



INSTITUTO TECNOLÓGICO
“CORDILLERA”

PROYECTO DE I+D+I DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TYPICAL

SHOP ENFOCADO A PRIORIZAR Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO

HUMANO MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Tecnólogo en

Administración de Recursos Humanos-Personal

Autora: Barba Suárez Priscila Alejandra

Tutor: Ing. Guillermo Bustamante

Quito, Octubre 2014

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Priscila Alejandra Barba Suárez

CC 171785208-9

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **Priscila Alejandra Barba Suárez**, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Tecnológico Superior Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración Recursos Humanos - Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "**PROYECTO DE I+D+I DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TYPICAL SHOP ENFOCADO A PRIORIZAR Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO**", el cual incluye el desarrollo de un mejoramiento del servicio, para lo cual se han implementado los conocimientos adquiridos en calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Tecnológico Superior Cordillera se desarrolla la creación de la empresa, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del servicio descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el proyecto por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de ordenador por cualquier forma o procedimiento; b) La manifestación pública del servicio; c) desarrollo del proyecto incluyendo la transformación o modificación del mismo; d) La protección y registro en el IEPI del proyecto a nombre del Cesionario; e) Ejercer la protección jurídica del proyecto; f) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización de la implementación de la empresa de mensajería que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el lado arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del lado arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 de Octubre del dos mil catorce .

f) _____

Barba Suárez Priscila Alejandra

C.C.171785208-9

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONAR

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado. Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Barba Suárez Priscila Alejandra

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico con todo amor y cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papi y mami por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón de que estén conmigo.

A Dios por guiarme siempre por el camino del bien, a mi esposo que siempre estuvo conmigo en los momentos buenos y malos de mi vida, a mis hijos Martin y Cristel que son la razón de superarme, a mi papi y mi mami que son el pilar fundamental en mi vida, siempre quisieron lo mejor para mí, a mis hermanas: Andrea, Arleth y mi cuñado Diego que me dieron siempre todo su apoyo.

Con todo cariño dedico este esfuerzo a todos ellos

Barba Suárez Priscila Alejandra

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA	i
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL	ii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES	1
1.1 Contexto.....	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Definición Del Problema Central (Matriz T)	3
ANÁLISIS DE LA MATRIZ T	4
CAPÍTULO II.....	6
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	6
2.1 Mapeo de Involucrados.....	6
MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	7
ANÁLISIS DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	8
2.2 Matriz de Análisis de Involucrados	9
Análisis de la matriz de involucrados	12
CAPÍTULO III.....	14
PROBLEMAS Y OBJETIVOS	14
3.1 Árbol de Problemas.....	14
Análisis del árbol de problemas	16

3.2 Árbol de Objetivos.....	17
Análisis del Árbol de objetivos.....	19
CAPÍTULO IV.....	21
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	21
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas.....	21
Análisis de la Matriz de alternativas.....	23
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.....	25
4.3 Diagrama de Estrategias.....	30
4.4 Matriz de Marco Lógico.....	34
CAPÍTULO V.....	40
PROPUESTA.....	40
5.1 Antecedentes.....	40
Antecedentes.....	40
5.2 Descripción.....	42
5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	43
CAPÍTULO VI.....	91
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	91
6.1 Recursos.....	91
6.3 Cronograma.....	94
CAPÍTULO VII.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
7.1 Conclusiones.....	96
7.2 Recomendaciones.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 MATRIZ T	4
Tabla 2 Matriz De Análisis De Involucrados	10
Tabla 3 ARBÓL DE PROBLEMAS	154
Tabla 4 ARBOL DE OBJETIVOS	17
Tabla 5 MATRIZ DE ALTERNATIVAS	21
Tabla 6 MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	25
Tabla 7 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	29
Tabla 8 MATRIZ DE MARCO LOGICO	33
Tabla 9 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.....	43
Tabla 10 Formato manual de funciones	64
Tabla 11 Manual Gerente General	65
Tabla 12 Manual del Departamento de Talento Humano	66
Tabla 13 Manual del Departamento Administrativo Financiero	67
Tabla 14 Manual del Departamento Comercial	68
Tabla 15 Manual del Departamento Producción	69
Tabla 16 Factores para evaluar	73
Tabla 17 Forma de calificación Evaluación de desempeño.....	74
Tabla 18 Criterios de evaluación de desempeño.....	74
Tabla 19 Factores de calidad de trabajo evaluación de desempeño.....	75
Tabla 20 La forma de evaluación será a través de puntos de cuales se detallan a continuación.....	76
Tabla 21 Factores Actitud e Iniciativa de la Evaluación de Desempeño.....	77
Tabla 22 Ejemplo de un formato de Evaluación de Desempeño para la Empresa Typical	78
Tabla 23 Presupuestos.....	83
Tabla 24 Cronograma	84

