



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Manual de procedimientos para la
optimización de la gestión de talento humano en la
empresa Servitorno”**

AUTORA: Samantha Abigail Espinoza Riofrío

TUTORA: Ing. Amparito Cecilia León Saltos, MBA.

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2021



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA Amparito Cecilia León Saltos

CERTIFICA:

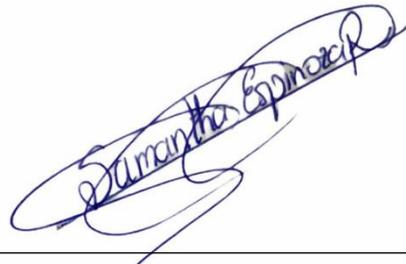
En mi calidad de Tutora del trabajo de titulación: **“Manual de procedimientos para la optimización de la gestión de talento humano en la empresa Servitorno”**, presentado por la señorita **Samantha Abigail Espinoza Riofrio** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 16 de septiembre del 2021

Ing. Amparito Cecilia León Saltos, MBA.
C.I. 1707931976

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Samantha Abigail Espinoza Riofrio** declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Samantha Abigail Espinoza Riofrio
C.I. 1805206727

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Julio Mauricio Vizúete Muñoz, Mg.

C.I. 1704039286

Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.

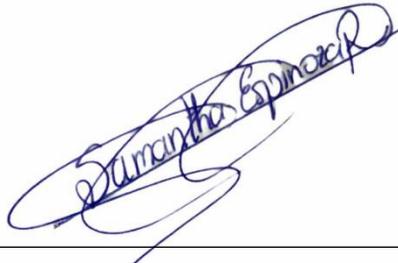
C.I. 1802831691

Ambato, 16 de septiembre del 2021

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Samantha Abigail Espinoza Riofrio

C.I. 1805206727

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera especial a mi mamá, que sin ella no estaría culminando mi carrera universitaria. Mi madre ha sido el pilar fundamental de mi vida, la persona que me ha impulsado a alcanzar mis objetivos y metas, sin ella no sería la persona que soy ahora.

Extiendo un especial agradecimiento a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas quienes han impartido sus conocimientos y de manera especial a la Ing. Amparito León quien no solo me ha impartido sus conocimientos, sino también me ha encaminado en todo el proceso para culminar el proyecto de titulación.

Samantha Abigail Espinoza Riofrio.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación está dedicado para mi mamá e hijo, para Manolo y Juan Diego que han sido un gran apoyo en el proceso de elaboración de esta investigación, dedicado para Juan José que me ha brindado ánimo en la culminación del presente proyecto, esta investigación está dedicada a toda aquella persona que desee aprovechar la información de este proyecto.

Samantha Abigail Espinoza Riofrio

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1.1. Antecedentes de la investigación.....	2
1.2. Manual de Procedimientos	4
1.2.1. Manual.....	4
1.2.2. Procedimientos.....	5
1.2.3. Manual de procedimientos	5
1.2.4. Beneficios o utilidad del manual de procedimientos	6
1.2.5. Estandarización de trabajo	7
1.2.6. Descripción y delimitación de funciones	7
1.2.7. Eliminación de sobrecargas de trabajo.....	8
1.2.8. Contenido de los manuales de procedimientos	9
1.2.9. Normas	10
1.2.10. Políticas	10
1.2.11. Procesos.....	11
1.2.12. Puestos de trabajo.....	11
1.2.13. Actividades	12
1.2.14. Responsabilidad.....	12

1.2.15.	Propósito del puesto	12
1.2.16.	Departamentos administrativos	13
1.2.17.	Departamentos operativos	14
1.3.	Procedimientos administrativos.....	14
1.3.1.	Especificación de tareas	15
1.3.2.	Actividades de control.....	15
1.3.3.	Supervisión y monitorización	17
1.4.	Gestión de empresas	17
1.4.1.	Planificación.....	18
1.4.2.	Organización	19
1.4.3.	Dirección.....	19
1.4.4.	Control.....	20
1.5.	Calidad.....	20
1.5.1.	Sistemas de gestión de calidad.....	21
1.5.2.	Mecanismos de seguimiento y control	21
1.5.3.	Ciclos de mejoramiento continuo.....	22
1.6.	Gestión del talento humano	23
1.6.1.	Procedimientos en la gestión de talento humano	24
1.6.2.	Función en la gestión de talento humano	28
1.7.	Estructura organizacional	30
1.7.1.	Jerarquía	31
1.7.2.	Departmentalización.....	31
1.7.3.	División de trabajo	31
1.7.4.	Análisis de puesto	32
1.7.5.	Reclutamiento de personal	33
1.7.6.	Desarrollo de capacidades.....	34
1.8.	Productividad.....	34
1.9.	Ventaja competitiva.....	35
1.9.1.	Capacidades.....	37
1.9.2.	Habilidades.....	37
1.9.3.	Aptitudes	39

1.9.4.	Conocimientos.....	39
1.10.	Desarrollo organizacional	40
1.10.1.	Valores institucionales.....	42
1.10.2.	Misión y visión organizacional	43
1.10.3.	Clima organizacional.....	44
1.10.4.	Cultura organizacional.....	45
1.11.	Objetivos.....	46
1.11.1.	Objetivo General	46
1.11.2.	Objetivos Específicos	46
1.12.	Información de la empresa.....	46
1.12.1.	Misión.....	47
1.12.2.	Visión	47
1.12.3.	Estructura organizacional	48
1.13.	Planteamiento del problema.....	50
1.13.1.	Contextualización	50
1.14.	Fundamentación.....	57
1.14.1.	Fundamentación Legal	57
1.14.2.	Fundamentación axiológica.....	58
CAPÍTULO II.....		59
2.1. Enfoque de investigación		59
2.1.1.	Cuantitativo.....	59
2.2.	Tipo de investigación	59
2.2.1.	Descriptivo	59
2.2.2.	Correlacional	60
2.3.	Modalidad de investigación.....	60
2.3.1.	Bibliográficas	60
2.3.2.	De campo	60
2.4.	Población y muestra	61
2.5.	Técnicas de recolección de datos	62
2.5.1.	Técnicas de recolección de información	62
2.5.2.	Plan de procesamiento de información	63

CAPÍTULO III	64
3.1. Análisis de los resultados	64
3.1.1. Análisis general de los resultados	75
3.2. Verificación de Hipótesis	76
3.2.1. Hipótesis.....	76
3.2.2. Prueba estadística.....	77
3.2.3. Planteamiento de la hipótesis	77
3.2.4. Prueba estadística.....	77
3.2.5. Verificación de la hipótesis.....	79
CAPÍTULO IV	81
4.1. Levantamiento de procesos y procedimientos	81
CAPÍTULO V	104
5.1. Conclusiones.....	104
5.2. Recomendaciones.....	105
Referencias.....	106
ANEXOS	117
Anexo 1: Categorías fundamentales.....	117
Anexo 2: Redes conceptuales.....	118
Variable Independiente	118
Variable dependiente	119
Anexo 3: Operacionalización de variables	120
Operacionalización de variable independiente: Manual de procedimientos	120
Operacionalización de variable dependiente: Optimización de la gestión de talento humano.....	121
Anexo 4: Formato de encuesta	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Beneficios y Utilidades de los Manuales de Procedimientos	7
Gráfico 2. Estructura de los manuales de procedimientos	9
Gráfico 3. Clasificación de actividades de control.....	16
Gráfico 4. Factores de las especificaciones del análisis de puestos	33
Gráfico 5. Habilidades de competencias gerenciales	38
Gráfico 6. Barreras organizacionales	41
Gráfico 7. Dimensiones del desarrollo organizacional	42
Gráfico 8. Estructura formal de la microempresa Metal Mecánica Servitorno S.A.	48
Gráfico 9. Organigrama funcional de la microempresa Metal Mecánica Servitorno S.A.	49
Gráfico 10. Árbol de problemas.....	53
Gráfico 11. Resultado de nivel de eficiencia del manual de procedimientos actual	65
Gráfico 12. Resultado de duplicidad en las actividades que se realiza en la gestión de talento humano	66
Gráfico 13. Resultado de conocimiento objetivo y función en el área de talento humano	67
Gráfico 14. Resultado de conocimiento de los procedimientos que se deben realizar en el área de talento humano.....	68
Gráfico 15. Resultado de tipo de actividades que se desempeñan en el área de talento humano.....	69
Gráfico 16. Resultado de verificación de los niveles de cumplimientos que han sido establecidos en el área de talento humano	70
Gráfico 17. Resultado del desempeño en el área de talento humano en la empresa.....	71
Gráfico 18. Resultado para verificar los procedimientos de reclutamiento y selección que se realizan en el área de talento humano	72
Gráfico 19. Resultado para implementación de un manual de procedimientos en el área de talento humano	73
Gráfico 20. Factores que inciden en la optimización del área de talento humano	74
Gráfico 21. Macroproceso en la administración de la Gestión de Talento Humano	84

Gráfico 22. Diagrama de flujo del proceso de Remuneración	87
Gráfico 23. Diagrama de flujo de Planificación de Talento Humano	90
Gráfico 24. Diagrama de flujo de Reclutamiento	92
Gráfico 25. Diagrama de flujo de selección de personal	95
Gráfico 26. Diagrama de flujo de Selección	95
Gráfico 26. Diagrama de flujo de Capacitación.....	98
Gráfico 27. Diagrama de Flujo de Evaluación de Desempeño	100
Gráfico 28. Flujograma de Administración de Talento Humano.....	103
Gráfico 30. Subordinación Conceptual: Variable Independiente.....	118
Gráfico 31. Subordinación conceptual: Variable Dependiente.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nómina de personal de la Empresa Servitorno S.A.	61
Tabla 2. Tabla de recolección de información	62
Tabla 3. Resumen de los resultados	75
Tabla 4. Tabla de frecuencia de datos observados y esperados	78
Tabla 5. Pruebas de chi-cuadrado	79
Tabla 6. Lista de Levantamiento de Procesos de la Gestión de Talento Humano Empresa Servitorno S.A.....	81
Tabla 7. Levantamiento de Procedimiento de Elaboración de Nómina	85
Tabla 8. Manual de Procedimiento de Planificación de Talento Humano.....	88
Tabla 9. Manual de Procedimientos de Reclutamiento.....	91
Tabla 10. Manual de Procedimientos de Selección de Personal	93
Tabla 11. Manual de Procedimientos de Capacitación	96
Tabla 12. Manual de Procedimientos de Evaluación de Desempeño	99
Tabla 13. Manual de Procedimientos de Administración de Talento Humano	101
Tabla 14. Operacionalización de variable independiente.....	120
Tabla 15. Operacionalización de la variable dependiente.....	121

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Servitorno S.A., es una empresa familiar que nace en el cantón de Ambato, el 6 de junio de 1994 como una empresa que se dedica a brindar servicios en el área de metalmecánica, Servitorno S.A., ha logrado posicionarse en el mercado gracias a la fuerte constancia que mantienen en su trabajo.

El desarrollo de la presente investigación se fundamentó en establecer una herramienta adecuada y colaborativa, para que los procedimientos de la empresa se realicen de forma óptima, el manual de procedimientos en la organización pretende que exista una mejor gestión en el área de talento humano.

Los resultados generados en la presente investigación tienen como objetivo el generar el manual de procedimientos en el área de gestión de talento humano, será de gran ayuda puesto que permitirá un mejor control respecto a los procedimientos de reclutamiento y selección, a su vez se optimizan los recursos económicos, físicos y materiales.

El manual de procedimientos genera un impacto positivo en el departamento de talento humano de la Empresa Servitorno S.A., incidiendo de manera particular en los procedimientos que se deben realizar en la misma.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, PROCEDIMIENTOS EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

ABSTRACT

The Company Servitorno SA is a family business that was born in the canton of Ambato, on June 6, 1994, as a company that provides services in the metalworking area, Servitorno SA, has managed to position itself in the market thanks to strong constancy that they maintain in their work.

The development of this research is based on establishing an adequate and collaborative tool that allows the company's procedures to be carried out optimally, the procedures manual in the organization intends that there is better management inhuman talent.

The results generated in the present investigation have the objective of enrolling all the members who work in the company Servitorno SA, generating the procedures manual in the area of human talent management, it will be of great help since it will allow there to be a better control regarding recruitment and selection procedures, in turn will allow economic, physical and material resources to be optimized.

The research proposal focuses on establishing a procedures manual in order to have a positive impact on the human talent department of the Servitorno S.A., with a particular impact on the procedures that must be carried out in it.

KEYWORDS: HUMAN TALENT MANAGEMENT, PROCEDURES MANUAL, ADMINISTRATIVE PROCEDURES, PROCEDURES IN HUMAN TALENT MANAGEMENT.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en Servitorno S.A., la cual es una empresa que se dedica a brindar servicios en el área de metalmecánica. Esta empresa presenta problemas en el desarrollo de sus actividades en el área de gestión de talento humano, lo cual genera que la ejecución de los procesos y procedimientos se realicen de forma desordenada y poco óptima en el departamento de talento humano.

La contratación de personal no capacitado aumenta duplicidad de funciones en el área de talento humano, lo cual causa que exista un desaprovechamiento de tiempo y desequilibrio en las cargas de trabajo, lo que da como resultado un ambiente inadecuado para el trabajador.

Esta investigación consta de:

Capítulo I: Marco teórico: Antecedentes de investigación, fundamentación teórica, justificación, objetivos, contextualización.

Capítulos II: Metodología: método de investigación, tipo de investigación, modalidad de investigación, población y muestra, técnicas y plan de procesamiento de información.

Capítulo III: Análisis de los resultados

Capítulo IV: Propuesta del manual de procedimientos para la Empresa Servitorno S.A.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones propuestas para la Empresa Servitorno S.A.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Para la presente investigación se ha tomado a consideración diferentes artículos de revistas y tesis que están relacionadas con las variables:

Muñoz (2012) menciona que el manual de procedimientos repercute directamente en la gestión de talento humano puesto que, para dirigir a las personas o recursos humanos, se debe partir de este documento para lograr estructurar los procesos y procedimientos. En este trabajo se indica que el manual de procedimientos para los agentes de cargas internacionales tiene como objetivo el estandarizar y uniformar los criterios dentro del área de recursos humanos puesto que, así se puede verificar si existe concordancia entre la misión, visión y los objetivos de la dirección. También menciona que por medio del manual de procedimientos se evita que exista duplicidad en las actividades y evita que se ejecuten pasos innecesarios dentro de los diferentes procesos de la empresa.

Cárdenas (2015) indica en su investigación que el manual de procedimientos en una organización es de suma importancia debido a que por medio de este se puede detallar y determinar cuáles son las características de cada puesto de trabajo, por medio de este se delega las responsabilidades y competencias que debe poseer cada trabajador lo cual repercute directamente con el rendimiento eficiente y productivo de los trabajadores.

En su investigación señala que el manual de procedimientos permite que una organización pueda realizar de forma coordinada y ordenada, las operaciones que se realizan en una determinada empresa u organización además determinan que el manual de procedimientos es una necesidad que posee toda empresa puesto que por medio de este se da un seguimiento acerca de los niveles de cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

Por otra parte, Ortiz & Santos (2017) indican en su investigación que al establecer un manual de procedimientos se contribuye a que exista un mejoramiento significativo en las actividades que se lleva a cabo dentro de la administración y la gestión de talento humano. Asevera que mediante la utilización de diagramas de flujo la interpretación de los manuales de procedimientos es mucho más fácil para los colaboradores. También mencionan que el manual de funciones debe ser tomado como una herramienta estratégica la cual debe ser evaluada anualmente con el fin de determinar si existen funciones obsoletas o a su vez determinar si existen nuevas necesidades que afectan a la actividad principal de la empresa.

Vivanco (2017) en su artículo de “Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización”, menciona que los manuales de procedimientos se determinan como una estrategia organizacional debido a que se vincula netamente con el control interno, también menciona que, por medio de este, se logra afianzar las fortalezas de la empresa frente a la gestión de talento humano.

Además, señala que el manual de funciones permite que las operaciones de la organización se desarrollen de forma eficiente, además de que facilita la comunicación entre los miembros de una organización dando como resultado una comunicación efectiva acerca de los procedimientos, políticas y procesos que se deben realizar en dicha organización. Arámbulo & Dávila (2018) mencionan que un manual de procesos y procedimientos sirven para la mejora en la gestión del talento humano, debido a que por medio de este se potencia los resultados por parte de los colaboradores. También manifiestan que el manual de procedimientos son una herramienta que brinda apoyo y soporte en las acciones que se relacionan con las actividades de organizar, definir funciones y especificar responsabilidades de los cargos en los cuales los miembros se desempeñan cotidianamente.

Arámbulo & Dávila (2018) indican en su artículo que el manual de procedimientos se identifica como una necesidad que se presenta en las empresas debido a que, por medio de este se puede identificar si existe deficiencias en los procesos que están netamente

ligados con la gestión del talento humano como pueden ser los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del talento humano.

Burgos & Quinapallo (2016) indican en su artículo que con el uso del manual de procedimientos se logra un mayor control en la gestión, las cuales son ejecutadas por los actores directos en los procesos de aduanización, una vez que ha sido instaurado el manual de procedimientos, en una empresa u organización se debe capacitar al personal especialmente a los que se encuentran en los niveles operativos, puesto que es la mejor forma de obtener resultados claros en la gestión, además de que permite que se revise las competencias, responsabilidades y objetivos para que los empleados realicen sus tareas de forma eficiente y productiva.

En base a los autores expuestos anteriormente se puede ver que los manuales de procedimientos en la gestión de talento es un tema de gran importancia, puesto que, se han realizado estudios similares para diferentes empresas lo cual demuestra que su aplicación en este estudio es viable debido a que al no existir un manual de procedimientos en la Empresa de Servitorno S.A., se corre el riesgo de que exista falencias en el proceso de contratación de la empresa puesto que, no se contrata al personal más idóneo para cubrir la vacante existente en la empresa, a su vez esto genera que exista ineficiencia y escasa productividad en el área operativa puesto que al contratar personal que no cumple con las especificaciones del puesto se genera que los recursos tanto físicos como humanos no sean utilizados al máximo.

1.2. Manual de Procedimientos

1.2.1. Manual

Los manuales son una guía que proporcionan información detallada, sistemática y ordenada acerca de las actividades y procedimientos que un trabajador debe tener en consideración para realizar un trabajo. Sánchez (2013) sostiene que un manual es un instrumento que provee información ordenada acerca de los procedimientos que

mantienen en una organización, manifiesta que los manuales tienen instrucciones que se consideran necesarias para ejecutar un determinado trabajo.

Por otra parte, Asanza et al., (2016) describen que se denomina manual a toda guía de instrucciones que permite establecer los procedimientos de trabajo. De igual manera determina que los manuales son un soporte para la persona que lo utiliza.

1.2.2. Procedimientos

De acuerdo con Asanza et al., (2016) los procedimientos se establecen como una secuencia cronológica en la cual se detalla de manera exacta en cómo deben realizarse las actividades y operaciones de una empresa, declara que los procedimientos cruzan las fronteras departamentales puesto que estas se asocian unas con otras.

Por otra parte, Valdivieso (2015) menciona que los procedimientos se constituyen como un camino que se encuentra trazado en el cual los colaboradores verificaran como deben realizar las labores que le han sido encomendadas. Además, menciona que los procedimientos se encuentran de forma escrita con el fin de asegurar que el trabajo se realice repetitivamente.

Los procedimientos pueden definirse como un conjunto de procesos en el cual se detallan de manera ordenada, secuencial y lógica el orden de las actividades que debe realizar una persona además que, los procedimientos se encuentran constituidos por diferentes recursos como son: las maquinarias, los equipos y los recursos humanos

1.2.3. Manual de procedimientos

Vivanco (2017) afirma que los manuales de procedimientos son documentos de apoyo para personal de una entidad, puesto que, contiene las políticas, normas, y controles con un detalle exhaustivo de las actividades que debe realizarse sobre una tarea específica.

Por otra parte, Ortiz & Santos (2017) manifiestan que el manual de procedimientos es un documento con el cual se describen las actividades que el personal debe realizar en una organización, además de que incluye la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, la responsabilidad y la participación de cada uno de los miembros.

1.2.4. Beneficios o utilidad del manual de procedimientos

Los beneficios de mantener un manual de procedimientos en una empresa, es que permite cumplir con los objetivos de cada departamento de acuerdo con un tiempo determinado, de igual manera se puede mencionar que el mantener un manual de procedimientos permite que no exista la duplicación de tareas o trabajos por parte de cada uno de los trabajadores que laboran en dicha institución de acuerdo con Vivanco (2017) el contar con un manual de procedimientos permite que:

- Exista unificación en los criterios de elaboración de actividades.
- Genera equilibrio en el trabajo.
- Se fundamenta los procedimientos de trabajo de acuerdo con las necesidades administrativas.
- Elimina la duplicidad de funciones.
- Permite una mejor toma de decisiones.

Por otra parte, Asanza et al., (2016) menciona que los manuales de procedimientos, permite describir las tareas que se realizan diariamente en el trabajo, a su vez estos manuales de procedimientos permiten que las actividades y tareas que se realizan en la empresa se lo realice con una secuencia lógica dando como resultado evitar la duplicidad de funciones. En el manual de procedimientos se puede visualizar los siguientes contenidos:

- Determinar las actividades de acuerdo con los puestos creados en la empresa.
- Define la estructura organizacional.
- Determina el número de actividades ejecutadas por el personal.
- Mejora los niveles de productividad.

- Determina el perfil del personal de acuerdo con la descripción y necesidad del puesto.

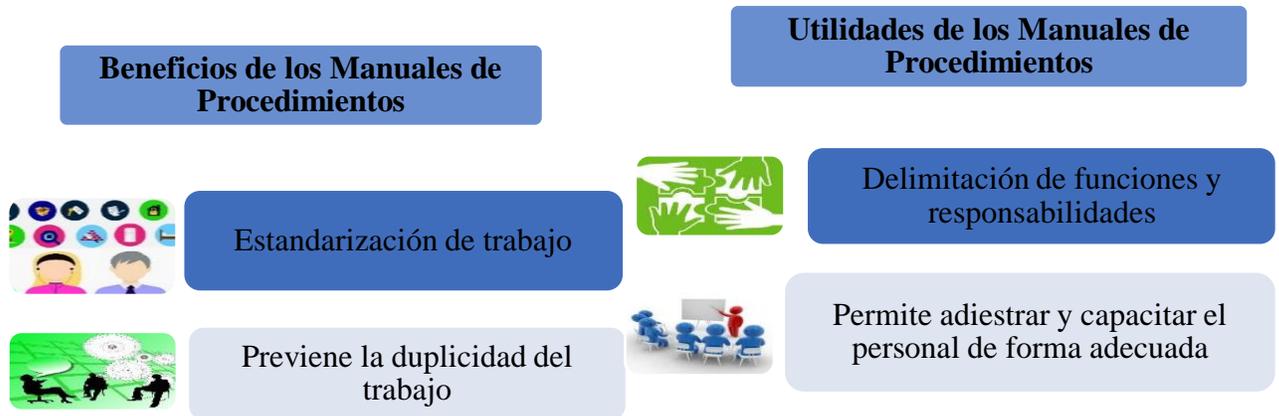


Gráfico 1. Beneficios y Utilidades de los Manuales de Procedimientos

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Investigación

1.2.5. Estandarización de trabajo

La estandarización de trabajo es la forma de documentar los procesos, procedimientos, materiales y herramientas que se utilizan en un trabajo o actividad determinada con el fin de que exista una secuencia lógica en la realización del trabajo que se realiza en una empresa. La estandarización se documenta todos los procesos con una secuencia adecuada y se describe los procesos de trabajo para la mejora continua (Castillo, 2017).

Mientras que Fazinga, et al., (2019) define a la estandarización como la disminución de los desperdicios además de, describir cuales son las operaciones y los trabajos en proceso.

1.2.6. Descripción y delimitación de funciones

La descripción y delimitación de funciones es una herramienta la cual permite determinar el tipo de actividades y tareas que realiza un trabajador dentro de una determinada

organización, además de entregar una misión clara y concisa acerca de los objetivos que persigue el puesto de trabajo en el cual el trabajador ha sido asignado. Iranzo (2017) afirma que la descripción y delimitación de funciones es un proceso en el cual se plasma y se identifica de manera documental el puesto de trabajo, debido a que por medio de este se refleja la incidencia y el alcance de las funciones en la organización.

De la misma forma Nicuesa (2012) indica que la descripción y delimitación de funciones de cada puesto se orienta en determinar las obligaciones y competencias que tienen que cumplir cada uno de los trabajadores durante la jornada laboral.

1.2.7. Eliminación de sobrecargas de trabajo

De acuerdo con Gil & García (2008) define que la eliminación de sobrecargas de trabajo se incluye a las demandas que son requeridas como cuantitativas y cualitativas, la sobrecarga de trabajo cuantitativa es aquella en la que el trabajador está bajo presión todo el tiempo. Mientras que, la sobrecarga de trabajo cualitativa hace referencia a aquella en la que se determina el grado de dificultad del trabajo o tarea a realizar por el trabajador

Por otra parte, Alcayaga (2016) manifiesta que la eliminación de sobrecargas de trabajo no únicamente se refiere a los requerimientos psicofísicos a los que se somete a un trabajador en su jornada laboral, sino también a los niveles de estrés a los que un trabajador puede estar sometido.

Por lo antes expuesto se define que la eliminación de sobrecargas de trabajo se refiere a brindar un ambiente adecuado al trabajador en el cual las actividades y operaciones sean acorde a los tiempos que son establecidos por la empresa sin que se afecte el desenvolvimiento físico y mental del trabajador.

1.2.8. Contenido de los manuales de procedimientos

Asanza et al., (2016) sostiene que todo manual de procedimiento contiene información que es relevante para el trabajador, pues en este se estipulan las actividades, las normas y los procedimientos que se deben cumplir. Por otra parte, Vásquez (2016) manifiesta que el manual de procedimientos contiene las políticas de la empresa, la unidad que se encargó de realizar el manual, la codificación, entre otros. En relación con los dos autores acerca de los manuales de procedimientos se concluye que el contenido de los manuales de procedimientos mantiene una estructura uniforme y organizada, la cual está estipulada en el Gráfico 2.

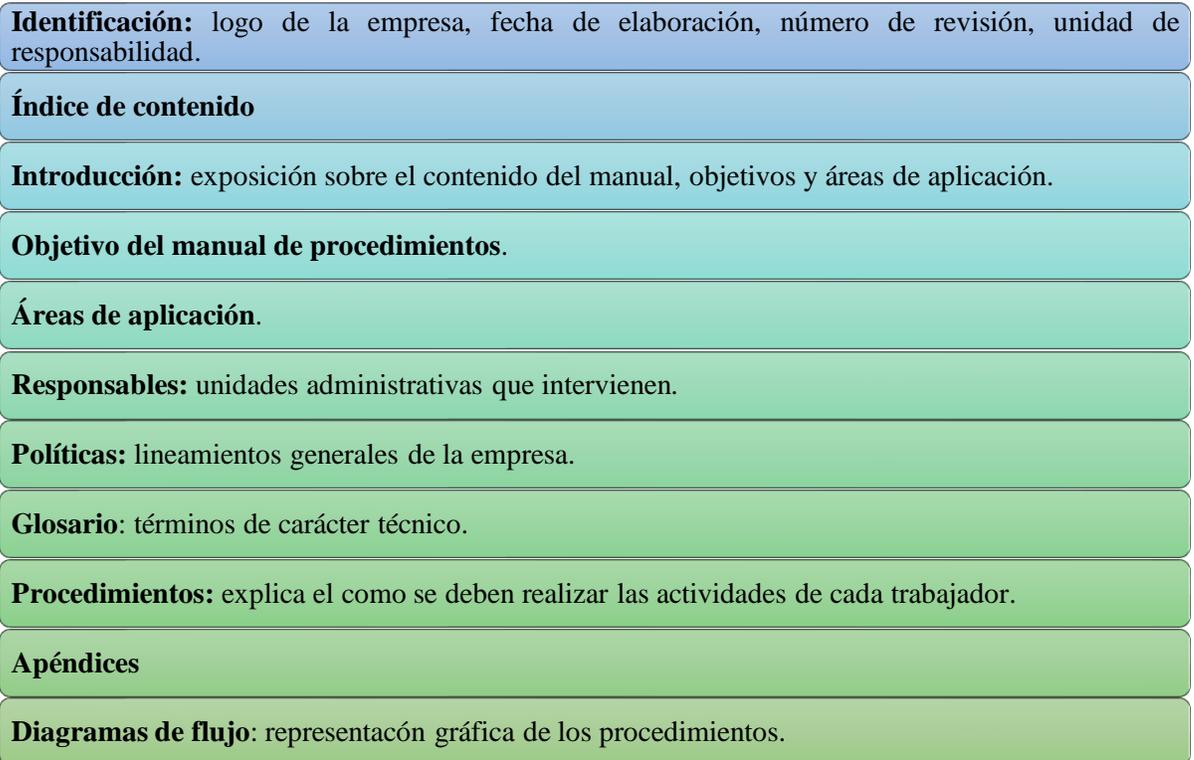


Gráfico 2. Estructura de los manuales de procedimientos

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Investigación

1.2.9. Normas

Franklin (2009) indica que las normas se establecen como criterios que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que se realizan en distintas áreas en las cuales intervienen los procedimientos.

