfica de una secuencia de actividades de un proceso. Básicamente, el flujograma hace que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso. (pág. 44)

Según Hermida A (2014), conceptualiza:



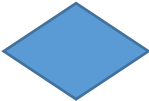


Un flujograma es el reflejo gráfico y esquemático de un conjunto de actividades que pueden estar referidas a las etapas de un proyecto o a las fases de un proceso.

El Flujograma es una herramienta útil para identificar cada una de las tareas en las cuales se puede descomponer un proceso, reflejar las secuencias que se dan entre ellas, así como el orden establecido. En el caso concreto de la archivística se ocupa, fundamentalmente, de representar los procesos de gestión documental que tiene lugar, es decir, el conjunto ordenado de etapas por las cuales un documento puede pasar.

Como en cualquier Flujograma siempre hay punto de inicio de fin, los diagramas de flujo documental pueden representar un proceso de entrada de un documento al archivo, la salida de un documento del archivo, los movimientos internos de los documentos, el acceso, la modificación o el borrado de los mismos. etc.

Para representar un Flujograma, es necesario conocer las principales tareas del proceso y las relaciones que se dan con otros procesos, por ejemplo, cuando la finalización de un proceso es condición necesaria para el inicio de otro. A partir de ahí, la representación gráfica concreta puede variar, ya que lo interesante es utilizar la que mejor se adapte a los fines que se pretenden con el diagrama de flujo. (pág. 72)

Tabla 2-1: Símbolos del flujograma

Símbolo	Descripción
	Marca el punto de inicio y fin de proceso.
	Símbolo más utilizado porque representa una determinada actividad que da contenido al proceso.
	Permite bifurcar los caminos del proceso según una cuestión determinada.
	Une en un mismo punto los resultados de varias actividades de un proceso
	Representa el almacenamiento de un documento.

Fuente: (Hermida, 2014, pág. 73)

Realizado por: Ortiz, M. 2020

1.3.13 *apa de procesos*

Para Mestres M (2019), define:

El mapa de procesos es la representación gráfica, o sea el diagrama, de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa. Dicho así, puede parecer fácil de realizar, pero la verdad es que suele ser una tarea ardua que implica a los diferentes departamentos de la empresa.

El objetivo de este mapa es conocer de forma muy detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y actividades en los que la empresa está involucrada. Lo suele realizar un equipo con responsables de todos los departamentos, que se ocupan de identificar los procesos, tanto los principales como los secundarios. De hecho, se suele diferenciar tres grandes grupos de procesos de la organización: estratégicos, operativos y de soporte.

1.3.14 *El reclutamiento*

Según el grupo Vértice (2007), define:

El reclutamiento puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización tratara de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos.

Reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que no interesan, para convencerles de que sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos (pág. 6)

1.3.15 *Selección*

Checa, (2018), menciona:

El proceso de selección se inicia una vez que se ha llevado a cabo el reclutamiento de los candidatos, siguiente el orden de la planificación y perfilando con el mayor grado de detalle posible el orden de las fases a emplear.

Esta selección de personal debe estar consonancia con la estrategia empresarial, pero en líneas generales se basa en encontrar al mejor candidato de los presentados a la selección para desarrollar el trabajo de forma eficiente. (pág. 28)

1.3.16 Contratación

Flores, Flores, Melendres, Goyes, & Vaca (2018)

El Contrato de Trabajo es un acuerdo entre el trabajador y el empresario, en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios de forma voluntaria, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección del empresario, que se compromete al pago de una retribución. Los elementos esenciales del contrato son:

1. Consentimiento, es la manifestación de la voluntad de las partes de querer contratar. Es necesario que no haya “vicios del consentimiento”, es decir, que el consentimiento no se haya prestado con engaño, intimidación violencia o fraude.
2. Objeto, es doble, ya que es la prestación que cada parte se compromete hacer a favor de la otra. El objeto ha de ser posible, lícito y determinado o ser determinable.
3. Causa, es la razón por la que se realiza el contrato, esto es, el intercambio de trabajo por salario. (pág. 7)

1.3.17 Inducción

Madiedo K (2013), define:

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (período de prueba). Las razones para la aplicación del proceso de inducción:

1. Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades.
2. Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma.

3. Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.
4. Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos.
5. Acelera el proceso de integración. (págs. 2 - 3)

1.3.18 Evaluación del desempeño

Según Fernández F (2017), menciona:

El principal fin del plan de actuación es ajustar ese desfase de los recursos humanos de la empresa (entre los que tiene y los que se prevé que necesitará en el futuro).

Las actuaciones principales se dirigirán a las competencias profesionales de los trabajadores (a su adquisición, desarrollo, eliminación).

Todas las actuaciones que se elaboren tendrán que ver con aspectos relativos al clima laboral, la motivación, la satisfacción laboral etc., y otras como el reclutamiento, la selección de personal, la formación y la evaluación en el desempeño de los puestos de trabajo.

La implantación o puesta en marcha de la planificación realizada sirve a la empresa como base para tomar decisiones en relación a diferentes políticas como:

- De empleo: desde las necesidades de contratación de personal, régimen de despidos y de jubilaciones.
- De promoción profesional interna.
- De reclutamiento externo.
- De formación del estudio de las necesidades formativas.
- Retributivas del salario en función del puesto de trabajo
- De comunicación interna, los procedimientos y herramientas para la mejora de la comunicación interna en aras de una adecuada información.

En cualquier proceso de implantación de un plan tiene que haber a posterior un proceso o fase de seguimiento del mismo que sirve como análisis para evaluar la eficacia de dicho plan y si es posible como consecuencia de dicho análisis elaborar conclusiones de propuestas de mejora de dicho plan.

- División del trabajo y funciones:
 - Planificación de objetivos y metas
 - Análisis de necesidades
 - Determinación de la estructura organizativa necesaria.
- Funciones específicas del departamento de recursos humanos:
 - La gestión de los recursos humanos
 - Estructuración del área de recursos humanos.
- Análisis y descripción de puestos de trabajo:
 - Utilidades
 - Desarrollo de sus procesos de análisis y descripción.
- Planificación de planillas:
 - Etapas en la planificación de planillas. (págs. 35 - 36)

1.3.19 Indicadores de gestión

Según González H (2016), manifiesta:

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Para la obtención de información para el diseño de un modelo de gestión de talento humano para la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., se parte de la revisión de los hechos que afectan a la empresa y principalmente a la administración del talento humano, se aplicarán revisión numérica de índole cuantitativa para la determinación de la tendencia, por ende, se habla de un enfoque mixto.

2.1.1 *Investigación cualitativa*

Para Merino M (2015), define:

La investigación cualitativa proporciona información de grupos reducidos por lo que es posible realizar análisis estadísticos. Se orienta a conocer y comprender el comportamiento del consumidor. Se suele utilizar en las primeras fases del estudio investigativo. Las técnicas cualitativas más conocidas son el focus group o reunión del grupo. La entrevista en profundidad, las técnicas creativas, las técnicas proyectivas, la observación. (pág. 20)

La investigación cualitativa parte de la revisión de los hechos que se han dado dentro de la organización con la finalidad de conocer cuáles son las deficiencias dadas relacionadas con la administración del talento humano, una vez identificadas poder tomar las medidas correctivas a tiempo.

2.1.2 *Investigación cuantitativa*

Sánchez F (2019, pág. 2)

La investigación bajo el enfoque cuantitativo se denomina así porque trata con fenómenos que se pueden medir a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, con objetivo de predicción su ocurrencia a partir del desvelamiento de las mismas,

fundamentando sus conclusiones sobre el uso riguroso de la métrica o cuantificación, tanto de la recolección de sus resultados como de su procesamiento, análisis e interpretación.

Se analiza la tendencia numérica en base a la revisión de los resultados de la encuesta de los clientes y trabajadores, para la determinación de los puntos clave a dar solución dentro del modelo de gestión de talento humano.

2.2 Nivel de investigación

Se aplicó la investigación de tipo exploratorio, explicativo y descriptiva:

2.2.1 Investigación exploratoria

Rus E (2020, pág. 1)

La investigación exploratoria, por tanto, lo que hace es interesarse por un tema que no ha sido estudiado antes, o bien permite conocer aspectos nuevos de conocimientos ya existentes. Así, cuando no sabemos a qué nos enfrentamos, lo mejor es explorar primero, antes de llevar a cabo otro análisis más costoso.

Se revisan todos los hechos presentados dentro de la empresa para la determinación de los problemas, sus causas y responsables, generando la información necesaria para la solución de las deficiencias encontradas.

2.2.2 Investigación descriptiva

Facal T (2015, pág. 26), “se singulariza, como su propio nombre indica, por el carácter esencialmente descriptivo. Pregunta por la naturaleza de un fenómeno social, y su resultado es la descripción y clasificación de fenómenos sociales. Suele responder a las preguntas: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuántos?, etc”.

Se describe todos los hechos presentados en la distribuidora, generan acciones para superarlas de manera paulatina en los elementos propios de la organización, como, por ejemplo: procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación, motivación y mecanismos para el otorgamiento de las vacaciones.

2.2.3 Investigación explicativa

Rus E (2020, pág. 1)

La investigación explicativa, como su nombre indica, tiene como objetivo ampliar el conocimiento ya existente sobre algo de lo que sabemos poco, o nada. De esta forma, se centra en los detalles, permitiéndonos conocer más a fondo un fenómeno. En resumen, lo que hace el investigador es partir de una idea general y entrar a analizar aspectos concretos en profundidad.

Se explican los hechos que afectan la gestión empresarial determinado los hechos que se relacionan con las deficiencias encontradas, generando mecanismos para superarlas partiendo de este aspecto.

2.3 Diseño de la investigación

2.3.1 No experimental

Se estableció como variable independiente, el manual de procesos de gestión de talento humano, siendo una investigación experimental, ya que se ha efectuado en varias ocasiones, siendo esencial para mejorar el desempeño del talento humano, se aplicó las técnicas: entrevista a su propietario, encuesta al personal y la observación directa para el desarrollo de la propuesta.

2.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio es transversal, este diseño recolecta datos con el propósito de describir variables y analizarlas, tiene sustento en la investigación descriptiva, parte de la observación directa y presentan información que permitió la elaboración del manual de gestiona de talento humano.

2.4.1 Bibliográfica y documental

La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes – teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas – acerca del tema o problemas que el investigador se propone investigar o resolver.

Para la elaboración del tema de parte de la investigación bibliográfica de varios autores para la determinación de los hechos que sustentan el tema, y la definición de los elementos a ser aplicados

para alcanzar el producto previsto. Adicionalmente se revisarán los documentos propios de la empresa para identificar las acciones a realizar sin perder el objeto social para su creación

2.4.2 *Campo*

La investigación de campo según Álvarez G (2016); establece:

La investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. La investigación de campo es la más completa, auxilia y mejora la información documental. En algunas ocasiones, la información directa recabada por medio de estos procedimientos basta para tener auténtica validez. La investigación de campo es el trabajo metódico realizado para acopiar o recoger material directo de la información en el lugar donde se presenta el fenómeno que quiere estudiarse o donde realizan aquellos aspectos que van sujetarse a estudio.

Para la obtención se aplica una investigación de campo, observando los hechos que se presentan en cada una de las acciones para diseñar los mejores mecanismos para superar las deficiencias encontradas.

2.5 **Población y muestra**

Para Carrillo A (2015), define como: “Totalidad de unidades de análisis del conjunto a estudiar. Individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada”. Para el caso de nuestra investigación, se considera a los empleados de la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda” debido a que se planea la elaboración de un manual de gestión del talento humano donde se regulará sus acciones, en este caso son diez personas, al ser un número limitado no se requiere el cálculo de la muestra.

Tabla 1-2: Población

No.	Cargos	Total
1	Gerencia	1
2	Secretaria	1
3	Contador	1
4	Jefe de ventas	1
5	Vendedor	2
6	Repartidor	1
7	Cuidador de aves de corral	1
8	Obreros	2

Fuente: Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda”

Realizado por: Ortiz, M. 2020

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos

2.6.1 Métodos de investigación

- **Método inductivo**

Según Cegarra (2012, pág. 83), “consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías”.

Se empleó en la consulta de varias fuentes que permitió la elaboración de las herramientas administrativas que fueron incluidas dentro del manual de gestión de talento humano.

- **Método deductivo**

Para Prieto B (2017), define:

El método deductivo que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo, sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlos a contexto particular (pág. 11)

Empleando el método deductivo, aplicó los conocimientos para generar las diversas herramientas administrativas que mejoran el desempeño del talento humano.

- **Analítica**

Arias Y (Arias, 2013)

Es analizar un evento y comprenderlo en término de sus aspectos menos evidentes, se puede justificar las razones, las necesidades relacionadas con las unidades de estudio o con el contexto escogido, de igual forma los motivos que apoyaron la selección del proceso analítico como finalidad de la investigación.

2.6.2 Técnicas de investigación

Las técnicas que fueron empleadas en la recolección de la información son las siguientes:

- **Entrevista**, se aplicó a la Propietaria de la empresa para la identificación de los puntos críticos relacionados al talento humano que deben ser resueltos a partir del tema planeado.
- **Encuesta**, se empleó a los trabajadores de la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda”, para identificar el grado en que las variables se relacionan y establecer la viabilidad del tema planteado. Las encuestas para trabajadores se pueden apreciar en el anexo
- **Observación**, se ejecutó en el desarrollo de la propuesta, en base a la misma se elaborará el manual de gestión del talento humano.

2.6.3 Instrumentos de investigación

Para la aplicación de cada una de las técnicas existe un instrumento que permitió su aplicación:

- **Guía de entrevista**, es un banco de preguntas diseñadas para la obtención de la información del entrevistado, para la identificación de los puntos que deben ser resueltas con el manual.
- **Ficha de observación**, es un registro de las actividades, responsabilidades y cuáles podrían ser los controles a ser puestos en práctica.

2.7 Idea a defender

Con un manual de procesos de gestión de talento humano para la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda” del Cantón Chambo provincia de Chimborazo, aplicando el proceso administrativo se logrará incrementar el rendimiento del personal.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis de resultados

Para la determinación de la veracidad del tema propuesto, se aplicó una encuesta al personal que labora dentro de la empresa Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda.” del Cantón Chambo provincia de Chimborazo (Anexo A).

3.1.1 Tabulación de la encuesta

1. ¿La Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda, cuenta con una misión y visión empresarial?

Tabla 1-3: Misión y Visión empresarial

	Valores	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

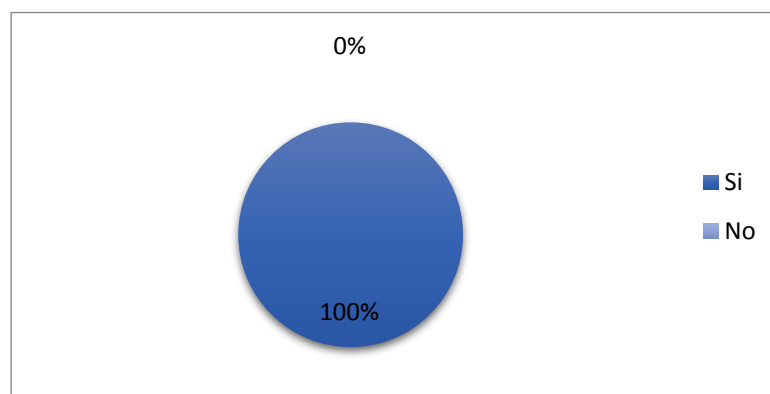


Gráfico 1-3: Misión y Visión empresarial

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación: El 100 por ciento de los trabajadores manifiestan desconocer que la empresa tenga definida la misión y visión, por lo que es necesario que se defina y se socialice lo que la Distribuidora se propone.

2. **Cómo parte de la planificación, Identifique ¿se han fijado objetivos que deben ser alcanzados anualmente?**

Tabla 2-3: Objetivos Anuales

	Valores	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

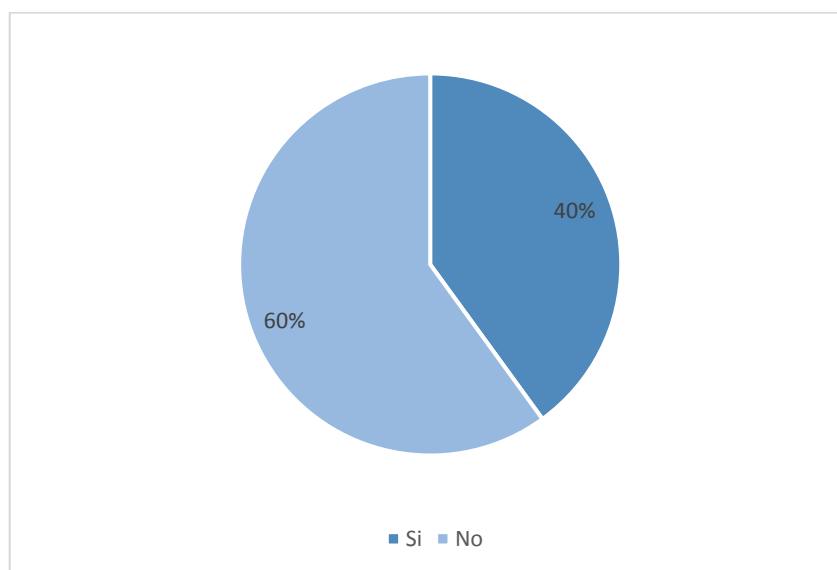


Gráfico 2-3: Objetivos Anuales

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación:

Los empleados mencionan en un 60% desconocen cuáles son los objetivos planeados por la administración general, mientras que el 40% puede identificarlos y conocer como aporta su trabajo a su cumplimiento. Lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores desconocen los objetivos que pretende alcanzar la empresa.

3. Conoce usted. ¿Se identifica una persona encargada de la administración del talento humano?

Tabla 3-3: Responsable del talento humano

	Valores	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

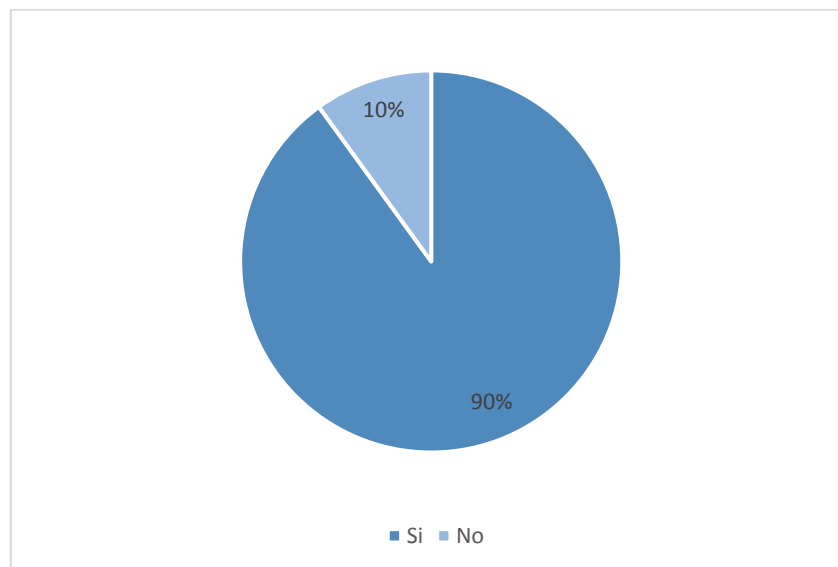


Gráfico 3-3: Responsable del Talento Humano

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación:

Para el 90% de los empleados identifican al responsable de la administración del talento humano, mientras que el 10% no puede identificar claramente a la persona que se encarga del personal. Según los resultados podemos decir, para la mayoría de los trabajadores se puede identificar los responsables de la administración del talento humano.