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS	7
Figuras 2 Flujo de selección de personal	53
Figura 3 Estructura Organizacional	58
Figuras 4 Organigrama	60

RESUMEN EJECUTIVO

PROYECTO DE I+D+I DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TYPICAL SHOP ENFOCADO A PRIORIZAR Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO

Hablar de la artesanía es hablar de la ciencia y de las tecnologías patrimoniales, de la creatividad de los individuos, del esfuerzo humano y del valor económico para quienes participan de ella; pero sobre todo es hablar de hechos y valores que la sociedad tiene, propio de las comunidades del Ecuador.

El presente proyecto tiene la finalidad de dotar a la empresa Typical Shop de la elaboración de un instructivo apto para mejor manejo administrativo de la empresa, el mismo que determinara los parámetros y condiciones que el director de Talento Humano debe seguir para un adecuado funcionamiento del instructivo.

Además permitirá tener un personal apto y altamente competente, para la obtención de los objetivos que se plantee la empresa.

En la problemática se estudió los factores internos y externos donde se percibió la necesidad de elaborar un instructivo esto se lo realizó debido a que la empresa no cuenta con un instructivo lo cual hace carecer de competitividad.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

ABSTRACT

Executive Summary

PROJECT I + D + I ORGANIZATIONAL DESIGN TYPICAL SHOP NOW FOR A PRIORITY FOCUS AND ENHANCE HUMAN TALENT MANAGEMENT THROUGH THE DEVELOPMENT OF AN INSTRUCTION

Talk of the craft is to talk about science and technology heritage, the creativity of individuals, human effort and economic value for those who participate in it; but mostly it's about facts and values that society has, own communities Ecuador.

This project is intended to provide the company Typical Shop the development of an instructional fit for better administration of the company, the same to determine the parameters and conditions that the Director of Talent must follow for proper operation of the instructional.

In addition it will provide a suitable and highly competent staff, to obtain the goals that the company arises.

In the problem of internal and external factors where the perceived need for an instructional studied would realize this because the company does not have an instruction which causes lack of competitiveness.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Contexto

Sin duda el talento humano es uno de los pilares importantes para conseguir el éxito. Tener un personal calificado y en constante capacitación en cada departamento, determinará el éxito o el fracaso de las empresas hoy en día.

El presente documento tiene la finalidad de dotar a la empresa "TYPICAL SHOP", de un manual de gestión de talento humano apto para el mejor manejo administrativo de la empresa.

"TYPICAL SHOP", es una microempresa dedicada a la elaboración, distribución y comercialización de artesanías de mazapán. La microempresa se constituyó en la parroquia de Calderón hace 25 años. Los miembros de la organización necesitan un instructivo estable y comprensible en el cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Es por ello que el Diseño organizacional para la empresa enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo es fundamental para el éxito y decidir cuál es la forma más adecuada de dividir y coordinar las

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

actividades de la organización a la luz de las metas y del plan estratégico de la empresa, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

Es importante decir que el cambio es lo único constante en el mundo que vivimos, pero todo cambio genera incertidumbre, que algunas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones.

El mismo que determinara los parámetros y condiciones que el director de talento humano debe seguir para un adecuado funcionamiento del departamento de recursos y talento humano. Además permitirá obtener un personal apto y altamente competente, para la obtención de los objetivos que se plantee la empresa.

1.2 Justificación

A través de los años la Gestión de Talento Humano ha desarrollado mayor importancia hacia las empresas, ya que la competencia en él es cada vez mayor y lo que se requiere para poder tomar ventaja no solo son los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no que en su lugar se está utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones es decir las personas que trabajan en esta, y son ellos quienes dan un valor agregado a las empresa con sus aportes, habilidades y conocimientos.