García (2018) manifiesta que existen diferentes tipos de normas que se aplican en la empresa, entre ellas se puede mencionar que las normas jurídicas y las normas técnicas son las fundamentales en el momento de hacer un correcto uso de la palabra.

Las normas jurídicas se refieren a las reglas bilaterales que existen en la organización, es decir los deberes, derecho y obligaciones que se estipulan tanto para el empleador como para el empleado. Mientras que las normas técnicas en la organización se refieren netamente a las reglas de conducta de tipo operativo o funcional en el cual se explica el uso de las maquinarias y herramientas que son empleadas para realizar la fabricación de los productos o servicios.

1.2.10. Políticas

De acuerdo con Sánchez (2013) las políticas se determinan como un conjunto de acciones o intenciones, que se establecen como una guía dentro del cual el personal de una empresa puede balancear las actividades y los objetivos de acuerdo con las condiciones. También indica que las políticas son un lineamiento que permite facilitar la toma de decisiones en las actividades diarias y rutinarias.

Mariño (2018) manifiesta que las políticas se determinan como una acción rutinaria la cual puede ser aplicada entre un 90% y 95%, teniendo como excepciones los niveles jerárquicos superiores. Las políticas se determinan como necesarias puesto que, por medio de estas se logran alcanzar los propósitos que mantiene la organización.

Por lo cual se aduce que las políticas son aquellas que, permiten mantener una visión clara acerca de los procesos y procedimientos que se deben seguir durante la jornada laboral,

puesto que por las políticas se definen como una guía para mantener las actividades operacionales balanceadas.

1.2.11. Procesos

Franklin (2009) define a los procesos como el conjunto de actividades que se interrelacionan con los insumos y los niveles prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

Arámbulo & Dávila (2018) mencionan que los procesos son un conjunto de actividades que se encuentran planificadas y que tienen relación entre la participación de los grupos de trabajo y los materiales a ser utilizados. En los procesos se documentan las actividades que deben realizar las personas en los diferentes departamentos y a su vez se establecen objetivos diferentes para los mismos.

1.2.12. Puestos de trabajo

Los puestos de trabajo son un conjunto de actividades o acciones que son establecidas de acuerdo con las necesidades de una organización, por medio de este se pretende lograr y cumplir los objetivos y metas que la organización se ha trazado. Carrasco (2009) sostiene que “Los puestos de trabajo son un vínculo que se mantiene entre la empresa y el trabajador, debido a que por medio de este se busca la categoría profesional más idóneas, para que realice determinadas labores en función al puesto que va a desempeñar”.

Por otra parte, León & Jiménez (2015) sostienen que el puesto de trabajo es un conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones que se relacionan entre sí, generalmente dicha actividades son asignadas por una autoridad competente.

1.2.13. Actividades

Franklin (2009) menciona que las actividades son los pasos específicos que se tienen que efectuar, para que se realicen de forma correcta los procesos y procedimientos dentro de la organización

Valdivieso (2015) manifiesta que las actividades son aquellas en donde se establece el trabajo específico de un departamento o persona, por medio de las actividades se logra esclarecer el trabajo específico además que, ayuda a que no se generen confusiones o malentendidos entre los colaboradores de una institución.

1.2.14. Responsabilidad

Franklin (2009) menciona que la responsabilidad en la empresa u organización se refiere a las áreas, unidades administrativas o puestos que intervienen en la aplicación de los procedimientos.

Flores (2009) indica que la responsabilidad es una filosofía la cual implica que se tome en consideración las acciones y decisiones que se toman en la empresa. La responsabilidad de acuerdo con el autor implica que se debe estar consciente acerca de los daños que se pueden ocasionar a los individuos o grupo social.

1.2.15. Propósito del puesto

Por otra parte, Chiavenato (2009) define que el propósito del puesto, parte a raíz de la descripción y análisis de puestos, puesto que por medio de este se proporciona información acerca de los requisitos y características que debe poseer el ocupante del puesto. Por tanto, el propósito del puesto se determina como un parámetro o criterio de referencia para realizar la contratación del personal.

Padilla (2013) manifiesta que “El propósito del puesto es un documento en el cual se da información del por qué existe y como se ajusta a otros puestos en la organización, a su vez indica cuales son los objetivos generales y específicos, proporcionando la importancia de realizar un trabajo adecuado para lograr los objetivos que persigue la empresa”.

1.2.16. Departamentos administrativos

En los departamentos administrativos existen personas que son encargados de dar seguimiento del cumplimiento de objetivos y metas que se ha planteado la organización mediante los seguimientos y controles que realiza la organización. A su vez los departamentos administrativos tienen como función principal el planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se van a desarrollar en la empresa. “El departamento administrativo es el que contribuye en el desarrollo diario del negocio mediante las gestiones que se realizan profesionalmente mediante los planes estratégicos que son ejecutados para el cumplimiento de objetivos de la empresa, mediante el departamento administrativo la empresa garantiza que el proceso sea realizado a cabalidad y de forma de eficiente con el fin de obtener el logro fijado. Los autores en su investigación determinan que la principal función del departamento administrativo es el proyectar, establecer y controlar que los recursos tanto humanos como materiales desarrollen sus funciones acordes a las necesidades de la institución (Calderón & Estrada, 2018).

Por otra parte, Varela (2020) manifiesta que los departamentos administrativos engloban al resto de departamentos, a través del departamento administrativo la empresa logra planear, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar, los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la organización a su vez por medio del departamento administrativo se logra conseguir que cada persona en la empresa tenga claro sus funciones, deberes y responsabilidades.

1.2.17. Departamentos operativos

Los departamentos operativos se definen como un sistema de transformación en el cual entran insumos y salen productos. En la transformación de insumos entran a formar parte del sistema la energía, materiales, mano de obra, capital e información. La tecnología de acuerdo con el autor no entra a ser parte de los insumos puesto que, la tecnología del proceso se utiliza para convertir los insumos en productos y a su vez se definen los mejores métodos, procedimientos y equipos para transformar los insumos en productos o servicios (Schroeder et al.,2011).

Los departamentos operativos se definen como un área básica que está presente en todo tipo de empresas (Pymes, microempresas, grandes empresas). Las autoras manifiestan que las empresas se determinan como un sistema abierto el cual mantiene un intercambio constante de información con el entorno, por el cual define que los departamentos operativos son los encargados de recibir una serie de entradas como son: materias primas, personal, dinero conocimientos entre otros insumos con el fin de que los mismos pasen por un proceso de transformación el cual les añade valor y salgan como un producto o servicio, dependiendo del giro del negocio de la organización (Alfonso et al.,2018).

1.3.Procedimientos administrativos

Vega & Ortiz (2017) menciona que los procedimientos administrativos se encuentran vinculados al control interno, puesto que en este procedimiento se toma en consideración la totalidad de los procesos, actividades y operaciones. El autor determina que el realizar los procedimientos administrativos de forma correcta permite que se eliminen procedimientos que obstaculizan la eficiencia de la organización, establece que los procedimientos administrativos se encuentran vinculados por los siguientes componentes básicos como son:

- Ambiente de control
- Gestión y prevención de riesgos

- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitorización

Por otra parte, Medina (2019) afirma que los procedimientos administrativos es un plan estratégico en el cual se elaboran y se ejecutan métodos y técnicas que, permiten que las tareas se las realice de forma eficiente, tomando como sustento las políticas y normas de la entidad.

1.3.1. Especificación de tareas

Lema (2016) manifiesta que la especificación de tareas implica hacer hincapié en la labor que la persona va a ejecutar, en esta especificación de tareas lo que se debe hacer es un inventario de las características que tiene la labor que va a realizar, se debe plasmar de manera concreta el tipo de capacitación y habilidad que debe poseer el trabajador.

Cuando se habla de especificar tareas hay que tener en claro que se trata de realizar una descripción acerca de las actividades que se van a realizar en el puesto de trabajo, de acuerdo con los autores Acuña & González (2017) mencionan que para realizar una correcta especificación de tareas se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

1. Detallar el campo en el cual se va a realizar la tarea, el tipo de comportamiento y los resultados que se esperan obtener al realizar la actividad.
2. Especificar el producto que se debe obtener es decir el fin de realizar la tarea.
3. Determinar los estándares de calidad y cantidad.
4. Especificar las condiciones en las cuales se debe desarrollar el trabajo.

1.3.2. Actividades de control

Las actividades control según Mendoza et al., (2018) son consideradas como políticas y procedimientos el cual permite asegurar que las directrices de la empresa sean cumplidas.

Estas actividades de control previenen los riesgos que se pueden dar en la organización a su vez realizando dichas actividades de control se asegura que se cumplan los objetivos y metas de la empresa.

En su artículo mencionan que existen diferentes actividades de control las cuales se encuentran en el Gráfico 3.

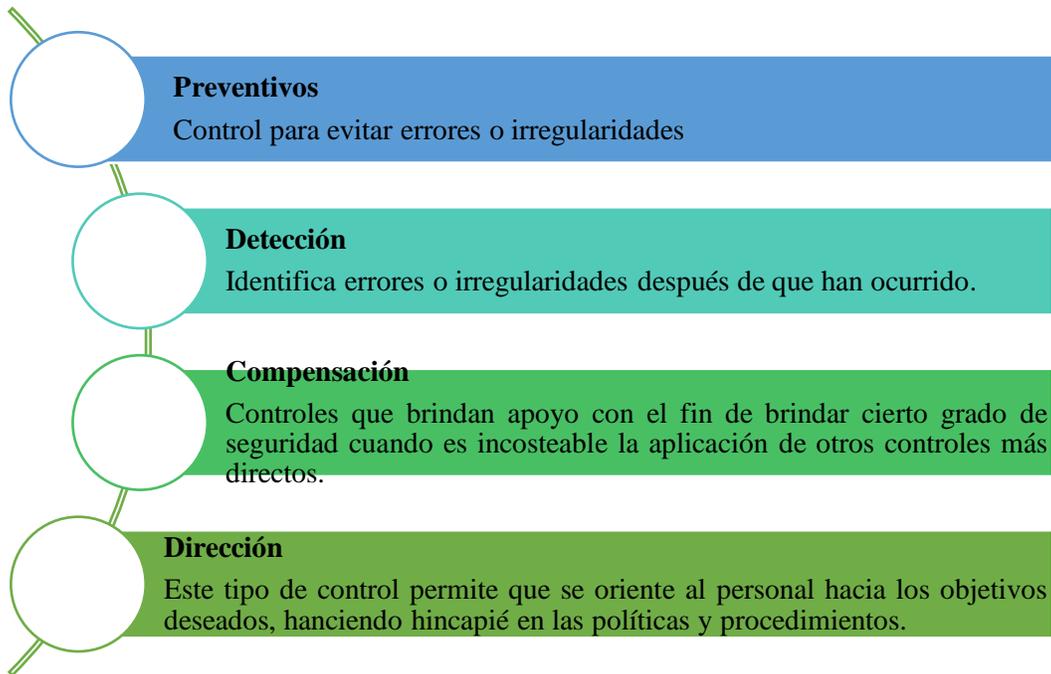


Gráfico 3. Clasificación de actividades de control
Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
Fuente: Investigación

Mientras que Cortés (2019) menciona que las actividades de control se definen como técnicas y procedimientos que son elementales en el control administrativo de una empresa puesto que por medio de la aplicación de este se permite tomar las mejores decisiones y aceptar los cambios que permiten que se contribuya con la mejora continua de la empresa. El autor menciona que las actividades de control son necesarias puesto que permite adaptarse los nuevos avances tecnológicos que existen en la organización.

1.3.3. Supervisión y monitorización

Vega & Nieves (2016) definen que la supervisión y monitorización se dirige a detectar errores e irregularidades que no se detectaron en las actividades de control, con el fin de realizar correcciones y modificaciones que son requeridas, al realizar las actividades de supervisión y monitorización los autores manifiestan que se pueden realizar planificaciones de acción e implementación, evaluación y ajustes de los procedimientos que se están llevando a cabo en la organización.

Mendoza, García, Delgado, & Barreiro (2018) mencionan en su artículo que la supervisión y monitorización permite evaluar la eficacia en la aplicación de los procedimientos en la empresa a través de la supervisión y monitorización se puede realizar evaluaciones específicas y también incluir información externa en la cual se pueden aprovechar las oportunidades de mejora.

1.4. Gestión de empresas

Mora, Durán, & Zambrano (2016) mencionan en su artículo que la gestión de empresas es un punto clave y de importancia en la organización puesto que, por medio de este se logra asegurar las condiciones necesarias en la cultura empresarial. Mencionan que la gestión de empresas son estrategias en las cuales se debe tomar a consideración diferentes funciones que se encuentran ligadas en la gestión como son:

- **Planeación:** en esta función se establece las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y metas. Se contemplan actividades como la asignación de recursos y la programación de actividades
- **Organización:** en esta función se diseña como va a estar estructurado el negocio, en esta función se determinan los puestos de trabajo, las tareas y la responsabilidad.
- **Dirección:** en esta función la empresa debe tomar en consideración a las personas que van a estar encargadas de coordinar y dirigir actividades, únicamente no

teniendo en cuenta el factor de liderazgo sino también la motivación que se les debe dar al personal.

- Control: una vez fijadas las metas y objetivos organizacionales, se debe realizar un monitoreo constante en el cual se realice un contraste entre los resultados esperados y los resultados obtenidos, teniendo en consideración las metas y los presupuestos que han sido designados en los planes estratégicos.

Por otra parte, Suárez (2018) menciona que la gestión de empresas es un instrumento fundamental en el sistema empresarial puesto que, por medio de este se logra cubrir la demanda en distintas actividades productivas en el cual se van creando conjuntamente procedimientos que permite que los costes bajen y se beneficie al consumidor. También manifiesta que las funciones principales que integran la gestión de empresas son: planificación, organización, dirección y control.

Por lo antes expuesto se determina que la gestión de empresas es un rasgo el cual todo negocio debe poseer, puesto que por medio esta gestión se logra el cumplimiento de metas y objetivos además de que, permite que la empresa mantenga un nivel de competitividad óptimo. Es necesario mencionar también que la gestión de empresa permite que exista un crecimiento sostenible puesto, realizando una correcta gestión empresarial los procesos y procedimientos que se mantenga en la organización serán los más eficientes y productivos.

1.4.1. Planificación

De acuerdo con Mero (2018) indica que la planificación consiste en determinar qué es lo que se va a hacer o que se desea conseguir. Cuando se habla de planificar lo que se debe realizar es un diagnóstico de la organización para obtener una visión clara acerca de lo que se quiere lograr para posteriormente fijar objetivos claros y concretos. En la etapa de planificación se debe tomar a consideración el planteamiento de estrategias, políticas, propósitos y acciones que se van a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo esto se lo realiza con el objetivo de dar cumplimiento a los planes que han sido previamente

establecidos por la organización y a su vez se asegura el futuro que se desea para la empresa.

Orellana et al., (2020) definen que la planificación es de importancia en la organización puesto que por medio de ello se logra definir las mejores estrategias empresariales, dando como resultado una herramienta de planificación simple y amigable.

1.4.2. Organización

Mero (2018) indica en su artículo que la fase de organización se comprende en el cómo se va a hacer, en esta parte del procedimiento la empresa se centra en estructurar los objetivos empresariales que se han planteado. Para realizar una correcta gestión en la fase de organización la empresa debe mantener una visión holística de la empresa es decir verla como un todo y no como la suma de las partes; a su vez las actividades organización se consideran como fundamentales debido a que por medio este se establecen las funciones, responsabilidades y actividades que son necesarias en la organización.

La organización se encuentra vinculada con distintas actividades como son la asignación de recursos, establecimiento de tiempos, determinación de especialización, asignación de funciones, tramos de control y diseño de la estructura organizacional.

Orellana, et al., (2020) concuerdan que es necesario determinar el tipo de negocio que se va a implementar para posteriormente estructurar el organigrama funcional y a su vez definir el manual de funciones por puestos.

1.4.3. Dirección

Mero (2018) define que la dirección implica influir y motivar a los empleados de la organización. La principal función de la dirección es lograr que los grupos de trabajo funcionen y de acuerdo con la misión que se ha propuesto la empresa en la dirección el

líder de grupo tiene que preguntarse ¿Cómo hacer que se haga?, para lograr tener un acercamiento entre los colaboradores y poder dirigir e influir en sus grupos de trabajo.

Por otra parte, Orellana, et al., (2020) mencionan que el liderazgo no es únicamente el factor más importante en el momento de dirigir a las personas puesto que, los canales de comunicación en la organización cumplen un papel fundamental en el cumplimiento de objetivos y metas.

1.4.4. Control

Mero (2018) define que el control es realizar la medición y corrección en los desempeños individuales y organizacionales; lo cual implica medir el cumplimiento de metas vs los planes programados, al realizar esta medición se logra facilitar a los gerentes que determinen si los planes han sido cumplidos de forma eficiente y productiva en la organización.

Orellana, et al., (2020) mencionan que el control en la gestión administrativa es fundamental en los emprendimientos pues por medio del control se logra determinar si los planes que se ha propuesto la empresa han sido llevados a cabalidad y en los tiempos que se han fijado.

1.5. Calidad

Guzmán, Tarapuez, & Parra (2017) definen a la calidad como una característica que se ha introducido en las diferentes industrias puesto que, se ha incorporado como punto central en los enfoques de la administración, los autores concuerdan que calidad se interpreta como la satisfacción de las necesidades de los clientes. Los autores concuerdan que al hablar de calidad se debe tomar en consideración las siguientes variables: objetivo, propósito de los enfoques de gestión implementados, mecanismos de seguimiento y control, y el ciclo de mejoramiento continuo.

Por otra parte, Hernández, Barrios, & Martínez (2018) mencionan que la calidad se enmarca como una estrategia de la responsabilidad social, puesto que por medio de esta se permite dar cumplimiento a mejores prácticas ambientales y sociales dando como resultado la satisfacción de los clientes. Define que la calidad integra diferentes factores como son la responsabilidad social empresarial y el diseño de sistemas de gestión que se encuentran acordes con el propósito de la empresa.

Mientras que, Guevara (2020) alude que la calidad implica satisfacer los deseos de las personas dentro de su estilo de vida, depende de las preferencias y necesidades de los clientes. La autora menciona que la calidad depende en gran medida del desenvolvimiento eficaz de las empresas.

1.5.1. Sistemas de gestión de calidad

Saltos, Jiménez, & López (2017) en su estudio definen que los sistemas de gestión de calidad son un factor que predomina en el crecimiento de cualquier organización pues por medio de la aplicación de este impulsa que se logren los objetivos. En su estudio mencionan que los sistemas de gestión de calidad dependen de los niveles de tecnología e innovación puesto que estos factores contribuyen a que exista mayor competitividad y eficiencia en la satisfacción al cliente.

Hernández, Barrios, & Martínez (2018) mencionan en su artículo que los sistemas de gestión de calidad permiten mantener un mayor control en cada uno de los procesos internos de la organización, desde un enfoque basado en procesos interrelacionados. Deben enfocarse en requisitos específicos como son la satisfacción del cliente y la aplicación de mejora continua.

1.5.2. Mecanismos de seguimiento y control

González (2017) menciona en su investigación que los sistemas de gestión de calidad intervienen en los mecanismos de seguimiento y control puesto que a partir de ellos se

identifican carencias que posee la empresa, los mecanismos de control se determinan como necesarios debido a que permite equilibrar los sistemas formales e informales definiendo los sistemas de gestión de calidad.

De acuerdo con Torres, Malta, & Olivares (2020) los mecanismos de seguimiento y control se definen como un monitoreo en el cual se toma en consideración una serie de indicadores, que permiten que se apoye a la mejora continua, estos mecanismos de seguimiento se encuentran ligados con el modelo SGC, para realizar un correcto seguimiento se debe tomar en consideración los siguientes componentes:

- Auditorías internas y externas.
- Políticas, objetivos y metas del SGC.
- Análisis de resultado de indicadores.
- Implementación del plan de acción correctivo.
- Fortalecimiento de prácticas de gestión.
- Enfoque en el usuario.
- Eficiencia en el uso y asignación de recursos.

1.5.3. Ciclos de mejoramiento continuo

De acuerdo con Marín, Bautista, & García (2014) los ciclos de mejoramiento continuo es una herramienta básica que permite aumentar la competitividad de las organizaciones. Cuando se habla de los ciclos de mejoramiento continuo se habla de brindar apoyo en la explotación al máximo de los recursos que posee la organización.

Los ciclos de mejoramiento continuo se fundamentan en distintos aspectos conceptuales los cuales son:

- Acciones
- Políticas
- Estructuras
- Procedimientos
- Recursos humanos y materiales de la empresa

Los ciclos de mejoramiento de acuerdo Alvarado & Pumisacho (2017) se refleja en la minimización de procesos innecesarios los cuales se encuentran apoyado en la tecnología y la comunicación empleado-cliente los cuales son factores fundamentales que permiten que se incrementen la eficiencia operativa. Mantienen beneficios representativos entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Minimización de procesos.
- Mejores relaciones y servicio para los clientes.
- Prestigio, crecimiento y competitividad organizacional.

1.6.Gestión del talento humano

Majad (2016) considera que la gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre creencias, roles organizacionales, creencias y valores, en la cual las organizaciones deben asumir los cambios y desarrollar una correcta gestión. En tal sentido manifiestan que la gestión del talento humano implica que las personas se sientan comprometidos con el trabajo y la organización con el objetivo de que se fortalezca el trabajo corporativo en función a los procedimientos administrativos que le compete a la organización.

Por otra parte, Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth (2019) menciona que la gestión del talento humano consiste en que los colaboradores de una determinada organización desarrollen sus cualidades competitivas a fin de implementar políticas acordes a la organización, a su vez también menciona que la gestión del talento humano debe crear una estructura organizacional que sea favorable para la empresa con el fin de alcanzar los objetivos y metas. También mencionan que la gestión del talento humano se enfoca en encaminar y consolidar los objetivos garantizando los recursos que son necesarias para ejecutar las actividades de la organización, es necesario mencionar que los colaboradores se sientan comprometidos debido a que en la gestión del talento humano se consideran socios estratégicos de la organización.

1.6.1. Procedimientos en la gestión de talento humano

González & Tapia (2016) menciona que los procedimientos en la gestión del talento dependen del punto de vista de los encargados del área de talento humano el autor menciona que los procedimientos en la gestión de talento humano son: selección, formación, capacitación, evaluación de desempeño, compensación o remuneración y el desarrollo de personas.

1.6.1.1. Entrevista

De acuerdo Álvarez (2010) la entrevista es definida como una descripción de las actividades a través de un contacto directo y verbal del postulante al puesto de trabajo y la persona encargada del área de talento humano, por medio de la entrevista lo que se busca obtener es información concreta acerca del postulante.

Abril (2018) la entrevista preliminar se la realiza a los aspirantes que han sido preseleccionados o que cumplen con el perfil profesional que se está solicitando en el área requerida, por medio de esta entrevista los postulantes pasan por pruebas psicotécnicas de evaluación.

1.6.1.2. Selección de personal

García (2017) menciona que el proceso de selección de personal consiste en valorar y seleccionar a los mejores candidatos, puesto que por este medio se logra encontrar al personal más idóneo para el puesto de trabajo en el que va a desempeñar sus actividades, a su vez la selección del personal es importante puesto que al seleccionar al personal adecuado se asegura el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Por otra parte, Abril (2018) define a la selección del personal como un proceso en el cual se elige al candidato que mejor satisface los criterios de selección para el cargo que va a ocupar, indica que para la selección del personal es necesario recolectar información

acerca de los empleados que han sido reclutados con el fin de realizar una correcta y adecuada selección del personal.

Por lo cual se aduce que la selección de personal se refiere netamente al escogimiento de las personas que mejor cumplen con los criterios de selección, en estos juicios se puede tomar en consideración las habilidades, aptitudes, conocimientos y cualidades que posee cada uno de los aspirantes, cabe mencionar que para realizar una correcta selección del personal se debe tomar en consideración el análisis de puestos, para realizar una buena selección del personal.

1.6.1.3. Validación de información

Abril (2018) menciona que la validación de información se refiere a realizar una revisión acerca de la formación académica, nivel de experiencia y demás actividades que han sido desarrolladas a lo largo de la carrera profesional de los postulantes. En esta fase las personas encargadas de seleccionar al personal preseleccionan a los candidatos más idóneos para que prosigan en el proceso de reclutamiento.

1.6.1.4. Exámenes ocupacionales

García (2017) menciona que los exámenes ocupacionales o también denominados exámenes médicos, permiten identificar si el postulante puede tener problemas en el momento de desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo. Los mencionados exámenes ocupacionales en general son realizados posteriormente del proceso de selección o a su vez los postulantes que han superado con éxito las pruebas anteriores, al realizar los exámenes ocupacionales lo que se pretende valorar si el postulante cumple con los requisitos físicos exigidos por la empresa.

1.6.1.5. Entrevista con la gerencia

Álvarez (2010) define que la entrevista con la gerencia se efectúa con el jefe inmediato de la persona que va a ser contratada, la entrevista con gerencia es de suma importancia realizar puesto que por medio de esta se logra esclarecer dudas que posea el postulante a su vez la entrevista con gerencia permite profundizar los objetivos del área en el cual posible postulante va a desempeñar sus actividades.

García (2017) menciona que la entrevista con gerencia se constituye como un procedimiento fundamental en la organización puesto que por medio de este se constata la información recabada por los entrevistadores de primera línea, sin embargo, la entrevista con gerencia proporciona información mucho más profunda acerca de las políticas de la empresa, productos o servicios que ofrece la institución, la remuneración a ser percibida por el postulante.

1.6.1.6. Contratación

León, Niño, & Puyo (2018) establecen que la contratación es un proceso mediante el cual la empresa se compromete a entregar una remuneración económica en compensación por recibir un determinado servicio por parte del empleado, lo cual implica que se realice un contrato en el cual ambas partes aceptan los términos y condiciones acerca del trabajo que se debe realizar.

Por otra parte, Rodríguez & Calcerrada (2020) menciona que la contratación tiene que cumplir con requisitos mínimos que son del puesto trabajo, para ello es necesario que se seleccione las mejores solicitudes trabajo y se realice una evaluación adecuada acerca de los postulantes. para posteriormente elegir al candidato que es más idóneo para ocupar el puesto de trabajo.

1.6.1.7.Inducción

Abril (2018) define a la inducción como un término que se utiliza para referirse la introducción del nuevo personal en la empresa. Esta inducción se trata de que el postulante que ha logrado pasar todas las pruebas técnicas y psicométricas de la empresa pase de ser un extraño a un colaborador, permitiendo que se facilite la acomodación en el nuevo ambiente laboral y se fomente las relaciones con el personal que tendrá mayor contacto. Para realizar una correcta inducción del personal nuevo es necesario que la empresa exponga de forma concreta los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa
- Políticas y normas en el área de trabajo
- Niveles jerárquicos
- Remuneración, beneficios y demás servicios que ofrece la institución a sus trabajadores.