4. **¿Considera que se han definido mecanismos para la Gestión del Talento Humano?**

Tabla 4-3: Mecanismo de Gestión del Talento Humano

	Valores	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

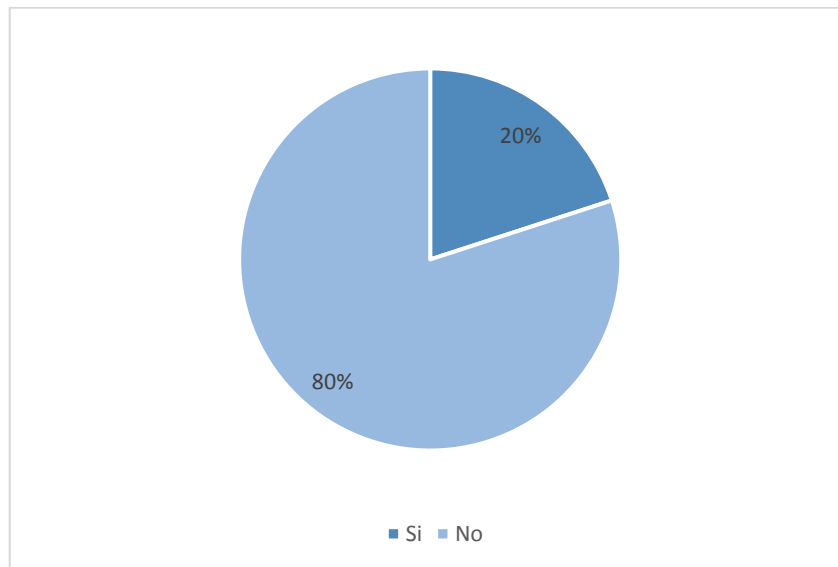


Gráfico 4-3: Mecanismos de Gestión de Talento Humano

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación:

El 80% de los encuestados reconocen que no existen mecanismos para la Gestión del Talento Humano, afectando directamente el cumplimiento de las actividades fijadas por la administración o para mantenerla operativa. Solo el 20% reconoce su existencia. En fin, para la mayoría del personal no existen mecanismos para la Gestión del Talento Humano.

5. ¿Posee un reglamento interno de trabajo donde se establezcan las obligaciones y responsabilidad?

Tabla 5-3: Reglamento Interno de Trabajo

	Valores	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. .Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

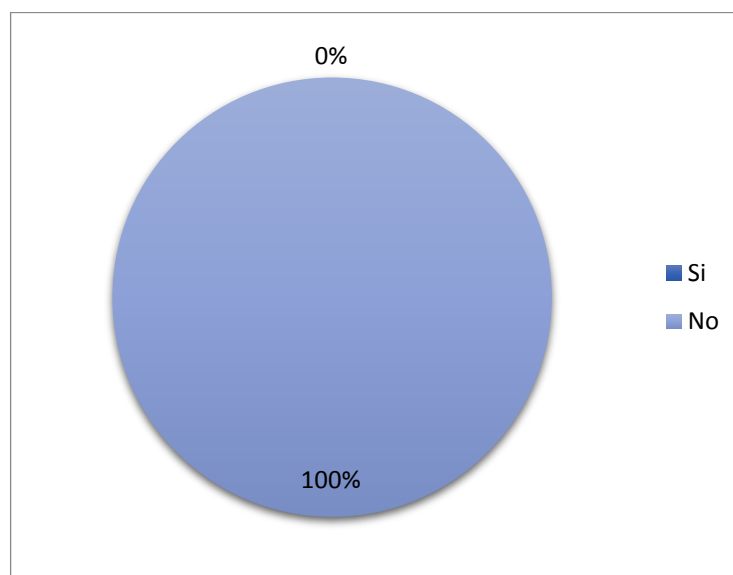


Gráfico 5-3: Reglamento interno de trabajo

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. .Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación:

El 100% de los encuestados reconoce que no existe un reglamento interno de trabajo que haya sido socializado al personal para el cumplimiento de las actividades, convirtiéndose en un mecanismo que debería ser aplicado para obtener los resultados previstos. Para todos los empleados no hay una normativa que regule sus derechos y obligaciones.

6. ¿Conoce claramente cuáles son sus funciones según su contrato de trabajo?

Tabla 6-3: Conocimiento de las funciones

	Valores	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

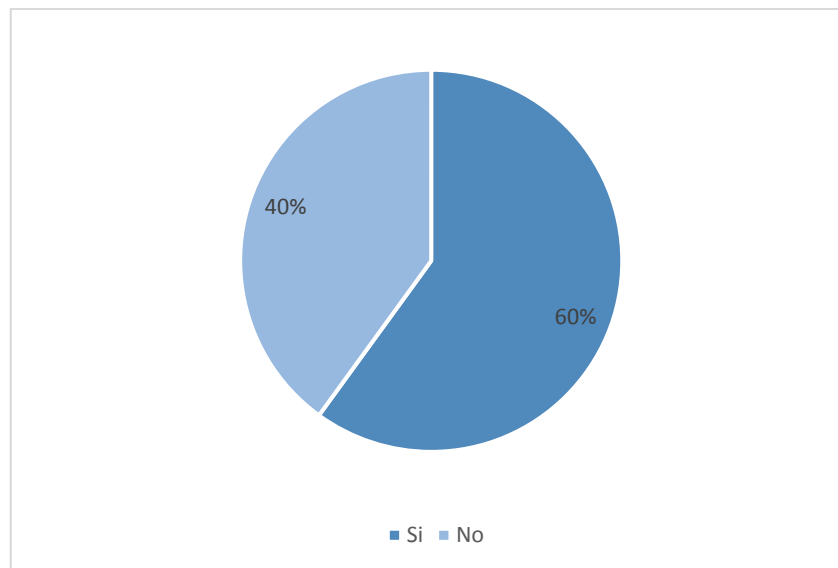


Gráfico 6-3: Conocimiento de funciones

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación:

Para cinco de los ocho empleados, las funciones son claras y permiten su ejecución inmediata, las tareas que beneficien al desarrollo de las actividades para un ambiente adecuado de trabajo. Mientras que tres empleados reconocen que no conocen sus funciones. Podemos decir que la mayoría conocen claramente sus funciones existiendo problemas en tres casos.

7. ¿Se cuenta con procesos definidos para ejecutar las actividades en la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda?”

Tabla 7-3: Procesos definidos

	Valores	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

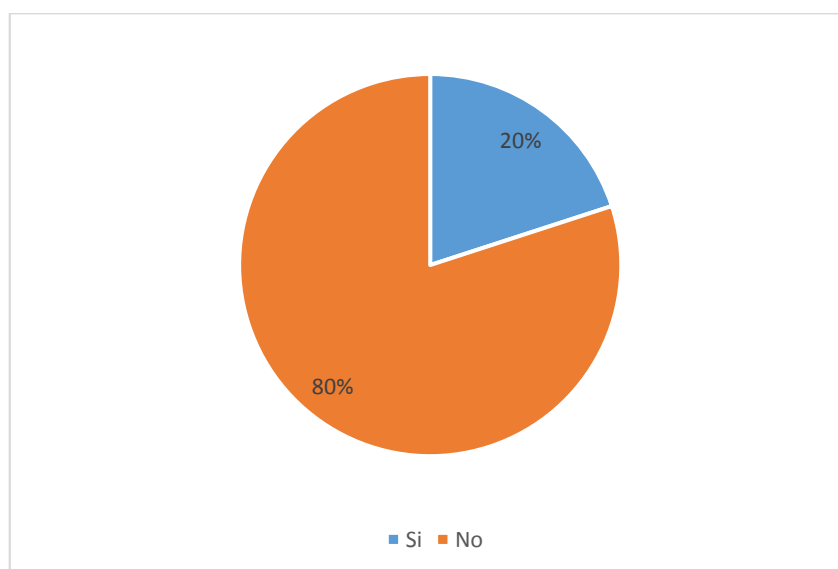


Gráfico 7-3: Procesos definidos

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación:

Se quiso conocer sobre la aplicación de un proceso de comercialización donde se ha definido que el 80% reconoce la existencia de un proceso por lo que no se pueden aplicar indicadores de gestión a estas acciones, el 20% desconoce de la aplicación de dicho proceso. Finalmente podemos decir que la mayoría de los empleados desconocen los procesos internos.

8. ¿Se realizan evaluaciones para conocer el nivel de desempeño del talento humano?

Tabla 8-3: Evaluación del Desempeño

	Valores	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

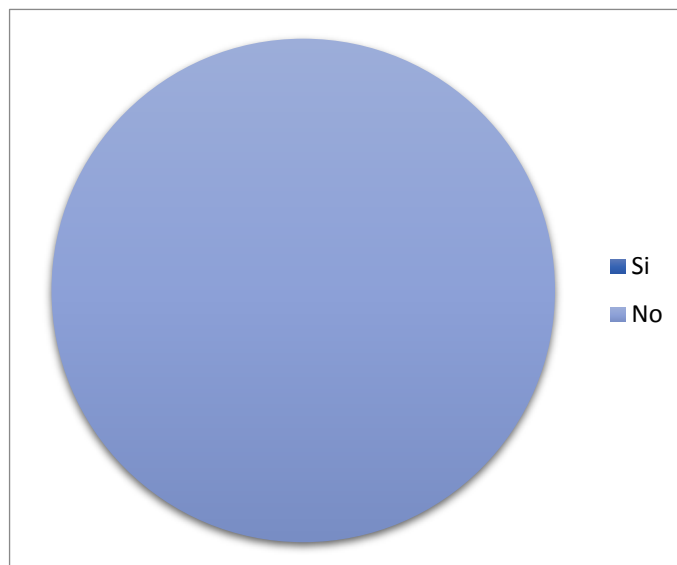


Gráfico 8-3: Evaluación del desempeño

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación:

Se pudo conocer que no se han practicado evaluaciones al desempeño del personal que labora dentro de la empresa, según el 100% de los encuestados, cabe destacar que sin su aplicación de estos procesos se desconocen cuáles son las deficiencias dentro de la empresa.

9. **¿Se han presentado problemas en la ejecución de las actividades que hayan afectado el rendimiento económico de la empresa?**

Tabla 9-3: El talento humano afecta al rendimiento económico

	Valores	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

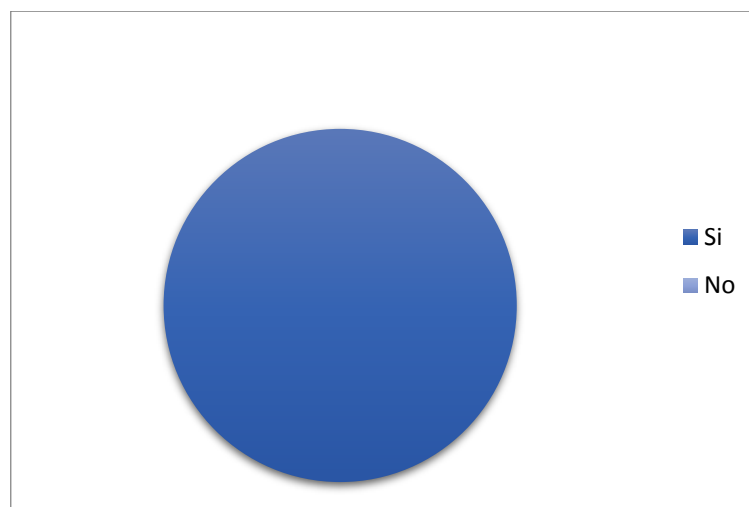


Gráfico 9-3: El talento humano afecta al rendimiento económico

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación:

Para el 100% de los empleados reconoce que las actividades que afectan directamente en el rendimiento económico de la empresa, generando pérdidas por dichos errores, como por ejemplo la doble revisión de pedidos, otros no son inspeccionados en ningún momento. Lo que quiere decir que la empresa debe mejorar la ejecución de los procesos y debe asignar tareas a cada trabajador a través de un manual de funciones

10. ¿Considera necesario el diseño de un manual de gestión del talento humano para mejorar el desempeño del personal?

Tabla 10-3: Diseño de un Manual de gestión de talento humano

	Valores	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

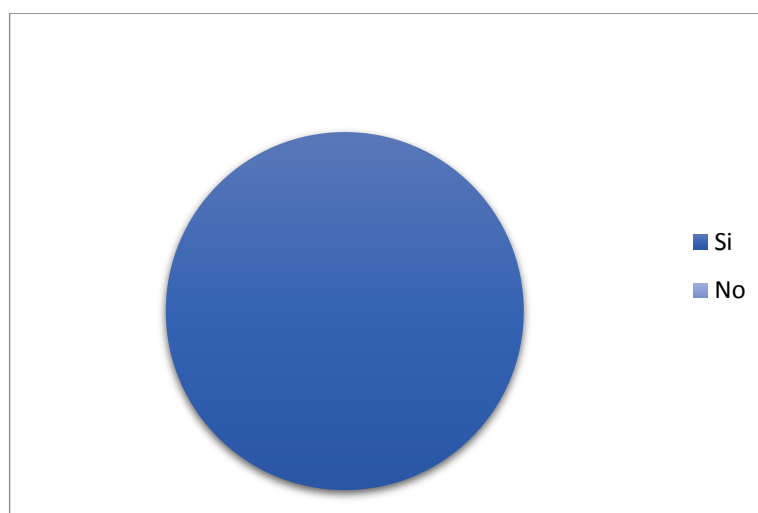


Gráfico 10-3: Diseño de un Manual de gestión de talento humano

Fuente: Tabulación de encuestas los empleados de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Interpretación

Para el 100% de los encuestados consideran necesario la elaboración de un manual de gestión de talento humano para; definir las acciones, responsables, formas de evaluación y mecanismos para superar las deficiencias que se puedan presentar en la empresa.

3.1.2 *Entrevista al Gerente*

Se aplicó la encuesta al Gerente de la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., donde se buscó conocer cómo se desarrollan los procesos relacionados con la administración de los recursos humanos, para lo cual se programa una cita con un tiempo estimado de 45 minutos para la obtención de información procurando no afectar el cumplimiento de las actividades.

Objetivo:

Conocer la situación actual que viven los recursos de la administración de talento humano para el establecimiento de los puntos críticos a ser atendidos con los procesos del modelo de gestión de talento humano.

Indicaciones generales:

- Escuchar las preguntas con atención para emitir una respuesta contundente.
- Las respuestas se le solicita que sean acorde al tema teniendo en cuenta que aportan datos para la generación de soluciones.

1. ¿Cuenta con un organigrama estructural que representen los puestos de trabajo y las líneas jerárquicas?

No, en realidad no hemos elaborado ningún organigrama estructural pues en un inicio me enfoqué en buscar clientes y mejorar los procesos de producción, mantener saludables a los animales para su posterior faenamiento, al pasar lo años me di cuenta que si hace falta no saben quién es el responsable de cada una de las áreas por ende se limitan las acciones sobre todo la aplicación de las sanciones que se deben aplicar.

2. ¿Mantienen un manual de funciones donde se incluyen las responsabilidades de cada cargo?

Si no contábamos con un organigrama estructural, el manual de funciones no se elaboró por ende no se conocen las actividades esenciales para cada puesto de trabajo, por ende, se han duplicado acciones, esto quiere decir que en varias ocasiones una misma actividad se han repetido más de dos veces y otras actividades ni se han realizado afectando el cumplimiento de los objetivos.

3. ¿Cómo se planifican las actividades relacionadas con la administración del talento humano?

No tenemos un plan definido, solo se piden realizar en el tiempo que es necesario y las ejecutan las personas que estén a la mano, tampoco se designan responsabilidades por eso en varias ocasiones que se han reportado perdidas en los recursos no se sabe a quién se debe sancionar, dejando a la empresa desprotegida ante negligencias.

4. ¿Ausencia de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

No francamente nunca se elaboró un proceso, se contrataba considerando las amistades y las necesidades para efectuar las funciones, tampoco se tiene evidencia de que las personas cumplen con el perfil solicitado, no se elaboran contratos de trabajo por ende no se conocen las responsabilidades de las partes, en lo referente al proceso de inducción en algún momento se realizó un acompañamiento con poca supervisión.

5. ¿Se han realizado evaluaciones a los procesos internos de la empresa?

No nunca he valorado los procesos internos, consideremos que no están normados y se crean cuando existe una necesidad pudiendo cambiarse a disposición de la máxima autoridad, esto obviamente afecta el cumplimiento de metas y la definición de las sanciones para los responsables de cada uno de los cargos.

6. ¿Conoce las ventajas del uso de un modelo de gestión para la administración de talento humano?

Investigue y los beneficios son varios, me permiten identificar las acciones, controles y responsabilidades de cada uno de los individuos para generar mecanismos de control en cualquier momento, buscando alcanzar los objetivos y mejores rendimientos empresariales, por tal razón me siento conforme con la generación de este documento.

3.2 Discusión de resultados

Se aplicaron varios instrumentos de investigación para determinar la viabilidad del tema planteado, según los empleados la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda, cuenta con una misión y visión empresarial a pesar de esto no se han definido claramente los objetivos para un período de tiempo, en lo referente a la gestión del talento humano existe una persona que se encarga de su administración, pero no se ha diseñado la herramienta que permita direccionar sus acciones. En lo referente a los procesos internos son empíricos, no están incluidos en manuales o demás documentos que sustenta su aplicación como consecuencia no se evaluó por lo que se dejaron pasar errores que pueden afectar la imagen de la empresa y su rendimiento económico, desde el punto de vista de los clientes podemos decir, no conocen de la existencia de herramientas administrativas, en ocasiones no se ha brindado un servicio adecuado afectando las operaciones, también se conoce que varios conflictos han sido resueltos por el propietario, ya que el personal no pudo hacerlo efectivamente, por lo anteriormente mencionado concuerdan en la elaboración de un Manual de Gestión de Talento Humano.

MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Razón social	Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Tipo de herramienta	Manual de Procesos de Gestión de Talento Humano
Objetivo	Establecer los lineamientos para la gestión del talento humano que labora dentro de la empresa para el manejo adecuado de los recursos y cumplimiento de sus objetivos.
Responsable	María Mercedes Ortiz Alcocer
Período	2020

3.4 Contenido de la propuesta

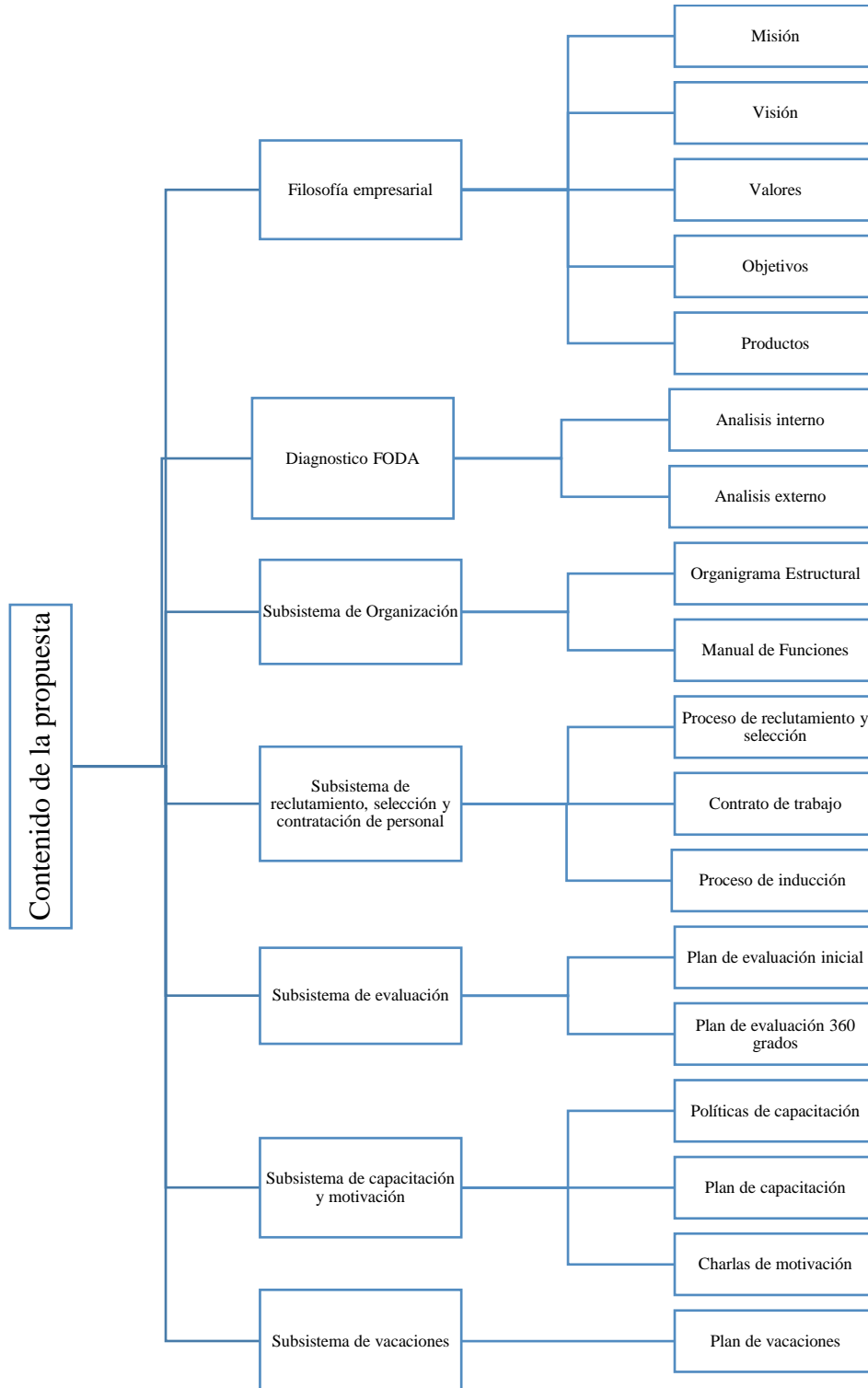


Gráfico 11-3: Propuesta
Elaborado por: Ortiz, M. 2020

3.4.1 Filosofía empresarial

3.4.1.1 Misión

La empresa no contaba con una misión, como parte del trabajo de titulación se incluye la siguiente:

Tabla 11-3: Misión

Quienes son	Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
A que se dedica	Comercialización por mayor y menor de carne y productos cárnicos, incluido las aves de corral
Sus clientes	Restaurantes, locales de comida rápida, público en general
El mercado	Cantón Chambo y Riobamba
Sus recursos	Cuenta con un sistema de transporte refrigerado.