Por lo tanto por medio del área de Gestión Humana una empresa puede atraer y retener al personal calificado que le permita tener competencia y eficiencia en sus procesos y así obtener una ventaja en el mercado que le permita el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Para la empresa Typical Shop es de gran valor esta área dentro de su organización ya que le permitiría mayor definición en el personal que labora en la empresa, diseño de cargos, desarrollo del personal, compensaciones, mejoramiento en el desempeño para que así, se logre un compromiso de los colaboradores que se verá reflejado en el práctica de sus funciones permitiéndole a la empresa consolidarse más en el mercado.

Con esta propuesta se quiere demostrar que la creación de esta área no solo beneficiaría a los colaboradores, a quienes se les daría la importancia que se merecen dentro de la organización si no que a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal y así poder asegurar que no solo se tendría el personal suficiente si no también el más adecuado y motivado.

1.3 Definición Del Problema Central (Matriz T)

El Análisis de la matriz de Fuerzas es una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio. El Análisis de la matriz de Fuerzas ve el cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí. Las Fuerzas Impulsoras (**Driving Forces**), las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Bloqueadora (**Restraining Forces**), las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial.

El análisis de la matriz de fuerzas se puede utilizar en cualquier momento que se espere un cambio significativo, nos ayuda a determinar hasta dónde el cambio puede ser difícil, nos permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta.

MATRIZ T

Tabla 1 MATRIZ T

SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Baja Productividad	Ineficiente Gestión del Talento Humano en la Empresa "Typical Shop"				Adecuada Gestión del Talento Humano y Desarrollo del Personal
FUERZA IMPULSADORA	I	PC	I	PC	FUERZA BLOQUEADORA
Diseño de un manual de funciones y procedimientos para establecer responsabilidades a cada cargo existente en la empresa.	1	4	4	2	Carencia de presupuesto por parte de los directivos.
Establecer un cronograma de capacitación priorizando la inducción inicial para el empleado.	1	3	5	2	Inexistencia de capacitación al personal por parte de los directivos.
Organizar reuniones mensuales para socializar temas de interés para los empleados	3	5	4	1	Desinterés de comunicación por parte de los empleados y autoridades
Implementar charlas de integración y plan de incentivos	2	5	5	2	Clima organización hostil por falta de motivación en los empleados

ANÁLISIS DE LA MATRIZ T

Analizando la situación actual del problema que existe en la empresa "TYPICAL SHOP" nos podemos dar cuenta que las fuerzas que se han tomado en cuentas nos ayuda para la ejecución del presente proyecto; la primera fuerza impulsadora es Diseño de un manual de funciones y procedimientos para establecer responsabilidades a cada cargo existente en la empresa se pretende tener colaboradores con los perfiles necesarios para el desempeño de cada uno de los procesos necesarios en los cargos requeridos por la organización, las funciones resultan indispensables para cualquier organización gracias a ello se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financiero ya que facilita la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

La segunda fuerza impulsadora es Establecer un cronograma de capacitación priorizando la inducción inicial para el empleado el mismo que se encarga del bienestar laboral, poseer personal capacitado que conozca y realice en forma eficiente los procedimientos y reglamentados en los diferentes procesos con el fin de crear una profesionalización en los empleados mediante actualización de sus conocimientos de la compañía.

Como tercera fuerza tenemos Organizar reuniones mensuales para socializar temas de interés para los empleados que nos ayuda a ejercer un mejor control sobre la empresa guiando de una manera eficaz y eficiente a cada uno de los colaboradores, con el fin de conseguir los objetivos trazados dentro de un periodo dado. La cuarta fuerza impulsadora tenemos Implementar charlas de integración y plan de incentivos busca que los colaboradores se encuentran a gusto en su ámbito laboral, trabajen mejor y se cree un mayor sentido de pertenencia logrando unos empleados más productivos y comprometidos con los objetivos y una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades, mientras más clara sea la definición de las actividades a realizar con otros puestos se evitara conflictos y la productividad de las personas aumentará.