Por otra parte, Chaparro (2021) menciona que la inducción es el primer paso del colaborador dentro de la organización. La autora determina en su artículo que la inducción consiste en presentar a la organización el nuevo colaborador con el objetivo de que el nuevo colaborador tenga una idea clara del funcionamiento de la organización, los reglamentos que se manejan y la misión que persigue la empresa. Para garantizar que exista una correcta inducción en la organización la autora menciona que es recomendable establecer un cronograma de inducción detallado, asignar un equipo de integración y simplificar los procesos de contratación con el fin de que el nuevo colaborador se sienta a gusto y comfortable en su nuevo ambiente de trabajo.

1.6.1.8.Evaluación de desempeño

González & Tapia (2016) define que la evaluación del desempeño se emplea para determinar y valorar los conocimientos y el desempeño actual de todos los miembros de una empresa. El realizar la evaluación de desempeño se considera como una ventaja en la

empresa puesto por medio de la aplicación de este se brinda a los integrantes retroalimentación acerca de los procedimientos que se está efectuando. Además, el realizar la evaluación de desempeño es beneficioso puesto que por medio de este se puede aplicar estrategias claras y viables para el mejoramiento de los colaboradores.

García (2017) menciona que la evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y continuo en el cual se expresan juicios acerca del personal de la empresa, en relación con el trabajo que realiza diariamente y los niveles de cumplimiento de este. El realizar la evaluación del desempeño se considera como fundamental en la organización puesto que por medio de este se logra determinar las carencias que poseen los trabajadores.

1.6.1.9. Programa de capacitación

Armas, Llanos, & Traverso (2017) menciona que los programas de capacitación son aquellos que permiten formar y desarrollar a los colaboradores en el ámbito profesional.

De acuerdo con Armijos (2019), los programas de capacitación en la organización se consideran fundamentales, puesto que por medio de estos se logra formar profesionales competentes, expertos y capaces de llevar a cabo sus tareas. Es necesario que las empresas cuenten con programas de capacitación puesto que a través de la aplicación de estos se logran manejar conflictos o inquietudes que existen por parte del trabajador, por medio de la aplicación de los programas de capacitación se logra un desarrollo laboral que permite mejorar las competencias de cada colaborador.

1.6.2. Función en la gestión de talento humano

1.6.2.1. Autorrealización del personal

Galván (2008) menciona que la autorrealización se conceptualiza como una necesidad de autonomía a la cual se enfrentan los colaboradores de una organización. Generalmente la organización debe hacer hincapié en que sus colaboradores se enfrenten a los desafíos de

autorrealización aquí la empresa debe optar por explotar al máximo las capacidades, habilidades y aptitudes que posee un trabajador con el fin de que sienta autorrealizado en el puesto de trabajo en el cual desempeña sus actividades.

Mendoza & Varas (2018) que la autorrealización se refiere a un deseo en el cual una persona logra alcanzar su aspiración personal, esta autorrealización es importante en el mundo empresarial puesto que logra que sus empleados se sientan comprometidos con la organización y a su genera armonía con los compañeros de trabajo.

1.6.2.2.Remuneración y retribución de personas

Cedeño & Triana (2014) menciona que la remuneración y retribución de personas se refiere a la compensación que se le brinda al trabajador por realizar un correcto trabajo, sin embargo, la remuneración únicamente no se refiere a brindar un sueldo o salario, sino que también existen otros tipos de compensaciones como son: bonos, descuento en productos, beneficios no monetarios, porcentajes de ganancia por las ventas realizadas.

González & Tapia (2016), define a la remuneración y retribución de personas como la forma de premiar al empleado por el trabajo realizado en la empresa, a su vez también menciona que para remunerar y retribuir a las personas es necesario establecer una política salarial en la cual se estandarice la remuneración de acuerdo con el puesto y las capacidades de la persona a ser contratada.

1.6.2.3.Retención de talentos

La retención de talentos se refiere a una práctica administrativa la cual se orienta en no dejar ir a los talentos que son claves en la organización, claro está que la retención de talentos no se refiere únicamente a personas que se encuentran en cargos importantes sino también a aquellos talentos que han mantenido una larga trayectoria en la organización. La retención de talentos en la organización es fundamental puesto que las habilidades y conocimientos de los trabajadores son un activo importante dentro de la organización (Garcés, et al., 2016).

Oñate menciona en su artículo que la retención de talento humano es un factor clave en los niveles de productividad de la empresa, puesto que la retención de talento se dirige a mantener un ambiente de trabajo estable en el cual los trabajadores de la empresa se sientan contentos en su lugar trabajo, para que el trabajador se sienta comprometido con la organización es necesario que exista una capacitación constante dentro de la empresa. La autora menciona en su artículo que la retención de talento depende de cuatro aspectos fundamentales que influyen en el trabajador como son:

- Aprender
- Ganar experiencia
- Crecer profesionalmente
- Ser escuchado en la organización

1.7.Estructura organizacional

Franklin (2009) menciona que la estructura organizacional, es una división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo de una empresa, en la cual la estructura organizacional está representada por el organigrama, el cual es el método de expresar la estructura, jerarquía y la interrelación de los órganos de dicha institución.

La estructura organizacional es aquella en la cual se refleja la departamentalización y jerarquización de una empresa de acuerdo con las actividades y necesidades que se requieran, además de que permite determinar las líneas de mando y la distribución de trabajo en una empresa.

Betancourt Almaguer (2019) refiere a la estructura organizacional como a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan el trabajo en la empresa, la estructura organizacional está representada por un organigrama en el cual se encuentran departamentalizadas las actividades.

1.7.1. Jerarquía

Higuita (2011) define a la jerarquía como la posición que se ocupa en la empresa, el autor en su estudio hace referencia a la relación que existe entre jefe-subordinado, las directrices que se emanan en la dirección o a su vez los flujos ascendentes y descendente con la cual se comunican los miembros de una organización. El autor también menciona que la jerarquía no solo pretende garantizar las unidades de mando, sino también busca que lo formal y establecido se conserve en la organización.

Por otra parte, Armijos (2019) menciona que la jerarquía es aquella que sin importar la razón social de la empresa se encuentra en presente, esta jerarquía permite que se cree distintos funcionamientos departamentales con el fin de que las personas que se encuentran en ellos realicen tareas específicas de acuerdo con las unidades de mundo.

1.7.2. Departamentalización

Higuita (2011) menciona que la departamentalización se deriva de la división de trabajo, en el cual la empresa se conduce a una mayor eficiencia en la empresa, el autor menciona que la departamentalización consiste en que los empleados de un mismo departamento cooperen entre si dado los vínculos que se desarrollan en el día a día.

Mientras que, Armijos (2019) define a la departamentalización como la subdivisión de trabajo y asignación de grupos en la organización, el autor menciona que departamentalización se basa en crear funciones acordes las necesidades estructurales de la organización.

1.7.3. División de trabajo

Armijos (2019), menciona que la división de trabajo se define como un esquema en el cual los miembros de la organización deben seguir una secuencia de trabajo que esta previamente estandarizado y organizado, para así lograr los objetivos organizacionales.

Parnreiter (2016), define en su estudio que la división de trabajo se lo realiza a partir de un conjunto de relaciones y procesos socioespaciales, la división de trabajo de acuerdo con el autor son actividades económicas en las cuales se toma en consideración los grupos de trabajo y la jerarquización que mantiene la empresa.

1.7.4. Análisis de puesto

Chiavenato (2009) menciona que el análisis de puestos significa detallar los conocimientos, habilidades y las capacidades que requiere el puesto de trabajo puesto que, el análisis de puestos parte de la descripción del puesto la diferencia radica que la descripción se enfoca en el contenido y el análisis determina los requisitos físicos y mentales del ocupante.

De acuerdo con García (2017) el análisis de puesto se determina como un resumen en el cual se analizan y determinan, los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos de trabajo, los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y las condiciones necesarias para que realicen su gestión. La realización del análisis de puesto es fundamental puesto que permite aumentar la productividad y mejorar el desempeño organizacional.

Por lo cual se concluye que el análisis de puestos es aquel que toma en consideración las habilidades y conocimientos que posee un determinado postulante, a su vez se considera como un proceso fundamental puesto que, por medio de este se selecciona a los candidatos idóneos para el puesto de trabajo.

Para realizar el análisis de puestos, se deben considerar diferentes factores, por medio de este se tomará en consideración requisitos mentales, físicos, responsabilidad del trabajo y las condiciones del trabajo.

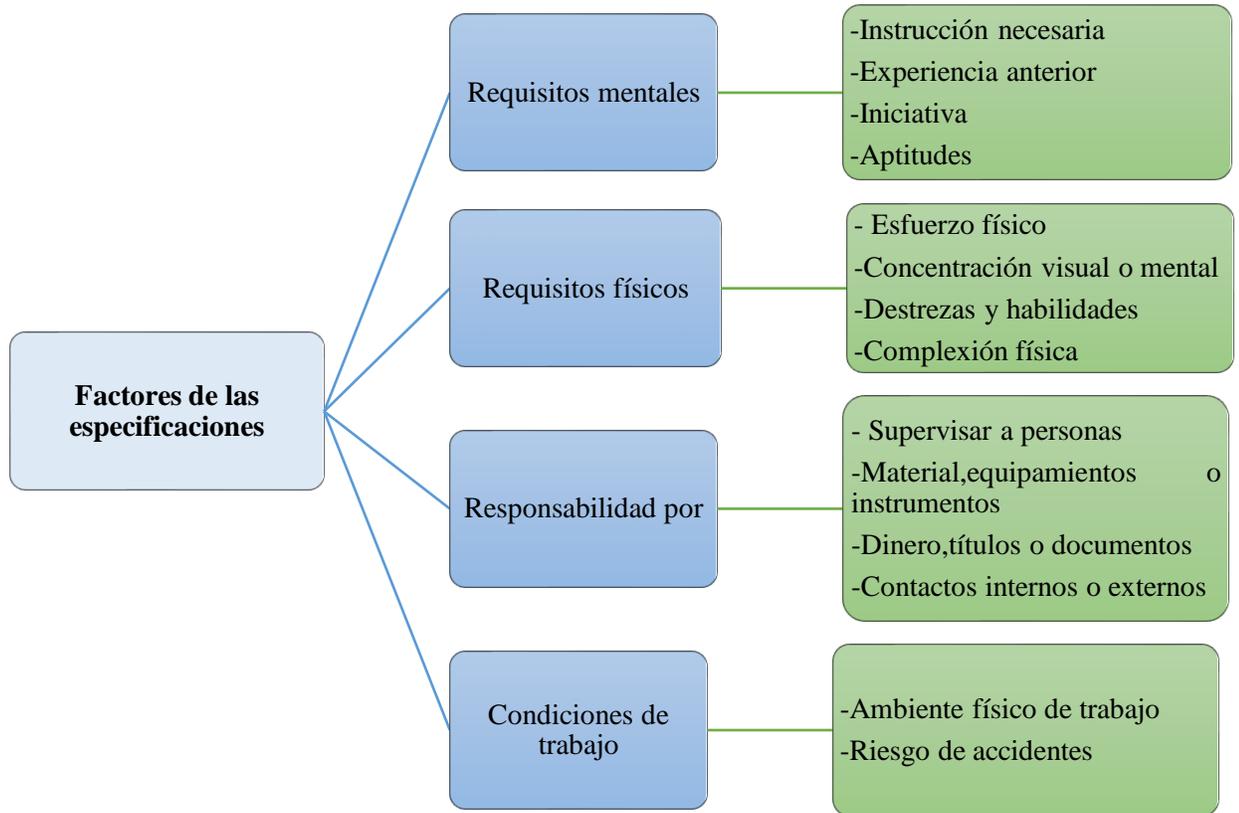


Gráfico 4. Factores de las especificaciones del análisis de puestos.
 Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
 Fuente: Investigación

1.7.5. Reclutamiento de personal

Chiavenato (2009) menciona que el reclutamiento de personal es aquel en el cual la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo con el fin de abastecer el proceso de selección, a su vez el proceso de reclutamiento tiene como prioridad el atraer a candidatos que sean capaces de ocupar los puestos que se encuentran vacantes en dicha organización.

El reclutamiento de personal es un proceso que es preparado por las organizaciones o empresas, de acuerdo, a las necesidades que se le presenten generalmente el reclutamiento de personal tiene por objetivo el atraer aspirantes con cualidades, habilidades, conocimientos y aptitudes específicas con el fin de llenar el puesto de trabajo que se encuentra vacante. García (2017) indica que el proceso de reclutamiento se realiza en pequeñas y grandes empresas, puesto que por medio de este se atrae a candidatos que poseen aptitudes y habilidades que son requeridas en la empresa en los diferentes puestos de trabajo, el reclutamiento de personal generalmente proporciona información que es necesaria como, por ejemplo: la fecha de inicio y finalización, el número de vacantes existentes y a su vez las características que deben poseer los aspirantes.

1.7.6. Desarrollo de capacidades

González & Tapia (2016) afirma que el desarrollo de capacidades se vincula con el proceso de desarrollo del personal, el cual es un plan que debe ser desarrollado en las empresas con el fin de que los integrantes mejoren sus capacidades y aptitudes. El desarrollar las capacidades implica que exista un resultado positivo en la empresa puesto que por medio de este se logra aumentar la eficiencia y competitividad de la empresa.

Montoya & Boyero (2016) mencionan que el desarrollo de capacidades se define como el fortalecer y potencializar las habilidades de los colaboradores, con el propósito de que la organización sea altamente eficiente y competitiva. El desarrollar las capacidades de los colaboradores en una organización se considera fundamental para que los trabajadores realicen una correcta gestión en sus áreas de trabajo.

1.8.Productividad

Franklin (2009) menciona que la productividad es una relación que se da entre la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos) y los productos o servicios que se obtuvieron.

Por otra parte, Morales & Masis (2014) menciona que la productividad es un tema fundamental en la empresa puesto que una alta productividad permite que exista aumento en la competitividad e innovación. La productividad permite que se realice una medición efectiva en las cadenas productivas, en la evaluación del desempeño y las estrategias empresariales empleadas en la organización.

Morelos & Nuñez (2017) menciona que la productividad es la eficiencia con la que una empresa utiliza los recursos humanos, materiales, energía, capital y conocimientos en la producción de los bienes o servicios. Es utilizada como una estrategia que permite elevar los niveles de competitividad.

Mientras que (Sánchez, Gómez, & Molina, 2018) definen que la productividad se encuentra estrechamente vinculado con el desempeño laboral de una empresa, puesto que toma en cuenta cuantos bienes o servicios se ha producido durante un determinado periodo. Se relaciona entre los insumos y el producto final mientras más productos se fabriquen con la misma cantidad de insumo se considera que la empresa es más productiva.

Fontalvo, De La Hoz, & Morelos (2018) menciona que el concepto de productividad es importante en la gestión de empresas puesto que, mediante este indicador se logra obtener conocimiento acerca de los recursos que se consumen para lograr los objetivos empresariales. El autor determina que la productividad es un concepto que se encuentra ligado a conceptos tales como la eficiencia y eficacia; a través estos indicadores se puede determinar la capacidad de la empresa para cumplir metas y optimizar recursos.

1.9.Ventaja competitiva

Franklin (2009) manifiesta que la ventaja competitiva es aquella rentabilidad que posee una empresa frente a la rentabilidad promedio de todas las empresas de la industria.

Mientras que, Ceceña (2013) estipula que la ventaja competitiva de las empresas se genera a partir del desarrollo de nuevos productos, niveles de calidad, precios, posicionamiento de la marca y la introducción de nuevos productos en el mercado. El autor menciona que la ventaja competitiva se considera como una estrategia empresarial la cual debe ser desarrollada en los procesos y productos en los cuales la empresa invierte.

Por otra parte, Muñoz (2016) manifiesta que la ventaja competitiva comienza en la organización una vez que se cambia la idea antigua de que los trabajadores son seres pasivos los cuales deben ser entrenados como máquinas para que realicen únicamente trabajos repetitivos, por lo cual es necesario que se fortalezca las capacidades y habilidades del personal con el fin de generar una ventaja competitiva sólida frente a las otras empresas. Es necesario que el personal realice sus actividades con autonomía, pues por medio de este se logra desarrollar e impulsar las habilidades y talentos lo cual se convierte en una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Arellano (2017) define a la ventaja competitiva como aquella característica que posee una organización, esta se obtiene una vez que se hace algo diferente dentro del proceso o servicio que es entregado por parte de la empresa. El autor define que para mantener una ventaja competitiva lo más importante es realizar o hacer algo diferente.

El autor manifiesta que la ventaja competitiva es un indicador de gestión el cual se puede ver reflejado en distintas formas como son:

- La buena imagen.
- Los precios.
- Diferenciación de producto o servicio.

1.9.1. Capacidades

Zapata & Mirabal (2018) manifiestan que las capacidades son claves en el establecimiento para alcanzar las ventajas competitivas, las capacidades se basan en los rendimientos de cada uno de los trabajadores.

Por otra parte, García & Sorhegui (2020) definen a las capacidades de una organización o empresa como un proceso de cimentación social para la solución de problemas, las cuales evolucionaran en el tiempo y lugar determinado mediante un proceso de aprendizaje que permita a la empresa generar nuevos contenidos organizativos, aprovechando directamente el desarrollo de nuevos recursos o la recombinación de los ya existentes para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que permita mantener y ampliar la ventaja competitiva.

1.9.2. Habilidades

Según Leyva, Espejel, & Cavazos (2017) manifiestan que las habilidades administrativas están conformadas por el conocimiento, destrezas, comportamientos y aptitudes necesarias para que una persona se desenvuelva adecuadamente en labores gerenciales o en diversas organizaciones. No se puede desconocer que las personas en su vida diaria recurren a diversas competencias, entre ellas las habilidades interpersonales que favorecen tanto las actividades recreativas como laborales.

Es importante mencionar que estas habilidades son variadas, pues la conducta humana se la puede observar desde múltiples puntos de vista, como se muestra en el siguiente Gráfico:



Gráfico 5. Habilidades de competencias gerenciales
 Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
 Fuente: Investigación

Leyva, Cavazos, & Espeje (2018) definen a las habilidades como los conocimientos fundamentales para que la gestión empresarial sea viable, refiriéndose principalmente a la capacidad de la gerencia para obtener conocimiento, adaptarse y muchas de las veces lograr adelantarse a los cambios. Adicional a los conocimientos, aptitudes y destrezas es imprescindible que un gerente o encargado empresarial posea habilidades en temas económicos, financieros, legales y comerciales con el objetivo de lograr resultados competitivos, entre estos se encuentran: excelentes relaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes o todos aquellos que intervienen directamente en la cadena de valor.

Desarrollar este tipo de habilidades contribuye a un mejor progreso de la planificación estratégica pues aportan directamente a las capacidades de un trabajador con el objetivo de alcanzar los resultados propuestos. Por ende, para la selección de personal se debe tomar en cuenta cuatro direcciones de habilidades gerenciales:

- Habilidad técnica
- Habilidad administrativa
- Habilidad humana

- Comportamiento

1.9.3. Aptitudes

De acuerdo con Gómez (2018) las aptitudes personales son entendidas como los conocimientos sobre cualquier procedimiento y técnica, que representan el desempeño del trabajo, con el objetivo de lograr que sus habilidades sean importantes para lograr trabajar con eficiencia y poder formar grupos de trabajo. Estas aptitudes son una parte esencial de la conducta de un líder de empresa.

Para Ramírez (2019) las aptitudes gerenciales son un conjunto de destrezas y capacidades que poseen las personas para liderar una empresa, se refieren principalmente a la comunicación con sus colaboradores, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, motivación y las funciones básicas gerenciales.

La aptitud gerencial se clasifica en tres categorías:

La categoría conceptual: hace referencia a la necesidad de lograr la evaluación de toda dificultad, las cuales pueden ser tanto internas como externas, también es su necesidad la correcta evaluación de todo resultado, las percepciones de las relaciones interpersonales y el análisis de toda situación compleja para poder preverla.

La categoría técnica: reflejan las destrezas para la utilización del “know how” dentro de un contexto en el ambiente empresarial, aportando experiencias y saberes obtenidos en cada nivel operativo.

La categoría humana: es esencial pues influye en las habilidades de comunicación, interviniendo cada habilidad social las cuales sirven de ayuda a los directivos con sus vínculos interpersonales y su habilidad para laborar colectivamente.

1.9.4. Conocimientos

Según Pinzón, Maldonado, & Marín (2019) mencionan que el conocimiento es considerado como uno de los recursos intangibles más importantes y a la vez una de las mayores ventajas que tiene una empresa sobre su competencia. Pues estas compiten en un mercado que se basa en la economía del conocimiento.

El conocimiento producido en las organizaciones se lo puede definir como “toda la información verás que tiene un valor potencial para la empresa”, el cual orientado y gestionado adecuadamente incrementara el rendimiento y capacidades de las Pymes, por lo tanto, la denominada gestión del conocimiento debe estar orientada para que la compañía lo utilice cuando sea necesario. Por ello es considerada como una actividad esencial para obtener resultados e incrementar el rendimiento empresarial, esto responde directamente a la variable a mayor intercambio de conocimiento, mayor rendimiento empresarial.

Pertuz, Pérez, Geizzelez, & Vega (2019) los autores mencionan que la adquisición de conocimientos para una empresa está ligada con la obtención de ventajas competitivas, siendo el resultado de un proceso innovador que requiera la explotación de conocimientos previamente adquiridos y exploración de nuevas posibilidades para la obtención de productos innovadores.

1.10. Desarrollo organizacional

De acuerdo con Vásquez Pimiento (2018) el desarrollo organizacional, se conoce como un reto importante en las empresas puesto que juega un rol importante en el momento de construir nuevos mercados, aproximarse a nuevos consumidores y satisfacer las nuevas demandas de los mercados emergentes puesto que, la zona de confort de los colaboradores, la percepción frente a los cambios, la motivación y la política organizacional son factores que se convierten en retos en el momento de desarrollar las estrategias. El autor menciona que para lograr vencer estos retos se deben tomar en consideración las barreras que influyen en el desarrollo organizacional las cuales están resumidas en la siguiente Gráfico:

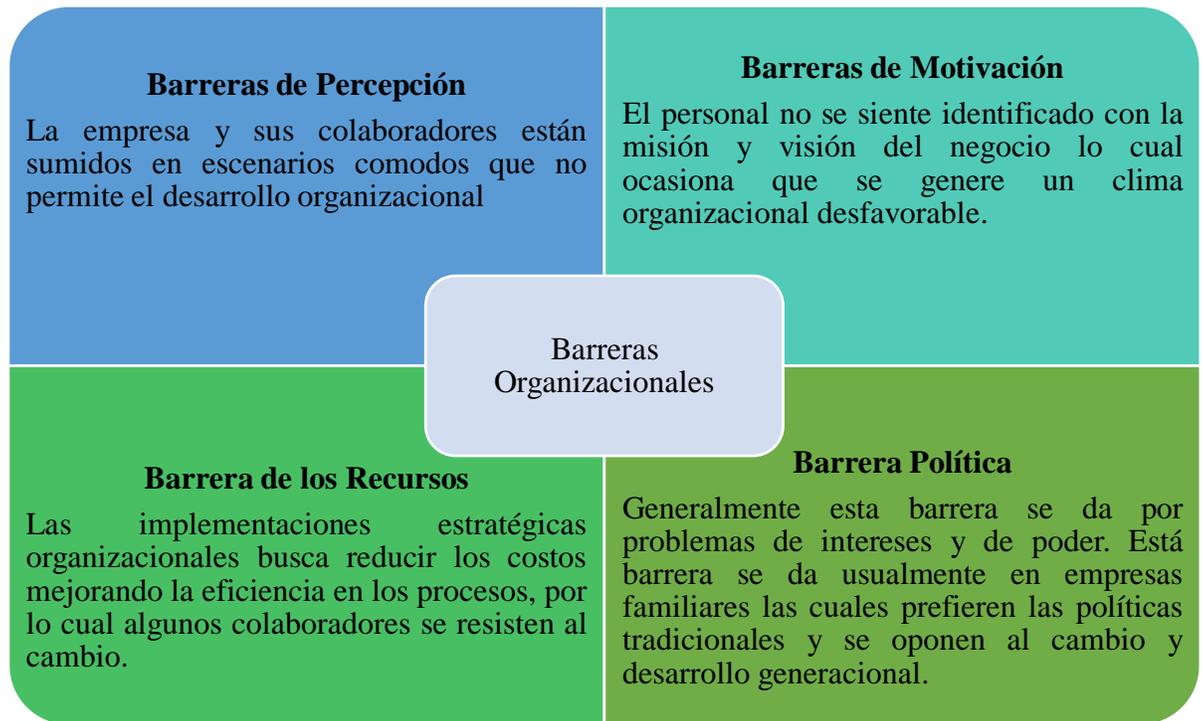


Gráfico 6.Barreras organizacionales

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: (El desarrollo organizacional como ventaja competitiva en empresas medianas de consumo masivo en Colombia, 2018)

Núñez & Brochero (2019) mencionan que el desarrollo organizacional depende de principios teóricos que contribuyen a la mejora de la empresa, la empresa y el ambiente; el desarrollo organizacional se orienta en potenciar las competencias, habilidades y destrezas de los trabajadores por lo cual toma en consideración factores fundamentales como son la cultura y los cambios organizacionales.

Por otra parte, Meza, Morgan, & Díaz (2019) los autores mencionan que el desarrollo organizacional es un esfuerzo en el cual se involucra a toda la organización con la finalidad de incrementar la efectividad y asegurar el bienestar organizacional mediante acciones que han sido previamente planificadas. El desarrollo organizacional mantiene una estrecha relación entre la estructura interna formal e informal, los sistemas de comunicación, la satisfacción en el trabajo, el compromiso y el trabajo en equipo.

Mientras que, Villa (2020) define al desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado y administrado por parte de la gerencia, el cual tiene como objetivo el incrementar la eficiencia y eficacia. El desarrollo organizacional tiene como objetivo el cambiar los valores, creencias, actitudes y estructuras organizacionales con el fin de adaptarse a las nuevas tecnologías y mercados. Cuando se habla del desarrollo organizacional se debe tomar en consideración dimensiones estructurales como las que se muestran en el siguiente Gráfico.

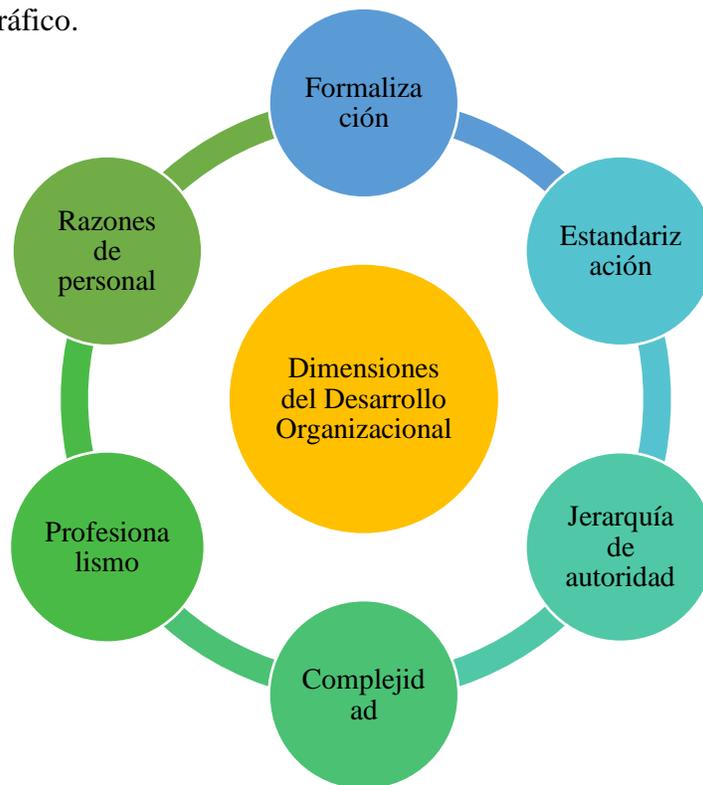


Gráfico 7. Dimensiones del desarrollo organizacional
Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
Fuente: Investigación

1.10.1. Valores institucionales

Escobar, Amaya, & Peña (2016) dan a conocer que los valores institucionales son el eje fundamental para convivir y mantener relaciones adecuadas en una empresa, desde el punto de vista ético y moral. Una vez que se ha logrado interiorizar en la compañía los

valores se convierten en guías de conducta para mantener buenas relaciones interpersonales.