Fuente: Trabajo de investigación
Realizado por: Ortiz, M. 2020

“Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización por mayor y menor de carne y productos cárnicos, incluido las aves de corral, nuestros clientes son restaurantes, locales de comida rápida, público en general, quienes entrega productos de calidad a los cantones Chambo y Riobamba, manteniendo las medidas sanitarias con el empleo de un sistema de transporte refrigerado”.

3.4.1.2 Visión

Tabla 12-3: Visión

Período	2025
Designación de la empresa	Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
A que se dedica	Comercialización por mayor y menor de carne y productos cárnicos, incluido las aves de corral
Su objetivo	Ampliar su comercialización a la zona centro del país.
Los beneficios y su entorno	Entregando productos de calidad con todas las medidas de sanitarias y de bioseguridad permitan un consumo adecuado de los productos, aplicando nuevas tecnologías tanto en la producción como en la comercialización.
Valores empresariales	Cuidado medioambiental, respeto y compromiso con la colectividad.
Diferencia con la competencia	Excelente precio.

Fuente: Trabajo de investigación
Realizado por: Ortiz, M. 2020

“Para el 2025 se espera que la Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., incremente la comercialización por mayor y menor de carne y productos cárnicos, incluido las aves de corral en la zona centro del país, entregando productos de calidad con todas las medidas de sanitarias y de bioseguridad aplicando nuevas tecnologías tanto en la producción como en la comercialización que permitan un consumo adecuado de los productos, debido a que se aplican cuidado medioambiental, respeto y compromiso con la colectividad y con su excelente precio en el mercado”.

3.4.1.3 *Valores corporativos*

- **Compromiso**

La empresa está comprometida con sus clientes y la colectividad cumpliendo con las normas emitidos por los diferentes organismos de control.

- **Cuidado Medioambiental**

Nuestros procesos están enfocados al cuidado del ambiente, realizamos acciones para mantener un bajo nivel de contaminación como lo define la normativa.

- **Honestidad**

La verdad es nuestra bandera, creemos en la honestidad y la incentivamos dentro de la empresa.

- **Responsabilidad**

Todos nuestros empleados y trabajadores cumplen con sus tareas con responsabilidad, cumpliendo sus actividades enfocados en las funciones encomendadas.

- **Respeto**

El respeto por el pensamiento, ideología, religión o aspectos claves que nos hacen únicos dentro de la colectividad.

- **Trabajo en equipo**

El individuo por sí solo no puede alcanzar metas al corto plazo, con el apoyo de los miembros de una organización el camino se acorta.

3.4.1.4 *Objetivos*

Los objetivos que ha planteado alcanzar son los siguientes:

- Incrementar las ventas llegando a la zona centro del país, con sus diversos productos procurando la obtención de nuevos clientes y posicionando su marca en el mercado.
- Aplicar un plan de medidas de sanitarias y de bioseguridad necesarias para el cuidado de los clientes como de los empleados y trabajadores en base a las nuevas exigencias en el mercado.
- Adquirir nueva tecnología que permita una eficiente producción y comercialización acoplándose a la nueva realidad, que permita mejores rendimientos.

3.4.1.5 *Productos*

Los productos que comercializa la empresa son:



Figura 1-3: Productos

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

3.4.2 *Diagnostico mediante la matriz FODA*

3.4.2.1 *Análisis interno*

El análisis interno se elaboró a partir de la información presentada por el propietario de la distribuidora, quien supo manifestar que sus problemas se podrían superar con instrumentos administrativos pues en su empresa son empíricos.

Fortalezas

- Cuenta con personal preparado para el cuidado de las aves de corral.
- Mantiene la documentación necesaria para la realización de las tareas previstas.
- Posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.
- Existen recursos para mantener las operaciones vigentes de la distribuidora.
- Políticas definidas para el cuidado de los productos que comercializa la empresa.

Debilidades

- No posee un organigrama estructural donde se define la posición jerárquica para la responsabilidad
- Ausencia de un manual de funciones donde se determinen las tareas a ser realizadas.
- En el caso de las nuevas contrataciones no se cuenta con un proceso definido.
- No se aplican evaluación al desempeño del personal.
- Carecen de planes para la capacitación y motivación del personal

Tabla 13-3: Análisis del impacto interno

No,	Detalle	IMPACTO			
		Debilidad de fracaso 1	Debilidad menor 2	Fortaleza menor 3	Fortaleza éxito 4
	Fortalezas				
F1	Cuenta con personal preparado para el cuidado de las aves de corral.				●
F2	Mantiene la documentación necesaria para la realización de las tareas previstas.			●	
F3	Posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.			●	
F4	Existen recursos para mantener las operaciones vigentes de la distribuidora.			●	
F5	Políticas definidas para el cuidado de los productos que comercializa la empresa.				●
	Debilidades				
D1	No posee un organigrama estructural donde se define la posición jerárquica para la responsabilidad		●		
D2	Ausencia de un manual de funciones donde se determinen las tareas a ser realizadas.	●			
D3	En el caso de las nuevas contrataciones no se cuenta con un proceso definido.		●		
D4	No se aplican evaluación al desempeño del personal.	●			
D5	Carecen de planes para la capacitación y motivación del personal	●			

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Para el diagnostico se consideró los siguientes parámetros de evaluación:

4 se considera una fortaleza de existo los parámetros que contribuyen a mantener vigente a la empresa y es capaz de generar los mejores resultados posibles.

3 Es una fortaleza catalogada como menor por el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos planteados.

2 Siendo una debilidad menor es un aspecto a corregir, pero con trabajo puede ser superado en un corto tiempo.

1 Es una debilidad de fracaso de mantenerse vigente dentro de la empresa puede generar grandes perjuicios empresariales y por ende causar el cierre de la distribuidora.

Tabla 14-3: Análisis del ponderado interno

No,	Detalle	PONDERACIÓN		
		Ponderación	Calificación	Total
	Fortalezas			
F1	Cuenta con personal preparado para el cuidado de las aves de corral.	0.12	3.5	0.42
F2	Mantiene la documentación necesaria para la realización de las tareas previstas.	0.1	3	0.3
F3	Posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.	0.12	3	0.36
F4	Existen recursos para mantener las operaciones vigentes de la distribuidora.	0.12	3	0.36
F5	Políticas definidas para el cuidado de los productos que comercializa la empresa.	0.1	2.5	0.25
	Debilidades			
D1	No posee un organigrama estructural donde se define la posición jerárquica para la responsabilidad	0.08	2	0.16
D2	Ausencia de un manual de funciones donde se determinen las tareas a ser realizadas.	0.09	2	0.18
D3	En el caso de las nuevas contrataciones no se cuenta con un proceso definido.	0.09	2.5	0.225
D4	No se aplican evaluación al desempeño del personal.	0.09	2	0.18
D5	Carecen de planes para la capacitación y motivación del personal	0.09	2	0.18
	Total	1		2.615

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Una vez realizado el análisis interno se pudo establecer un resultado de 2,615 ubicado como una fortaleza menor pues está en el rango de 2,01 a 3,00, existen puntos clave de crecimiento empresarial que deben ser enfocados al cumplimiento de los objetivos, también se tienen que revisar las debilidades presentes para tomar medidas correctivas para reducir o extinguir su impacto dentro de la distribuidora.

3.4.2.2 *Análisis externo*

Oportunidades

- Existe un mercado laboral amplio para la selección de nuevos integrantes con experiencia.
- Instituciones capaces de brindar capacitaciones con la finalidad de potencializar sus habilidades.
- Instituciones financieras capaces de brindar el acompañamiento financiero en el mercado.
- Nuevas formas de comunicación enfocadas a superar las deficiencias encontradas.
- Emprendimientos que requieren los productos que oferta la distribuidora.

Amenazas

- Competencia en el mercado
- Nuevas leyes que se generan en el medio
- Presencia del COVID – 19, que afecta la forma en la que se llevaba la vida.
- Cierre de varios negocios considerados clientes
- Crisis económica que afectan las ventas.

Tabla 15-3: Análisis del impacto externo

No,	Detalle	IMPACTO			
		Amenaza de fracaso 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad éxito 4
	Oportunidades				
O1	Existe un mercado laboral amplio para la selección de nuevos integrantes con experiencia.			•	
O2	Instituciones capaces de brindar capacitaciones con la finalidad de potencializar sus habilidades.			•	
O3	Instituciones financieras capaces de brindar el acompañamiento financiero en el mercado.			•	
O4	Nuevas formas de comunicación enfocadas a superar las deficiencias encontradas.			•	
O5	Emprendimientos que requieren los productos que oferta la distribuidora				•
	Amenazas				
A1	Competencia en el mercado		•		
A2	Nuevas leyes que se generan en el medio	•			
A3	Presencia del COVID – 19, que afecta la forma en la que se llevaba la vida.	•			
A4	Cierre de varios negocios considerados clientes	•			
A5	Crisis económica que afectan las ventas	•			

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

De la misma manera el análisis externo es medido en base a cuatro parámetros:

4 Oportunidad de éxito, son aspectos del entorno de la distribuidora que pueden generar acciones necesarias para que la empresa destaque en el mercado.

3 Oportunidad menor, son aspectos que pueden apoyar al desarrollo de las actividades considerando las acciones que se pueden dar y como se tomen las acciones de la empresa.

2 Amenaza menor, son acciones que pueden generar perjuicios a la empresa.

1 Amenaza de fracaso, son puntos que afectan al cumplimiento de la organización.

Tabla 16-3: Análisis de Ponderación externo

No,	Detalle	PONDERACIÓN		
		Ponderación	Calificación	Total
	Oportunidades			
O1	Existe un mercado laboral amplio para la selección de nuevos integrantes con experiencia.	0.12	3.75	0.45
O2	Instituciones capaces de brindar capacitaciones con la finalidad de potencializar sus habilidades.	0.1	4	0.4
O3	Instituciones financieras capaces de brindar el acompañamiento financiero en el mercado.	0.12	3.5	0.42
O4	Nuevas formas de comunicación enfocadas a superar las deficiencias encontradas.	0.12	3	0.36
O5	Emprendimientos que requieren los productos que oferta la distribuidora	0.1	3	0.3
	Amenazas			
A1	Competencia en el mercado	0.08	2	0.16
A2	Nuevas leyes que se generan en el medio	0.09	2	0.18
A3	Presencia del COVID – 19, que afecta la forma en la que se llevaba la vida.	0.09	2	0.18
A4	Cierre de varios negocios considerados clientes	0.09	2	0.18
A5	Crisis económica que afectan las ventas	0.09	2	0.18
	Total	1		2.81

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Se pudo determinar una oportunidad menor debido a que el puntaje es de 2,81, se puede desarrollar acciones apoyadas en los diversos aspectos que se presentan en el mercado, pero por las amenazas no se pueden alcanzar los ingresos esperados por la distribuidora.

3.4.3 *Subsistema de organización.*

SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN



Razón social	Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Tipo de herramienta	Organigrama Estructural Organigrama Funcional Manual de funciones
Objetivo	Establecer la funcionalidad es decir las áreas de trabajo y la línea jerárquica en la organización y la asignación de funciones a cada uno de los puestos de trabajo
Responsable	María Mercedes Ortiz Alcocer
Período	2020

Proceso de elaboración del Organigrama

Pasos para la elaboración del organigrama

Toda empresa debe contar con un organigrama donde se presente la posición jerárquica de cada puesto de trabajo y bajo esta estructura se distribuya las actividades y responsabilidades,

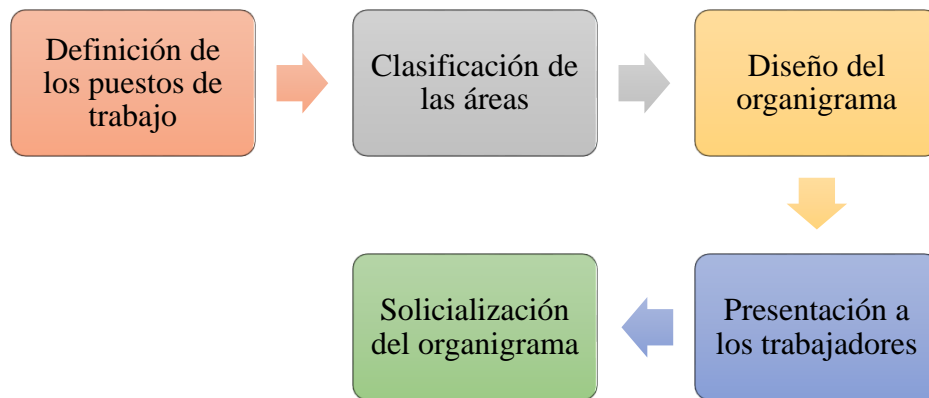


Figura 2-3: Proceso desarrollo del organigrama

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

- Definición de los puestos de trabajo, se visualizará cuantos puestos de trabajo existen partiendo de la observación directa de las actividades y determinado los puestos actuales dentro de la distribuidora.
- Nivel jerárquico del puesto.
- Clasificación de las áreas, se colocaron los puestos de trabajo en cada una de las áreas considerando la similitud y las acciones que realizan.
- Presentación a los trabajadores, una vez completado el diseño, se enfocarán en las líneas jerárquicas y la identificación de los jefes inmediatos para la solicitud de información y toma de decisiones.
- Conocer la ubicación jerárquica en la que se encuentra su departamento y las funciones que se debe desarrollar

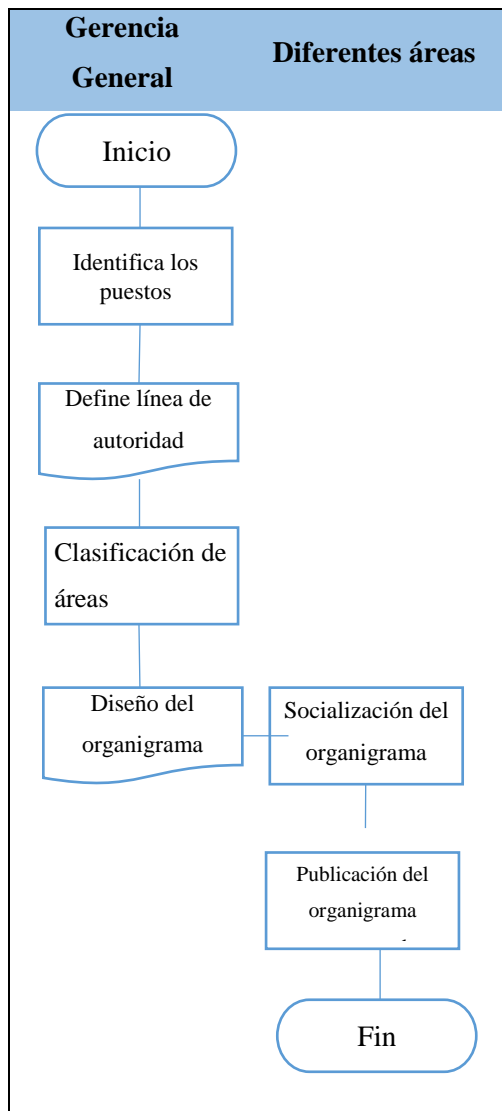
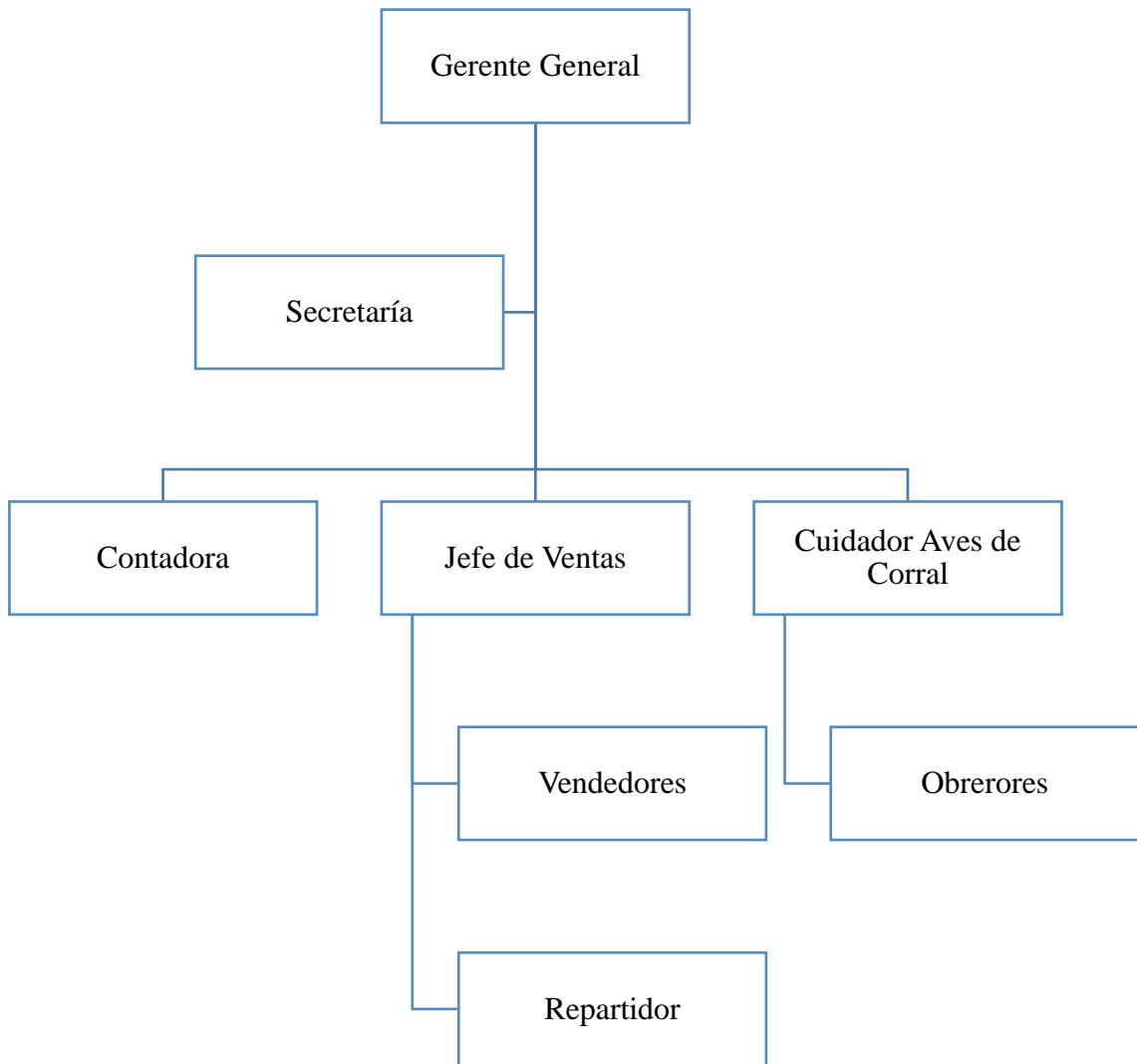


Gráfico 12-3: Proceso de elaboración del organigrama estructural
 Realizado por: Ortiz, M. 2020