Para adquirir más confianza en nuestros empleados nos estableceremos campañas de concientización del personal sobre los objetivos de la empresa en el cual queremos llegar a la capacitación integral y desarrollar campañas de promoción para que la empresa llegue a un éxito extraordinario mediante sus productos y el capital humano que se obtiene dentro de la empresa.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

CAPÍTULO II

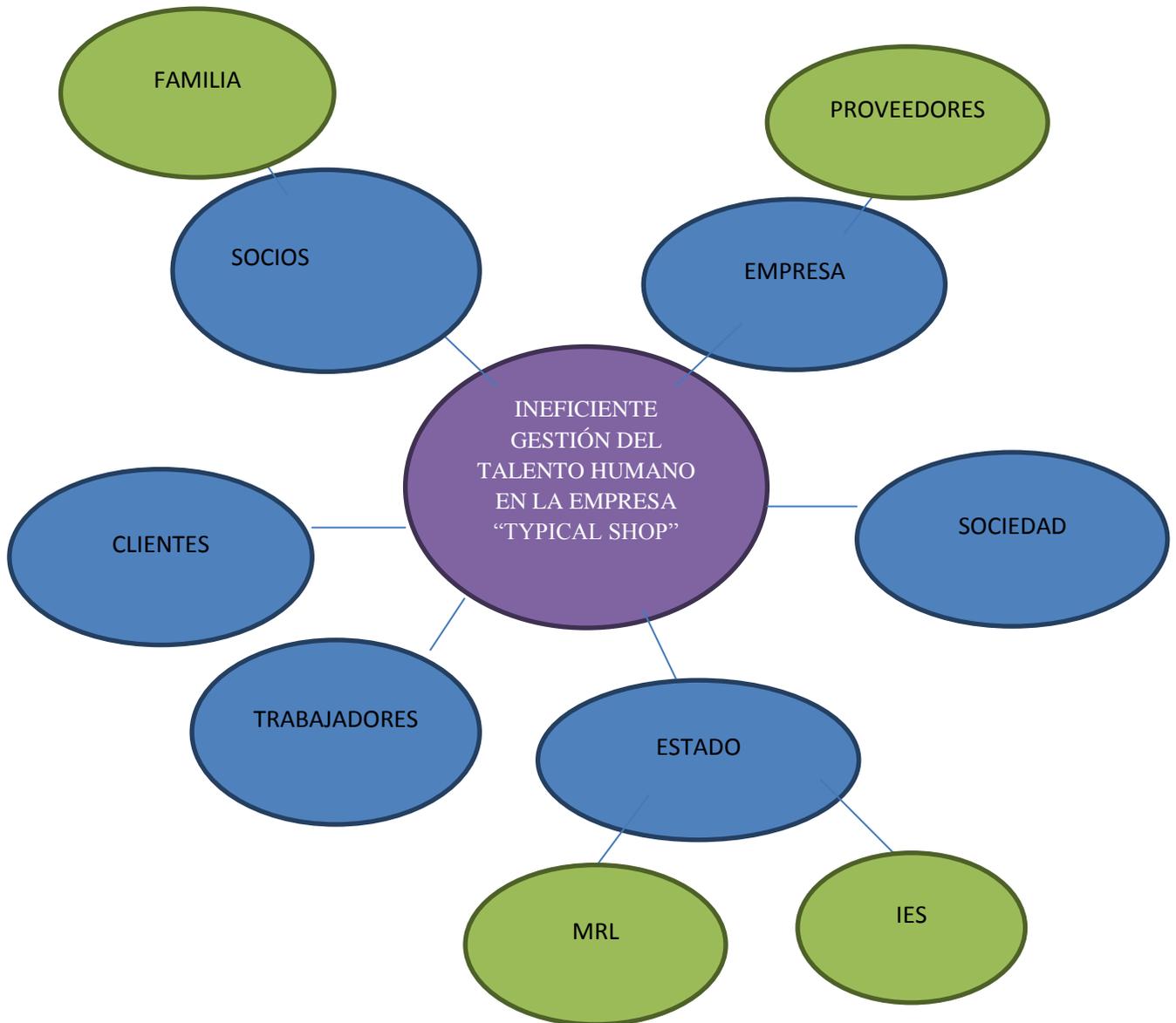
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.1 Mapeo de Involucrados

El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes.

MAPEO DE INVOLUCRADOS

Figura1 MAPEO DE INVOLUCRADOS



Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

ANÁLISIS DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS

Para la elaboración del Diseño Organizacional la empresa se ha enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano se deberá contar con el apoyo de los diferentes entes encargados como: la familia sentirse unidos y buscando la cooperación entre ellos, llamando a impulsar los verdaderos cambios que favorezcan el desarrollo y bienestar de todos. La empresa que se encarga de contar con las personas correctas desempeñando el trabajo adecuado identificando el verdadero potencial, habilidades y competencias de cada persona, sociedad la mejor presentación del producto comparado con el de los competidores, proveedores la selección que se realizada en la calidad del producto que se ofrece según su necesidad, trabajadores desarrollo de nuevos productos procesados con un margen de rentabilidad mayor, clientes la empresa refuerza su liderazgo mediante acciones dirigidas a sus clientes. Aquí se ve la relación de una sucesión de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos.