Según los autores Galarza & Quintoña (2019) los valores institucionales favorecen la competencia profesional desde la excelencia laboral y la moral de la persona. Es decir, no se limita solamente a una conducta dictada por políticas, sino que sobreviene a toda actitud y acción favorable, que con su labor aporte en beneficio de la organización. Son el fundamento para el entendimiento de las actitudes y la motivación requerida por ciertos individuos para el análisis de la conducta empresarial.

Existen varias características de los valores institucionales, entre estas se encuentra:

- **Durabilidad:** los valores se reflejan en el transcurso de la vida.
- **Flexibilidad:** se cambian según las necesidades y experiencias.
- **Satisfacción:** genera placer en los individuos que lo practican.
- **Polaridad:** todo valor conlleva un sentido positivo y negativo.
- **Jerarquía:** existen valores que son considerados superiores (dignidad) y otros inferiores (necesidades básicas o vitales).
- **Aplicabilidad:** reflejan los principios valorativos de la persona.
- **Complejidad:** obedecen a diversas causas que necesitan juicios y decisiones complicadas.

1.10.2. Misión y visión organizacional

López & Ortega (2016) dan a conocer que la misión y visión son reformas estructurales que cambiaron el mercado mundial, otorgando apertura comercial, impulsando el desarrollo y surgimiento de empresas que no aparecían en el escenario internacional. Superando el paradigma típico con capacidad y conocimiento. Es aquí donde radica la importancia de la misión y visión de una organización ya que guían las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Ponce et al., (2017) las empresas en su gran mayoría poseen una misión y visión como parte de su filosofía empresarial que se refleja muchas de las veces en la estructuración del trabajo a través de organigramas y el control de calidad de los productos. Al tener definida la misión y visión empresarial se logra una adecuada comunicación con el entorno, a través de diversos medios, siendo los más utilizados el internet y la prensa.

1.10.3. Clima organizacional

Iglesias & Sánchez (2015) dan a conocer que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento de los miembros de una organización, se origina en la disciplina de la sociología enfatizando el concepto de organización y la importancia de la persona en su función y participación en un sistema social. Son es grupo de percepciones compartidas por dos o más individuos en su entorno laboral como: la capacitación, relaciones laborales, políticas, practicas comunicacionales, procedimientos administrativos y el ambiente laboral en general.

La gestión de los recursos humanos es un pilar fundamental para el alcance de los objetivos de las unidades empresariales, pues establece un ámbito de relaciones laborales armoniosas y un mecanismo de retroalimentación eficiente.

Sin embargo, para Segredo et al., (2017) el clima organizacional hace referencia a las características que posee en ambiente laboral, las cuales son percibidas ya sea de forma directa o indirecta por los trabajadores, generando repercusiones en su accionar e interviniendo en el sistema organizacional y el comportamiento individual. Dichas características son relativas en el tiempo y se diferencian de una sección a otra dentro de la misma empresa.

El clima organizacional actúa sobre las motivaciones de los miembros empresariales y su comportamiento, el cual, puede tener consecuencias en la productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

1.10.4. Cultura organizacional

Para Carrillo (2016) la cultura organizacional se ha convertido en un ente importante debido a los cambios del entorno que influyen en el comportamiento de la empresa. Es un horizonte que orienta las conductas y prácticas de las creencias y valores a las cuales se deben adaptar los empleados. Los individuos dentro de la empresa comparten experiencias e ideologías que se transmiten entre sí para formar una identidad y pertenencia.

La cultura organizacional modela la conducta de las personas en el trabajo fortaleciendo el compromiso laboral.

Según los autores Segredo et al., (2017) la cultura organizacional se la describe como los valores, principios, tradiciones y maneras de hacer las cosas que influyen en el actuar de los miembros empresariales. Puede facilitar la implantación de estrategias organizativas para conducir a la realización de objetivos, se la puede utilizar como una guía de funcionamiento en las actividades empresariales.

En resumen, la cultura organizacional es el conjunto de valores y formas de pensar que dan una característica del comportamiento del personal en todos los niveles jerárquicos de la organización, siendo a su vez la cara de presentación de la institución. Se puede considerar como elementos básicos de la cultura organizativa a lo siguiente:

Conjunto de valores y creencias: son afirmaciones acerca de lo q está bien o mal en la organización, cuya función es especificar el comportamiento.

Cultura compartida: son los valores y las creencias sostenidos por la mayoría de los miembros de la empresa.

Imagen integrada: es la identidad de la empresa. Permite a los miembros que se identifiquen con ella.

Fenómeno persistente: es resistente al cambio, sin embargo, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

1.11. Objetivos

1.11.1. Objetivo General

- Establecer los procedimientos en la gestión de talento humano de la Empresa Servitorno S.A., para optimizar su gestión mediante la elaboración de un manual de procedimientos.

1.11.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en la Empresa Servitorno, para optimizar su gestión.
- Establecer un modelo de procedimientos estándar que permita que las operaciones se realicen de forma óptima en la gestión de talento humano de la Empresa Servitorno S.A.
- Diseñar un manual de procedimientos en el área de gestión de talento humano con flujogramas en donde se muestren las actividades a realizarse en el departamento de talento humano de la Empresa Servitorno S.A.

1.12. Información de la empresa

Servitorno S.A., es una empresa familiar que nace en el cantón de Ambato, el 6 de junio de 1994 como una empresa que se dedica a brindar servicios en el área de metalmecánica, Servitorno S.A., ha logrado posicionarse en el mercado gracias a la fuerte constancia que mantienen en su trabajo (Servitorno S.A., 2021).

1.12.1. Misión

Servitorno S.A., manifiesta que su misión es prestar servicios a la comunidad importando su propia materia prima con el fin de fabricar productos complementarios que aporten directamente al desarrollo económico y social del país (Servitorno S.A., 2021).

1.12.2. Visión

Servitorno S.A., es una empresa que busca ampliar sus alcances y servicios como empresa metalmecánica, mediante la innovación tecnológica y su planta de producción de esta manera Servitorno S.A., logra ser una empresa de vanguardia que aporta de forma sustancial al desarrollo del país.

1.12.3. Estructura organizacional

1.12.3.1. Organigrama estructural

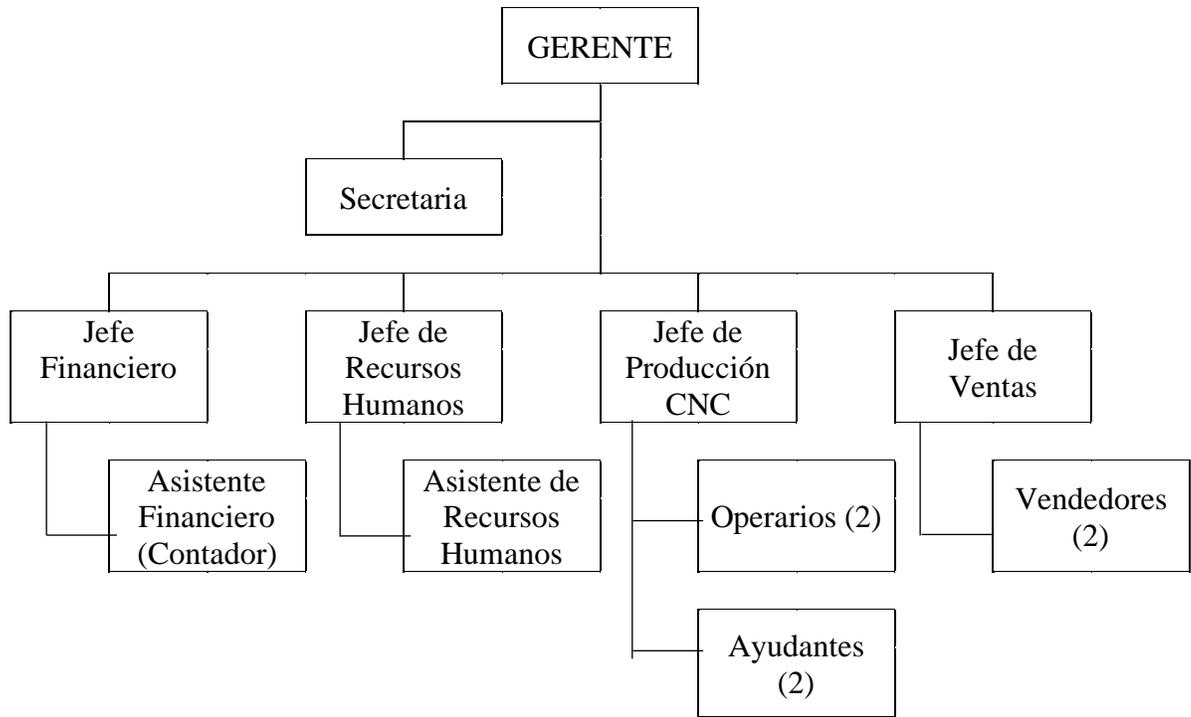


Gráfico 8. Estructura formal de la microempresa Metal Mecánica
Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
Fuente: Servitorno S.A.

1.12.3.2. Organigrama funcional

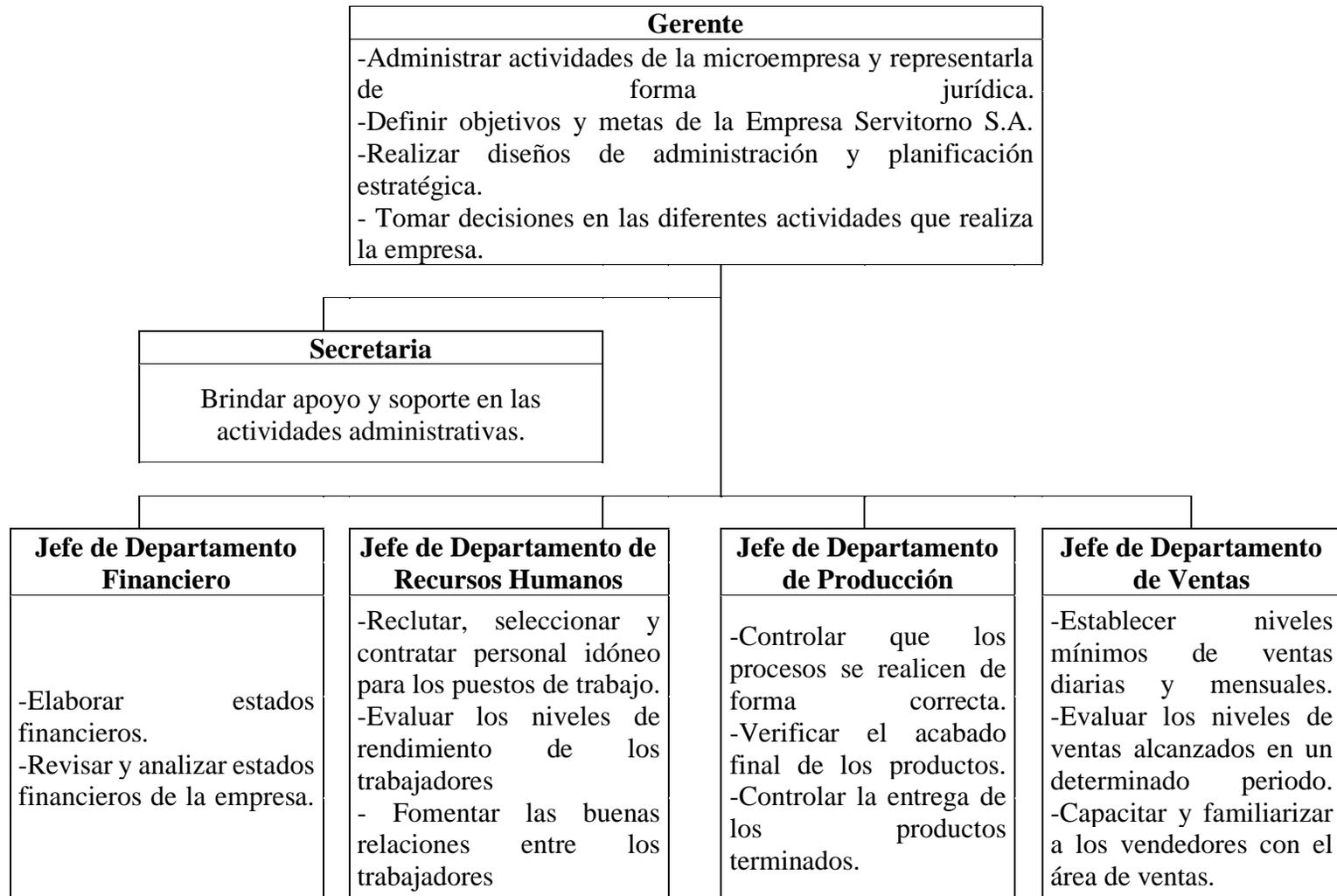


Gráfico 9. Organigrama funcional de la microempresa Metal Mecánica Servitorno S.A.

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Servitorno S.A.

1.13. Planteamiento del problema

1.13.1. Contextualización

1.13.1.1. Macro

En la actualidad las empresas y organizaciones logran realizar sus actividades mediante procesos que deben estar debidamente estandarizados, lo antes mencionado nace de la necesidad de controlar que todas las operaciones de las empresas y organizaciones se realicen de forma productiva, eficiente, efectiva y sobre todo respetando los tiempos en los cuales se debe desarrollar dichas operaciones, por lo cual es necesario que las empresas y organizaciones desarrollen e implementen manuales de procedimientos, en los cuales los trabajadores tengan una guía para realizar las tareas o actividades que se les ha sido asignadas en la institución a la cual trabajan.

En el Ecuador, los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), no se preocupan por mantener un manual de procedimientos con el cual sus empleados puedan desarrollar de manera eficiente sus labores cotidianas, puesto que muchas de las veces pasan por alto la importancia de implementar un manual de procedimientos, con el cual sus empleados puedan cumplir con los objetivos, y metas que se les han sido asignados.

De acuerdo con Asanza et al., (2016) los manuales de procedimientos son una guía de instrucciones necesarias para controlar que las actividades que realizan las personas en una determinada institución, puesto que se encarga de brindar información detallada de cada una de las actividades que realiza cada responsable, por lo cual cada vez son más las empresas ecuatorianas, que están implementando manuales de procedimientos en sus organizaciones con el fin de que el personal de trabajo realice una correcta gestión en sus labores cotidianas.

1.13.1.2. Meso

En la provincia de Tungurahua, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), mantienen el mismo problema puesto que, los propietarios de pequeñas empresas no consideran necesario la elaboración de un manual de procedimientos para sus empleados, pues al ser contratados para un trabajo específico solo se les debe informar las directrices generales, para que realicen las labores para las cuales han sido contratados. De acuerdo con Sánchez (2015) las pequeñas y medianas empresas de la Provincia de Tungurahua, se han visto mucho más afectadas en sus niveles de ingreso por la ineficiencia en la realización de actividades, la cual ha permitido que no se lleve un control que se apoye en los manuales de procedimientos, para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

1.13.1.3. Micro

En el cantón de Ambato los manuales de procedimientos han permitido que se facilite el manejo y control de actividades. De acuerdo con Mantilla (2012) los manuales de procedimientos se encuentran relacionados con las áreas productivas de una organización puesto que por medio de este se logra que los recursos sean optimizados. Mantilla manifiesta en su investigación que los manuales de procedimientos en la Empresa La Fabril S.A., permitió que no exista incumplimiento en los objetivos operacionales y administrativos.

Los manuales de procedimientos en el cantón de Ambato se determinan como una necesidad puesto que por medio de este se logra que exista un correcto desenvolvimiento en las actividades que realiza la empresa. Sánchez (2015) afirma en su investigación que los manuales de procedimientos son una necesidad puesto que, por medio de este se logra que exista una comunicación efectiva a su vez, los manuales de procedimientos permiten que no exista pérdidas de tiempo en los departamentos operativos puesto que, en los mismos existen las indicaciones necesarias para que los colaboradores realicen sus actividades de forma efectiva.

El propietario de la Empresa Servitorno, no ha considerado en implementar un manual de procedimientos para la correcta gestión de talento humano, puesto que para la empresa antes mencionada mantiene la cantidad catorce trabajadores que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Administrativos (5)
- Auxiliares (3)
- Operativos (6)

Sin embargo, con el pasar de los años el propietario de la Empresa Servitorno ha considerado que el implementar un manual de procedimientos en la empresa va a permitir mantener un mejor control de tiempos tanto a niveles administrativos como a niveles operativos, que son los departamentos que mayor dificultad han mantenido puesto que no mantienen un manual o guía en el cual puedan corroborar si su trabajo está siendo ejecutado de la forma correcta.

La Empresa Servitorno durante su funcionamiento ha enfrentado distintos obstáculos debido a que no cuenta con un manual de procedimientos en los diferentes departamentos, sin embargo, la mayor dificultad que ha presentado es en el área de talento humano debido a que se realiza la contratación de personal de forma empírica.

Dentro del área de talento humano la mayor dificultad que se ha presentado es en el procedimiento de reclutamiento selección de personal puesto que, el departamento de talento humano no posee una guía en la cual pueda afianzar su trabajo y a su vez determinar las mejores cualidades y especificaciones que se requieren en el puesto lo que genera que, exista mayor rotación del personal. La inexistencia del manual de procedimientos en el área de gestión de talento humano genera que se dupliquen actividades y a su vez se reducen los niveles de competitividad en el mercado puesto que no existe la suficiente retención de personal y no se fomenta una cultura organizacional eficiente.

1.13.1.4. *Árbol de problemas*



Gráfico 10.Árbol de problemas

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Servitorno S.A.

1.13.1.5. Análisis Crítico

La disminución de retención de talento clave y el escaso fomento de la cultura organizacional en la Empresa Servitorno, genera que se reduzca los niveles de competitividad frente a las otras empresas, debido a que la retención de personal y la cultura organizacional puede considerarse como un desafío para la diferentes empresas y organizaciones, este fenómeno se da en especial por los niveles de requerimiento en lo que se refiere a competencias, capacidades y destrezas que deben mantener cada uno de los trabajadores en una institución, el talento humano puede considerarse como un activo empresarial puesto que es la forma de generar una ventaja competitiva concisa.

Por otra parte, la retención de talento clave y el escaso fomento de la cultura organizacional, genera que se desaprovechen las oportunidades que se presentan en el mercado dando como resultado que el cliente o consumidor cambie su preferencia y perspectiva, en los productos que la empresa le ofrece.

La contratación de personal no capacitado genera que exista duplicidad de funciones en el área de talento humano, lo cual causa que exista un desaprovechamiento de tiempo y desequilibrio en las cargas de trabajo, lo cual no se considera como un buen ambiente para el trabajador.

Por otra parte, cuando los objetivos y metas empresariales no son claros, ni concisos genera que no exista ninguna eficiencia en la empresa, puesto que no se analizan cuáles son los procesos y procedimientos por seguir dando como resultado la generación de pasos innecesarios o redundantes en la empresa, también el que no exista un plan de acción empresarial genera que no exista compromiso por parte de los trabajadores lo cual da como resultado la disminución de eficiencia y productividad.

1.13.1.6. Justificación

En la actualidad los manuales de procedimientos cumplen un rol fundamental debido a que por medio de ellos se estandarizan los procesos y se controla de manera mucho más eficiente las actividades y tareas que han sido impuestas a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, por lo cual el aplicar un Manual de Procedimientos en la Empresa Servitorno, es fundamental debido a que, por medio de este se establecerán los procedimientos que cada uno de los trabajadores de la empresa deben realizar, a su vez se determinará el tiempo estimado que le llevara ejecutar cada tarea o actividad que le sea asignada, de acuerdo con Vivanco (2017), indica que los manuales de procedimientos se pueden definir como una herramienta efectiva de Control Interno, en el cual se definen guías, políticas, controles de segmentos y procedimientos que son específicos en cada una de las organizaciones lo cual refuerza que se minimicen los errores tanto operativos como financieros.

De acuerdo con Togra (2015), la inexistencia de manuales escritos da como resultado que no se pueda evaluar y medir los procesos en los cuales pueden o no existir falencias, lo cual da como consecuencia que no se apliquen los controles respectivos y a su vez se genere discordia entre cada uno de los empleados que están a cargo de los procesos. Por lo cual el implementar un manual de procedimientos en la Empresa Servitorno se considera como una rentabilidad económica para la empresa, puesto que a través de la implementación se podrá determinar y dar seguimiento acerca del usos de los recursos de la empresa, además de que en el momento de incorporar nuevas tecnologías se lo realice de forma eficiente en la Empresa Servitorno, generando consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas que trabajan en dicha empresa, las prácticas de consumo por parte de los clientes, y, por consiguiente, cambios en las condiciones de duración y competitividad de la empresa.

Por otra parte, se considera que la implementación de un manual de procedimientos en el área de talento humano en la Empresa Servitorno, tiene como beneficiarios directos a todo el personal que trabaja en este departamento y ejerce sus actividades en el mismo, debido

a que por medio de la implementación del manual de procedimientos los trabajadores podrán realizar sus tareas de forma responsable, eficiente y productiva siguiendo una secuencia en todos los procedimientos que deben realizar cotidianamente.

La implementación de un manual de procedimientos supone que tendrá un impacto positivo dentro del sector de metalmecánica, debido a que por medio de este se procesara y se elaborará planes de trabajo, que permitan que la gestión empresarial se la realice de forma eficiente y productiva, se determina que la realización de este proyecto de investigación es factible puesto que el implementar un manual de procedimientos, en la Empresa Servitorno, se constituye como un requisito fundamental para que se mejore el desempeño organizacional en el área de talento humano, repercutirá de forma positiva en las operaciones que realiza la empresa, puesto que actualmente se realizan de manera empírica, lo cual da como resultado que exista ineficiencia en la empresa y a su vez también ocasiona que exista o errores en el proceso de reclutamiento y selección de personal, a través del diseño y aplicación del manual de procedimiento se pretende lograr mayor coordinación en los procesos realizados por cada uno de los empleados y a su vez establecer los lineamientos correspondientes.

1.14. Fundamentación

1.14.1. Fundamentación Legal

El presente trabajo de investigación se ha sustentado en el Código de Trabajo y El Plan Nacional Para El Buen Vivir actualizado en el año 2017.

Código de trabajo

El Código de Trabajo (2020), indica en el Capítulo IV, de obligaciones del empleador y trabajador **Art. 42.** Son obligaciones del empleador:

Literal 12.- Sujetarse al reglamento interno que se encuentre legalmente aprobado.

Literal 13.- Tratar a los trabajadores con debido respeto y consideración.

Literal 14.- Entregar certificados al trabajador cuantas veces lo necesite, en donde se estipule el tiempo trabajado, tipo de trabajo y salario percibido.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador, son obligaciones del trabajador:

Literal a.- Ejecutar el trabajo de acuerdo con los términos y condiciones que se encuentran estipulados en el contrato.

Literal e.- Dar cumplimiento a las disposiciones que se encuentran estipuladas en el reglamento interno.

Plan Nacional Para El Buen Vivir

El Plan Nacional Para El Buen Vivir (2017), manifiesta en su visión de largo plazo que

Ecuador garantizara el trabajo y empleo digno, fortaleciendo la oferta de empleos que sean adecuados. Da énfasis en la inserción de los jóvenes al mercado laboral con el fin de que existan alianzas entre los sectores públicos y privados.

El Plan Nacional Para El Buen Vivir (2017), manifiesta también en su Objetivo 1, que se debe garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, refiriéndose a que exista un desarrollo inclusivo con iguales oportunidades en el acceso al trabajo, evitando que exista cualquier tipo precarización laboral y eliminando las brechas laborales que se pueden suscitar por el género, la posición social, la etnia, entre otros.

1.14.2. Fundamentación axiológica

La presente investigación se enfoca en la realidad que se presenta en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tal es el caso de la Empresa Servitorno la cual se tomara como una guía para que se tomen medidas que se enfocan al mejoramiento continuo.

A través del Manual de Procedimientos, se pretende que la empresa pueda delimitar las actividades, responsabilidades y funciones que mantiene cada colaborador en la empresa, con el fin de que se fortalezca y se aprovechen las oportunidades empresariales que se le presentan a la empresa.

La investigación a su vez proporcionara que el personal de la empresa se sienta mucho más satisfecho con el ambiente laboral puesto que, podrán dar cumplimiento con las responsabilidades y funciones que se les ha sido encomendadas, el beneficio que se genera con el Manual de Procedimientos, es que la empresa podrá ser mucho eficiente y productiva puesto que , para las empresas el capital humano es un valioso recurso en el desarrollo y desempeño empresarial ya que por medio de este se da cumplimiento a los objetivos , metas y propósitos que la empresa se ha trazado.

CAPÍTULO II

MÉTODOLOGÍA

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Cuantitativo*

El enfoque cuantitativo es un proceso secuencial y probatorio, por lo cual no se puede eludir etapas o procesos en la investigación. Por lo cual la investigación cuantitativa se basa en revisar la literatura y a partir de ello construir una nueva perspectiva teórica de acuerdo con Hernández et al., (2014), el enfoque cuantitativo establece preguntas, hipótesis y determina variables, las cuales posteriormente serán analizadas y medidas extrayendo una serie de conclusiones. Por lo cual en el presente trabajo de investigación se utilizará el enfoque cuantitativo realizando la aplicación en la Empresa “SERVITORNO”.

2.2. Tipo de investigación

2.2.1. *Descriptivo*

El tipo de investigación descriptivo consiste en describir situaciones y fenómenos que se presentan en determinadas situaciones Hernández et al., (2014), determina que los estudios descriptivos buscan especificar s propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, por lo cual se afirma que en el trabajo de investigación se analizara como influye el manual de procedimientos en la optimización de la gestión de talento humano en la Empresa “SERVITORNO”.

2.2.2. Correlacional

Los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón y las mismas pueden ser cuantificadas, analizadas y vinculadas. En el presente proyecto de investigación se determinará como afecta los manuales de procedimientos en la correcta gestión de talento humano en la Empresa Servitorno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

2.3. Modalidad de investigación

2.3.1. Bibliográficas

La metodología bibliográfica se basa en elaborar un protocolo de investigación en cual se toma a consideración libros, artículos científicos, conferencias, tesis de investigación, entre otros Méndez (2008) indica que la revisión literaria en cualquier tipo de investigación es esencial debido a que por medio de esta se logra sacar las conclusiones y hallazgos más relevantes de una investigación.

En el presente trabajo de investigación se tendrá en cuenta diferentes tipos de fuentes bibliográficas con el fin de ampliar a profundidad en como repercuten los manuales de procedimiento en las organizaciones.

2.3.2. De campo

Hernández et al., (2014) indica que la investigación de campo se realiza en una situación más real o natural, por lo cual el investigador puede manipular una o más variables.

Para el apoyo de la realización del presente proyecto, se utiliza la modalidad de investigación de campo, con el fin de familiarizarse con el entorno actual de la Empresa SERVITORNO.

2.4. Población y muestra

Hernández et al., (2014) indica que la muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.

Tomando en consideración que el entorno de la investigación es pequeño y únicamente se desarrolla en la Empresa SERVITORNO, se tomara el cien por ciento de la población es decir a todos los trabajadores que trabajan actualmente, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1.

Nómina de personal de la Empresa Servitorno S.A.

Puesto	N.º de Personas
Gerente	1
Secretaria	1
Jefe Financiero	1
Asistente Financiero (Contador)	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Asistente de Recursos Humanos	1
Jefe de Producción	1
Operarios	2
Ayudantes	2
Jefe de Ventas	1
Vendedores	2
Total	14

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
Fuente: Servitorno S.A.