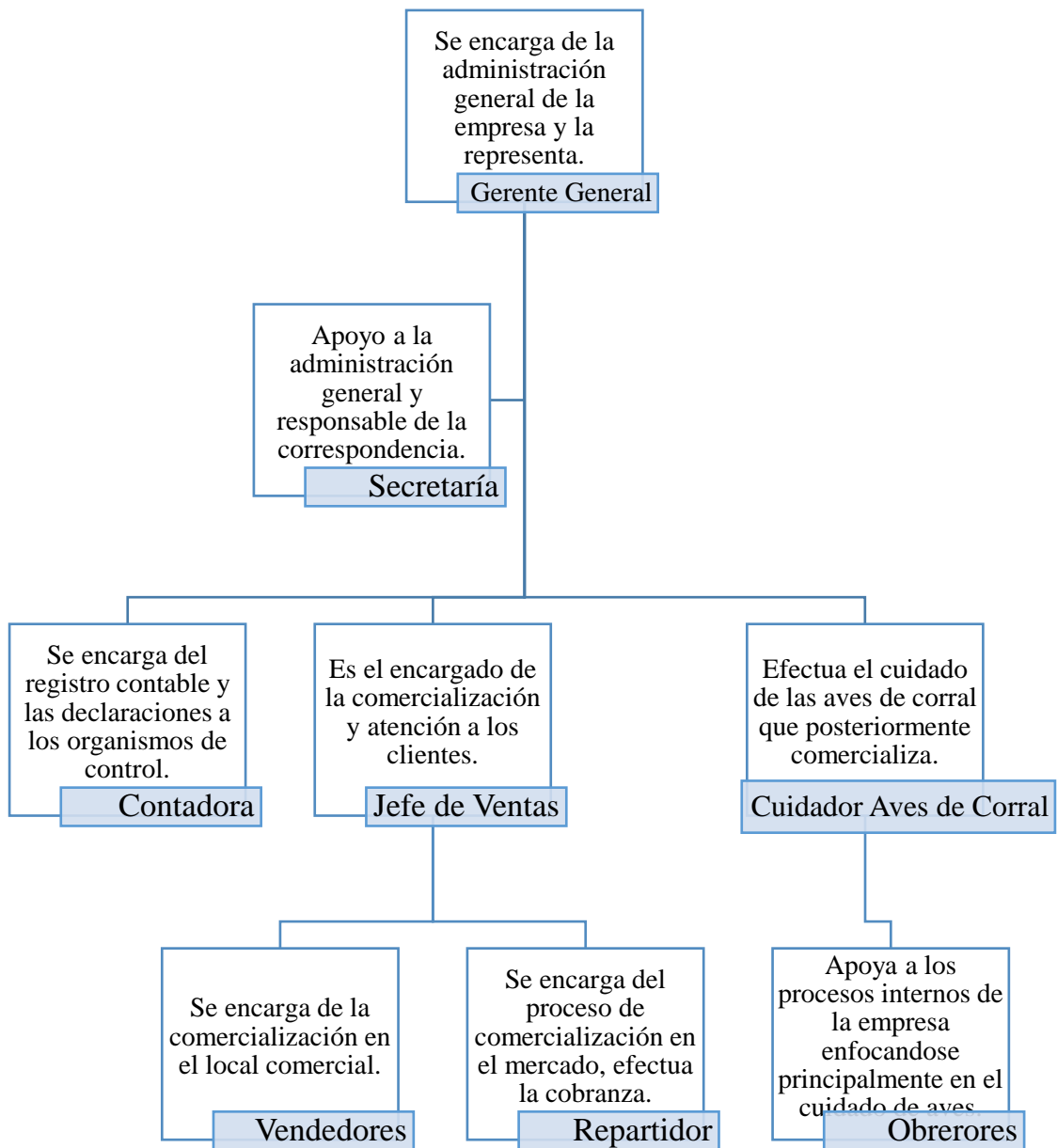


Puesto de trabajo	<input type="text"/>
Línea Jerárquica	<input type="text"/>

Gráfico 13-3: Organigrama estructural

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020



Función principal	
Puesto de trabajo	
Línea Jerárquica	

Gráfico 14-3: Organigrama estructural

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 17-3: Indicadores De Gestión organigrama estructural

Área	Indicador
Administración Responsable: Gerente General Objetivo: Establecer los niveles jerárquicos de la totalidad de los trabajadores.	$\text{Personal en el organigrama} \frac{\text{Personal en el organigrama}}{\text{Total personal}} \times 100$ $\text{Personal con jerarquía} \frac{\text{Personal con jerarquía}}{\text{Total del personal}} \times 100$

Realizado por: Ortiz, M. 2020

MANUAL DE FUNCIONES

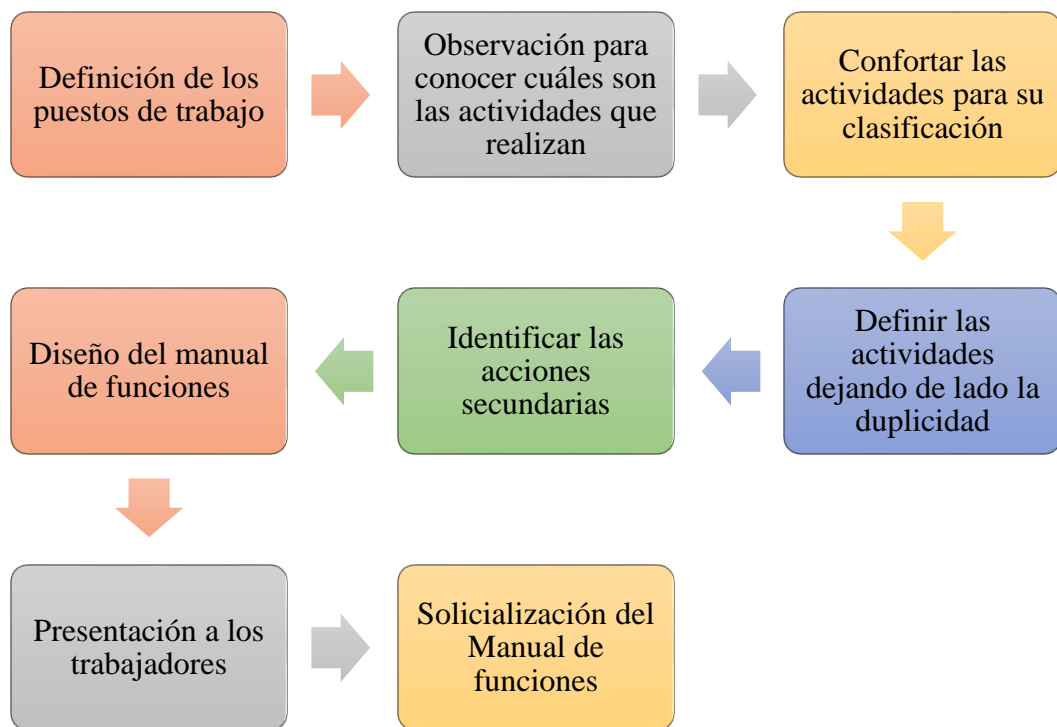


Gráfico 15-3: Proceso desarrollo del Manual de Funciones

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

- Definición de los puestos de trabajo que están previamente incluidos en el organigrama estructural.
- Observación para conocer cuáles son las actividades que realizan, es un acompañamiento a cada uno de los empleados, en varios días se pudo plasmar las acciones que realizan, también fueron consultados de las actividades ordinarias.
- Comparar las actividades para su clasificación, ya que varias personas cumplen la misma acción o similares y por ende se reportó una pérdida de tiempo y recursos.

- Definir las actividades dejando de lado la duplicidad, se colocó en un informe solo las acciones principales por área y puesto de trabajo.
- Identificar las acciones secundarias provienen de la observación, se pudo conocer acciones que se dejaron de lado y que son indispensables para la distribuidora.
- Diseño del manual de funciones, en base a los formatos observados y determinó el óptimo para la distribuidora.
- Presentación a los trabajadores, en una reunión se dio a conocer sobre el manual de funciones para que todos sepan lo que tienen que hacer dentro de la empresa.
- Socialización del Manual de funciones, dejando claro las funciones y su relación entre las diferentes áreas.

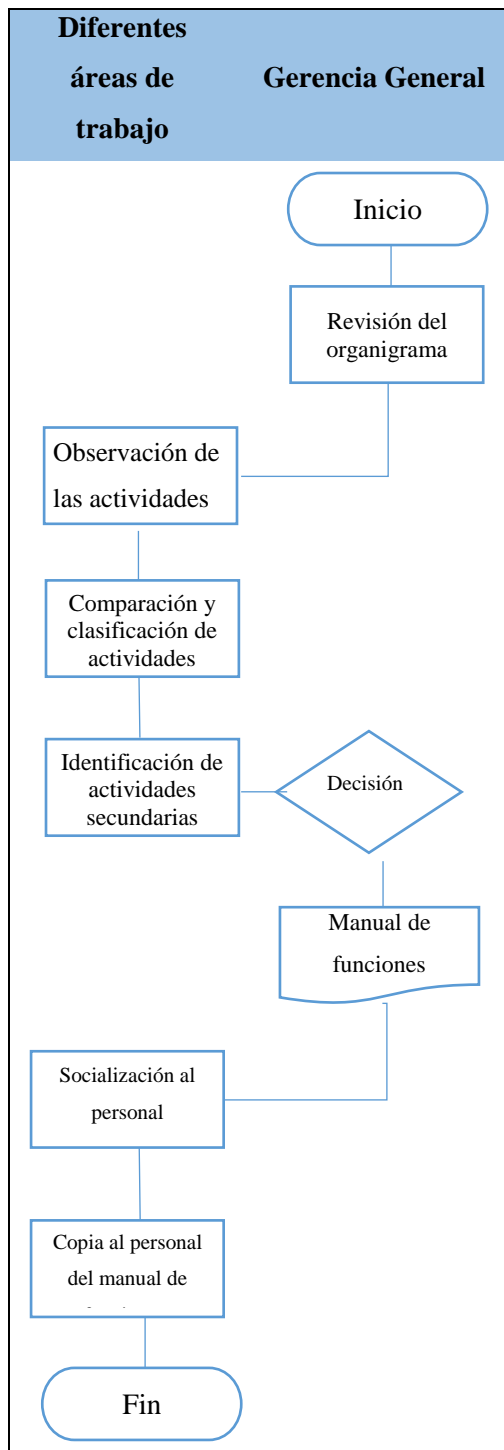


Gráfico 16-3: Proceso de elaboración del manual de funciones
 Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 18-3: Código del Manual de Funciones

No.	Cargo	Área	Nivel Jerárquico	Código
1	Gerente General	Administración	Directivo	Ad-ND-01
2	Secretaría	Administración	Administrativo	Ad-NA-02
3	Contabilidad	Contable	Administrativo	Co-NA-03
4	Jefe de Ventas	Ventas	Administrativo	Ve-NA-04
5	Vendedores	Ventas	Operativo	Ve-NO-05
6	Repartidor	Ventas	Operativo	Ve-NO-06
7	Cuidador de las aves de corral	Producción	Operativo	Pr-NO-07
8	Obreros	Producción	Operativo	Pr-NO-08

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020




Figura 3-3: Proceso de administración

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 19-3: Manual de Funciones Gerente General

MANUAL DE FUNCIONES	
Distribuidora PROVICENTRO CÍA. LTDA.	
Fecha: 20/07/2020	 Página 1 de 8
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Gerente General	
Código: Ad-ND-01	
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PUESTO	
Depende de: Socios de la empresa	
Supervisa a: todos los trabajadores de la empresa	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Se encarga de la administración general de la empresa, procurara mejorar su rendimiento y salvaguardar los recursos que posee, efectúa todas las actividades de la representación ante clientes, empleados u organismos de control.	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
Los elementos del perfil son:	
Educación Título de pregrado en administración de empresas o afines	
Experiencia Dos años en cargos similares	
Capacitación: haber realizado un curso de liderazgo	
Competencias:	
Iniciativa	
Liderazgo	
Trabaja bajo presión	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
Entusiasmo	
Facilidad de palabra	
Juicio Proactivo	
4. RESPONSABILIDAD	
Se encarga de las actividades de gestión con la finalidad de generar los recursos necesarios para mantener la operatividad del negocio, procurando marcar un crecimiento sin que esto afecte a los individuos que intervienen con la empresa.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	
Equipos y muebles de su oficina.	
Manejo de los recursos financieros y económicos.	

Negociación con los clientes y proveedores.

Se encarga de cumplir con las disposiciones de los organismos de control.

5. FUNCIONES

- Ser el representante legal de la empresa ante los organismos de control.
- Establecer las metas y los objetivos que debe alcanzar la empresa.
- Aplicar las herramientas administrativas necesarias para alcanzar los objetivos y salvaguardar los recursos de la empresa.
- Aprobar los estados financieros y as declaraciones de la empresa.
- Negociar con los proveedores y con los clientes que realicen adquisiciones elevadas o sean considerados importantes.
- Negociar con las instituciones financieras para el otorgamiento de créditos o diferentes productos financieros.
- Contratar el personal cuando exista una vacante o cambio una nueva necesidad de empleados o trabajadores nuevos.
- Analizar las propuestas hechas por los empleados de la empresa para establecer nuevos procesos internos.
- Elaborar y aprobar la normativa que regula a la empresa.
- Aprobar los planes entregados por los jefes de las diferentes áreas de la empresa.
- Se encarga de la supervisión de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

- Su trabajo es de tiempo completo.
- Debe interactuar con los empleados manteniendo un ambiente de motivación.


7. APROBACIONES

- Aprueba adquisiciones.
- Negocia con los clientes y proveedores.
- Contratación y despidos de personal.

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 20-3: Manual de Funciones Secretaria

MANUAL DE FUNCIONES Distribuidora PROVICENTRO CÍA. LTDA.		
Fecha: 20/07/2020	Página 2 de 8	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Secretaria		
Código: Ad-NA-02		
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PUESTO		
Depende de: Depende del Gerente General		
Supervisa a: todos los trabajadores de la empresa		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Apoyan la administración general de la empresa, encargándose de la correspondencia, la atención al cliente e interviene en los procesos que sean definidos por la Gerencia General.		
3. REQUISITOS DEL CARGO		
Los elementos del perfil son:		
Educación Egresada de pregrado en ciencias administrativa.		
Experiencia Seis meses en cargos similares.		
Capacitación: Cursos de manejo de archivo Manejo de sistema informáticos		
Competencias:		
Iniciativa		
Trabaja bajo presión		
Trabajo en equipo		
Responsabilidad		
Entusiasmo		
Facilidad de palabra		
4. RESPONSABILIDAD		
Se encarga de las actividades de apoyo a la administración, se encarga del archivo general y la correspondencia, participa activamente en las acciones fijadas por el Gerente General.		
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:		
Equipos y muebles de su oficina.		
Administración de la caja chica que es entregada para actividades mínimas.		
Lleva el registro de ingreso y salida del personal a la jornada laboral.		
5. FUNCIONES		


<ul style="list-style-type: none"> • Maneja el archivo documental de la empresa, codificando y almacenando de manera adecuada. • Lleva la correspondencia priorizando lo urgente, evitando contratiempo por parte de la empresa. • Mantener actualizada la agenda de su Jefe inmediato. • Se encarga de la administración del fondo de caja chica. • Mantener un registro de ingreso y salida de los empleados a la jornada laboral. • Presentar informes sobre el cumplimiento de la jornada laboral a la Gerencia y Contadora. • Participar en el proceso de reclutamiento del personal revisando el cumplimiento de los requisitos que debe cumplir el postulante. • Apoya en las actividades que solicite el Gerente.
6. CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Debe interactuar con los empleados manteniendo un ambiente de motivación.
7. APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba a los gastos menores que deben ser cubiertos con caja chica. • Revisar la documentación para su ingreso de la empresa.

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020



Figura 4-3: Proceso de contabilidad
Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 21-3: Manual de Funciones Contadora

MANUAL DE FUNCIONES	
Distribuidora PROVICENTRO CÍA. LTDA.	
Fecha: 20/07/2020	 Página 3 de 8
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Contador/a	
Código: Co-NA-02	
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PUESTO	
Depende de: Gerente General	
Supervisa a: Las operaciones efectuadas por los vendedores y repartidor por el registro en el sistema contable.	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Se encarga del sistema contable con las responsabilidades que esto conlleva, generará las declaraciones y documentación que sea solicitada tanto por la Gerencia como por los organismos de control.	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
Los elementos del perfil son:	
Educación Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.	
Experiencia Dos años en cargos similares	
Capacitaciones: Sistemas contables Tributación específica	
Competencias:	
Honestidad	
Iniciativa	
Integro	
Prudencia	
Trabaja bajo presión	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
Respeto	
4. RESPONSABILIDAD	
Se encarga de llevar la contabilidad con la finalidad de mantener información confiable para la toma de decisiones y bajo los principios de contabilidad generalmente aceptadas y la normativa de aplicación general.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	

Equipos y muebles de su oficina.

Mantener el sistema contable actualizado.

Administrar los inventarios y mantener actualizado los kardex.

Efectuar arqueos de caja y conciliaciones bancarias.

Será responsable de la gestión de pagos y cobros.

5. FUNCIONES

- Mantener un archivo documental ordenado que sustenta las transacciones que se efectuó dentro de la empresa.
- Mantener actualizado el sistema contable, en base a los hechos que se han generado dentro de la empresa.
- Generar la facturación electrónica de la empresa.
- Actualizar el kardex de los diversos productos que posee la empresa.
- Elaborar los roles de pagos donde se incluya las horas extras si tiene derecho el empleado o trabajador y cuadros de provisión de ley.
- Elaborar y aplicar el cronograma de pago a proveedores en base a las negociaciones de la gerencia.
- Efectuar arqueos de caja con los reportes de novedades generados.
- Realizar conciliaciones bancarias de las cuentas que posee la empresa, para presentar novedades si las existiera.
- General la información necesaria para acceder a fuentes de financiamiento.
- Elaborar presupuestos que permitan direccionar las acciones de un período fiscal.
- Aplicar las políticas relacionadas con la administración de los activos fijos que posee la empresa.
- Crear y administrar los fondos dispuestos por la Gerencia cuando sea necesario.
- Participar activamente en el proceso de adquisición procurando el análisis de varias proformas.
- Elaborar actas de entrega recepción de los bienes que posee la empresa.
- Efectuar el registro de las operaciones del criadero de las aves de corral.
- Realizar los pagos de gastos generales que cumplan la actividad principal que posee la empresa.
- Participar activamente en las actividades que sean solicitadas por el Gerente General.
- Elaborar y registrar los contratos de trabajo.
- Ingresar en el sistema del IESS los avisos de entrada, salida y novedades.
- Elaborar los estados financieros y declaraciones que sean exigidas por los organismos de control y la Gerencia.

<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información financiera para la presentación de informes para la toma de decisiones.
6. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Debe interactuar con los empleados manteniendo un ambiente de motivación. • Mantener un archivo ordenado y seguro que garantice que las transacciones se efectuaron de manera correcta.
7. APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba a los gastos de diversa índole siempre y cuando estén acorde al negocio. • Revisar la documentación para su ingreso y gastos de la empresa.

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020




Figura 5-3: Proceso de ventas

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020


Tabla 22-3: Manual de Funciones Jefe de ventas

MANUAL DE FUNCIONES	
Distribuidora PROVICENTRO CÍA. LTDA.	
Fecha: 20/07/2020	 Página 4 de 8
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Jefe de Ventas	
Código: Ve-NA-04	
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PUESTO	
Depende de: Gerente General	
Supervisa a: A los vendedores y repartidor	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Ser el responsable de las ventas y mantener una adecuada posición en el mercado generando ingresos para la empresa, cabe destacar que se encarga del proceso de cobranza según los términos de la negociación.	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
Los elementos del perfil son:	
Educación Ingeniero Comercial	
Experiencia Dos años en cargos similares	
Capacitaciones: Técnicas de Negociación Publicidad y promociones	
Competencias:	
Capaz de resolver conflictos	
Facilidad de palabra	
Honestidad	
Iniciativa	
Integro	
Liderazgo	
Trabaja bajo presión	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
4. RESPONSABILIDAD	
Es el responsable del proceso de comercialización de los productos de distribuidora, diseña las estrategias y acciones encaminadas a cumplir con los objetivos planteados por la Gerencia.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	
Equipos y muebles de su oficina.	

<p>Proceso de comercialización.</p> <p>Negociación.</p> <p>Cobro a los clientes en los términos contratados.</p>
<p>5. FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias para la comercializar los productos de la empresa. • Efectuar sondeos en el mercado a fin de conocer sus tendencias para direccionar el proceso de negociación. • Mantener un archivo ordenado de los clientes que tiene la empresa. • Elaborar planes de comercialización que deben ser aprobados por la Gerencia. • Redactar políticas de comercialización que fomente el crecimiento de la empresa. • Aplicar el proceso de comercialización. • Supervisar al personal del área de ventas para identificar deficiencias y poderles dar solución inmediata. • Elaborar herramientas de comercialización informática con la finalidad de acoplarse a las nuevas exigencias del mercado. • Apoyar a la empresa en todas las actividades que sean solicitadas por la Gerencia.
<p>6. CONDICIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Debe interactuar con los empleados manteniendo un ambiente de motivación. • Mantener una relación cordial con los clientes que tiene la empresa • Cumplir con los objetivos y metas fijados por la Gerencia.
<p>7. APROBACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la negociación con los clientes. • Recuperar los valores que adeuda la empresa.