Se puede precisar que en la organización se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del talento humano, considerado para ello todos los elementos para el logro de los objetivos, es decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación, las instituciones actuales, se preocupan por fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Es aquí donde la Gestión del Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

2.2 Matriz de Análisis de Involucrados

Concepto

A ésta matriz se la conoce también como Matriz de las Partes Interesadas o de los Participantes en el desarrollo de un proyecto. La matriz de involucrados viene a ser un cuadro en donde se colocan a todos los participantes o quienes tienen que ver en la problemática analizada y la solución que se esté buscando, detallando sus intereses, problemas, recursos, etc. Esta matriz responde a la pregunta: ¿A quiénes interesa el problema- plan proyecto?, para desarrollar esta matriz se puede aconsejar desarrollar algún tipo de entrevista o reunión de trabajo con las personas involucradas. O también puede hacer algún tipo de encuestas a los grupos que van a intervenir en el plan o proyecto.

Tabla 2 Matriz De Análisis De Involucrados

INVOLUCRADOS	INTERÉS EN EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS (Prob.Espec.)	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN EL PROYECTO(Obj.Esp.)	CONFLICTOS Y/O COOPER.
Socios Familia	Adaptar una correcta gestión sobre el talento humano de acuerdo a sus perfiles	Inadecuado control en asistencia, Falta de seguimiento y cumplimiento a la Obligaciones patronales, No existe un plan de Capacitación	Aprobar la creación de la Unidad de Talento Humano en la Compañía en conjunto con las políticas internas	Cumplir las normas establecidas por la ley en cuanto al talento humano	Confrontación con los empleados por ineficiencia en las tareas
Clientes	Los colaboradores no se adaptan a las estrategias implantadas para mejorar el servicio	Retraso en las entregas de los pedidos en las fechas establecidas, Bajo nivel de asesoría técnica de los productos.	Realizar una programación de logística y distribución. Crear un catálogo con información técnica de los productos.	Obtener una atención especializada sobre los productos a comprar	Cliente insatisfecho por la falta de comunicación de los empleados
Empresa	Adaptar el espacio físico para la adecuada exhibición de productos	La distribución física de las áreas existentes no está de acuerdo a las necesidades del cliente	Generar e implementar un layout de acuerdo a un estudio de las necesidades del clientes	La excelencia, creatividad, calidad e innovación.	No existe participación de los empleados en la toma de decisiones, por la falta de claridad en la asignación de tareas y funciones.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Estado MRL IESS	Regirse las leyes del estado	No cumplimiento de las leyes establecidas	Analizar las obligaciones patronales y evaluar su correcto cumplimiento	Para cumplir los controles necesarios determinados en ley.	Retrasos en el cumplimiento de las leyes establecidas por parte de los empleados
Sociedad	No poder generar las suficientes fuentes de empleos en la comunidad	Los perfiles no cumplen con la necesidad de los cargos en la compañía	Realizar un correcto proceso de selección de personal.	Incentivar el consumo de productos Nacionales	Rechazo o no acogida a la actividad económica de la empresa
Trabajadores	Superar las expectativas económicas y de estabilidad laboral	No existe el compromiso y colaboración esperada	Diseñar un plan de incentivos económicos para el cumplimiento de metas	Mejora de la calidad de procesos	Resistencia al cambio, baja productividad e insatisfacción con los dueños por las nuevas políticas

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Análisis de la matriz de involucrados

El análisis de involucrados podemos observar que existen involucrados directos e indirectos, la empresa como principal involucrado ya que tiene las funciones de control y supervisión sobre la aplicación de este método, se deberá contar con el apoyo de dicho departamento para elaborar un instructivo.

Los empleados son directos ya que debido a cualquier decisión que tome la empresa los principales involucrados van hacer dichos trabajadores.