2.5. Técnicas de recolección de datos

2.5.1. Técnicas de recolección de información

De acuerdo con Orellana & Sánchez (2006), las técnicas de recolección de información se definen como proceso en el cual se observa y se participa de forma en un entorno convencional, con el objetivo de analizar las situaciones que se llevan a cabo en dicho entorno. Para la presente investigación se ha tomado en consideración el realizar preguntas básicas como: ¿Para qué?, ¿De qué objeto?, ¿Sobre qué aspecto?, ¿A quiénes?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

Tabla 2.

Tabla de recolección de información

Preguntas Básicas	Explicación
¿Para qué?	Demostrar la utilidad de los manuales de procedimientos en la organización, para la optimización en la gestión del talento humano.
¿De qué objeto?	Empresa Servitorno
¿Sobre qué aspectos?	Procedimientos de la empresa Estructura organizacional
¿A quiénes?	Colaboradores de la Empresa Servitorno
¿Cuándo?	Mes de mayo
¿Dónde?	Instalaciones de la Empresa Servitorno
Técnicas de recolección	Entrevista-Encuesta
Instrumento	Cuestionario

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Servitorno S.A.

2.5.2. Plan de procesamiento de información

La información recolectada será procesada de la siguiente manera:

1. Realizar una revisión crítica realizando una limpieza de información que sea contradictoria o no pertinente en la investigación.
2. Tabular la información obtenida mediante la entrevista y la encuesta
3. Realizar el análisis de datos en base a tablas y gráficos que permitan interpretar los resultados recogidos durante la entrevista y la realizada en la Empresa Servitorno.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación son obtenidos por medio de todos los colaboradores que trabajan en la Empresa Servitorno S.A., esta información se la recopiló por medio de la aplicación del instrumento de la encuesta, la cual estaba conformada por 10 preguntas, por lo cual para la obtención de resultados se realizó la tabulación de los datos obtenidos, haciendo uso de tablas de frecuencia y gráficos circulares con su correspondiente análisis e interpretación.

1. **¿Qué tan eficiente considera usted que es el manual de procedimientos actual en el área de talento humano?**

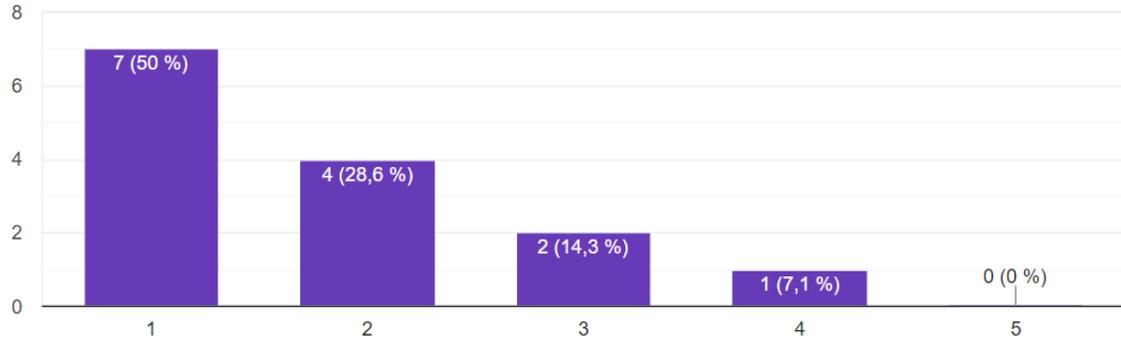


Gráfico 11. Resultado de nivel de eficiencia del manual de procedimientos actual

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Servitorno S.A., obtenemos que el 50% de los trabajadores consideran que el manual de procedimientos actual en el área de talento humano no es nada eficiente, mientras que, el 28,6% indican que, es poco eficiente, el 14,3% de los trabajadores se mantienen en una posición neutra acerca del manual de procedimientos actual en el área talento, solo el 7,1% considera que es eficiente el manual de procedimientos del área de talento humano. En base a los resultados se puede observar que es necesario realizar reformas e implementar un manual de procedimientos en el área de talento humano que sea eficiente y eficaz.

2. **¿Considera usted que existe duplicidad en las actividades que realiza diariamente en la gestión de talento humano?**

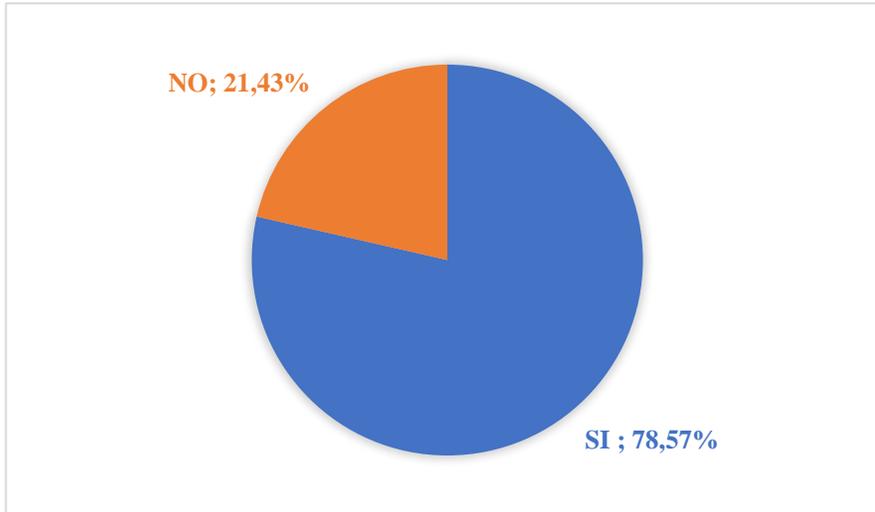


Gráfico 12. Resultado de duplicidad en las actividades que se realiza en la gestión de talento humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 78,57% afirman que, existe duplicidad en las actividades que se realizan en el área de talento humano mientras que, el 21,43% de los trabajadores de la empresa Servitorno S.A., afirman que no existe duplicidad en las actividades que se realizan diariamente. Sin embargo, se puede manifestar que el hecho de que exista duplicidad en las actividades cotidianas de los trabajadores en el área talento humano refleja una clara necesidad de implementar un manual de procedimientos en el área con el fin de que se optimicen los procesos y los procesos que se realizan en el área de talento humano.

3. ¿Conoce usted el objetivo y función de su puesto en el área de talento humano?

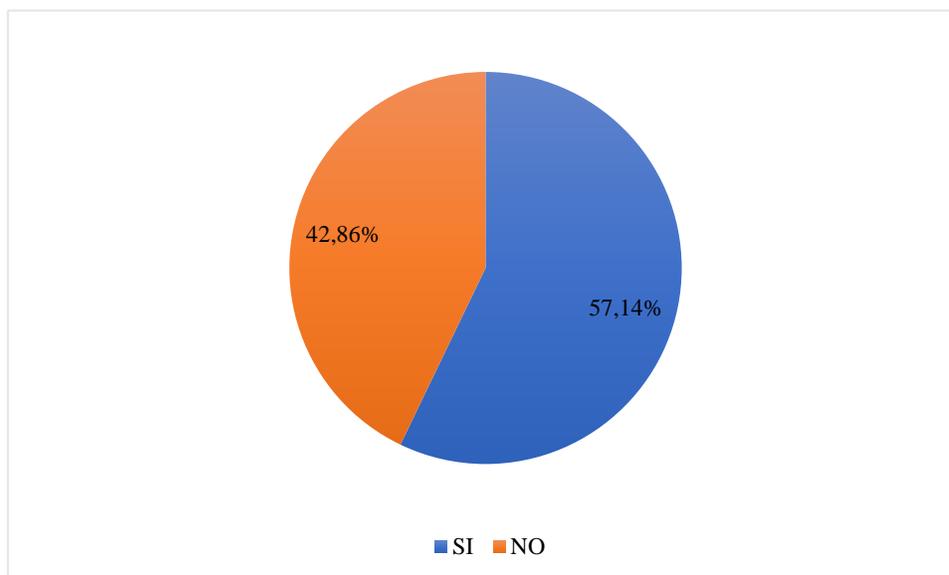


Gráfico 13. Resultado de conocimiento objetivo y función en el área de talento humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 57,14% afirman conoce la función y objetivo de su puesto de trabajo, mientras que, el 42,86%, indica que no conocen la función y objetivo del puesto. El hecho que el 42,86% no mantenga una visión clara acerca de sus funciones y objetivos del puesto de trabajo es un hecho preocupante puesto que no poseen la información adecuada acerca de los objetivos y funciones que deben cumplir cotidianamente. Lo cual puede afectar de forma negativa en los niveles de productividad y eficiencia del personal del área de talento humano. Por otra parte, que el 57,14%, conozca sus objetivos y funciones es buen punto de partida puesto que el momento de implementar el manual de procedimientos en el área de talento humano puesto reforzará de forma mucho más eficiente los conocimientos que poseen en su área.

4. **¿Conoce usted los procedimientos que se deben realizar en el área de talento humano?**

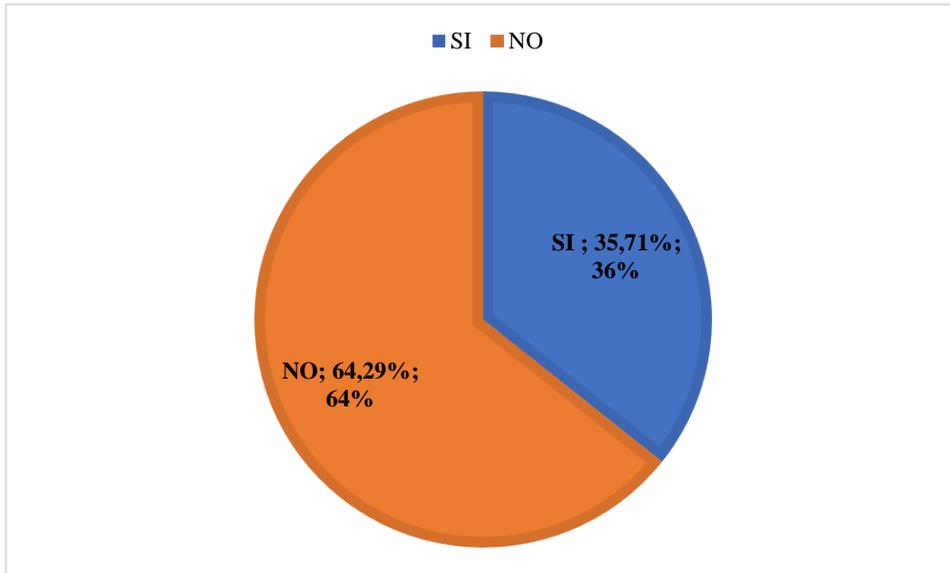


Gráfico 14. Resultado de conocimiento de los procedimientos que se deben realizar en el área de talento humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 64,29%, no conocen los procedimientos que se deben realizar en el área de talento humano mientras que, el 35,71%, de los trabajadores si conocen cuales son los procedimientos que se deben realizar en los diferentes procesos del área de talento humano. En base a los datos obtenidos se puede manifestar que el implementar un manual de procedimientos en el área de talento humano es de suma importancia.

5. ¿Qué tipo de actividades son las que desempeña en el área de talento humano?

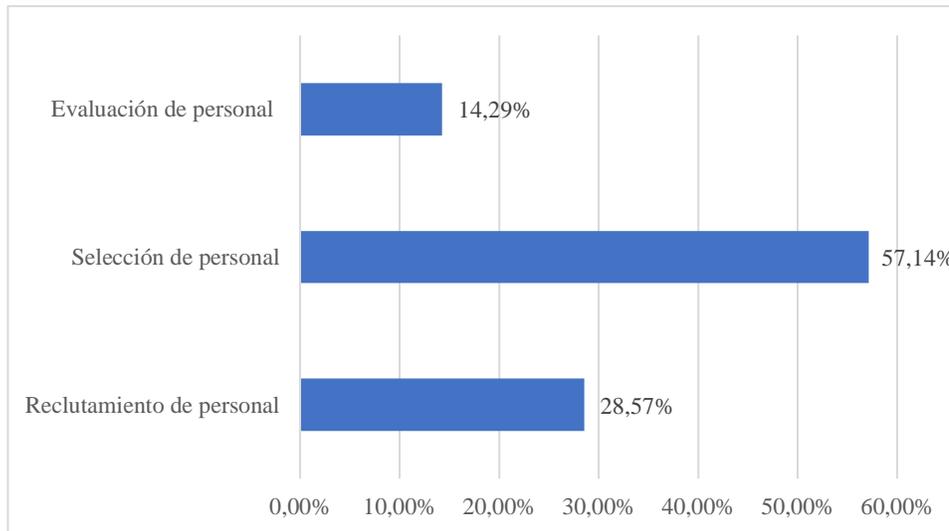


Gráfico 15. Resultado de tipo de actividades que se desempeñan en el área de talento humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de trabajadores encuestados el 57,14% realiza actividades de selección de personal, el 28,57% realizan actividades de reclutamiento de personal y el 14,29% realiza actividades de evaluación de personal. En base a los datos obtenidos se puede determinar que el procedimiento clave en el departamento de talento humano es la selección de personal puesto que no tienen claro cuáles deben ser los lineamientos para realizar una correcta selección de talento humano.

6. ¿De qué manera verifican los niveles de cumplimientos que han sido establecidos en el área de talento humano?

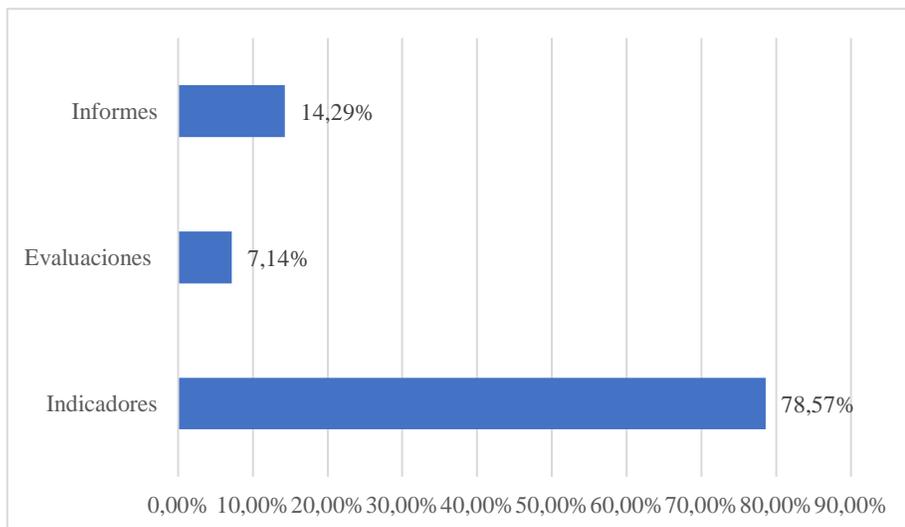


Gráfico 16. Resultado de verificación de los niveles de cumplimientos que han sido establecidos en el área de talento humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 78,57% afirman que se verifican los niveles de cumplimiento del área mediante indicadores, el 14,29% menciona que se verifican los niveles de cumplimiento del área mediante informes y solo 7,14% señala que los niveles de cumplimiento del área talento humano por medio de evaluaciones.

7. ¿A su criterio como considera que es el desempeño en el área de talento humano en la empresa?

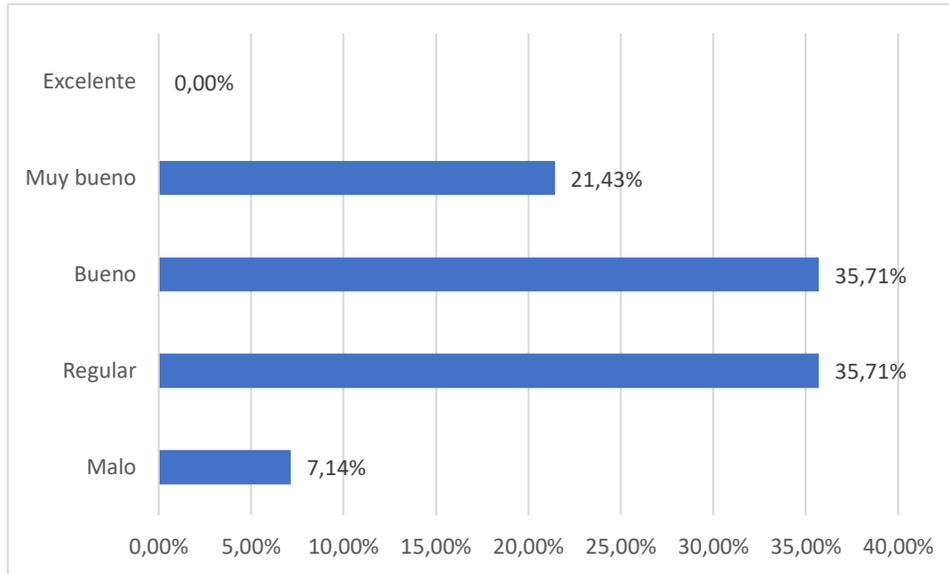


Gráfico 17. Resultado del desempeño en el área de talento humano en la empresa

Elaborado por: Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 7,14% lo considera malo, el 35,71% considera que el desempeño del área de talento humano es entre regular y bueno, solo el 21,43% de los trabajadores de la empresa Servitorno S.A., considera que el desempeño del área de talento humano es muy bueno sin embargo, es preocupante que ninguno de los trabajadores considere como excelente el desempeño del área de talento humano lo cual indica que es necesario que implemente un manual de procedimiento.

8. **¿Qué tan de acuerdo está usted en que se realice una verificación en los procedimientos de reclutamiento y selección que se realizan en el área de talento humano?**

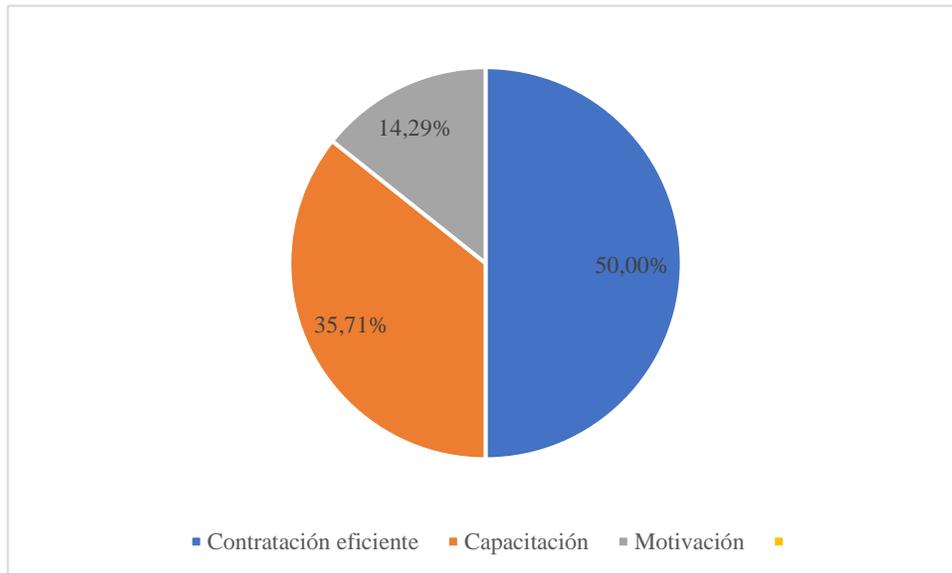


Gráfico 18. Resultado para verificar los procedimientos de reclutamiento y selección que se realizan en el área de talento humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 71,43% se encuentra completamente de acuerdo en que se realice una verificación en los procedimientos de reclutamiento y selección que se realizan en el área de talento humano, el 21,43% se encuentra de acuerdo en que se realice la verificación en los procedimientos de reclutamiento y selección sin embargo solo un 7,14% se mantienen en una posición neutra respecto en la verificación de los procedimientos de reclutamiento y selección. De acuerdo con los datos obtenidos se determina que es necesario hacer énfasis en estos procesos puesto que son los que influyen en el funcionamiento de la empresa.

9. **¿Considera usted que es necesario que se implemente un manual de procedimientos en el área de talento humano a fin de que se conozca de manera detallada las actividades que debe realizar cotidianamente?**

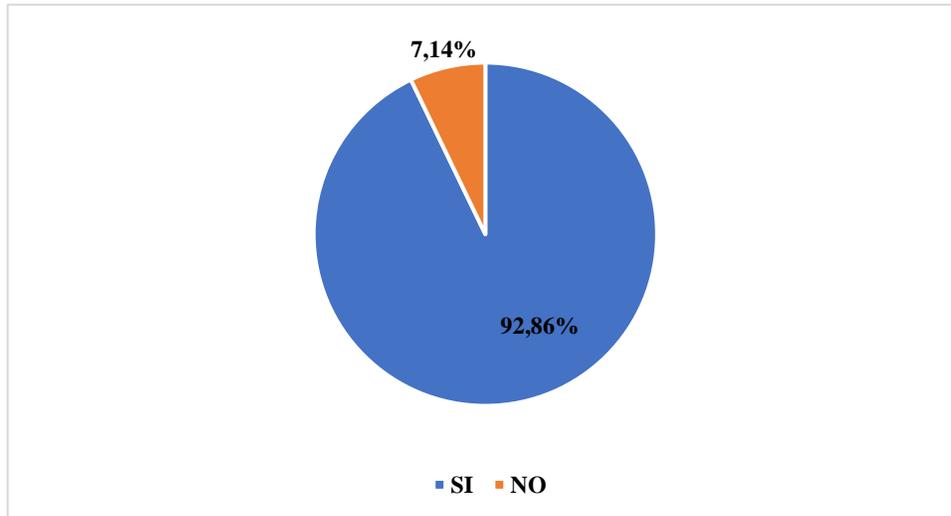


Gráfico 19. Resultado para implementación de un manual de procedimientos en el área de talento humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 92,86% considera que es necesario que se implemente un manual de procedimientos en el área de talento humano a fin de que se conozca de manera detallada las actividades que se deben realizar de manera cotidiana, mientras que el 7,14% de trabajadores no considera que sea necesario implementar un manual de procedimientos en el área de talento humano. De acuerdo con los datos obtenidos se considera que el implementar el manual de procedimientos en el área de talento humano permitirá que no exista duplicidad en las actividades y a su vez los trabajadores conocerán de forma detallada que deben realizar en sus puestos de trabajo. También se considera que es necesario implementar este manual para que se optimicen los niveles en el área antes mencionada.

10. ¿Qué factores cree que inciden en la optimización en el área de talento humano?

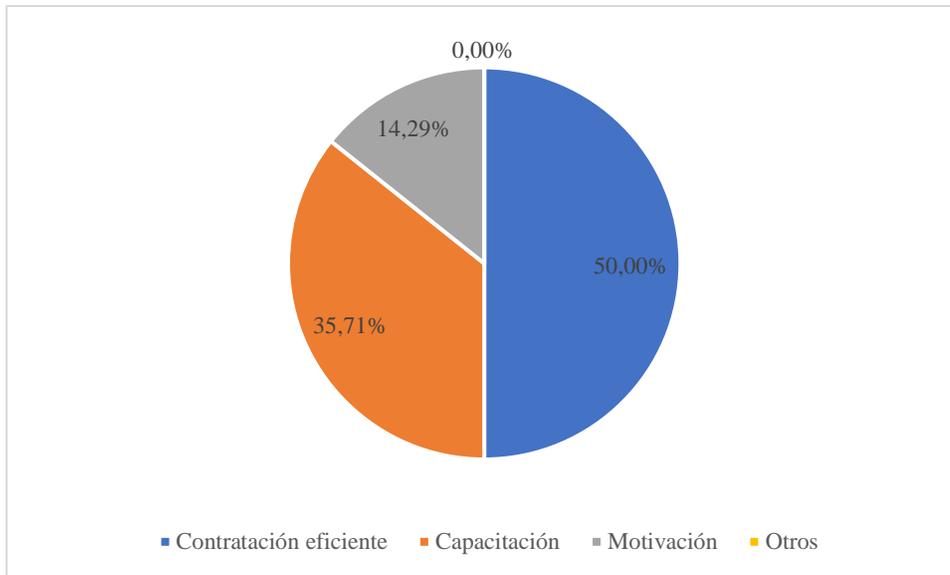


Gráfico 20. Factores que inciden en la optimización del área de talento humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que del 100% de los trabajadores encuestados el 50% considera que la contratación eficiente en la Empresa Servitorno S.A., es un factor que incide en la optimización del área de talento humano, el 35,71% considera que un factor importante en la optimización del área de talento humano es el de la capacitación y solo el 14,29% concuerda que un factor que influye en la optimización del área de talento humano.

3.1.1. Análisis general de los resultados

A continuación, se presenta un resumen general de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la Empresa Servitorno S.A.

Tabla 3.

Resumen de los resultados

Pregunta	Resultados
¿Qué tan eficiente considera usted que es el manual de procedimientos actual en el área de talento humano?	Nada eficiente 50%
	Poco eficiente 28,6%
	Neutro 14,3%
	Eficiente 7,1%
¿Considera que existe duplicidad en las actividades que realiza diariamente?	Si 78,57%
	No 21,43
¿Qué tipo de actividades son las que desempeña en el área de talento humano?	Reclutamiento de personal 28,57%
	Selección de Personal 57,14%
	Evaluación de personal 14,29%
¿Considera usted que es necesario que se implemente un manual de procedimientos en el área de talento humano a fin de que se conozca de manera detallada las actividades que debe realizar cotidianamente?	Si 92,86%
	No 7,14%
¿Qué factores cree que inciden en el mejoramiento continuo en el área de talento humano?	Contratación eficiente 50%
	Capacitación 35,71%
	Motivación 14,29%

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis e interpretación

De acuerdo con la información obtenida por parte de los trabajadores de la Empresa Servitorno S.A., de la ciudad de Ambato se determinó que el implementar un manual de procedimientos en el área de talento humano es de suma importancia puesto que existe un alto nivel de duplicidad en las actividades que realizan los trabajadores en su área de trabajo.

Por otra parte, el implementar el manual de procedimientos en el área de talento humano permitirá que los procesos de reclutamiento y selección sean mucho más claros en el momento de realizar la aplicación de estos procesos, puesto que estos son fundamentales en el área de talento humano.

Por último, es necesario que se tomen a consideración los factores que influyen en el mejoramiento continuo en el área de talento humano de la Empresa Servitorno S.A., la contratación eficiente es un factor importante en el momento de contratar al personal por lo cual es necesario que se tome a consideración los procedimientos que se deben realizar en el momento de seleccionar el personal. Otro factor influyente en el mejoramiento continuo de la empresa es el de capacitar al personal y es fundamental tener en cuenta que el departamento de talento humano debe desarrollar programas en los cuales se capacite al personal de esta área con el fin de que se optimicen sus niveles de productividad y eficiencia.

3.2. Verificación de Hipótesis

3.2.1. Hipótesis

De acuerdo con Espinoza (2018), la hipótesis se manifiesta como aquella que se formula después de haber realizado una revisión bibliográfica acerca de un determinado tema, generalmente la hipótesis se plantea en descubrimientos y estudios previos. El autor también menciona que la hipótesis puede ser verdadera o falsa esto se determina una vez obtenidos los resultados del estudio o investigación.

3.2.2. Prueba estadística

3.2.3. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H₀)

(H₀): No, existe correlación entre el manual de procedimiento y la optimización de la gestión del talento humano.

Hipótesis Alternativa (H_a)

(H_a): Si, existe correlación entre el manual de procedimiento y la optimización de la gestión del talento humano.

3.2.4. Prueba estadística

3.2.4.1. Chi Cuadrado

Para realizar el análisis estadístico denominado Chi Cuadrado es necesario tomar en cuenta las variables de estudio, en este caso la variable “Manual de procedimientos” y la variable “Optimización del Talento Humano” mismas que han sido analizadas en la encuesta realizada a los 14 empleados de la empresa Servitorno S.A., de la ciudad de Ambato con el fin de establecer de qué manera influye el manual de procedimientos en la optimización del talento humano en dicha empresa, por lo tanto a continuación se exponen los resultados obtenidos en el programa estadístico SPSS.