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 23-3: Manual de Funciones Vendedor

MANUAL DE FUNCIONES	
Distribuidora PROVICENTRO CÍA. LTDA.	
Fecha: 20/07/2020	Página 5 de 8
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Vendedor	
Código: Ve-NO-05	
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PUESTO	
Depende de: Jefe de ventas	
Supervisa a: Al repartidor	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Realiza las actividades de atención al cliente y comercialización, despacha los productos según los requerimientos que tenga y la disponibilidad de la Distribuidora.	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
Los elementos del perfil son:	
Educación Bachiller General	
Experiencia seis meses en cargos similares.	
Capacitación: Técnicas de negociación Técnicas de cobranza	
Competencias:	
Facilidad de palabra	
Honestidad	
Trabaja bajo presión	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
4. RESPONSABILIDAD	
Es el responsable del proceso de comercialización de los productos de distribuidora, apoya en la aplicación de las normas de bioseguridad y sanitarias a fin de cuidar la salud de los clientes y empleados.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	
Proceso de comercialización.	
Entrega de los productos de la distribuidora.	

Cobro a los clientes.

Efectuar el proceso de facturación.

5. FUNCIONES

- Aplicar el proceso de comercialización.
- Atender al cliente de manera cortés.
- Realizar el proceso de facturación.
- Mantener higiénico las instalaciones.
- Apoyar a la empresa en todas las actividades que sean solicitadas por la Gerencia.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

- Su trabajo es de tiempo completo.
- Mantener una relación cordial con los clientes que tiene la empresa


7. APROBACIONES

- Realizar la negociación con los clientes.
- Efectuar el proceso de facturación sea tradicional o electrónico.

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 24-3: Manual de Funciones Repartidor

MANUAL DE FUNCIONES	
Distribuidora PROVICENTRO CÍA. LTDA.	
Fecha: 20/07/2020	 Página 6 de 8
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Repartidor	
Código: Ve-NO-06	
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PUESTO	
Depende de: Jefe de Ventas	
Supervisa a: No supervisa a nadie.	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Realiza las actividades de atención al cliente y comercialización, despacha los productos según los requerimientos que tenga y la disponibilidad de la Distribuidora.	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
Los elementos del perfil son:	
Educación Licencia profesional	
Experiencia seis meses en cargos similares.	
Capacitación: Mecánica Básica Primeros auxilios	
Competencias:	
Honestidad	
Prudencia	
Trabaja bajo presión	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
Respeto	
4. RESPONSABILIDAD	
Se encarga de las entregas de los productos a los clientes y el cobro de los valores pactados de forma oportuna.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	
Entrega de los productos de la distribuidora	
Cobro a los clientes	
5. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Aplicar el proceso de comercialización.• Transporte de los productos.	

<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar los valores acordados con los clientes en las fechas convenidas. • Mantener higiénico el transporte. • Cumplir con la ley de tránsito y manejar con prudencia. • Elaborar un reporte diario de los clientes visitados y las novedades que se presentaron. • Apoyar a la empresa en todas las actividades que sean solicitadas por la Gerencia.
6. CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Mantener una relación cordial con los clientes que tiene la empresa
7. APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los registros de visitas y cobros.

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

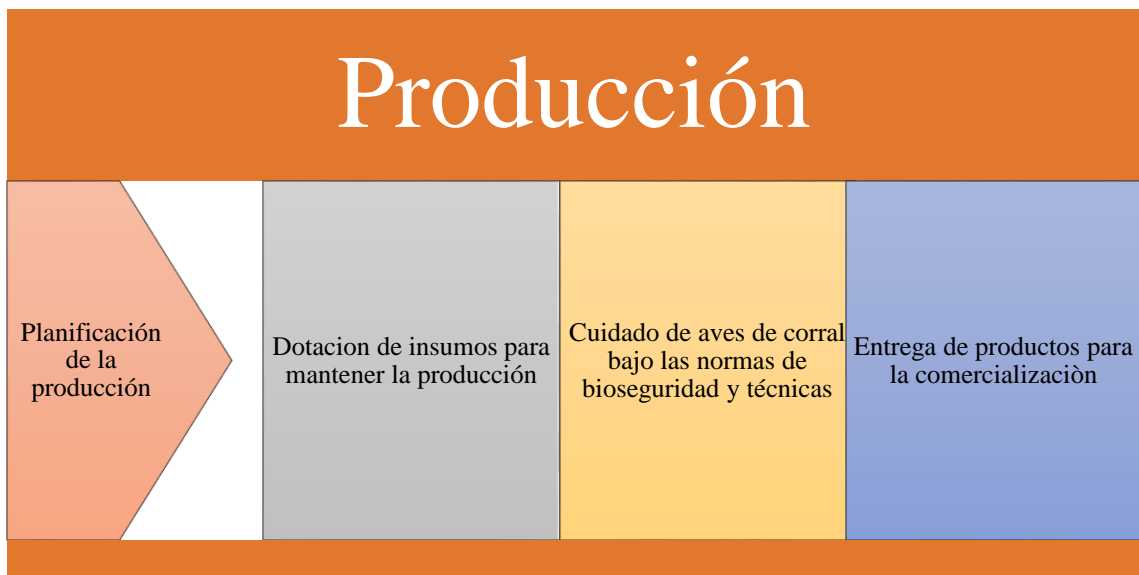



Figura 6-3: Proceso de producción

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 25-3: Manual de Funciones Cuidador de aves de corral

MANUAL DE FUNCIONES	
Distribuidora PROVICENTRO CÍA. LTDA.	
Fecha: 20/07/2020	Página 7 de 8
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Cuidador de aves de corral	
Código: Pr-NO-07	
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PUESTO	
Depende de: Gerente General	
Supervisa a: a los obreros	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Realiza las actividades de atención al cliente y comercialización, despacha los productos según los requerimientos que tenga y la disponibilidad de la Distribuidora.	
3. REQUISITOS DEL CARGO	
Los elementos del perfil son:	
Educación Egresado de zootecnia	
Experiencia seis meses en cargos similares.	
Capacitaciones: Cuidado de aves de coral Normas de calidad	
Competencias:	
Iniciativa	
Honestidad	
Pulcritud	
Trabaja bajo presión	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
Respeto	
4. RESPONSABILIDAD	
Se encarga del cuidado de las aves de corral, manteniendo las normas sanitarias y procurando mantener la calidad establecido por la Gerencia.	
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:	

Responsabilidad por:

Cuidado de las aves.

5. FUNCIONES

- Definir el proceso de producción.
- Definir la alimentación para cada una de sus etapas de crecimiento de las aves.
- Aplicar los medicamentos o vitaminas necesarias para el crecimiento de las aves.
- Presentar informes de las novedades presentadas con las aves para presentar deficiencias de manera inmediata.
- Procurar los cuidados necesarios según las condiciones que tengan las aves.
- Apoyar a la empresa en todas las actividades que sean solicitadas por la Gerencia.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

- Su trabajo es de tiempo completo.
- Cuidado de las aves de corral a fin de cumplir con las especificaciones técnicas.


7. APROBACIONES

- Cuidar la calidad de las aves de corral.

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 26-3: Manual de Funciones Obreros

MANUAL DE FUNCIONES Distribuidora PROVICENTRO CÍA. LTDA.		 Provicentro
Fecha: 20/07/2020	Página 8 de 8	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Obrero Código: Pr-NO-08		
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PUESTO		
Depende de: Encardado de aves de coral Supervisa a: No supervisa a nadie		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Apoya a los procesos internos de la empresa enfocándose principalmente en el cuidado de aves.		
3. REQUISITOS DEL CARGO		
Los elementos del perfil son:		
Educación Bachiller Experiencia seis meses en cargos similares. Capacitación: Cuidado de aves de coral Competencias: Honestidad Pulcritud Trabaja bajo presión Trabajo en equipo Responsabilidad Respeto		
4. RESPONSABILIDAD		
Se encarga del cuidado de las aves de corral y sus instalaciones, manteniendo las normas sanitarias y cumple con las disposiciones dadas por el cuidador de las aves.		
Los componentes de responsabilidad más importantes son los siguientes:		
Responsabilidad por:		
Cuidado de las aves		
5. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el proceso de producción como son definidos por el cuidador de las aves. • Alimentar a las aves de corral según las especificaciones técnicas. • Manteniendo de las instalaciones que son ocupadas por las aves de corral. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los medicamentos o vitaminas necesarias para el crecimiento de las aves. • Se encarga del proceso de faenamiento de las aves. • Apoyar a la empresa en todas las actividades que sean solicitadas por la Gerencia.
6. CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es de tiempo completo. • Cuidado de las aves de corral a fin de cumplir con las especificaciones técnicas.
7. APROBACIONES
Cuidar la calidad de las aves de corral.

Fuente: Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 27-3: Indicadores de Gestión Manual de funciones

Área	Indicador
Administración Responsable: Gerente General	$Personal\ con\ funciones\ \frac{Personal\ con\ funciones}{Total\ personal} \times 100$
Objetivo: Establecer las funciones que se deben cumplir en cada uno de los cargos de trabajo.	$Manuales\ actualizados\ \frac{Manuales\ actualizados}{Total\ del\ manuales} \times 100$

Realizado por: Ortiz, M. 2020

SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN



Razón social	Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Tipo de herramienta	Proceso de reclutamiento, selección y contratación Esquema del contrato de trabajo.
Objetivo	Establecer los lineamientos que debe seguir la empresa para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para cubrir una nueva necesidad o reemplazo, con la finalidad de que se integren los candidatos idóneos.
Responsable	María Mercedes Ortiz Alcocer
Período	2020

Tabla 28-3: Políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal

No.	Actividad	Políticas
1	Reclutamiento	<p>Para iniciar el proceso de reclutamiento se deberá establecer la necesidad de nuevos ingresos de personal, para lo cual se analizará las labores de cada empleado o trabajador.</p> <p>La necesidad de contratación será definida en un documento donde se incluyan el perfil que debe cumplir que será debidamente archivado para garantizar la ejecución del proceso.</p> <p>En el proceso de reclutamiento se deberá efectuar una publicación en los medios de comunicación de mayor difusión dejando en claro cuáles son los requisitos que debe cumplir la persona contratada.</p>
2	Selección	<p>Se receptorá la documentación de los postulantes en los horarios fijados en la publicación, los mismos que serán revisados por la persona encargada, clasificando según el cumplimiento de los requisitos.</p> <p>Presentar en un informe los postulantes que lograron pasar a las siguientes etapas del proceso de selección, con la finalidad de mantener evidencia del desarrollo de esta importante actividad.</p> <p>Se aplicarán pruebas de diferente índole al personal según el cargo que baja a desempeñar, será responsabilidad de la Gerencia con el encargado de cada área el diseño de las pruebas o las preguntas que deba responder en las entrevistas a efectuarse.</p>
3	Contratación	<p>El aspirante que cumplió con los requisitos y haya resultado seleccionado se suscribirá el contrato escrito que será ingresado en el Ministerio de Trabajo, de manera formal se ingresará su aviso de entrada al IESS, cumplimiento los plazos fijados dentro del reglamento interno de trabajo.</p> <p>Se mantendrá una copia del contrato en el expediente del personal, también se entregará una copia al contratado.</p> <p>En el contrato de trabajo se incluirán las funciones que debe cumplir el contratado, que serán las incluidas en el manual de funciones.</p>
4	Inducción	<p>El proceso de inducción, en este período se explicará cada una de las actividades que se debe realizar, se entregará formalmente los equipos, muebles y recursos necesarios para la ejecución de sus funciones.</p>

		Se evaluará el nivel de conocimiento antes de finalizar el proceso de inducción, en caso de existir falencias se reforzará las actividades que presenten problemas.
5	Expediente del personal	En el Reglamento Interno de Trabajo se incluye los requisitos que debe presentar el trabajador y deben reposar dentro de su expediente, estos serán entregados en el tiempo definido en la normativa, cabe destacar que será actualizados los documentos cuando se presente un cambio.

Fuente: Proceso de investigación
Realizado por: Ortiz, M. 2020

Descripciones de los pasos

Pasos del proceso de reclutamiento, selección y contratación

1. Se define la necesidad de una nueva contratación o reemplazo por diversas actividades.
2. Aprobar el nuevo ingreso una vez que se consideren los diferentes aspectos que conllevan la contratación.
3. Definición del perfil para la contratación.
4. Publicación en el medio de comunicación de mayor difusión en el mercado donde desarrolle sus actividades la empresa.
5. Recepción y revisión de los requisitos de cada perfil.
6. Aplicación de pruebas a los postulantes que cumplan con los requisitos.
7. Selección de los candidatos que pasen a la entrevista con el Gerente.
8. Firma del contrato de trabajo e ingreso al IESS.
9. Archivo documental.

Requisitos de ingresos

En el reglamento interno de trabajo aprobado por el Ministerio de trabajo se definen los requisitos que se deben mantener dentro de los expedientes de cada uno de los trabajadores:

- a. Hoja de vida actualizada.
- b. Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- c. Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d. Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.

- e. Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f. Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- g. Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h. Certificados de trabajo y honorabilidad.

Tabla 29-3: Esquema del contrato de trabajo a tiempo completo

Comparecen al contrato	Empleador y Trabajador con sus datos principales
Antecedentes	Define como está constituida la empresa, la actividad que realiza y su domicilio.
Naturaleza del trabajo.	Cuál es el objetivo que tiene la contratación.
Objeto del Contrato	Define la actividad que se va a realizar y la jornada laboral que se debe cumplir.
Obligaciones del trabajador y empleador	Las obligaciones que tiene el trabajador y están acorde a las disposiciones dadas en el código de trabajo. Detalle de las funciones según las registradas en el manual de funciones.
Derechos del trabajador.	Define los derechos que posee el trabajador y que están incluidos en el código de trabajo vigente al momento de la firma del contrato.
Jornada ordinaria de trabajo y horas extras	Se define la jornada laboral que debe cumplir el personal, cuando se podrán dar horas extras o suplementarias, el cálculo se efectuara como marque el código de trabajo.
Lugar de trabajo	Define donde se van a realizar las tareas para las que fue contratado el personal.
Remuneración	Se define el valor que va a recibir por concepto de remuneración, las fechas de pago y el medio que se utilizará, también se considerará que se podría aumentar este valor por disposición del Ministerio de Trabajo.
Duración del contrato.	El tiempo que durará el contrato, dejando en claro el tiempo que estará el trabajador a prueba, la posibilidad de que se convierta en fijo.
Terminación del contrato	Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Código de Trabajo.
Jurisdicción	En caso de conflicto quien sería el encargado de resolverlos.
Declaraciones finales	Es un resumen del contrato de trabajo.
Firmas	En este documento firmarán el empleador, trabajador, inspector de trabajo con su respectivo sello.

Realizado por: Ortiz, M. 2020

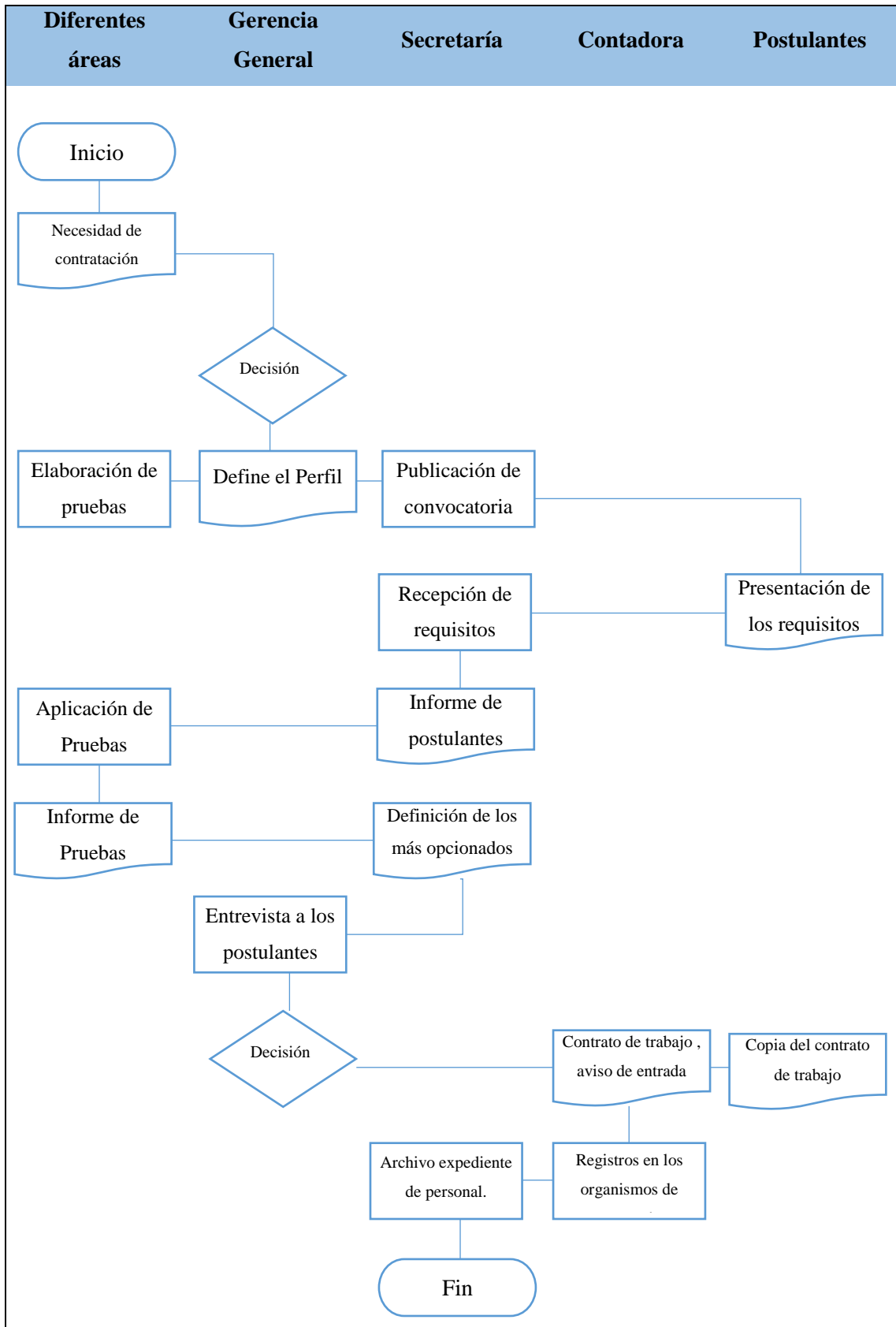


Gráfico 17-3: Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Realizado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 30-3: Indicadores de Gestión Reclutamiento y selección de personal

Área	Indicador
Administración Responsable: Gerente General Objetivo: Mantener al personal motivado y generando resultados según lo planificado.	$\text{Personal contratado} \frac{\text{Personal contratado}}{\text{Total personal}} \times 100$

Realizado por: Ortiz, M. 2020

PROCESO DE INDUCCIÓN

Los pasos para el proceso de inducción son:

1. Ingreso de un nuevo empleado que fue seleccionada de un proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Informar sobre el perfil para determinar expresamente cuales son las funciones que deben cumplir el personal de la empresa.
3. Aplicación de actividades según un cronograma a fin de capacitar a los responsables de cada uno de los pasos.
4. Se selecciona a la persona de acompañamiento que se encarga de dar a conocer cada uno de los pasos a cumplirse dentro de los puestos de trabajo.
5. En un momento determinado se deberá presentar un informe donde se deje conocer si existen inconvenientes en asumir las responsabilidades para los que fueron contratados.
6. En base a este informe se procede a tomar la decisión definitiva antes de finalizar el período de prueba.
7. Todos los documentos serán incluidos dentro del archivo de personal para posteriores procesos de auditoría.