Como involucrados indirectos tenemos al Ministerio de Relaciones Laborales que es el ente encargado de regular y controlar el movimiento del personal que realiza la empresa, de igual manera el IESS se encuentra como involucrado indirecto ya que si existe rotación de personal va influenciar al momento de registrar un trabajador dentro de las afiliaciones.

El interés que existe sobre la adaptación de una correcta gestión sobre el talento humano de acuerdo a sus perfiles en este proceso se han encontrado Inadecuado control en asistencia, falta de seguimiento y cumplimiento a las obligaciones patronales, no existe un plan de capacitación llegando a la conclusión de un desconocimiento total que debe tener el personal al momento de realizar sus funciones para la realización de nuestro proyecto contamos con el apoyo de las autoridades de la empresa Typical Shop para lograr nuestro objetivo debemos contar con el interés sobre nuestro proyecto para que de esta manera se cumpla las recomendaciones dadas.

Es fundamental la importancia que se le dé a todos los involucrados ya que dependen mucho para este proyecto.

CAPÍTULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.1 Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.

La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.

Tabla 3 ARBÓL DE PROBLEMAS

EFFECTOS	E	Sanciones, Multas por parte del IESS	Descuido en la aplicación de las normas patronales por parte de los dueños	Desviación de los objetivos propuestos de la empresa
	I	Rotación del personal	Disminución de la productividad de los colaboradores	Tiempo Muertos, Reprocesos
	D	Deficiente control y supervisión de los procesos	Desconocimiento de las jerarquías y desorganización en la estructura de la empresa	Ineficiencia en las tareas realizadas por los empleados
PROBLEMA Ineficiente Gestión del Talento Humano en la Empresa "Typical Sop"				
CAUSAS	D	Inadecuada gestión sobre los procesos del Talento Humano.	Carencia de un diseño organizacional en la empresa	Funciones mal ejecutadas
	I	Clima laboral Hostil	Jornada laboral intensa y mal estructurada	Ausentismo e impuntualidad
	E	Incumplimiento por desconocimiento de las normativas patronales	Falta de Inspecciones Laborales por parte del entidades supervisoras (MRL)	Bajo desempeño laboral

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Análisis del árbol de problemas

En el árbol de problemas podemos observar que existen varios factores como las causas y efectos, partimos desde el problema central que es la Ineficiente Gestión del Talento Humano teniendo como efecto la carencia de un diseño organizacional en la empresa y Funciones mal ejecutadas; esto provoca desconocimiento de las jerarquías, ineficiencia en las tareas realizadas por los empleados lo cual conlleva a disminuir el rendimiento del personal.

También podemos darnos cuenta que la falta de Inspecciones Laborales por parte de las entidades supervisoras (MRL) y Ausentismo e impuntualidad causando los problemas mencionados.

Hemos visto que la ineficiencia de la Gestión de talento humano es éste el factor más importante dentro el proceso, ya que no sólo garantiza la calidad de los servicios que se entregan, sino que, permite que se desarrollen con eficiencia todas las actividades.

De tal manera son factores que afectan directamente dentro de la organización ya que no se logra cumplir con los objetivos las cuáles son las razones por las que el problema se presentó en la empresa tomando en cuenta siempre y en primer lugar el lado humano del empleado y su necesidad de desarrollarse tanto en el ámbito laboral como personal, lo que al final se convierte en la mejor inversión que la empresa pueda realizar, pues sus beneficios serán evidentes y permanentes. Se determinara las causas y efectos que la organización le afecta tanto en su productividad como en el incremento de gastos innecesarios.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

3.2 Árbol de Objetivos

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

Tabla 4 ARBOL DE OBJETIVOS

F	E	Evitar sanciones y multas	Colaboradores estables y seguros de acuerdo a las leyes	Incremento de productividad.	
		Estabilidad laboral	Empleados responsables y puntuales en sus labores diarias	Obtener un mayor rendimiento y que el trabajador realice sus actividades de manera eficiente.	
	I	D	Escogimiento de las personas idóneas para las tareas ejecutadas correctamente sin errores y en el menor tiempo posible	Contar con una estructura adecuada	Desenvolvimiento óptimo de los empleados al ejecutar sus funciones
PROPOSITO Gestión del Talento Humano eficiente en la Empresa "Typical Shop"					
M	E	D	Correcto direccionamiento de la gestión del talento humano a través del diseño de políticas	Implementación del organigrama estructural	Elaborar un manual de funciones
	I	I	Clima laboral óptimo	Jornada laboral estructurada acorde a las necesidades de la empresa	Motivar al personal
O	S	E	Cumplimiento de las normas patronales	Control frecuente de inspecciones por parte MRL	Cumplimiento de los objetivos y resultados planteados por la empresa.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Análisis del Árbol de objetivos

El análisis de objetivos identifica la combinación de situaciones positivas que es necesario crear para solucionar el problema central.