Tabla 4.

Tabla de frecuencia de datos observados y esperados

			10. ¿Qué factores cree que inciden en la optimización en el área de talento humano?			Total
			Contratación eficiente	Motivación	Capacitación	
9. ¿Considera usted que es necesario que se implemente un manual de procedimientos en el área de talento humano a fin de que se conozca de manera detallada las actividades que debe realizar cotidianamente?	Si	Recuento	6	2	5	13
		Recuento esperado	6,5	1,9	4,6	13,0
	No	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	,5	,1	,4	1,0
Total		Recuento	7	2	5	14
		Recuento esperado	7,0	2,0	5,0	14,0

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada SPSS

En la tabla de contingencia expuesta anteriormente se pueden observar el “recuento” o frecuencia de datos observados, y el recuento esperado o frecuencia de datos esperados, es decir que existen 13 personas que piensan que SI es necesario implementar un nuevo manual de procedimientos en la empresa ya que por medio del mismo se logrará una contratación eficiente de personal, además dará paso a la motivación del personal y generará procesos de capacitación para el mismo, sin embargo se puede ver también que existe 1 persona que piensa que No es necesario la implementación de dicho manual de procedimientos; No obstante se puede observar que 5 de las casillas de las frecuencias esperadas que muestra la tabla de contingencia, presentan valores inferiores a 5, por lo tanto en base al criterio de los autores Ramírez y Polack (2019), quienes citan a Cochram (1952) el cual menciona que “Las frecuencias esperadas menores a 5 no deben superar el

20%, y en el caso que este porcentaje supere el 20% el chi cuadrado debe interpretarse con cautela.

3.2.5. Verificación de la hipótesis

De acuerdo con los autores mencionados anteriormente Ramírez y Polack (2019), que citan a Cochram (1952) también menciona que para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aprobar la hipótesis alternativa (H_1) se debe tener en cuenta principalmente el valor de la significación obtenido en el chi cuadrado el cual determina la regla de aprobación o rechazo de la hipótesis basado en que si dicho valor es menor o igual a 0,05 se rechaza la hipótesis nula.

$$\text{CHI CUADRADO} \leq 0,05 = \text{Rechazo de la } H_0$$

Por lo tanto, en el siguiente cuadro se puede apreciar lo siguiente:

Tabla 5.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,077^a	2	,050
Razón de verosimilitud	1,463	2	,048
Asociación lineal por lineal	,878	1	,034
N de casos válidos	14		

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Encuesta aplicada SPSS

El chi cuadrado obtenido tiene una significación igual a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 y se aprueba la hipótesis alternativa H_1 ; Lo cual significa que:

“El manual de procedimientos en la Empresa Servitorno S.A., SI incide en la optimización de la gestión de talento humano”.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Levantamiento de procesos y procedimientos

A continuación, se presenta el levantamiento de los procesos que utiliza la empresa Servitorno S.A., en la Gestión de Talento Humano.

Tabla 6.

Lista de Levantamiento de Procesos de la Gestión de Talento Humano Empresa Servitorno S.A.

		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
		Procedimiento	Código
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Proceso de Planificación Talento Humano	1.-Analizar la información del presupuesto de TH. 2.-Verificar existencia de recursos financieros. 3.-Realizar reformas acordes al presupuesto. 4.-Actualizar nómina de empleados y trabajadores. 5.-Elaborar la estructura ocupacional de puestos.	L-PR-PTH
	Proceso de Reclutamiento	1.- Definir el perfil que se requiere 2.- Realizar apertura de convocatorias. 3.- Analizar hojas de vida de los candidatos de acuerdo con el perfil requerido. 4.- Preseleccionar candidatos que cumplen con el perfil.	L-PR-R
	Proceso de Selección Personal	1.- Citar a candidatos preseleccionados a una entrevista. 2.-Realizar pruebas de conocimientos de acuerdo con el perfil requerido.	L-PR-SP

- 3.- Realizar pruebas de personalidad.
 - 4.- Validar información.
 - 5.-Selección de personal.
 - 6.-Elaboración de contrato.
 - 7.-Revisar modalidad de contrato.
 - 8.-Contratar.
- Proceso de Capacitación
- 1.- Planificar la capacitación requerida L-PR-C
 - 2.-Revisar presupuesto para programas de capacitación.
 - 3.-Coordinar capacitación de personal.
 - 4.-Realizar informes técnicos de capacitación.
 - 5.-Coordinar capacitaciones para año siguiente.
- Proceso de Evaluación de Desempeño
- 1.- Diseñar evaluación de desempeño. L-PR-
 - 2.- Enviar formularios de evaluación a los diferentes departamentos. ED
 - 3.- Aplicar evaluación 360°.
 - 4.-Consolidar información.
 - 5.-Realizar informe de acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación 360.

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Servitorno S.A.

Códigos:

- **L:** Levantamiento
- **PR:** Procesos
- **M:** Manual
- **PTH:** Planificación de talento humano
- **R:** Reclutamiento
- **SP:** Selección de personal
- **C:** Capacitación
- **ED:** Evaluación de desempeño

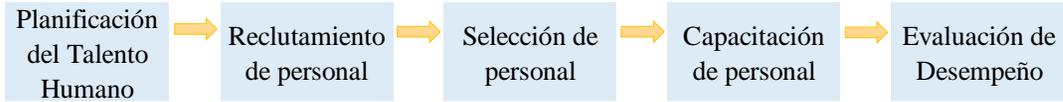
MACROPROCESO EN LA ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: REMUNERACIÓN

Elaboración de Nómina

PROCESO: DESARROLLO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Requerimientos
Clientes y
Contexto de la
Organización



Satisfacción Cliente y
Contexto de la
Organización

PROCESO: APOYO ADMINISTRATIVO

Administración del Talento Humano

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Servitorno S.A.

Tabla 7.

Levantamiento de Procedimiento de Elaboración de Nómina

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	Página	1	DE	18
Emite: Samantha Espinoza	Revisión	Código: L-PR-EN			
		Fecha: 16-05-2021			

	Proceso	Remuneración
	Subproceso	Elaboración de Nómina
	Responsable	Jefe de Talento Humano
Propósito	Elaborar la nómina correspondiente de cada trabajador de acuerdo con el sueldo o salario que perciba en la empresa.	
Alcance	Realizar y emitir los documentos de pago, con una breve descripción del sueldo o salario percibido y deducciones que se han realizado, en base a las deducciones laborales preestablecidas.	
Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo: es una remuneración recibida por un trabajador, como pago por sus servicios profesionales. • Salario: se considera a la remuneración recibida por un trabajador de acuerdo con el número de horas o días trabajados. • Deducciones laborales: el empleador tiene la obligación legal de deducir Aporte al IESS, Impuesto a la Renta, Multas, Prestamos al IESS, Alimentos, entre otros. 	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Talento Humano tiene como obligación descontar de la remuneración el valor correspondiente al aporte personal en base a las categorías ocupacionales definidas en el Art. 9 de la Ley de Seguridad Social. • La retención de multas por ningún concepto puede ser mayor al 10% de la remuneración percibida por el trabajador, esto estipulado en el Art. 44 literales “a” y “b” del Código de Trabajo. • La empresa Servitorno S.A. tiene como obligación remitir al IESS los valores correspondientes a los descuentos por préstamos hipotecarios o quirografarios hasta el 15 de cada mes. 	
Entradas	Sueldo de empleados y trabajadores	
Proveedores	Personal, IESS, Departamento de Recursos Humanos	
Salidas	Nómina de Empleados y Trabajadores	
Clientes	Empleados y trabajadores	
Indicadores	Número de Nominas Elaboradas	
Recursos	Información de Sueldos y Salarios de Empleados y Trabajadores	

		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS		Página	2	DE	18
Emite: Samantha Espinoza		Revisión		Código: L-PR-EN			
				Fecha: 16-05-2021			
N°	Actividad	Tiempo	Observaciones				
1	Revisar ingresos y sanciones	2 días					
2	Revisar planilla del IESS	1 día					
3	Revisar planillas de aporte	1 día	Tomar en consideración la normativa vigente de Aporte Patronal.				
4	Revisar planillas de prestamos	1 día					
5	Revisar información	1 día					
6	Revisar y valorar horas extras	1 día	Tomar en consideración el Art.58 del Código de Trabajo para el cálculo de Horas Extras				
7	Ingresar valores de nomina	1 día					
Indicadores							
Código	Nombre	Descripción	Formula				Frecuencia
RSP- NN	Numero de nóminas Elaboradas	Determinar la cantidad de nóminas realizadas durante el periodo	$\frac{N^{\circ} \text{ de Nominas ingresadas}}{N^{\circ} \text{ de Nominas que deben registrarse}}$				Mensual Anual

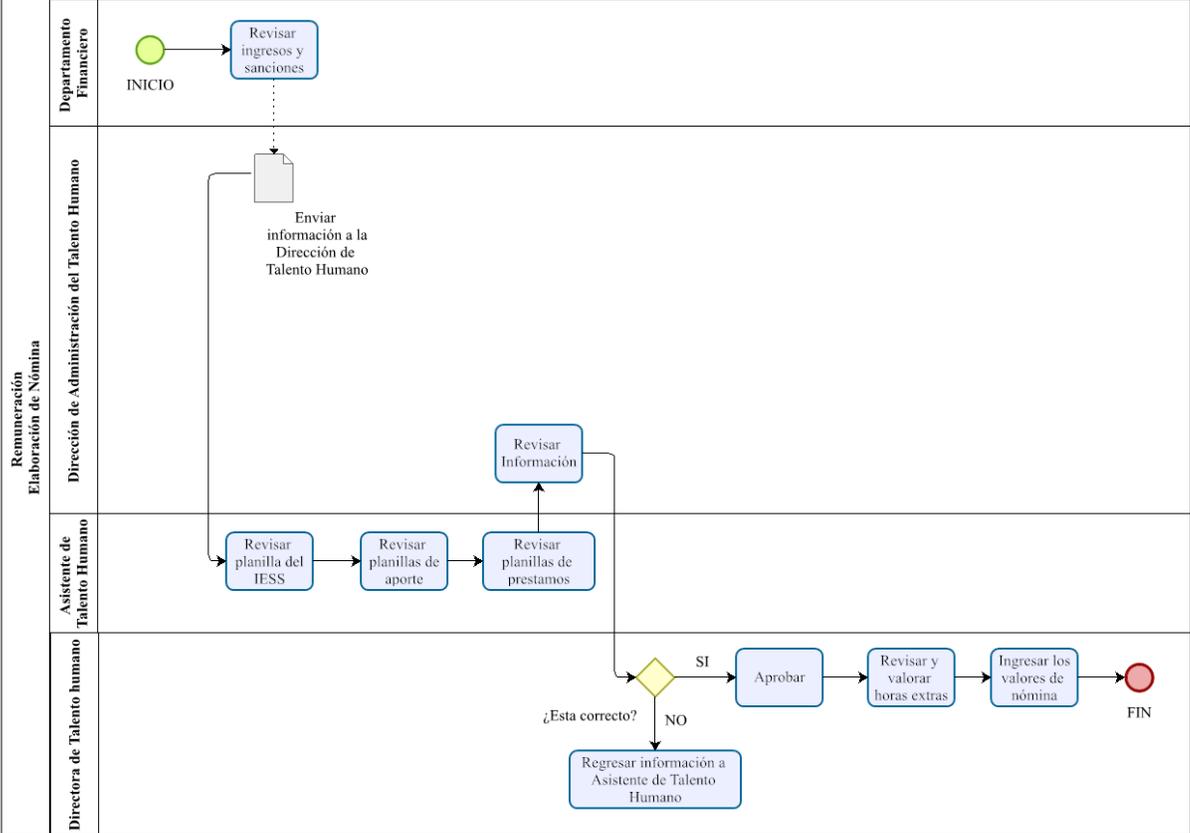


Gráfico 22.Diagrama de flujo del proceso de Remuneración

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
 Fuente: Servitorno S.A.

Tabla 8.

Manual de Procedimiento de Planificación de Talento Humano

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	4	DE	18
Emite: Samantha Espinoza	Revisión	Código: L-PR-PTH			
		Fecha: 16-05-2021			

	Proceso	Desarrollo de Gestión de Talento Humano
	Subproceso	Planificación de Talento Humano
	Responsable	Jefe de Talento Humano
Propósito	Determinar el número de puestos que se requieren en la empresa para que desarrollen los procesos correspondientes en Servitorno S.A.	
Alcance	En el subproceso de Planificación de Talento Humanos de Servitorno S.A., se realizará el registro y la creación de puestos; los tipos de contratación que se pueden realizar son: contratos ocasionales, profesionales, pasantías o prácticas preprofesionales las cuales se relacionan con el personal de la empresa.	
Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato ocasional: es un documento jurídico el cual se establece un conjunto de derechos y obligaciones a los cuales se encuentra sujeto el empleador como el empleado. Este tipo de contrato se lo realiza de forma esporádica, generalmente se lo redacta cuando se realizan labores de tipo extraordinarias. • Contrato de pasantías: son documentos que se elaboran entre instituciones educativas públicas o privadas con el fin de que los estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas. 	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de talento humano es la unidad encargada de determinar el número de puestos que se requerirán en cada uno de los procesos ocupacionales de Servitorno S.A., de acuerdo con la planificación anual de la empresa. • El departamento de talento humano tiene la responsabilidad y obligación de proponer el número de puestos que serán requeridos en la empresa, con el fin de que exista eficiencia y eficacia en cada uno de los departamentos de la empresa. • Los diferentes departamentos de la empresa que tengan necesidades funcionales u operativas remitirán al departamento de talento humano el requerimiento de cargos a fin de que se realice el estudio de factibilidad para la creación de estos. • El departamento de talento de humano tiene la responsabilidad de trabajar juntamente con los diferentes departamentos y esperar la aprobación de la autoridad máxima. 	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	5	DE	18
Emite: Samantha Espinoza	Revisión	Código: L-PR-PTH			
		Fecha: 16-05-2021			
Entradas	Profesionales, practicantes				
Proveedores	Departamento Financiero				
Salidas	N/A				
Clientes	Gerente General, Departamento de Recursos Humanos				
Indicadores	Número de puestos requeridos en los procesos				
Recursos	Número de puestos que se requieren en la empresa				

N.º	Actividad	Tiempo	Observaciones
1	Analizar la información del presupuesto de TH	3 días	Tomar en consideración el presupuesto maestro de la empresa.
2	Verificar existencia de recursos financieros	1 día	
3	Realizar reformas acordes al presupuesto	1 día	
4	Aplicar y modificar reglamento interno	3 días	
5	Actualizar nómina de empleados y trabajadores	2 días	
6	Elaborar la estructura ocupacional de puestos	2 días	

Indicadores				
Código	Nombre	Descripción	Formula	Frecuencia
RSP-PTH	Número de puestos requeridos para los procesos	Este indicador determina la cantidad de puestos que se requieren en los diferentes departamentos de la empresa	$\frac{N^{\circ} \text{ de puestos actuales}}{N^{\circ} \text{ de puestos requeridos}}$	Mensual

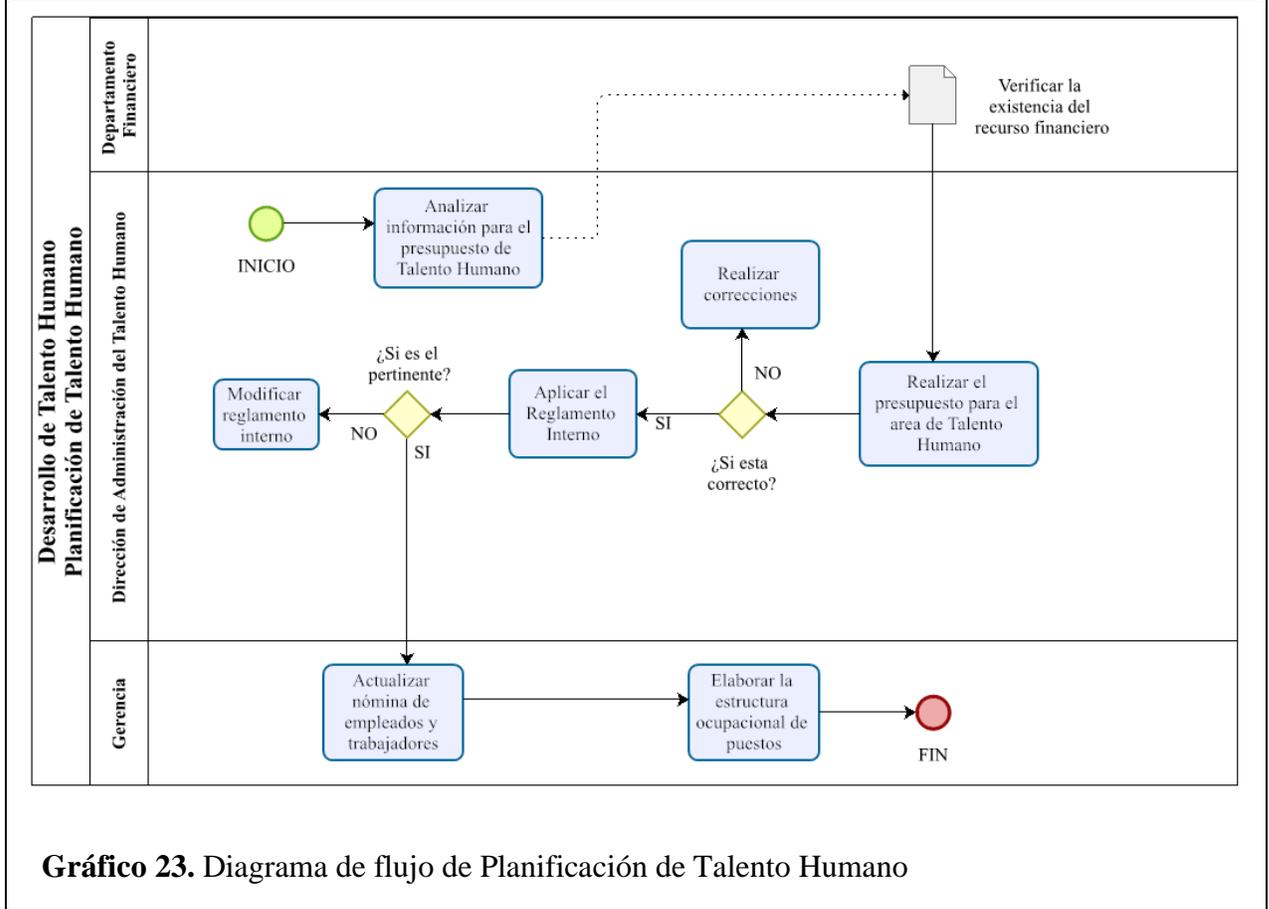


Gráfico 23. Diagrama de flujo de Planificación de Talento Humano

Elaborado por. Espinoza,

S. (2021)
 Fuente: Servitorno S.A.

Tabla 9.

Manual de Procedimientos de Reclutamiento

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	7	DE	18
		Fecha: 16-05-2021			

	Proceso	Desarrollo de Gestión de Talento Humano		
	Subproceso	Reclutamiento		
	Responsable	Asistente de Talento Humano		
Propósito	Reclutar a la persona adecuada que posea los diferentes conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren en el puesto de trabajo.			
Alcance	El subproceso de reclutamiento se basa o parte de los conocimientos, aptitudes y habilidades que se posea cada uno de los postulantes, con el fin de preseleccionar a los candidatos que cumplen con el perfil requerido.			
Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos: se entiende como el efecto de conocer y poseer información valiosa para realizar un trabajo en un área específica. • Habilidades: se conforman por el conocimiento, destrezas, comportamientos y aptitudes necesarias para que una persona se desenvuelva adecuadamente en labores cotidianas de la empresa. • Aptitudes: son entendidas como los conocimientos sobre cualquier procedimiento y técnica, que se aplican en el puesto de trabajo 			
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • El subproceso de reclutamiento se debe realizar mediante tres principios fundamentales los cuales son: legalidad, igualdad y equidad. • El subproceso de reclutamiento se lo realizara mediante diferentes convocatorias como medios escritos y electrónicos con el fin de que exista diferentes perfiles profesionales. 			
Entradas	Nuevo funcionario			
Proveedores	Nuevo funcionario, Departamento de Recursos Humanos			
Salidas	Reclutamiento y selección de nuevo funcionario			
Clientes	Departamento Financiero, Recursos Humanos, Producción, Ventas			
Indicadores	Trabajadores y empleados que muestran buen desempeño			
Recursos	Postulantes para puestos de trabajo			
N.º	Actividad	Tiempo	Observaciones	
1	Revisar necesidades de los diferentes departamentos	2 días		
2	Preparar proceso de reclutamiento	1 día		
3	Realizar convocatoria	7 días		

Emite: Samantha Espinoza

Revisión

Código: L-PR-R

Fecha: 16-05-2021

N.º	Actividad	Tiempo	Observaciones
4	Revisión de requisitos de acuerdo con las necesidades de los departamentos.	1 día	
5	Convocatoria de personal	7 días	
6	Pre-Selección de personal	2 días	

Indicadores

Código	Nombre	Descripción	Formula	Frecuencia
RSP-DL	Desempeño del Personal	Este indicador permite mostrar la cantidad de trabajadores y empleados que muestran un buen desempeño	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores con buen desempeño}}{N^{\circ} \text{ de trabajadores con inconvenientes}}$	Mensual

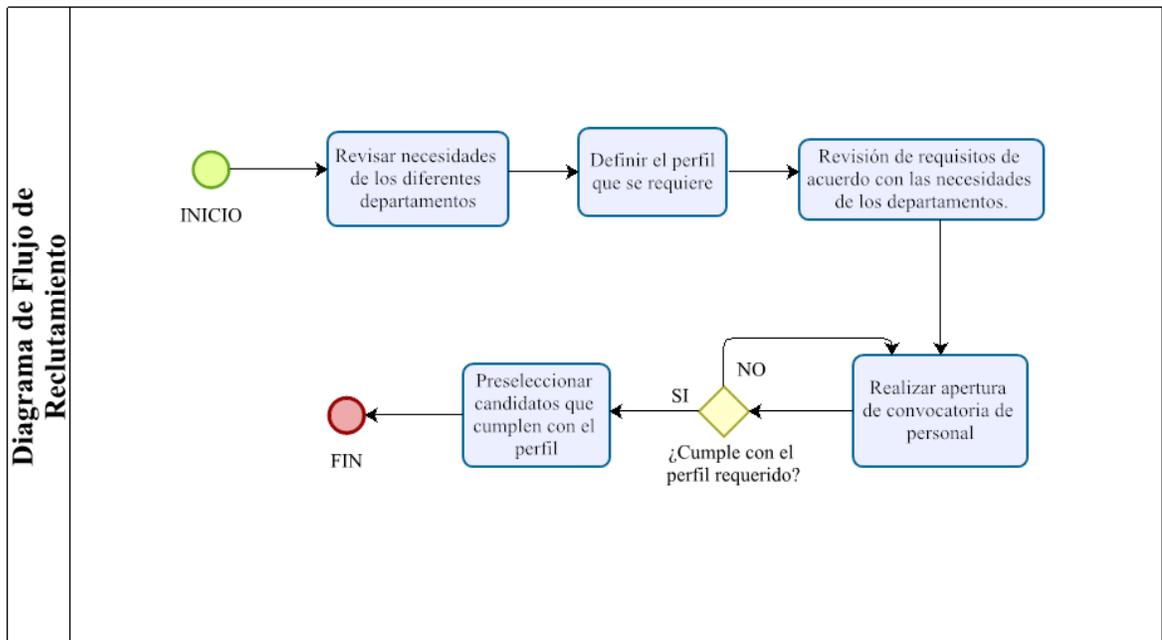


Gráfico 24.Diagrama de flujo de Reclutamiento

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
Fuente: Servitorno S.A.

Tabla 10.

Manual de Procedimientos de Selección de Personal

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	9	DE	18
			Emite: Samantha Espinoza		
		Código: L-PR-SP			
		Fecha: 16-05-2021			

	Proceso	Desarrollo de Gestión de Talento Humano
	Subproceso	Selección de Personal
	Responsable	Jefe de Talento Humano
Propósito	Seleccionar a la persona adecuada mediante la aplicación de diferentes pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad a fin de medir y cuantificar las habilidades de los candidatos preseleccionados para el puesto de trabajo.	
Alcance	El subproceso de selección de personal debe preseleccionar a las personas competentes y adecuadas para ser colocadas en el puesto o vacante que requiere ser cubierto en la empresa.	
Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas psicométricas: son test que se aplican a los postulantes para el puesto de trabajo con el fin de medir sus habilidades y aptitudes referentes al cargo. • Pruebas psicológicas: son test que se aplican a los postulantes con el fin de identificar los patrones de conducta que poseen cada uno de los aspirantes. • Pruebas de conocimientos: son aquellos en las cuales se plantean ejercicios de conocimientos de los aspirantes con el fin de determinar sus destrezas, formación y experiencia adquirida en el transcurso de su carrera laboral. 	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • El subproceso de selección de personal debe tener en consideración tres principios fundamentales los cuales son: transparencia, credibilidad e inserción. • El subproceso de selección de personal se lo debe realizar en base a las políticas establecida por el Código de Trabajo. 	
Entradas	Nuevo funcionario	
Proveedores	Nuevo funcionario, Departamento de Recursos Humanos	
Salidas	Selección de nuevo funcionario	
Clientes	Departamento Financiero, Recursos Humanos, Producción, Ventas	
Indicadores	Trabajadores y empleados que muestran buen desempeño	
Recursos	Postulantes para puestos de trabajo	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	10	DE	18
Emite: Samantha Espinoza	Revisión	Código: L-PR-SP			
		Fecha: 16-05-2021			

N.º	Actividad	Tiempo	Observaciones
1	Citar a candidatos preseleccionados a una entrevista.	3 días	.
2	Realizar pruebas de conocimientos de acuerdo con el perfil requerido.	1 día	
3	Selección de personal	1 día	
4	Elaboración de contrato	3 días	
5	Revisar modalidad de contrato	2 días	
6	Contratar	2 días	

Indicadores				
Código	Nombre	Descripción	Formula	Frecuencia
RSP-DL	Desempeño del Personal	Mostrar la cantidad la cantidad de trabajadores y empleados que muestran un buen desempeño.	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores con buen desempeño}}{N^{\circ} \text{ de trabajadores con inconvenientes}}$	Mensual

Emite: Samantha Espinoza

Revisión

Código: L-PR-SP

Fecha: 16-05-2021

Diagrama de Flujo de Selección

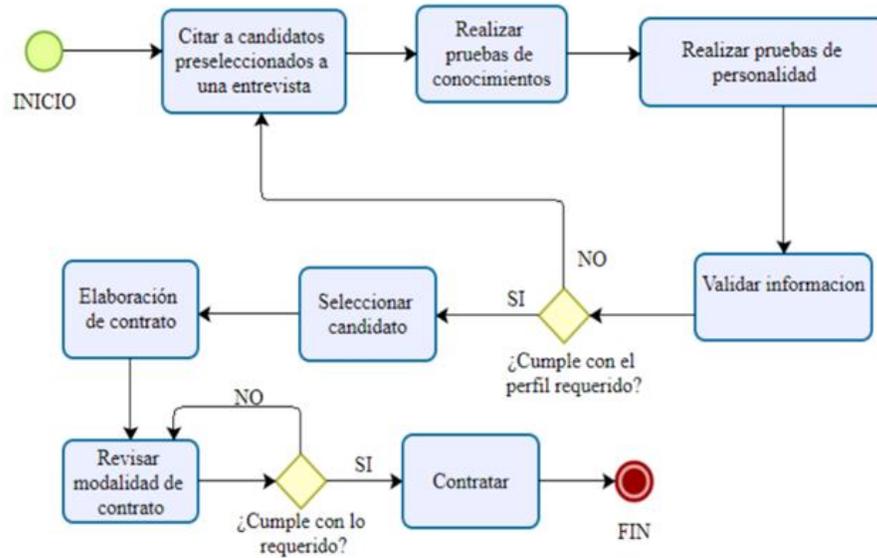


Gráfico 25. Diagrama de flujo de selección de personal

Elaborado por: Espinoza, S. (2021)
 Fuente: Servitorno S.A.