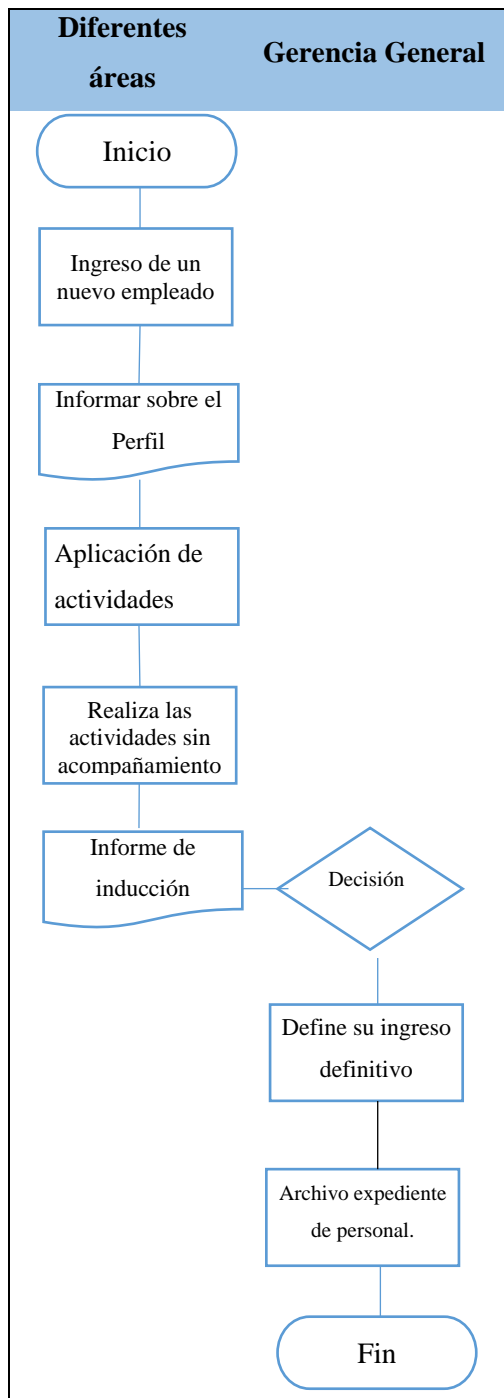


Gráfico 18-3: Proceso de inducción
 Elaborado por: Ortiz, M. 2020

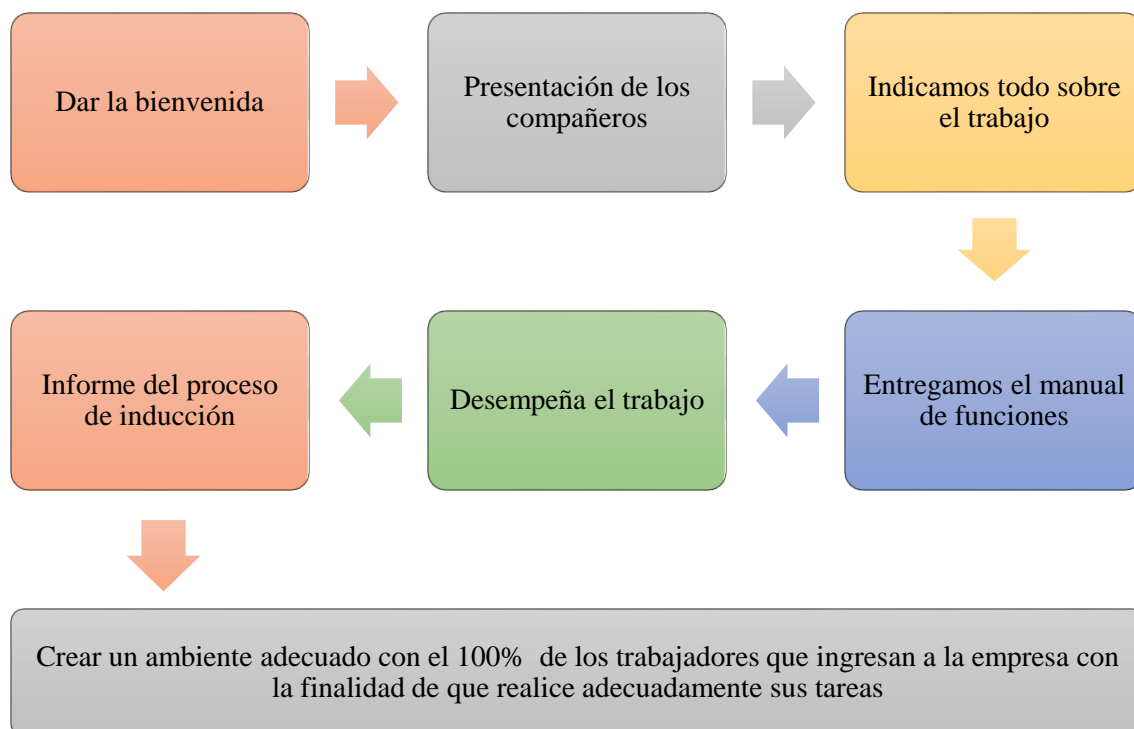


Gráfico 19-3: Proceso de inducción pasos a seguir

Elaborado por: María Mercedes Ortiz Alcocer

- Dar la bienvenida, la persona contratada debe ser recibida por el principal y sus compañeros para generar un ambiente adecuado para el trabajo.
- Presentación de los compañeros, se dará a conocer sus datos y el puesto que ocupará dentro de la distribuidora.
- Indicamos todo sobre el trabajo, desde su ubicación física para que conozcan claramente desde donde debe despachar y cuáles son los bienes que están bajo su responsabilidad.
- Entregamos el manual de funciones, dependiendo del puesto de trabajo, adicionalmente se incluirán dichas funciones en su contrato de trabajo,
- Desempeña el trabajo, se le indicara cada actividad y posteriormente se efectúa un acompañamiento a fin de resolver conflictos y enseñarle a generar acciones oportunas a tiempo.
- Se envía un informe del proceso de inducción para establecer si esta persona pasa el contrato a prueba y se considera por un período de un año.
- Crear un ambiente adecuado con el 100% de los trabajadores que ingresan a la empresa con la finalidad de que realice adecuadamente sus tareas

Tabla 31-3: Indicadores de Gestión de Inducción

Área	Indicador
Administración Responsable: Gerente General Objetivo: Incluir al personal nuevo en las operaciones de la distribuidora.	$Personal\ inductivo \frac{Personal\ inductivo}{Total\ personal} \times 100$ $Registros\ de\ asistencia \frac{Registros\ de\ asistencia}{Total\ días\ laborables} \times 100$

Elaborado por: María Mercedes Ortiz Alcocer

SUBSISTEMA DE EVALUACIONES



Razón social	Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Tipo de herramienta	Evaluación inicial
Objetivo	Aplicar evaluaciones al desempeño del talento humano con la finalidad de medir el rendimiento y aplicar las medidas para superar las deficiencias que afecten al cumplimiento de las metas y objetivos.
Responsable	María Mercedes Ortiz Alcocer
Período	2020

Introducción

La evaluación es un examen compuesto de varios procesos tiene por objetivo entrar las deficiencias y poder superarlas considerando que debe la distribuidora mantener una gestión empresarial, para lo cual es necesario la aplicación de una evaluación donde se definan las acciones a ser aplicadas posteriormente como es la capacitación o motivación del personal para que posteriormente se genere una nuevo proceso evacuatorio para conocer el grado de efectividad de las acciones diseñadas para superar las deficiencias.

Tabla 32-3: Políticas evaluación

No.	Actividad	Políticas
1	Evaluación	<p>Se aplicará una evaluación con la finalidad de medir el rendimiento, posteriormente se identificará las deficiencias que serán superadas con capacitaciones y charlas de motivación.</p> <p>Los resultados de la evaluación serán conocidas de manera individual, dejando en claro que puede mejorar su rendimiento con la finalidad mantener un ambiente cortés.</p> <p>Los responsables del proceso es el Gerente y los jefes departamentales.</p>

Elaborado por: María Mercedes Ortiz Alcocer

Se aplica el método de evaluación de 90 grados.

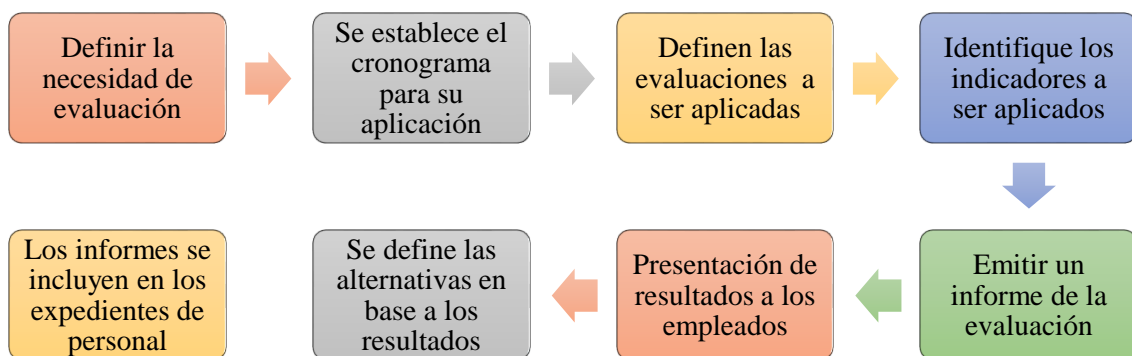


Gráfico 20-3: Proceso de evaluación paso a paso

Elaborado por: María Mercedes Ortiz Alcocer

- Definir la necesidad de evaluación, se determina si es período para hacerlo o si se han presentado problemas que deben estar sustentados en un informe de evaluación del personal que labora en la distribuidora.

- Se establece el cronograma para su aplicación, procurando no interferir con las actividades principales o en momentos donde se requiera la atención completa de los empleados.
- Definen las evaluaciones a ser aplicadas, no todos los puestos están sujetas al mismo formato, las administrativas tendrán un tipo de prueba especial, mientras que producción serán otras relacionadas directamente con su cargo.
- Identifique los indicadores a ser aplicados, los mismos que presenten la realidad de un puesto de trabajo y dejen conocer si se aplicaron las acciones en términos de eficiencia, y eficacia.
- Emitir un informe de la evaluación, es importante mantener este tipo de documentos donde se sustente el desempeño laboral para futuras acciones.
- Presentación de resultados a los empleados, se les da a conocer como esta su desempeño, los puntos de éxito y los que deben ser mejorados.
- Se define las alternativas en base a los resultados, se pueden sancionar, motivar o capacitar si el informe recomienda su aplicación.
- Los informes se incluyen en los expedientes de personal, para tener constancia de su trabajo.

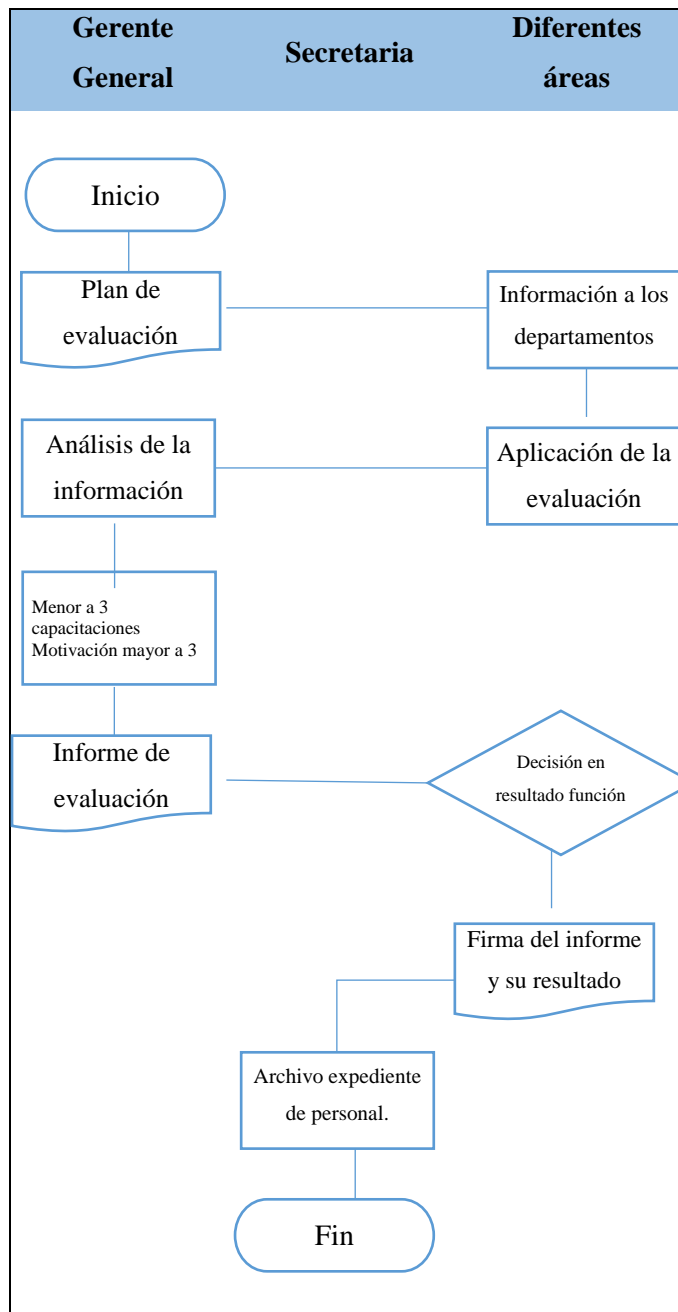


Gráfico 21-3: Proceso de evaluación
 Elaborado por: Ortiz, M. 2020

La escala de medición está compuesta por cinco parámetros:

Tabla 33-3: Parámetros de evaluación

No.	Parámetros	Calificación	Detalle
1	Excelente	5	Las actividades realizadas cumplen con calidad generando satisfacción en su trabajo y deja visualizar el compromiso que tiene con la empresa.
2	Muy bueno	4	Cumple las actividades de manera satisfactoria.
3	Bueno	3	Apenas cumple con las acciones.
4	Regular	2	Se conoce de deficiencias en su trabajo.
5	Mala	1	No cumple con su trabajo.
Responsable de la evaluación			Sera responsable el Gerente General, en el caso de la evaluación del Gerente General será ejecutada por el propietario.
Fecha de la evaluación			Se definirán dentro de un cronograma aplicado según las actividades que se desarrollan dentro de la distribuidora.

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Comunicación de los resultados

Tabla 34-3: Evaluación personal Gerente General

No.	Actividades	Resultado	Observación
1	Cumplir las metas y los objetivos.		
2	Mantener actualizadas las herramientas administrativas.		
3	Aprobar los estados financieros y as declaraciones de la empresa.		
4	Participa en las actividades de negociación de la empresa.		
5	Contrata el personal según las necesidades de la empresa.		
6	Analizar las propuestas hechas por los empleados de la empresa para establecer nuevos procesos internos.		
7	Elabora y aprobar la normativa que regula a la empresa.		
8	Cumple con la jornada laboral fijada dentro del contrato de trabajo.		
9	Mantiene un ambiente de motivación.		
	Aspectos personales		
1	Cumple con la jornada laboral.		
2	Cuida los recursos que están a su cargo.		
3	Cuidado personal.		
Parámetro de calificación			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Mala	1		

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 35-3: Evaluación personal Secretaria

No.	Actividades	Resultado	Observación
1	Lleva un registro de ingreso y salida del personal.		
2	Mantiene un archivo ordenado.		
3	Presenta los informes de las actividades esenciales.		
4	Cumple con las acciones definidas por la secretaria.		
	Aspectos personales		
1	Cumple con la jornada laboral.		
2	Cuida los recursos que están a su cargo.		
3	Cuidado personal.		
Parámetro de calificación			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Mala	1		

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 36-3: Evaluación del personal – Contador / a

No.	Actividades	Resultado	Observación
1	Mantener el sistema contable actualizado.		
2	Elaborar los estados financieros en los tiempos previstos por la Gerencia.		
3	Presenta las declaraciones a los organismos de control.		
4	Mantener actualizado los kardex de los productos de la empresa.		
5	Efectúa arqueos de caja con los reportes de novedades generados.		
6	Realiza conciliaciones bancarias de las cuentas que posee la empresa, para presentar novedades si las existiera.		
7	Elaborar los presupuestos.		
8	Aplicar las políticas para la administración de los activos fijos.		
9	Se mantiene los contratos y documentos relacionados con la administración del personal.		
	Aspectos personales		
1	Cumple con la jornada laboral.		
2	Cuida los recursos que están a su cargo.		
3	Cuidado personal.		
Parámetro de calificación			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Mala	1		

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 37-3: Evaluación del personal – Jefe de ventas

No.	Actividades	Resultado	Observación
1	Definir las estrategias para la comercialización.		
2	Cumple con el proceso de comercialización.		
3	Se han elaborado planes de comercialización.		
4	Se han efectuado estudios de mercado para conocer las tendencias del mismo.		
5	Supervisan las acciones del área de ventas.		
6	Ha mejorado el nivel de ventas considerado los periodos de tiempo.		
7	La relación con los clientes ha mejorado generando mayores ventas.		
8	Se han empleado nuevas formas de comercialización.		
Aspectos personales			
1	Cumple con la jornada laboral.		
2	Cuida los recursos que están a su cargo.		
3	Cuidado personal		
Parámetro de calificación			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Mala	1		

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 38-3: Evaluación del personal - Vendedor

No.	Actividades	Resultado	Observación
1	Cumple con el proceso de comercialización.		
2	Se ha realizado adecuadamente el proceso de atención al cliente.		
3	La facturación se ha realizado de forma confiable sin que se genere problemas.		
4	Se mantiene las instalaciones limpias bajo las normas de higiene.		
5	Cuando se han reportado problemas han sido solucionados de manera inmediata.		
	Aspectos personales		
1	Cumple con la jornada laboral.		
2	Cuida los recursos que están a su cargo.		
3	Cuidado personal.		
Parámetro de calificación			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Mala	1		

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 39-3: Evaluación del personal - Repartidor

No.	Actividades	Resultados	Observación
1	Cumple con el proceso de comercialización.		
2	Planifica las rutas previas a su salida de la empresa.		
3	Cumple con las entregan según los compromisos de la empresa.		
4	Cumple con las disposiciones de tránsito.		
5	Los valores cobrados a los clientes son entregados íntegramente a la empresa.		
6	Elabora reporte diario de los clientes visitados, cobros y / o novedades de existir.		
Aspectos personales			
1	Cumple con la jornada laboral.		
2	Cuida los recursos que están a su cargo.		
3	Cuidado personal.		
Parámetro de calificación			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Mala	1		

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 40-3: Evaluación del personal – Cuidador de aves de corral

No.	Actividades	Resultado	Observación
1	Definir el proceso de producción.		
2	Definir la alimentación para cada una de sus etapas de crecimiento de las aves.		
3	Aplicar los medicamentos o vitaminas necesarias para el crecimiento de las aves.		
4	Presentar informes de las novedades presentadas con las aves para presentar deficiencias de manera inmediata.		
5	Procurar los cuidados necesarios según las condiciones que tengan las aves.		
6	Apoyar a la empresa en todas las actividades que sean solicitadas por la Gerencia.		
Aspectos personales			
1	Cumple con la jornada laboral.		
2	Cuida los recursos que están a su cargo.		
3	Cuidado personal.		
Parámetro de calificación			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Mala	1		

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 41-3: Evaluación del personal – Obrero

No.	Actividades	Resultado	Observación
1	Aplicar el proceso de producción como son definidos por el cuidador de las aves.		
2	Alimentar a las aves de corral según las especificaciones técnicas.		
3	Manteniendo de las instalaciones que son ocupadas por las aves de corral.		
4	Aplicar los medicamentos o vitaminas necesarias para el crecimiento de las aves.		
5	Se encarga del proceso de faenamiento de las aves.		
6	Apoyar a la empresa en todas las actividades que sean solicitadas por la Gerencia.		
	Aspectos personales		
1	Cumple con la jornada laboral.		
2	Cuida los recursos que están a su cargo.		
3	Cuidado personal.		
Parámetro de calificación			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Mala	1		

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 42-3: Indicadores De Gestión

Área	Indicador
Administración Responsable: Gerente General Objetivo: Conocer el desempeño del personal para la generación de acciones claves para el cumplimiento de los objetivos.	$Personal\ evaluado \frac{Personal\ evaluado}{Total\ personal} \times 100$ $Actividades\ empresariales \frac{Actividades\ planificadas}{Total\ actividades}$

Elaborado por: Ortiz, M. 2020



INFORME DE EVALUACIÓN

No. 001

Fecha:

Dirigido a:

Reciba un cordial saludo, le tengo a bien informar sobre el desempeño que se ha reportado de su trabajo.

Conocimiento de las funciones

Calidad del trabajo

Cumplimiento de la jornada laboral

Cuidado de los recursos

Cuidado personal

Dando el siguiente resultado.