Tabla 11.

Manual de Procedimientos de Capacitación

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	12	DE	18
Emite: Samantha Espinoza	Revisión	Código: L-PR-C			
		Fecha: 16-05-2021			

	Proceso	Desarrollo de Gestión del Talento Humano
	Subproceso	Capacitación
	Responsable	Jefe de Talento Humano- Asistente de Talento Humano
Propósito	Establecer programas de capacitación con el cual los empleados y trabajadores logren adquirir destrezas, habilidades y conocimientos de acuerdo con sus perfiles profesionales	
Alcance	El subproceso de capacitación pretende que se realice una formación continua de todos los trabajadores de la empresa haciendo mayor énfasis en el desarrollo de habilidades, capacidades y aptitudes que se relacionen con los perfiles ocupacionales de cada trabajador.	
Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación: es el proceso por el cual la empresa pretende formar y capacitar a todos sus trabajadores, con el fin de que logren un mayor desempeño los trabajadores en sus actividades cotidianas. • Perfil ocupacional: es un documento en el cual se registran las habilidades y aptitudes que debe tener un trabajador en un puesto de trabajo determinado. 	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de talento humano tiene la obligación de elaborar planes de capacitación con el fin de que exista una formación continua de los trabajadores. 	
Entradas	Empleados y trabajadores	
Proveedores	Gerente General, Departamento Financiero, Recursos Humanos, Producción, Ventas	
Salidas	Empleados y Trabajadores Capacitados	
Clientes	Departamento Financiero, Recursos Humanos, Producción, Ventas	
Indicadores	Numero de programas y capacitaciones realizadas.	
Recursos	Programas de Capacitación	

N.º	Actividad	Tiempo	Observaciones
1	Planificar la capacitación requerida	2 días	

2	Revisar presupuesto para programas de capacitación	1 día	Tomar en consideración el presupuesto maestro emitido por la empresa.
---	--	-------	---

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS		Página	13	DE	18
Emite: Samantha Espinoza		Revisión		Código: L-PR-C		
				Fecha: 16-05-2021		
N.º	Actividad	Tiempo	Observaciones			
3	Coordinar capacitación de personal	3 días				
4	Realizar informes técnicos de capacitación	3 días				
5	Coordinar capacitaciones para año siguiente	2 días				

Indicadores				
Código	Nombre	Descripción	Formula	Frecuencia
	Cantidad de capacitaciones realizadas.	Indicar el número de capacitaciones programas ejecutados en la empresa	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de capacitaciones planificadas}}$	Anual

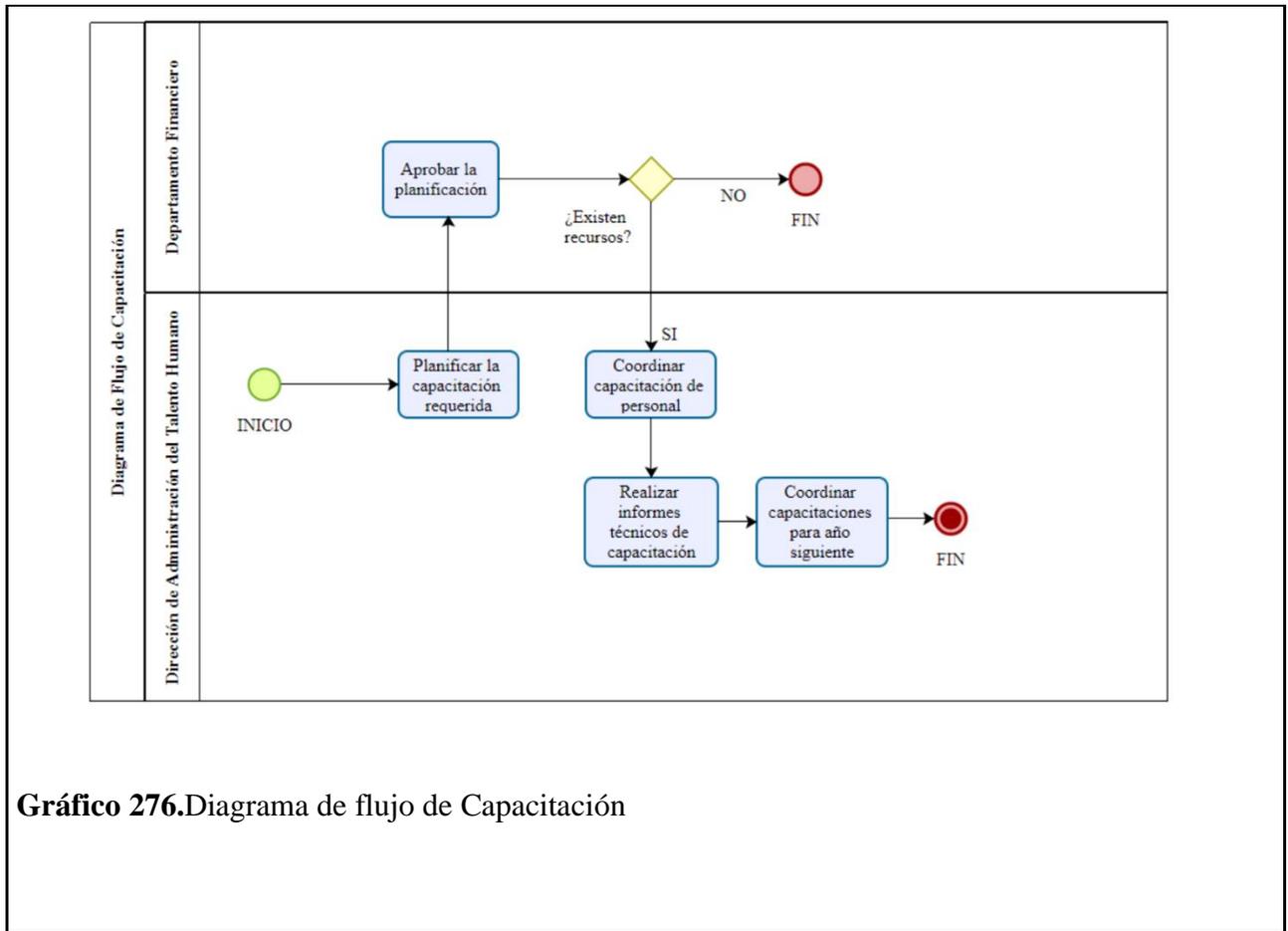


Gráfico 276.Diagrama de flujo de Capacitación

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
 Fuente: Servitorno S.A.

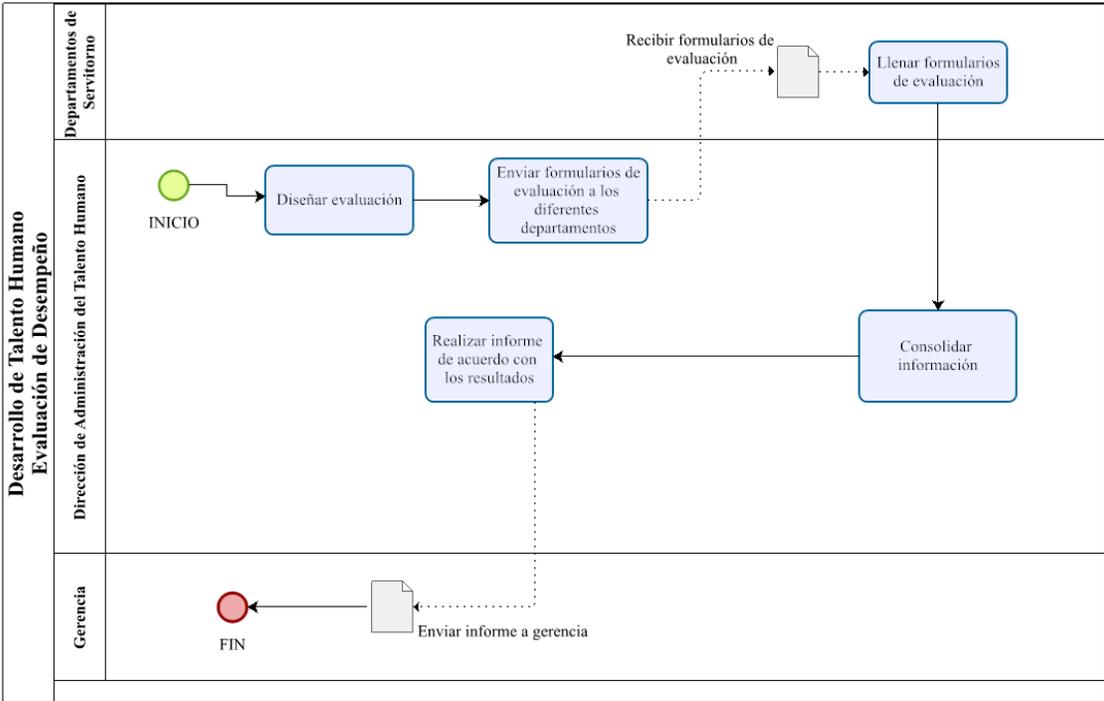
Tabla 12.

Manual de Procedimientos de Evaluación de Desempeño

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página	14	DE	18
			Emite: Samantha Espinoza Revisión		

	Proceso	Desarrollo de Gestión del Talento Humano
	Subproceso	Evaluación de Desempeño
	Responsable	Jefe de Talento Humano
Propósito	Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores en función de las metas y objetivos establecidos por la empresa.	
Alcance	La evaluación de desempeño consiste en evaluar a todos los trabajadores de Servitorno S.A., con el fin de realizar un informe en base a los resultados obtenidos mediante las evaluaciones aplicadas.	
Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Desempeño: permite determinar y valorar los conocimientos y el desempeño actual de todos los miembros de una empresa. 	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de desempeño deberá ser realizada por lo menos una vez al año. • La evaluación de desempeño debe buscar tener una perspectiva clara de los niveles de habilidad, destreza y aptitudes de cada uno de los trabajadores. • La evaluación de desempeño deber ser analizada por el jefe inmediato de cada uno de los trabajadores y aprobada por el Gerente General de Servitorno S.A. • Una vez realizada la evaluación de desempeño de cada trabajador, se debe comunicar a cada uno de ellos los resultados obtenidos. 	
Entradas	Empleados y trabajadores	
Proveedores	Departamento de Recursos humanos	
Salidas	N/A	
Clientes	Gerente General, Departamento Financiero, Recursos Humanos, Producción, Ventas	
Indicadores	Trabajadores con buen desempeño	
Recursos	Evaluación 360	

N.º	Actividad	Tiempo	Observaciones
1	Diseñar evaluación	3 horas	
	Enviar formularios de evaluación a los diferentes departamentos	0:30 min	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Página	15	DE	18
Emite: Samantha Espinoza			Revisión		Código: L-PR-ED		
					Fecha: 16-05-2021		
N.º	Actividad	Tiempo	Observaciones				
2	Aplicar evaluación 360º	1 hora					
3	Consolidar información						
4	Realizar informe de acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación 360	1 día					
Indicadores							
Código	Nombre	Descripción	Formula	Frecuencia			
	Trabajadores con buen desempeño	Indicar el número de trabajadores que tienen un buen desempeño en sus actividades.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores destacados}}{\text{Total de trabajadores}}$	Anual			
 <p>The flowchart illustrates the performance evaluation process across three organizational levels: Departamentos de Servitorno, Dirección de Administración del Talento Humano, and Gerencia. The process starts with 'Diseñar evaluación' in the HR department, followed by 'Enviar formularios de evaluación a los diferentes departamentos'. From there, forms are sent to 'Departamentos de Servitorno' to be filled out ('Llenar formularios de evaluación'). The forms are then consolidated ('Consolidar información') and an agreement report is prepared ('Realizar informe de acuerdo con los resultados'). Finally, the report is sent to 'Gerencia' ('Enviar informe a gerencia') to conclude the process ('FIN').</p>							
Gráfico 287. Diagrama de Flujo de Evaluación de Desempeño							

Elaborado por: Espinoza, S. (2021)
 Fuente: Servitorno S.A.

Tabla 13.

Manual de Procedimientos de Administración de Talento Humano

 ServiTorno	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	Página	16	DE	18
		Emite: Samantha Espinoza	Revisión	Código: L-PR-ATH	
		Fecha: 16-05-2021			

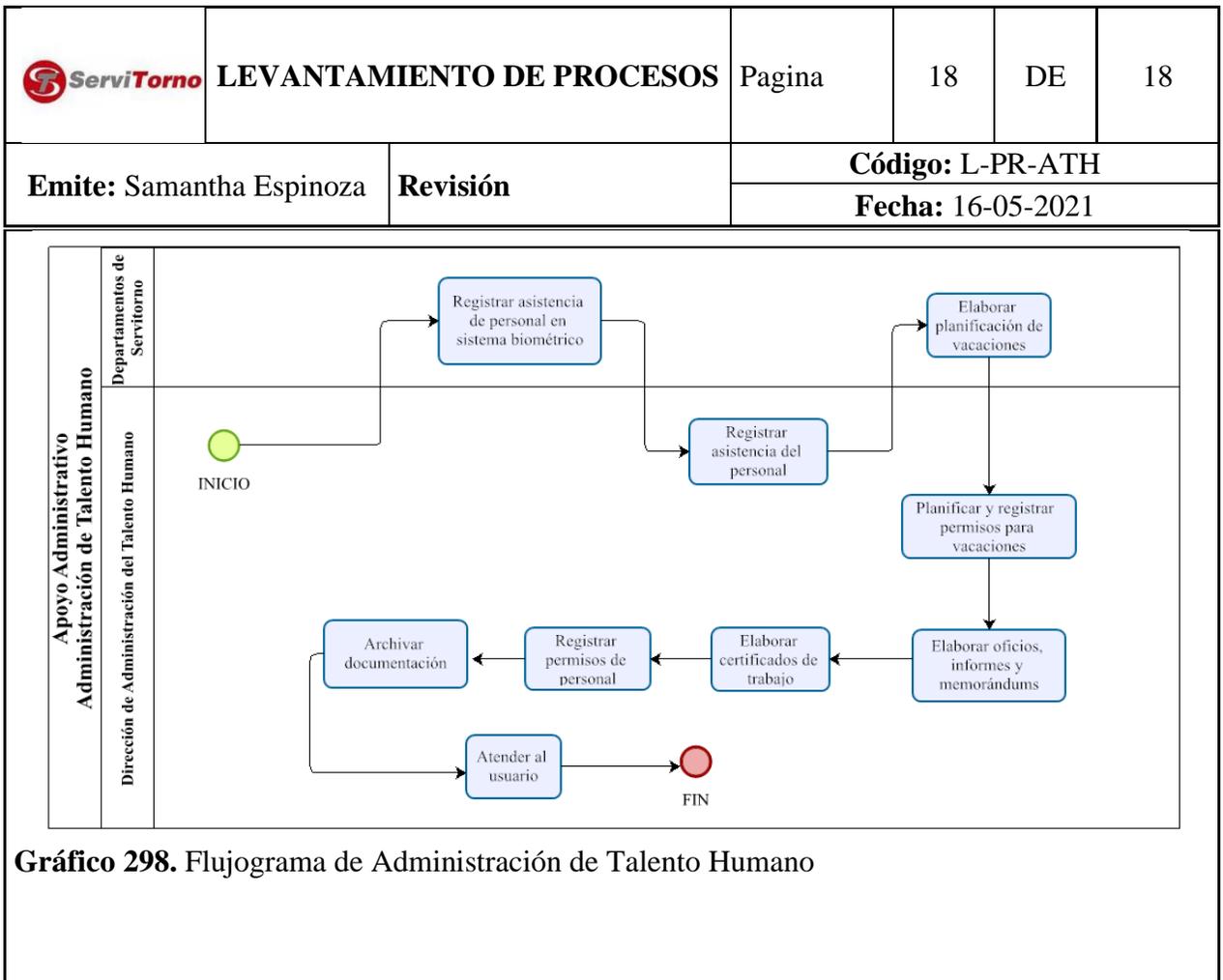
 ServiTorno	Proceso	Apoyo Administrativo
	Subproceso	Administración de Talento Humano
	Responsable	Secretaria
Propósito	Apoyar con conocimiento, habilidades y destrezas en la ejecución de actividades dentro de la Administración de Talento Humano, para ejecutar actividades complementarias dentro de la dirección.	
Alcance	El subproceso de administración de talento humano tiene como fin el registrar la asistencia de del personal, planificar las vacaciones de los empleados así como elaborar oficios informes y memorándums de acuerdo con las solicitudes de los departamentos de la empresa.	
Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo administrativo: es la unión de actividades que involucran esencialmente tareas habituales de oficina, las cuales varían dependiendo de la institución en la cual se labora. • Oficios: documento que se utiliza para comunicar disposiciones emitidas de otros departamentos. • Memorándums: documento que emite información de distintos departamentos generalmente indican recomendaciones, instrucciones o disposición. 	
Políticas	El subproceso de Administración de Talento Humano tiene como políticas elaborar los oficios y memorándums correspondientes de acuerdo con los formatos existentes en la Empresa Servitorno S.A.	
Entradas	Carpetas de personal, Documentación de empleados y trabajadores	
Proveedores	Gerente General, Jefe de Departamento Financiero, Recursos Humanos y Producción	
Salidas	Archivo	
Clientes	Empleados y trabajadores	
Indicadores	Niveles de apoyo brindado en los diferentes departamentos.	
Recursos	Registro Biométrico	

 ServiTorno	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	Página	17	DE	18
		Emite: Samantha Espinoza	Revisión	Código: L-PR-ATH	
		Fecha: 16-05-2021			

N°	Actividad	Tiempo	Observaciones
1	Registrar asistencia de personal en sistema biométrico.	1 hora	
2	Registrar asistencia de personal		
3	Elaborar planificación de vacaciones		
4	Planificar y registrar permisos para vacaciones	2 días	
5	Elaborar oficios, informes y memorándums	1 día	
6	Elaborar certificados de trabajo	1 hora	
7	Archivar documentación	1 hora	Tomar en consideración el orden cronológico, código y departamento al que pertenece.

Indicadores

Código	Nombre	Descripción	Formula	Frecuencia
	Apoyo brindado	Mostrar el nivel de apoyo que se ha realizado en la empresa	$\frac{\% \text{ apoyo realizado}}{\% \text{ apoyo establecido}}$	Diario



Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
Fuente: Servitorno S.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se concluye que al establecer un manual de procedimientos en la gestión de talento humano permite que exista una mayor optimización en los procesos internos del departamento de recursos humanos y sus niveles de gestión, puesto que, por medio de este se logra cumplir a cabalidad con cada una de las actividades que se les ha asignado además de dar cumplimiento los objetivos y actividades.
- Además, se llega a la conclusión de que por medio de la identificación de procedimientos y actividades que se realizan en la gestión de talento humano supone que exista mayor efectividad y productividad en las actividades que se desempeñan en el departamento de talento humano, específicamente en el proceso de contratación de personal idóneo para cada uno de los cargos que se requieran en un momento dado, de tal manera que la rotación del personal de la empresa disminuya favorablemente y esto aporte a mejorar la producción de la empresa, lo cual indica que existe una correcta optimización tanto en los procedimientos que se realizan como en los tiempos en que se requieren para poder realizar dichas actividades.
- Por otra parte, se deduce que el establecer un modelo de procedimientos estándar en la gestión de talento humano, es una necesidad prioritaria, puesto que, por medio de este manual de procedimientos no existirá nuevamente duplicidad en las actividades que se realizan, en la Empresa Servitorno S.A., debido que se podrá llevar un control de dichas actividades y sus respectivos resultados de tal manera que se garantiza que la gestión se realizará de forma eficiente, confiable y oportuna.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda en primer lugar a los ejecutivos de la empresa la aplicación inmediata de este manual de procedimientos en la empresa, pues el diseño del mismo en el área de gestión de talento humano facilitará la contratación de personal y minimizará su rotación evitando que la empresa pierda importantes recursos económicos en los procesos de contratación en los que se obtiene personal que es apto para el cargo, además se recomienda socializar los diagramas de flujo de cada uno de los cargos entre el personal con el fin de exponer cada uno de los procedimientos de los cargos lo cual servirá como una guía y como una herramienta útil para el trabajador.
- Es recomendable que anualmente se realice una evaluación del manual de procedimientos en el área de gestión de talento humano con el fin de verificar si existen procedimientos obsoletos o que no están acordes al puesto de trabajo, y por motivos de innovación de procesos dentro de la empresa.
- También el implementar el manual de procedimientos en la gestión de talento humano como un punto de partida para que se diseñe y se elabore un manual para los diferentes departamentos que posee la Empresa Servitorno S.A., como son el financiero, producción y ventas a fin de que sus procesos y procedimientos se los realicen de forma óptima.

Referencias

- Abril, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 23 de noviembre de 2020, de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Acuña, G. J., & González, I. D. (2017). *Diseño de puestos de trabajo en la Empresa Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S*. Universidad Pedagógica y tecnología de Colombia, Chiquinquirá. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2472/1/TGT-1060.pdf>
- Alcayaga, A. (23 de mayo de 2016). *La sobrecarga laboral: Un riesgo que disminuye la calidad de vida y la productividad*. Obtenido de Universidad San Sebastián: <https://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/05/23/1661/>
- Alfonso, A., Molinari, G., & Scaramellini, N. (2018). *Las áreas funcionales en las organizaciones: particularidades en las organizaciones turísticas*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Recuperado el 6 de abril de 2021, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarado, K., & Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>
- Álvarez, L. F. (2010). Recomendaciones para el análisis del puesto de trabajo. *Revista Pensando Psicología*, 6(11), 123-132. Recuperado el 8 de abril de 2021
- Arámbulo, C. C., & Dávila, F. (julio de 2018). Manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de Incach S.A. construcciones. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-talento-humano.html>
- Arellano, H. (22 de agosto de 2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3, 72-83. Recuperado el 22 de marzo de 2021
- ARLSURA. (s.f.). *Procedimiento para evaluaciones médicas ocupacionales. Profesiograma guía para el sector de la construcción*. Obtenido de https://www.arlsura.com/images/construccionsegura/documentos/herramienta_guia.pdf
- Armas, Y. M., Llanos, M. d., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Guayaquil: Universidad Ecotec. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Armijos, F. A. (2019). *Diseño de la estructura organizacional e implementación del organigrama funcional en la empresa Freddy Sport del Cantón El Guabo*. Universidad Técnica de Machala, Machala. Recuperado el 9 de abril de 2021

- Armijos, F. B. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado el 8 de abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Asanza, M. I., Miranda, M. M., Ortiz, R. M., & Espín, J. A. (noviembre de 2016). Manual de procedimiento en la Empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (2254-7630). Recuperado el 23 de febrero de 2021, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Betancourt, A. (marzo de 2019). Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 11 de marzo de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>
- Burgos, A. F., & Quinapallo, C. M. (octubre de 2016). Importancia de los manuales de procedimientos para la mejora de los procesos operativos en las agencias de aduanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/aduanas.html>
- Calderón, G. G., & Estrada, J. S. (2018). Creación de manual de funciones para mejorar la eficiencia en el departamento de administración Calmosacorp Cía. Ltda. (*Trabajo de titulación presentada como requisito para optar por el título de Ingeniero en Gestión Empresarial*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 4 de abril de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35179/1/TESIS%20-%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20CALDERON%20GABRIELA%20Y%20ESTRADA%20JOSSUE.pdf>
- Cárdenas, I. C. (2015). El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. (*Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación Previo a la Obtención del Título de Psicóloga Industrial*). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Carrasco, J. (enero-marzo de 2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI* (2). Recuperado el 2 de marzo de 2021, de http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260_u4_Act_integradora_2.pdf
- Carrillo, Á. (diciembre de 2016). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Ciencias Administrativas*, 4(8). Recuperado el 08 de abril de 2021, de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637/2641>
- Castillo, M. R. (2017). Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la Empresa Foto Estudio Proaño. (*Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial*). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato. Recuperado el 2 de abril de 2021, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>

- Ceceña, G. (enero-junio de 2013). Ventajas competitivas de las empresas cárnicas en Sinaloa. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (74), 40-53. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20628498003.pdf>
- Cedeño, L. C., & Triana, J. E. (2014). Diseño de procesos para el departamento de recursos humanos de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil. (*Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría*). Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6503/1/UPS-GT000592.pdf>
- Chaparro, L. (21 de febrero de 2021). *¿Cómo lograr una inducción memorable con nuevos colaboradores?* Obtenido de Revista Recursos Humanos: <https://revistarecursoshumanos.com/2021/02/09/como-lograr-una-induccion-memorable-con-nuevos-colaboradores/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Código de Trabajo. (22 de junio de 2020). *Código de trabajo*. Obtenido de DerechoEcuador.com: https://www.derechoecuador.com/uploads/content/2020/11/file_1604679569_1604679577.pdf
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista Faeco Sapiens*, 2(2), 13-26. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/354265108.pdf>
- Díaz, F. (2006). *Guía básica para la redacción del manual de definición de funciones*. Madrid: EOI. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20232/guia-basica-para-la-redaccion-del-manual-de-definicion-de-funciones>
- Dirección del Trabajo. (09 de abril de 2018). *¿Qué se entiende por funciones específicas, alternativas o complementarias?* Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60803.html#:~:text=Por%20%22funciones%20espec%C3%ADficas%22%20se%20entiende,realizarse%20unas%20luego%20otras%2C%20repeti%C3%A9ndose>
- Escobar, I., Amaya, O., & Peña, N. (diciembre de 2016). Los valores institucionales, magia para vivir en armonía. *Fundación Universitaria Los Libertadores*. Recuperado el 08 de abril de 2021, de https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3451/Escobar_Amaya_Pe%c3%b1a_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fazinga, W., Saffaro, F., Isatto, E., & Lantelme, E. (2019). Implementación del trabajo estandarizado en la industria de la construcción. *Revista ingeniería de construcción*, 34(3), 288-298. Recuperado el 2 de abril de 2021, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732019000300288
- Flores, A. (2009). La responsabilidad social de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 16(32), 123-136. Recuperado el 4 de abril de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/319657736_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_DE_LAS_EMPRESAS

- Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. doi: <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 11 de marzo de 2021
- Galarza, D., & Quintoña, J. (marzo de 2019). Gestión de los valores institucionales y la mejora del clima laboral. Guía didáctica de los valores institucionales. *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL*. Recuperado el 08 de abril de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/41022/1/BFILO-PD-AE1-19-007%20GALARZA%20-%20QUINTO%c3%91A.pdf>
- Galván, L. (2008). Motivación: estrategia de aprendizaje o autorrealización. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 1-22. Recuperado el 8 de abril de 2021, de http://beta.upc.edu.pe/calidadeducativa/ridu/2008/ridu5_art1_lg.pdf
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K., & Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115. Recuperado el 8 de abril de 2021
- García, S. (2016-2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal. (*Trabajo de Fin de Grado*). Universidad Miguel Hernández de ELCHE. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>
- García, V. (2018). *¿Qué es una Norma?* Recuperado el 02 de abril de 2021, de Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. CUAED/Facultad de Contaduría y Administración-UNAM.: <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/b21dc82f-af46-4e6e-aa9e-7ec603806a45/1-Concepto-de-Norma/index.html>
- García, Y., & Sorhegui, R. (febrero de 2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6-8. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/304/234>
- Gómez, R. (enero de 2018). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 1(24). Recuperado el 08 de abril de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007
- González, A. S., & Tapia, N. J. (diciembre de 2016). Gestión del talento humano: herramienta clave para el desarrollo organizacional (estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>

- González, R. (2017). La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 78-95. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2816/281653513007/html/index.html>
- Guevara, C. A. (2020). Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 243-256. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062641017/29062641017.pdf>
- Guzmán, B. E., Tarapuez, E., & Parra, R. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombiana de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 593-609. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967004>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (enero-junio de 2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(8), 179-195. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Higuaita, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIX (1), 73-90. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90922732005.pdf>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (junio de 2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3). Recuperado el 08 de abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en
- Iranzo, M. (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. (*Trabajo Individual de Fin de Máster*). Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI, Madrid. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Jara, A. M., Asmat, N. S., Alberca, N. E., & Medina, J. J. (marzo de 2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). Recuperado el 5 de marzo de 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Lema, V. J. (2016). Diseño de puesto y manual de funciones para el reclutamiento del personal "Carmelita 1". (*Trabajo práctico de examen de grado o de fin de carrera de carácter complejo*). Universidad Estatal de Milagro, Milagro. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3259/1/Trabajo%20Practico%20%20Lema%20.pdf>
- León, A. M., Niño, M. D., & Puyo, L. F. (2018). Optimización de los procesos de selección y contratación del personal de SOCCA S.A.S. (*Trabajo de grado para optar al título como especialista en gerencia de empresas*). Universitaria Agustiniiana, Bogotá. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de

- <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/563/NinoBustos-MariaDelPilar-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León, L. A., & Jiménez, B. A. (2015). *Análisis y descripción de puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta: Manual de funciones laborales*. Machal: UTMACH. Recuperado el 2 de marzo de 2021
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (septiembre de 2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. Recuperado el 7 de abril de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000400003
- Leyva, A., Espejel, J., & Cavazos, J. (marzo de 2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *RPE*, 4(1), 7 - 22. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/119/54>
- López, J., & Ortega, I. (agosto de 2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32(140). Recuperado el 08 de abril de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232016000300009&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Majad, M. A. (mayo-agosto de 2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Marín, J. A., Bautista, Y., & García, J. J. (septiembre-diciembre de 2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 10(3), 584-618. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488008.pdf>
- Mariño, M. J. (2018). Manual de políticas y procedimientos de control del departamento de compras de la Empresa ADOYOS S.A. (*Tesis presentada como requisito para optar por el título de: Contador Público Autorizado*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37264/1/TESIS%20MARTHA%20MARI%C3%91O%20CD-%20EMPASTADOS%2004-09-2018.pdf>
- Medina, S. J. (2019). Diseño de procedimientos de control interno para gestión administrativa en empresa constructora CIMETCORP S.A. (*Tesis presentada como requisito para optar por el título de Ingeniero Comercial*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42518/1/DISE%C3%91O%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20PARA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20EN%20EMPRESA%20CONSTRUCTORA%20C.pdf>

- Méndez, A. (2008). *La investigación en la era de la información: guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo*. México: Trillas. Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de <http://herzog.economia.unam.mx/academia/inae/pdf/inae1/u115.pdf>
- Mendoza, R. S., & Varas, M. L. (2018). La necesidad de autorrealización y su incidencia en la satisfacción laboral. (*Trabajo de titulación de grado previo a la obtención del título de Psicóloga*). Universidad Estatal de Milagro, Milagro. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4294/1/2.%20LA%20NECESIDAD%20DE%20AUTORREALIZACI%C3%93N%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LA%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf>
- Mendoza, W. M., García, T. Y., Delgado, M. I., & Barreiro, I. M. (octubre de 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Mero, J. M. (julio-septiembre de 2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica*, 3(8), 84-102. doi:10.23857/fipcaec.v3i8.59
- Meza, S., Morgan, J., & Díaz, E. S. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3010>
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (julio-diciembre de 2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mora, L. L., Duran, M. E., & Zambrano, J. G. (octubre de 2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Recuperado el 21 de marzo de 2021
- Morales, C., & Masis, A. (2014). La medición de la productividad del valor agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *TEC Empresarial*, 8(2), 41-49. Recuperado el 22 de marzo de 2021
- Morelos, J., & Nuñez, M. Á. (2017). Productividad de las empresas de la zona extractiva minera-energética y su incidencia en el desempeño financiero en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 330-340. doi: 10.1016/j.estger.2017.11.002
- Muñoz, J. M. (2012). Manual de procedimientos para la gestión del talento humano para los agentes de cargas internacional. (*Departamento de Posgrado y Educación Continua Especialización de la Administración de la Seguridad*). Universidad Militar NUEva Granada y San Buenaventura, Cartagena. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6832/MunozVesgaJoseManuel2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano,a%20la%20obtenci%C3%B3n%20de%20valor>

- Muñoz, N. A. (2016). *La gestión del talento humano como una ventaja competitiva y factor de éxito en Elmer Candy Corporation*. Universidad Santo Tomás, Bogotá. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/2825>
- Nicuesa, M. (26 de junio de 2012). *Delimitar las funciones de cada puesto*. Obtenido de empresariados.com: <https://empresariados.com/delimitar-las-funciones-de-cada-puesto/>
- Núñez, C. J., & Brochero, M. A. (2019). El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas. (*Trabajo presentado como requisito para la aprobación del Seminario de Profundización en Gestión del Talento Humano, presentado como modalidad de grado*). Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019_talento_humano_empresas.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *La prevención del estrés en el trabajo, puntos de control: Las mejoras prácticas para la prevención en el lugar de trabajo*. Recuperado el 2 de abril de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_251057.pdf
- Oñate, S. (s.f.). *La retención del talento humano es clave para la productividad de una empresa*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/retencion-talento-humano-productividad-empresas.html>
- Orellana, C., Orellana, E., Olivo, M., & Tambo, V. (julio-diciembre de 2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4, 343-351. Recuperado el 7 de abril de 2021
- Orellana, D. M., & Sánchez, M. C. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 205-222. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf>
- Ortiz, S. P., & Santos, X. R. (2017). Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la Compañía CHARTUR S.A. (*Proyecto de investigación Previo a la Obtención del Títulos de Ingeniero Comercial*). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1914/1/T-ULVR-1720.pdf>
- Padilla, R. Á. (2013). Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro metalmeccánica. (*Para la obtención del grado de maestría en psicología con orientación en psicología laboral y organizacional*). Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/76595559.pdf>
- Parnreiter, C. (2016). La división del trabajo como una relación socioespacial, o cómo reconciliar la ciencia económica y la geografía. *Economíaunam*, 13(39), 106-119. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v13n39/1665-952X-eunam-13-39-00106.pdf>
- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M., & Vega, A. (junio de 2019). Aprendizaje Organizacional: Análisis de la Exploración y Explotación de Conocimiento en Medianas Empresas. *Información Tecnológica*,

- 30(3). Recuperado el 08 de abril de 2021, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000300059&script=sci_arttext&tlng=p
- Pinzón, S., Maldonado, G., & Marín, J. (marzo de 2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 25(1), 21 - 34. Recuperado el 08 de abril de 2021
- Plan Nacional Para El Buen Vivir. (2017). *Plan Nacional Para El Buen Vivir 2017-2021*. Obtenido de [gobiernoelectronico.gob.ec](https://www.gobiernoelectronico.gob.ec): <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Ponce, G., Espinoza, D., Ríos, J., & Tapia, K. (septiembre de 2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13). Recuperado el 08 de abril de 2021, de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182017000100271
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. Recuperado el 8 de abril de 2021, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167
- Ramírez, V. (2019). Identidad profesional y aptitud gerencial en las enfermeras de la Micro Red de Sechura, 2019. *Universidad Cesar Vallejo*. Recuperado el 08 de abril de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54682/Ramirez_NV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rezzoagli, B. A. (diciembre de 2016). Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica. *Revista de Derecho Público*. doi: <http://dx.doi.org/10.15425/redepub.37.2016.01>
- Rodríguez, J. L., & Calcerrada, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista Espacios*, 41(3). Recuperado el 8 de abril de 2021, de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>
- Salto, J. G., Jiménez, W. F., & López, Z. E. (2017). Los sistemas de gestión de calidad y la conformidad de la norma: un caso de estudio del sector de producción de plantas de calzado, República del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(11), 620-644. Recuperado el 7 de abril de 2021, de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/614/pdf_425
- Sánchez, C. E. (2015). El manual de procedimientos y su incidencia en los procesos administrativos de la Empresa Dispacid S.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. (*Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios*). Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 23 de febrero de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12878/1/354%20MKTsp.pdf>
- Sánchez, J. A., Gómez, M. d., & Molina, W. A. (abril de 2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en las tortillerías de la localidad de Escárcega. *Daena: International*

- Journal of Good Conscience.*, 13(1), 317-327. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A20.13\(1\)317-327.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A20.13(1)317-327.pdf)
- Sánchez, M. A. (2013). Diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaría del Colegio Técnico Fiscal Provincia del Azuay de la ciudad de Guayaquil. (*Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría*). Universidad Politécnica Salesiana (Sede Guayaquil), Guayaquil. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>
- Schroeder, R. G., Meyer, S., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 6 de abril de 2021, de https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion_de_operaciones-1.pdf
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (24 de enero de 2017). Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 1(24), 86 - 99. Recuperado el 08 de enero de 2021, de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Suárez, M. J. (Julio-septiembre de 2018). Gestión empresarial: un paradigma del siglo XXI. *Revista Científica*, 3(8), 44-64. doi: DOI 10.23857/fipcaec.v3i8.57
- Togra, N. R. (febrero de 2015). *Diseño de un manual de procesos para la Empresa Industrial, Mecánica de Precisión Lema del Pacífico, MEPRELPA S.A.* Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7718>
- Torres, C. A., Malta, N., & Olivares, C. (2020). Sistema de monitoreo para la implementación de la norma ISO 9001. *Ingeniería Industrial*, 41(1). Recuperado el 8 de abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100009
- Valdivieso, J. P. (2015). Elaboración de un manual de políticas, procedimientos y funciones para el mejoramiento del área administrativa de Distribuciones Disvalbo CIA.LTDA. de la ciudad de Ambato. (*Disertación de grado previo a la obtención de título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad*). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1135/1/75668.pdf>
- Varela, I. (6 de marzo de 2020). *Departamentos de una empresa y sus funciones*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/departamentos-de-empresa/#:~:text=El%20departamento%20administrativo%20es%20aquel,m%C3%A1s%20importantes%20del%20departamento%20administrativo.>
- Vasquez, H. (2018). El desarrollo organizacional como ventaja competitiva en empresas medianas de consumo masivo en Colombia. (*Ensayo presentado como requisito para optar el título especialista en "Alta Gerencia"*). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36349/VasquezHector2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Vásquez, J. A. (julio-diciembre de 2016). El manual maestro de procesos y procedimientos, un paso hacia la gestión de calidad: el caso del consejo nacional de vialidad. *Revista Nacional de Administración*, 7(2), 121-141. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/1516/1968>
- Vega De La Cruz, L. O., & Ortiz Pérez, A. (2017). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre económico*, 20(45), 217-231. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v20n45/0120-6346-seec-20-45-00217.pdf>
- Vega, L. O., & Nieves, A. F. (2016). Procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del control interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 1-19. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>
- Villa, E. J. (2020). La gestión empresarial y el desarrollo organizacional en la Empresa El Sembrador S.C.C. en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. (*Proyecto del trabajo de titulación para la obtención del título de ingeniera comercial*). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Chimborazo, Ecuador. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7235/1/TESIS%20ESTRELLA%20VILLA%202020-ING-COM.pdf>
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimiento como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado el 28 de octubre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=es.
- Zapata, G., & Mirabal, A. (junio de 2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(121). Recuperado el 8 de abril de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782018000100005

ANEXOS

Anexo 1: Categorías fundamentales

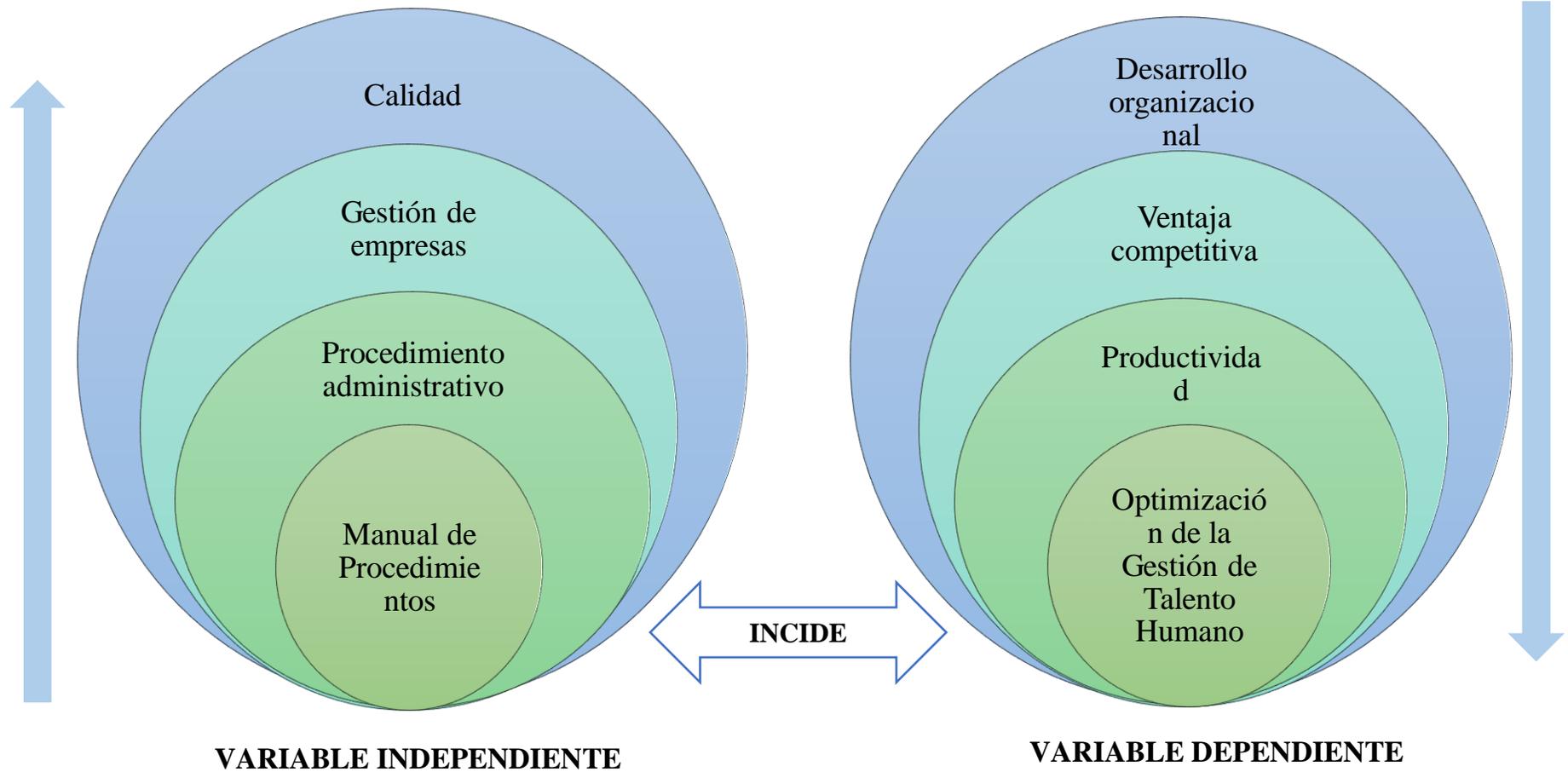


Gráfico 29. Categorías Fundamentales

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Investigación

Anexo 2: Redes conceptuales

Variable Independiente

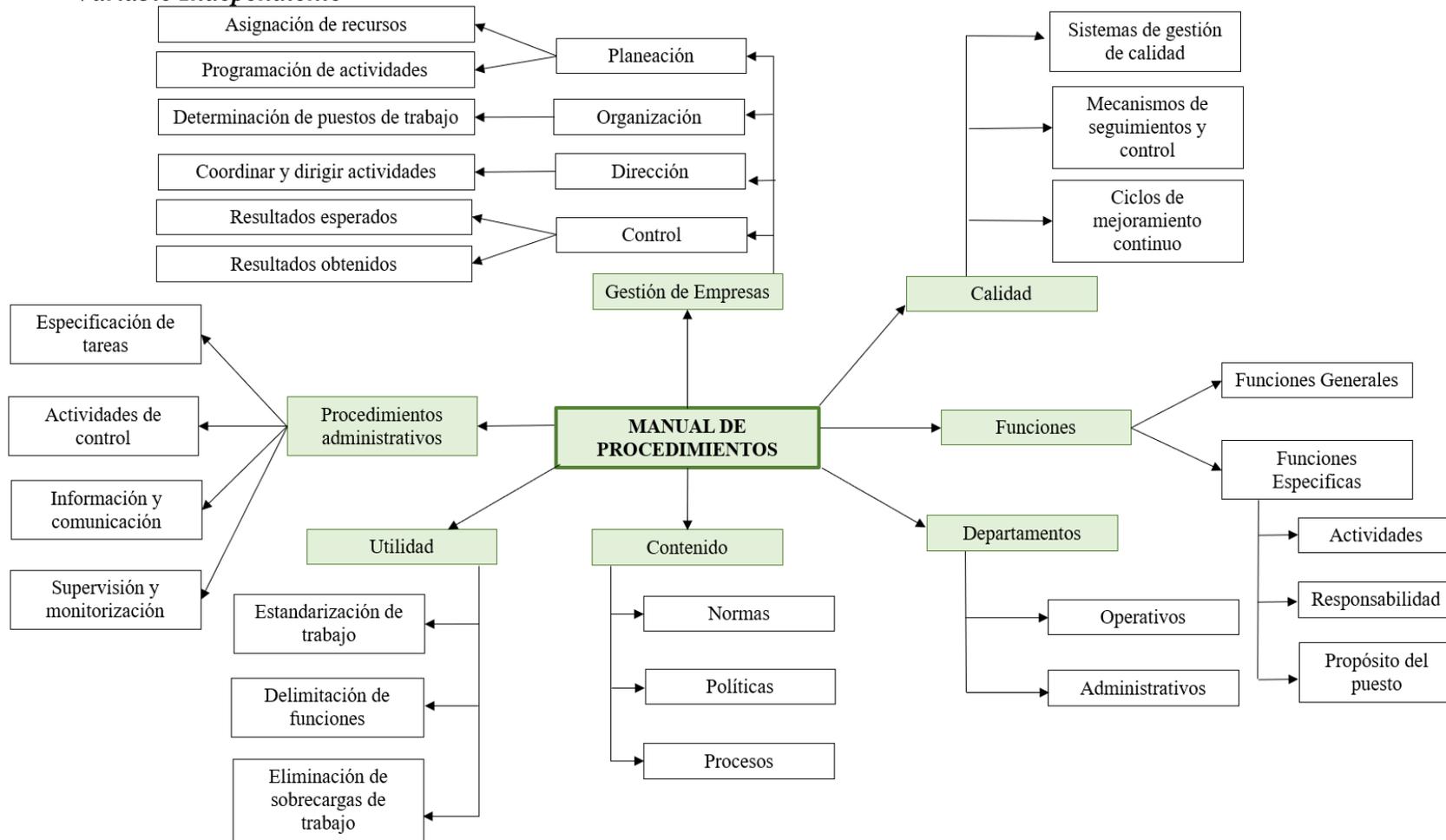


Gráfico 300.Subordinación Conceptual: Variable Independiente

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)

Fuente: Investigación

Variable dependiente

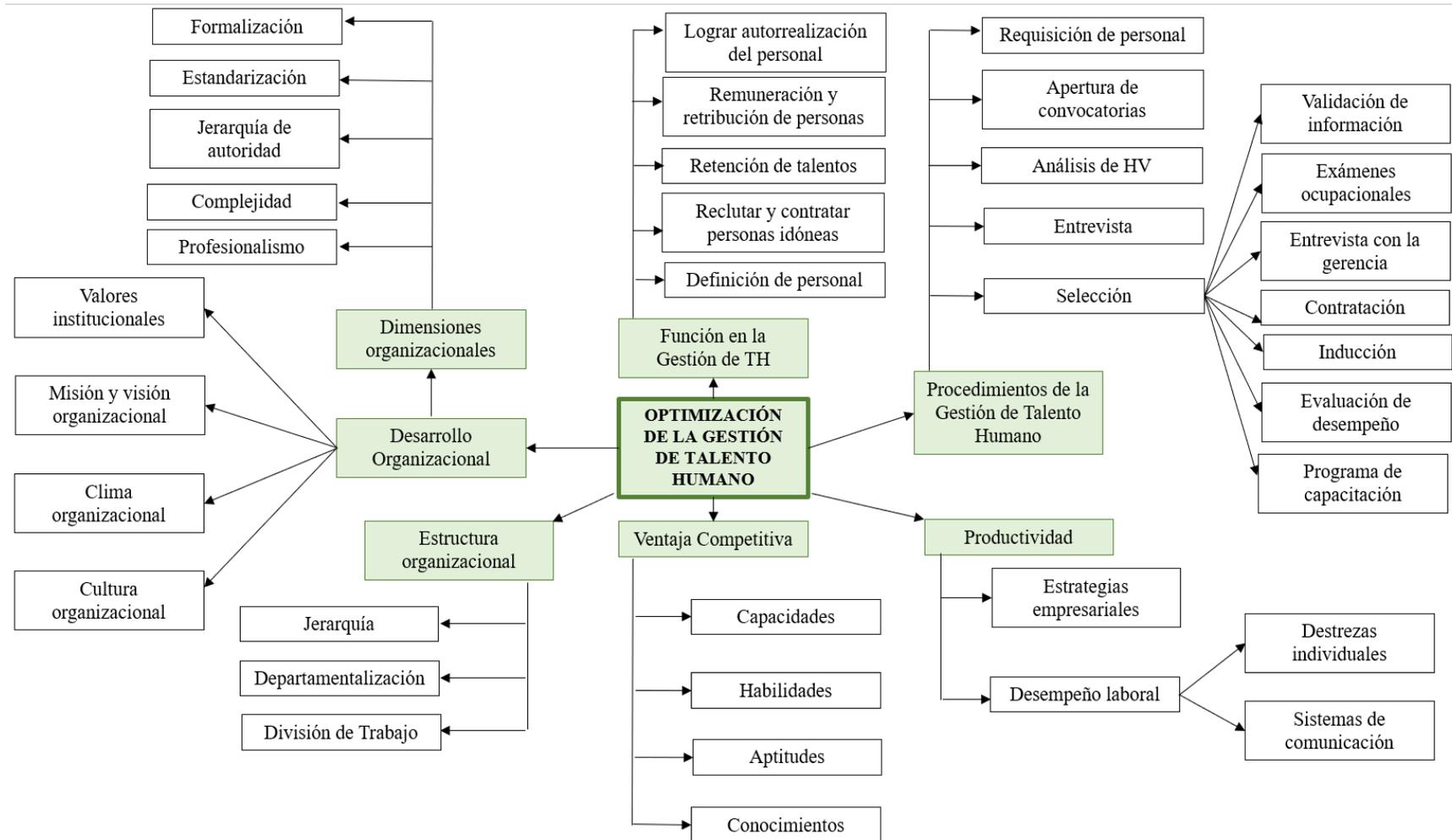


Gráfico 31. Subordinación conceptual: Variable
 Elaborado por: Espinoza, S. (2021)
 Fuente: Investigación

Anexo 3: Operacionalización de variables

Operacionalización de variable independiente: Manual de procedimientos

Tabla 14.Operacionalización de variable independiente.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento
<p>De acuerdo con Vivanco Vergara (2017), los manuales de procedimientos son considerados como un instrumento de soporte para todo el personal que trabaja en una empresa u organización, usualmente contiene las políticas, las actividades, la descripción, participación y responsabilidad de los departamentos administrativos y operativos.</p> <p>Por lo cual se determina que los manuales de procedimientos son documentos que brindan soporte a los empleados de una empresa, con el fin de que tengan conocimiento acerca de las actividades que deben realizar en sus respectivos puestos de trabajo.</p> <p>Elaborado por. Espinoza, S. (2021) Fuente: Investigación</p>	Descripción de funciones	-Puestos de trabajo. -Cumplimiento de objetivos.	¿Qué tan eficiente considera usted que es el manual de procedimientos actual en el área de talento humano?	<p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista <p>Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario
	Tareas específicas	-Número de tareas ejecutadas. -Número de tareas realizadas.	¿Considera que existe duplicidad en las actividades que realiza diariamente?	
	Funciones específicas	-Propósito del puesto -Responsabilidad	<p>¿Conoce usted el objetivo y función de su puesto en el área de talento humano?</p> <p>¿Conoce usted los procedimientos que se deben realizar en el área de trabajo?</p> <p>¿Qué tipo de actividades son las que desempeña en el área de talento humano?</p>	

Operacionalización de variable dependiente: Optimización de la gestión de talento humano

Tabla 15.Operacionalización de la variable dependiente.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento
<p>La optimización en la gestión del talento humano puede definirse como un área que predomina en todas las organizaciones, pues de esta depende diversos factores como son la estructura organizacional, la cultura organizacional, el desarrollo de capacidades de los trabajadores y sobre todo influye en el mejoramiento continuo de la organización (Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018) .</p> <p>Por lo cual se aduce que la optimización en la gestión del talento humano depende de diversos procedimientos que se llevan a cabo en la organización como son: el análisis de puestos, el reclutamiento, la selección y evaluación del personal.</p>	Estructura organizacional	-Análisis de puestos -Reclutamiento y selección -Contratación	¿Qué tipo de actividades son las que desempeña en el área de talento humano? ¿De qué manera verifican los niveles de cumplimientos que han sido establecidos en el área de talento humano? ¿Como considera que es el desempeño en el área de talento humano en la empresa? ¿Está usted en que se realice una verificación en los procedimientos de reclutamiento y selección que se realizan en la gestión de talento humano?	<p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista <p>Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario
	Desarrollo de capacidades	-Destrezas individuales	¿Considera usted que es necesario que se implemente un manual de procedimientos en el área de talento humano a fin de que se conozca de manera detallada las actividades que debe realizar cotidianamente?	
	Mejoramiento continuo	-Sistemas de gestión de calidad -Ciclo PHVA	¿Qué factores cree que inciden en el mejoramiento continuo en el área de talento humano?	

Elaborado por. Espinoza, S. (2021)
Fuente: Investigación

Anexo 4: Formato de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Objetivo:

- Identificar los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de talento humano en la Empresa Servitorno, para optimizar su gestión.

Instructivo:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda con una X la alternativa que usted considere favorable acorde a su opinión
- Responda con absoluta sinceridad.
- Los datos obtenidos por medio de esta encuesta serán exclusivamente para uso académico.

Preguntas

1. ¿Qué tan eficiente considera usted que es el manual de procedimientos actual en el área de talento humano?

Nada eficiente	<input type="checkbox"/>
Poco eficiente	<input type="checkbox"/>
Neutro	<input type="checkbox"/>
Eficiente	<input type="checkbox"/>
Muy eficiente	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera usted que existe duplicidad en las actividades que realiza diariamente en la gestión de talento humano?

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

3. ¿Conoce usted el objetivo y función de su puesto en el área de talento humano?

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

4. **¿Conoce usted los procedimientos que se deben realizar en el área de talento humano?**

Si
No

5. **¿Qué tipo de actividades son las que desempeña en el área de talento humano?**

Reclutamiento de Personal
Selección de personal
Evaluación de personal

6. **¿De qué manera verifican los niveles de cumplimientos que han sido establecidos en el área de talento humano?**

Indicadores
Evaluaciones
Informes

7. **¿A su criterio como considera que es el desempeño en el área de talento humano en la empresa?**

Malo
Regular
Bueno
Muy bueno
Excelente

8. **¿Qué tan de acuerdo está usted en que se realice una verificación en los procedimientos de reclutamiento y selección que se realizan en la gestión de talento humano?**

Completamente en desacuerdo
En desacuerdo
Neutro
De acuerdo
Completamente en desacuerdo

9. **¿Considera usted que es necesario que se implemente un manual de procedimientos en el área de talento humano a fin de que se conozca de manera detallada las actividades que debe realizar cotidianamente?**

Si
No

10. **¿Qué factores cree que inciden en la optimización en el área de talento humano?**

Contratación eficiente
Motivación
Capacitación

¡Gracias por su colaboración