Responsable:

Fecha:

Recibido:

Fecha:

Observaciones:

Figura 7-3: Informe de evaluación
Elaborado por: Ortiz, M. 2020

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN



Razón social	Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Tipo de herramienta	Plan de capacitación Cronograma de capacitaciones Perfil de motivación
Objetivo	Establecer las políticas y actividades relacionadas con el proceso de capacitación y motivación del personal, a fin de que el talento humano cumpla de manera eficiente sus funciones y alcancen las metas previstas.
Responsable	María Mercedes Ortiz Alcocer
Período	2020

Tabla 43-3: Políticas de capacitación y motivación de personal

No.	Actividad	Políticas
1	Capacitación	<p>En lo referente a las capacitaciones, todos los trabajadores y empleados serán incluidos en el plan de capacitación con la finalidad de potencializar las habilidades que tienen en la ejecución de sus funciones.</p> <p>Se deberá elaborar un plan anual de capacitación tomando en cuenta principalmente a los organismos de control con los procesos de entrenamiento definidos para cada una de las áreas y posteriormente incluir instituciones públicas y privadas que brinden este servicio.</p> <p>Los participantes de las capacitaciones deberán ingresar en sus expedientes los certificados de asistencia y aprobaciones de los cursos y seminarios.</p> <p>Cuando no puedan asistir todos los empleados el delegado realizará la acción de réplica en los horarios fijados por la Gerencia General.</p>
2	Motivación	<p>Las acciones de motivación se efectuarán de manera permanente, procurando un trato cortés a los empleados y trabajadores, realizando una reunión semanal donde puedan participar el personal generando un momento de integración.</p> <p>Como técnica de motivación se felicitará de forma permanente al personal que se destaque en su trabajo, a fin de mejorar su autoestima y sentido de pertenencia de la empresa.</p>

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

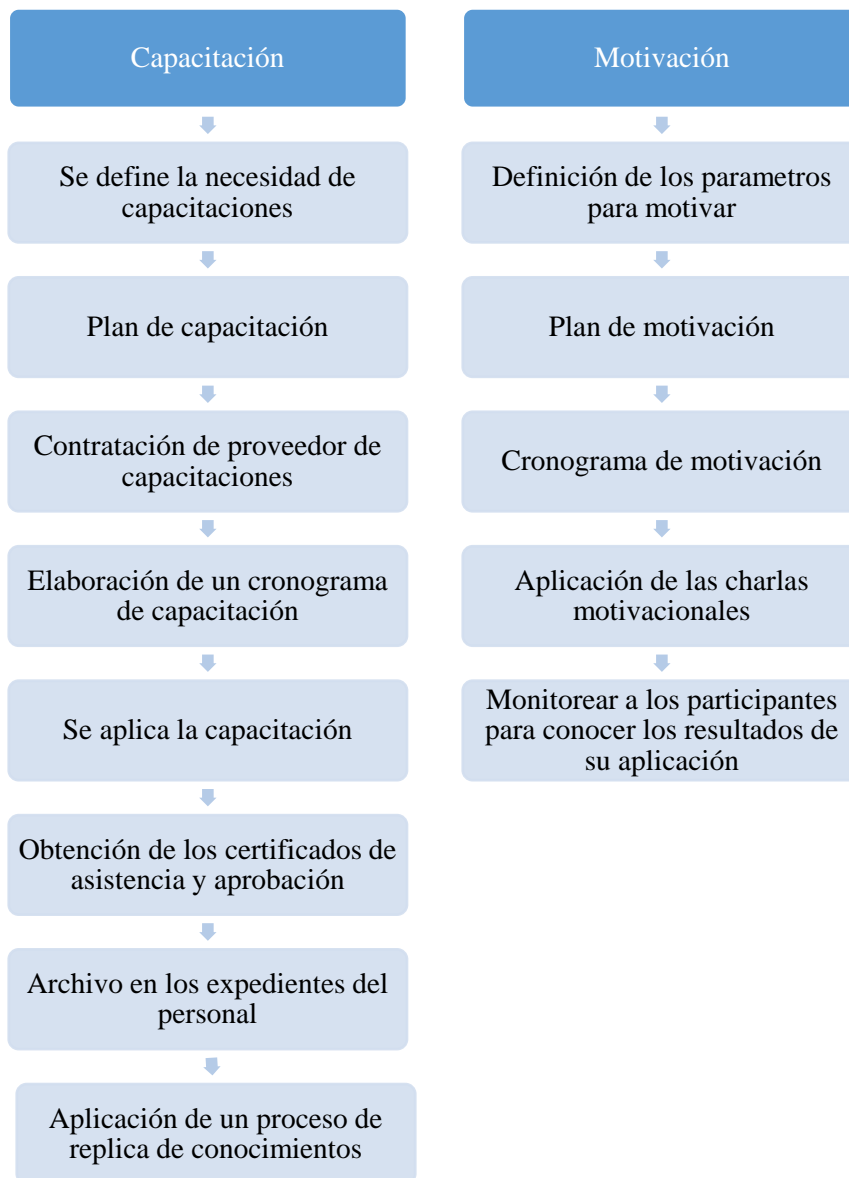


Figura 8-3: Proceso de capacitación y monitoreo
 Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Pasos a seguir:

Capacitación

- Se define la necesidad de capacitaciones, se parte del informe de evaluación que se ha realizado al personal.
- Plan de capacitación, incluyen a todos los empleados como principales o receptores de conocimientos.
- Contratación de proveedor de capacitaciones, según el tipo de proceso de capacitación que se requiere.

- Elaboración de un cronograma de capacitación, que no interfiera con las funciones principales de cada puesto de trabajo.
- Se aplica la capacitación en los tiempos definidos en el cronograma.
- Obtención de los certificados de asistencia y aprobación indispensable para su registro.
- Archivo en los expedientes del personal de las capacitaciones que se han dado por parte de la distribuidora.
- Aplicación de un proceso de réplica de conocimientos si los empleados no fueron principales reciben los conocimientos por parte de sus compañeros.

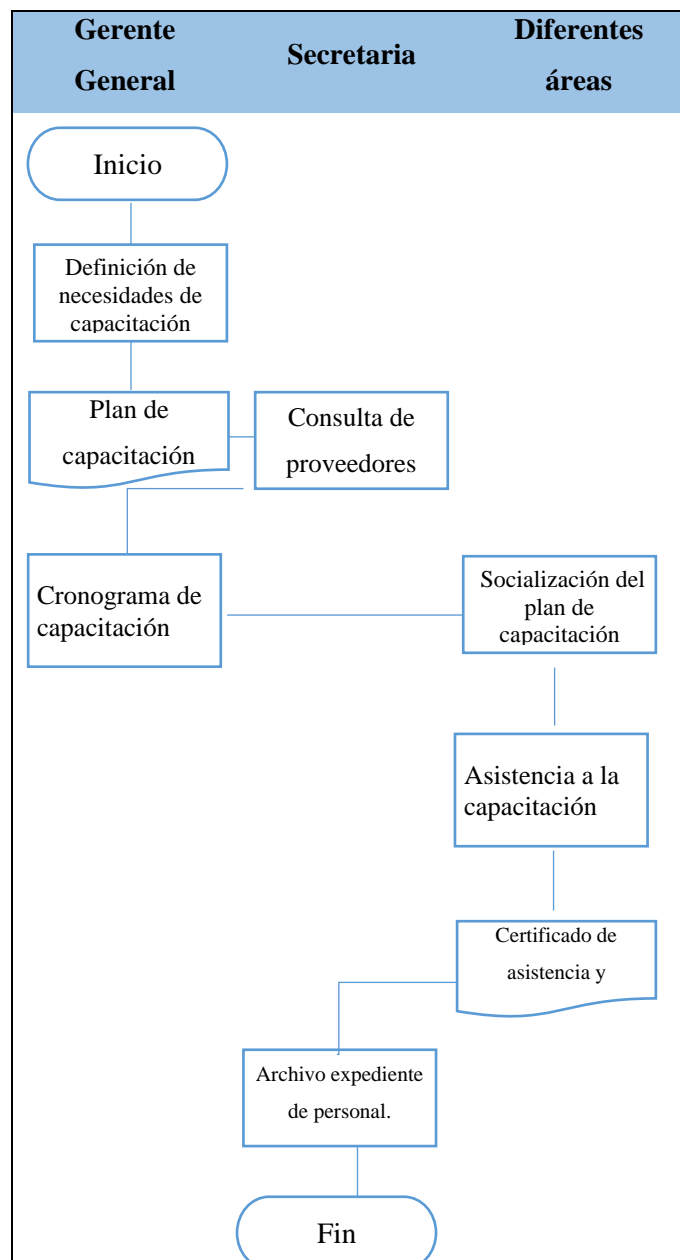


Gráfico 22-3: Proceso de capacitación
 Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 44-3: Plan de capacitación

No.	Puesto de trabajo	Área	Necesidades de capacitación	Posibles proveedores
1	Gerente General	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Estratégica de la empresa. • Administración del talento humano. • Atención al cliente. • Análisis financiero. • Planificación financiera. • Técnicas de negociación. • Estudio de mercado. • Sistemas informáticos. • Marketing digital. • Tributación. 	SECAP SRI IEES MAGAP GAD San Gabriel Cursos virtuales.
2	Secretaría	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja el archivo documental. • Atención al cliente. • Sistema informático. 	SECAP GAD San Gabriel Cursos virtuales.
3	Contadora	Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Tributación • Contabilidad de costos. • Administración del talento humano. • Análisis financiero. • Planificación financiera. • Presupuesto. • Manejo de los activos fijos. 	SECAP SRI IEES Cursos virtuales.

			<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría. 	
4	Jefe de ventas	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias de comercialización. • Estudio de mercados. • Técnicas de negociación. • Estudio de mercado. • Sistemas informáticos. • Marketing digital. • Presupuesto. • Atención al cliente. 	SECAP MAGAP GAD San Gabriel Cursos virtuales.
5	Vendedor	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Sistemas informáticos. 	SECAP SRI
6	Repartidor	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Normas de tránsito. • Mecánica básica. 	SECAP ANT
7	Cuidador de aves de corral	Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado de aves de corral. • Manteniendo de las instalaciones que son ocupadas por las aves de corral. • Normas sanitarias y de bioseguridad. 	SECAP MAGAP GAD
8	Obrero	Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado de aves de corral. • Manteniendo de las instalaciones que son ocupadas por las aves de corral. 	SECAP MAGAP GAD

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 45-3: Plan de capacitación

No.	Puesto de trabajo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sépti.	Octub.	Noviem.	Diciem.	Observación
1	Gerente General													<p>Se han definido los meses de menor movimiento de cada uno de los cargos.</p> <p>Las capacitaciones de tributaciones se fijan en base al cronograma del SRI.</p> <p>Los cargos serán capacitados en diversos meses para que no se interrumpan las actividades ordinarias.</p>
2	Secretaría													
3	Contadora													
4	Jefe de ventas													
5	Vendedor													
6	Repartidor													
7	Cuidador de aves de corral													
8	Obrero													

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 46-3: Indicadores de Gestión de capacitación

Área	Indicador
Administración Responsable: Gerente General Objetivo: Mantener al personal capacitado enfocado a mejorar los resultados según lo planificado.	$\text{Personal evaluado} = \frac{\text{Personal evaluado}}{\text{Total personal}} \times 100$ $\text{Actividades empresariales} = \frac{\text{Actividades planificadas}}{\text{Total actividades}} \times 100$

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Motivación

- Definición de los parámetros para motivar, se pueden dar compensaciones económicas o reconocimientos públicos.
- Plan de motivación, se definen las acciones a ser aplicadas para motivar al personal.
- Cronograma de motivación, donde se establezcan los momentos para su aplicación.
- Aplicación de las charlas motivacionales
- Monitorear a los participantes para conocer los resultados de su aplicación

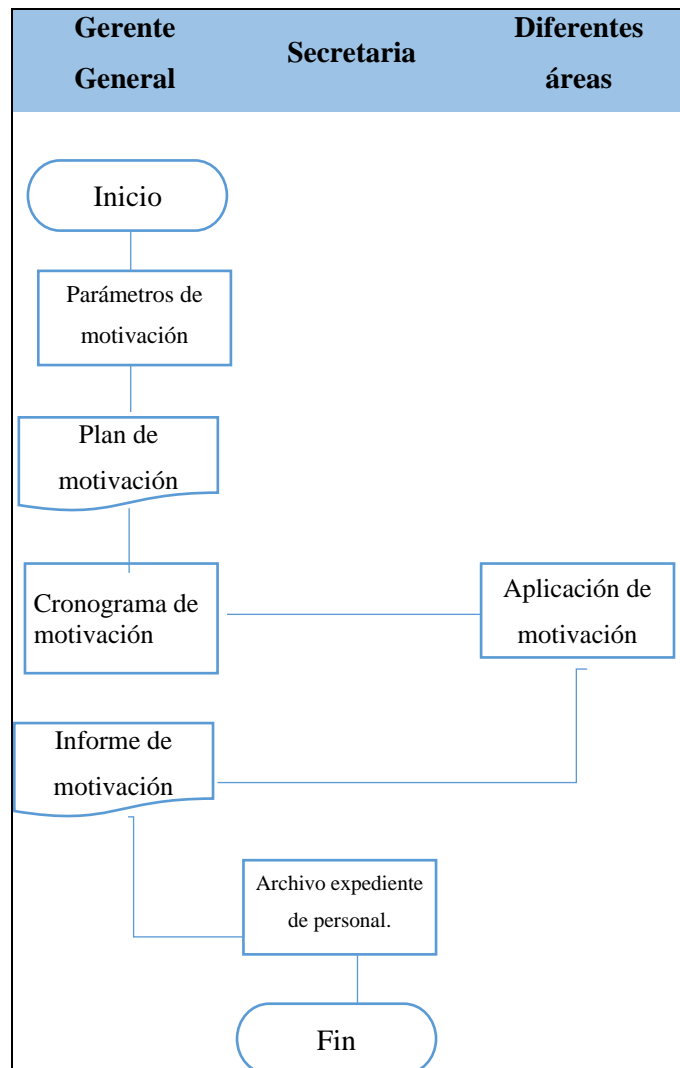


Gráfico 23-3: Proceso de motivación

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 47-3: Perfil de motivación

No.	Aspectos	Técnicas	Posibles temas a ser tratados	Observación
1	Atención al cliente	Charlas Videos	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Atención a clientes hostiles. • Solución de conflictos. 	Lo que les permita atender a los clientes de manera adecuada y respetuosa.
2	Normas sanitarias	Charlas Videos	<ul style="list-style-type: none"> • Normas sanitarias. • Efectos de incumplimiento de las normas sanitarias. 	Procurar mantener la calidad de los productos.
3	Normas de bioseguridad	Charlas Prácticas Videos	<ul style="list-style-type: none"> • Covid – 19. • Cuidado en ambientes concurridos. • Normas de bioseguridad. 	Mantener la salud de los empleados y clientes de la empresa.
4	Uso de redes sociales	Charlas Videos	<ul style="list-style-type: none"> • Redes social y la comercialización. • Evitar conflictos en redes sociales. 	Presentar a la empresa en redes sociales.
5	Terapia anti estrés	Charlas Videos Ejercicios	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Estrés. 	Evitar errores a consecuencia de un alto nivel de estrés.
6	Autoestima	Charlas Videos	<ul style="list-style-type: none"> • El reflejo en el espejo. • Cumplimiento de metas. 	Los empleados se mejoren su presentación dentro de la empresa.

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 48-3: Indicadores De Gestión

Área	Indicador
<p>Administración</p> <p>Responsable: Gerente General</p> <p>Objetivo: Mantener al personal motivado generando resultados según lo planificado.</p>	$Personal\ motivado \frac{Personal\ motivado}{Total\ personal} \times 100$

SUBSISTEMA DE VACACIONES



Razón social	Distribuidora Provicentro Cía. Ltda.
Tipo de herramienta	Plan de vacaciones Rotación del personal en las diferentes áreas.
Objetivo	Establecer las políticas y actividades relacionadas con el proceso de capacitación y motivación del personal, a fin de que el talento humano cumpla de manera eficiente sus funciones y alcancen las metas previstas.
Responsable	María Mercedes Ortiz Alcocer
Período	2020

Tabla 49-3: Políticas de vacaciones, Licencias y reemplazos

No.	Actividad	Políticas
1	Vacaciones	Tienen derecho a vacaciones todos los empleados por el período definido dentro del código de trabajo vigente, deberá ser notificado al encargado de la administración del talento humano la fecha de salida. Cabe destacar que debe entregar mediante documentos los recursos a su cargo con la finalidad de salvaguardar y evitar conflictos por pérdidas o daños totales o parciales.
2	Licencias	Las licencias serán entregadas por la administración siempre y cuando sea un hecho fijado mediante documentos al jefe inmediato. Podrá solicitar permisos a cargo de las vacaciones que serán registrados en el expediente del trabajador.
3	Reemplazos	Se mantendrá un plan de rotación de empleados para que ninguna de las áreas quede sin atención y afecte al cumplimiento de las actividades de la empresa.

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

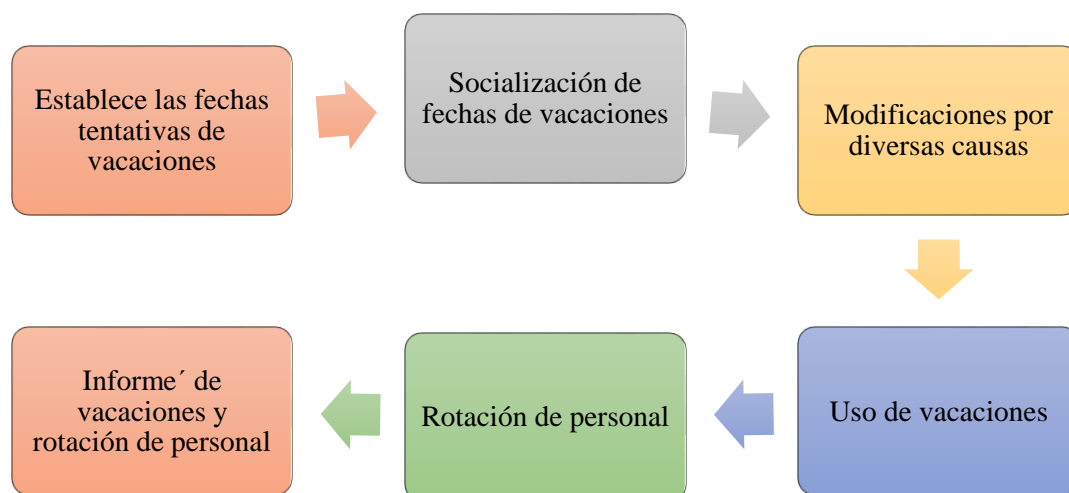


Gráfico 24-3: Proceso de evaluación paso a paso

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

- Establece las fechas tentativas de vacaciones, considerando la carga de trabajo y las fechas en las que existe mejores oportunidades para tomarlas.
- Socialización de fechas de vacaciones, con los empleados de la distribuidora para conocer si están de acuerdo.
- Modificaciones por diversas causas, que deben ser previamente justificadas para la definición de una nueva fecha de vacaciones.

- Uso de vacaciones, se llenará un documento donde se entrega los documentos y activos al reemplazo a fin de que suma la responsabilidad en las fechas que estén de vacaciones.
- Rotación de personal según el plan de rotación fijado en el presente documento.
- Informe de vacaciones y rotación de personal donde se definan si las actividades fueron realizadas.

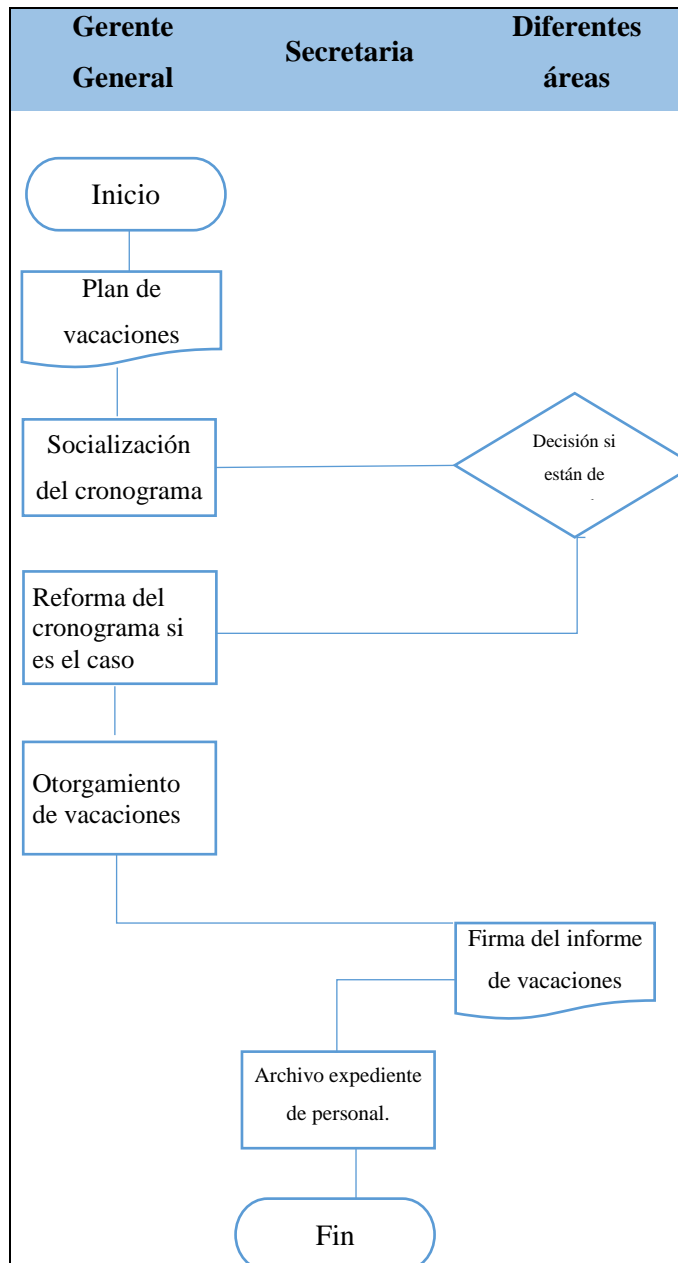


Gráfico 25-3: Proceso de vacaciones
Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 50-3: Plan de vacaciones

No.	Puesto de trabajo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sépti.	Octub.	Noviem.	Diciem.	Observación
1	Gerente General													Son fechas tentativas que podrán ser modificadas en base a los requerimientos que tengan los empleados o la distribuidora.
2	Secretaría													
3	Contadora													
4	Jefe de ventas													
5	Vendedor													
6	Repartidor													
7	Cuidador de aves de corral													
8	Obrero													

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 51-3: Rotación del personal

No.	Cargo	Reemplazo	Observación
1	Gerente General	Contadora	Debido a que maneja los recursos de la empresa en la persona idónea para su administración.
2	Secretaria	Contadora	Ayudará en parte de los procesos que realiza la secretaria.
3	Contadora	Jefe de Ventas	Se encarga de la facturación cuando se presente la contadora procederá a la entrega de la documentación para el registro en el sistema contable.
5	Jefe de Ventas	Gerente General	Se encarga de la negociación y atención a los clientes de la empresa.
6	Vendedor	Jefe de ventas	Realizará la atención al cliente y la facturación.
7	Cuidador de aves de corral	Obrero	Los empleados de esta área se reemplazarán mutuamente a fin de mantener la operatividad de la crianza de aves de corral.
8	Obrero	Cuidador de aves de corral	

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

Tabla 52-3: Indicadores de Gestión de vacaciones

Área	Indicador
Administración Responsable: Gerente General Objetivo: Cumplir con las vacaciones como beneficios de ley.	$Personal\ con\ vacaciones \frac{Personal\ vacaciones}{Total\ personal} \times 100$

Elaborado por: Ortiz, M. 2020

CONCLUSIONES

- El presente trabajo de titulación fue realizado en la empresa Distribuidora Provicentro Cía. Ltda., dedicada a la comercialización por mayor y menor de carne y productos cárnicos, su administración es empírica, no se ha diseñado acciones para superar las deficiencias como la duplicidad de actividades, descuido de otras, no conocen claramente las funciones que deben ejecutarse por ende se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.
- En lo referente a la identificación de los conceptos, se conoció los términos de varios autores con criterios de los diferentes elementos de la gestión del talento humano que permitieron una orientación de los procesos directamente relacionados con la administración de este importante recurso.
- No se ha realizado diagnósticos sobre el funcionamiento de la distribuidora por lo que la aplicación de las encuestas dio a conocer la deficiencia que tienen la empresa, el talento humano no cuentan con un manual de funciones para que cada uno de los empleados y trabajadores puedan conocer cuáles son sus responsabilidades, tampoco se definieron los requisitos que deben tener para realizar de manera óptima a la empresa.
- No se han diseñado herramientas administrativas que faciliten la gestión del talento humano, cabe destacar que varios de los derechos y obligaciones de trabajador que están incluidos en el código de trabajo vigente no se cumple, afectando a la empresa debida a que la inobservancia puede causar sanciones económicas a la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar procesos administrativos reales con la finalidad de superar las deficiencias que viven la distribuidora, presentado informes a la gerencia con fin de dar a conocer los avances que tiene la empresa en superar su problema y generar fortalezas para mantener a la empresa vigente en el mercado.
- Se puede emplear el presente documento como referente para la identificación de los conceptos que pueden ser empleados en futuros trabajo de titulación, generando un contenido claro para el desarrollo de trabajos similares, también se sugiere la adquisición de nuevo material bibliográfico para posteriores trabajos de titulación.
- En el diagnostico aplicado a la distribuidora se conoció de la falta de un reglamento de trabajo por lo que se presentó en al anexo está importante normativa, posteriormente se deberá entregar una copia a cada uno de los miembros de la empresa a fin de que ponga en práctica en beneficio de las partes, en caso de aplicarse sanciones se realizarán de acuerdo en los artículos empleados en esta normativa.
- Elaborar anualmente los planes tanto de capacitación, motivación, vacaciones y evaluaciones, considerando la rotación del personal y el crecimiento profesional con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal teniendo incidencia en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, C. (2016). *Tipos y niveles de investigación* Recuperado de: <https://es.slideshare.net/claidyalvarez/tipos-y-niveles-de-la-investigacion>
- Barcelo, J. (2018). *Elementos de la gestión del talento humano.* Recuperado de: <https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Cabay, N. (2015). *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018*, (Tesis de pregrado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9402>
- Calderón, D. (2016). *Diseño de un Modelo de Gestión del talento humano para la Compañía Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*, (Tesis de pregrado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5962>
- Carrillo, A. (2015). *Población y muestra*. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Choque, R. (2015). *Planificación Estratégica*. Lima: Macro.
- Contreras, G. (2015). *Procedimientos administrativo*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/Cguido/procesos-administrativos-48006076>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- De Alba, C. (2017). *Manual, Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Madrid: CEP.S.L.
- Facal, T. (2015). *Guía para elaborar un proyecto de investigación social*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos.* . Logroño: Tutor Formación.
- Gil, Y., & Vallejo, E. (2016). *Procesos administrativos*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Gonzalez, A. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barraquilla: Universidad del Norte.
- González, H. (2016). *Indicadores de evaluación*. Recuperado de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/12/27/iso-9001-2015-seguimiento-y-medicion-de-procesos/>

- Gutiérrez, R. (2018). *¿Qué es un organigrama de empresa?*. Recuperado de:
<https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas/>
- Hermida, A. (2014). *Sistemas de archivo y Clasificación de documentos: Técnicas y procedimientos*. Madrid: Vigo.
- Laura, E., & Tapia, Y. (2019). *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018*, (Tesis de pregrado, ESPOCH). Recuperado de 2020, de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11421>
- Luna, A. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Patria.
- Merino, M. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIG.
- Mestres, M. (2019). *Mapa de procesos*. Recuperado de: <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Morales, F. (2019). *Evaluación de los procesos*. Recuperado de:
<https://blog.acsendo.com/evaluaciones-medir-el-desempeno-laboral/>
- Ninatanta, P., & Raymundo, E. (2016). *Talento Humano*. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>.
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- Riquelme, M. (2017). *Manual de procedimientos*. Recuperado de:
<https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Toledo, F. (2015). *Manual de procesos administrativos*. Recuperado de:
https://es.slideshare.net/NadaMasFrank/683-49660245?qid=54d44a2b-2be8-4df1-9ac8-292c9e6bc960&v=&b=&from_search=6
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Varela, M. (2020). *4 puntos básicos gestión empresarial*. Recuperado de:
<https://www.cursosfemxa.es/blog/4-puntos-basicos-gestion-empresarial>
- Vargas, M. I. (2015). *Sistemas de Archivo y clasificación de documentos*. España: Elearning.

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA EMPLEADOS
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA EN EMPRESAS

Objetivo:

Establecer la viabilidad del trabajo de titulación en base a las respuestas dadas por los empleados de la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda”, aplicando el cuestionario diseñado para este fin.

1. **¿La Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda, cuenta con una misión y visión empresarial?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. **Cómo parte de la planificación, Indique ¿se han fijado objetivos que deben ser alcanzados anualmente?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. **Conoce usted. ¿Se identifica una persona encargada de la administración del talento humano?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. **¿Considera que se han definido mecanismos para la Gestión del Talento Humano?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. **¿Posee un reglamento interno de trabajo donde se establezcan las obligaciones y responsabilidad?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6. **¿Conoce claramente cuáles son sus funciones según su contrato de trabajo?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. **¿Se cuenta con procesos definidos para ejecutar las actividades en la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda”?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8. **¿Se realizan evaluaciones para conocer el nivel de desempeño del talento humano?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

9. **¿Se han presentado problemas en la ejecución de las actividades que hayan afectado el rendimiento económico de la empresa?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10. **¿Considera necesario el diseño de un manual de gestión del talento humano para mejorar el desempeño del personal?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COMPRESIÓN

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTA CLIENTES

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INGENIERÍA EN EMPRESAS

Objetivo:

Conocer cómo los clientes sienten a la gestión de talento humano de la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda”, partiendo del resultado mejorarlos.

Instrucciones:

Lea con atención y proceda a contestar.

Emplee un esferográfico de color azul.

1. ¿Usted es cliente de la Distribuidora “Provicentro Cía. Ltda,?”

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuándo ha solicitado atención, el personal cumple con sus expectativas de atención?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿Los empleados de la Distribuidora identifican cuáles son sus funciones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Al momento de resolver un conflicto conoce el proceso que aplica la administración?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. ¿La información que se requiere está incluido en una base de datos para su revisión?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6. ¿Usted conoce de la aplicación de evaluaciones al personal que labora en la distribuidora?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica que es presentada a los clientes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8. ¿Bajo su criterio se debería elaborar un manual de Gestión del Talento Humano?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COMPRENSIÓN

ANEXO C: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



La Empresa “PROVICENTRO CÍA. LTDA”, constituida en la ciudad de Chambo se cumple con lo dispuesto en el artículo 64 del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno regulará a la matriz y agencias a nivel nacional, siendo obligatorio tanto para el empleador y empleados.

CAPÍTULO I

OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO

Art.- 1. **OBJETO DEL REGLAMENTO.** - Es definir la normativa que regula la administración del talento humano, acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

CAPÍTULO II

VIGENCIA, ALCANCE Y CONOCIMIENTO

Art.- 2. **VIGENCIA.** - Este reglamento Interno quedará vigente desde la fecha de aprobación de la Dirección Regional de Trabajo.

Art.- 3. **ALCANCE.** - El presente reglamento de trabajo tiene como alcance identificar los derechos y obligaciones que tienen tanto el empleador como los trabajadores, aplicando si es necesario sanciones y recompensas según sea el caso.

Art.- 4. **CONOCIMIENTO.** - La PROVICENTRO CÍA. LTDA dará a conocer a todos sus trabajadores, entregando como política una copia para que pueda ser analizada identifiquen claramente sus responsabilidades.

CAPÍTULO III

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art.- 5. El Representante legal es el propietario de la empresa o su delegado, por consiguiente, le corresponde ejercer la gestión del talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover trabajadores o empleados.

CAPÍTULO IV
DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art.- 6. Se considera empleados o trabajadores de PROVICENTRO CÍA. LTDA a las personas que, por su formación, experiencia, habilidades y aptitudes, una vez cumplido el proceso de selección presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 7. La admisión de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades. Como parte del proceso de selección, la empresa podrá aplicar pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, psicológicas de sus aptitudes y tendencias, también serán parte de entrevistas para definir la mejor opción de la empresa.

El contrato de trabajo, en cualquiera de clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art.- 8. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones, en forma previa a la firma del contrato, deberá llenar un formulario de “datos personales”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos celular y fijo, datos de contactos de referencia. Documentos que deben incluirse en el expediente de cada empleado o trabajador:

- a.** Hoja de vida actualizada.
- b.** Certificados de honorabilidad (dos).
- c.** Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación legibles
- d.** Copias certificadas de la formación profesional.
- e.** Certificados de la experiencia profesional.
- f.** Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- g.** Dos fotos actualizadas tamaño carné.

La documentación deberá ser presentada en un plazo máximo de cinco días laborables, al encargado de la gestión de talento humano.

Si la documentación entregada presenta falsedad el empleador podrá efectuar las denuncias pertinentes con las sanciones legales aplicables en ese momento.

CAPÍTULO V DE LOS CONTRATOS

- Art.- 9. **CONTRATO ESCRITO.** - Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta contados a partir de la fecha de suscripción.
- Art.- 10. **PERIODO DE PRUEBA.** - Se incluirá en el contrato de trabajo un período de prueba máximo de 90 días.

CAPÍTULO VI JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA Y REGISTRO DE ASISTENCIA

- Art.- 11. La jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales, se respetarán los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio de conformidad con las necesidades de los clientes.
- Art.- 12. Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control
- Art.- 13. El trabajador que requiera ausentarse de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. De no hacerlo se considera como será falta leve.
- Art.- 14. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador.
- Art.- 15. Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.
- Art.- 16. A la hora exacta de inicio de funciones, el trabajador deberá estar listo con el uniforme adecuado y los artículos de seguridad a su cargo, de ser el caso.
- Art.- 17. No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que se realicen para:
- a. Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno, o por la Empresa.
 - b. Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.
- Art.- 18. La Empresa llevará el registro de asistencia de los trabajadores, el mismo que no puede ser alterado ni modificado de ninguna manera.
- Art.- 19. El trabajador que tenga la debida justificación por escrito de su Jefe Inmediato y encargado de la administración del talento humano, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

Art.- 20. Si la necesidad de PROVICENTRO CÍA. LTDA lo amerita, podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, considerando, siempre el lapso de 1 hora, de tal manera que el trabajo y/o departamento no sea abandonado.

CAPÍTULO VII

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES DE LAS VACACIONES

Art.- 21. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas serán definidas entre el jefe y trabajador.

Art.- 22. Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona.
- b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

DE LAS LICENCIAS

Art.- 23. Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito. Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a. Por motivos de maternidad y paternidad
- b. Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos,
- c. Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento.
- d. Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada.

Art.- 24. La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

DE LOS PERMISOS

Art.- 25. Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana.

CAPÍTULO IX

DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO

- Art.- 26. Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, se orientará por las disposiciones o normas establecidas por los organismos reguladores.
- Art.- 27. PROVICENTRO CÍA. LTDA pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante transferencia bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.
- Art.- 28. La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:
- a) Aportes personales del IESS;
 - b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
 - c) Ordenados por autoridades judiciales.
 - d) Multas establecidas en este Reglamento
- Art.- 29. Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta mediante un acta de finiquito.

CAPÍTULO X

ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA

- Art.- 30. Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos por PROVICENTRO CÍA. LTDA.

CAPÍTULO XI

DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL

- Art.- 31.** La persona encargada de la Gestión del Talento Humano de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento incluidos en un Plan Anual de Capacitación donde se mejore la calidad profesional de los trabajadores y empleados.

CAPÍTULO XII

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

DE LAS OBLIGACIONES

Art.- 32. Se deberán cumplir con las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, se enumeran a continuación:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes.
2. Ejecutar sus labores según lo pactado en el contrato de trabajo;
3. Observar en forma permanente una conducta armónica y respetuosa entre todos los integrantes de la empresa.
4. Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores.
5. Velar por los intereses de PROVICENTRO CÍA. LTDA, y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general.
6. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía.
7. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo.
8. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia.
9. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo.
10. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.
11. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
12. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
13. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de PROVICENTRO CÍA. LTDA o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros.
14. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Jefe Inmediato, o a quien ejerza la representación legal.
15. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
16. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

DE LOS DERECHOS

Art.- 33. Serán derechos de los trabajadores de PROVICENTRO CÍA. LTDA. son:

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe y los beneficios legales.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley.
- c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos.
- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional.
- f) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- g) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Reglamento interno de trabajo.

DE LAS PROHIBICIONES

Art.- 34. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, de las cuales se destacan las siguientes:

- a) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses.
- b) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, con quienes PROVICENTRO CÍA. LTDA tenga algún tipo de relación.
- c) Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece PROVICENTRO CÍA. LTDA a cambio de recompensas en beneficio personal.
- d) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación.
- e) Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos.
- f) Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo.
- g) Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la empresa.

- h)** Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa.
- i)** Divulgar información los movimientos económicos, excepto el personal de contabilidad.
- j)** Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de PROVICENTRO CÍA. LTDA.
- k)** Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la empresa.
- l)** Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones.
- m)** Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
- n)** Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- o)** No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicos de prevención y seguridad impartidas por la empresa y negarse a utilizar los aparatos y medios de protección de seguridad;
- p)** Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos excepto los guardias de seguridad.
- q)** Ingresar a las dependencias de la compañía material pornográficas o lesivas, reservándose la compañía el derecho a retirar dicho material y sancionar al infractor.
- r)** Vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de la empresa.
- s)** Practicar juegos de cualquier índole durante las horas de trabajo
- t)** Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores.
- u)** Tener negocio propio o dentro de la sociedad conyugal relacionado al giro de negocio de la Compañía, con el fin de favorecer a su negocio antes que a la Compañía.

CAPÍTULO XIII

DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA

Art.- 35. Los Trabajadores que tuvieren a su cargo activos de PROVICENTRO CÍA. LTDA, como: dinero, accesorios, vehículos, valores o inventario de la Empresa; como el personal de tesorería, repuesto, bodega, agencias y cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad dinero, valores, insumos, cajas chicas entre otros, son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Art.- 36. Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arqueos de caja, conciliaciones bancarias y me más mecanismos de evaluación.

CAPÍTULO XIV

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art.- 37. A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, las del presente reglamento y demás normas aplicables.

Art.- 38. En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. En el caso que el trabajador se encuentre fuera de la ciudad, y no presente la justificación debida de las labores encomendadas, se procederá a descontar los valores cancelados por viáticos, transporte, etc.

Art.- 39. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a PROVICENTRO CÍA. LTDA, se aplicará una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones Verbales;
- b) Amonestaciones Escritas;
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;

- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.

DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS

Art.- 40. La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe Inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador, por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

Art.- 41. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Representante legal o su delegado, de oficio o a pedido se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario.

Art.- 42. Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes;
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;
4. Realizar en las instalaciones propaganda con fines comerciales o políticos;
5. Ejercer actividades ajenas a la empresa durante la jornada laboral;
6. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
7. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa;
8. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control.

DE LAS FALTAS EN GENERAL

Art.- 43. Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

DE LAS FALTAS LEVES

Art.- 44. Se considerarán faltas leves el incumplimiento, son además faltas leves:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.
- b) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos.
- c) Los trabajadores que, durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.
- d) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.
- e) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.
- f) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.
- g) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
- h) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sean sancionadas con multa y no constituya causal para sanción grave.
- i) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.
- j) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.

DE LAS FALTAS GRAVES

Art.- 45. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las siguientes conductas, serán sancionados con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento.
- b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.
- c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.
- e) Alterar de cualquier forma los controles sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.
- f) Encubrir la falta de un trabajador.
- g) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- h) Revelar a personas extrañas a la empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna o del cliente.
- i) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes;
- j) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia;
- k) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- l) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño.
- m) Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor,
- n) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido por la ley.

CAPÍTULO XV

DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

Art.- 46. Los trabajadores de PROVICENTRO CÍA. LTDA, cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajadores o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

CAPITULO XVI

SEGURIDAD E HIGIENE

Art.- 47. Se considerará falta grave la transgresión a las disposiciones de seguridad e higiene previstas en el ordenamiento laboral, de seguridad social y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, quedando facultada la compañía para hacer uso del derecho que le asista en guardar la integridad de su personal.

DISPOSICIONES GENERALES

Art.- 48. Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, Código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

Art.- 49. La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. La Empresa las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art.- 50. En todo momento la Empresa impulsará a sus Trabajadores a que denuncien sin miedo a recriminaciones todo acto doloso, daño, fraudes, violación al presente reglamento y malversaciones que afecten económicamente o moralmente a la Empresa, sus funcionarios o trabajadores.