Estas situaciones positivas se denominan objetivos.

Mediante el análisis de objetivos se obtiene un modelo que explica el proceso que es necesario seguir para lograr un determinado cambio que resuelve el problema.

Este tipo de modelos descriptivos se conocen como “teoría del cambio” y son esenciales en cualquier proyecto de desarrollo (y en cualquier programa), pues contiene y hacen explícitas el conjunto de hipótesis en las que se basa la acción, y facilitan que las decisiones se tomen sobre bases racionales. **(Insuasti,2011)**

Aplicamos medios y fines para llegar al propósito central de nuestro proyecto que es el Diseño organizacional para la empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Los principales medios para alcanzar el propósito serian mediante correcto direccionamiento de la gestión del talento humano a través del diseño de políticas, teniendo un escogimiento de las personas idóneas para las tareas ejecutadas correctamente sin errores y en el menor tiempo posible, con la implementación de organigrama estructural y el manual de funciones vamos a obtener una organización adecuada, estructurada en cada área acorde a

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

las necesidades de la empresa consiguiendo así empleados responsables y puntuales en sus labores diarias.

Con los fines obteniendo un mayor rendimiento y que el trabajador realice sus actividades de manera eficiente y un desenvolvimiento óptimo de los empleados al ejecutar sus funciones

Al motivar al personal se logra finalmente que se cumpla con las normativas de dicho manual cumpliendo con los objetivos y metas instituidas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

Concepto

La matriz de análisis de alternativas es una herramienta que puede emplearse para comparar alternativas utilizando métodos cualitativos o cuantitativos. Consiste en una matriz que contiene las alternativas en las filas y los criterios en las columnas. En cada casilla se anota la valoración de la alternativa respecto al criterio correspondiente, junto con la información que sustenta dicha calificación. Una columna final sirve para la valoración global de cada alternativa. Si se está utilizando el análisis cualitativo, en esta última columna se incluye también la argumentación que justifica dicha valoración global.

Tabla 5 MATRIZ DE ALTERNATIVAS

Objetivos	Necesidades de recursos			Factibilidad Política	Duración del Proyecto	Puntaje	Prioridad
	Humanos	Técnicos	Financieros				
Correcto direccionamiento de la gestión del talento humano a través del diseño de políticas	5	5	5	2	5	22	1
Implementación del organigrama estructural	5	5	3	2	5	20	2
Elaborar un manual de funciones	3	3	5	1	5	17	3
Clima laboral optimo	5	3	4	1	3	16	4
Cumplimiento de las normas patronales	4	2	1	2	5	14	5
Jornada laboral estructurada acorde a las necesidades de la empresa	4	3	4	1	2	14	6
Control frecuente de inspecciones por parte MRL	5	2	1	1	4	13	7
Motivar al personal	5	3	2	1	2	13	8
Cumplimiento de los objetivos y resultados planteados por la empresa.	3	3	2	1	2	11	9

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Análisis de la Matriz de alternativas

Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas que son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno solo o varios medios agrupados. **(LEON 2010)**

Podemos darnos cuenta que los objetivos como: Correcto direccionamiento de la gestión del talento humano a través del diseño de políticas, implementación del organigrama estructural y elaborar un manual de funciones cuenta con una calificación alta que tienen una prioridad del uno al tres.

A partir del cuarto objetivo contamos con un clima laboral óptimo que conduzca a una satisfacción general, permitiendo el aumento de la productividad de la organización promoviendo el sentido de pertenencia a la compañía, el compromiso con la misma y con las tareas que deben llevar a cabo.

Tenemos en quinto objetivo el cumplimiento de las normas patronales evitando así multas y sanciones, sexto objetivo una jornada laboral estructurada acorde a las necesidades de la empresa teniendo así rapidez de la comunicación.

Como séptimo objetivos contamos con el control frecuente de inspecciones por parte MRL para avalar el cumplimiento de los derechos de trabajo de los empleados como el pago del salario básico al menos, la cancelación de horas extras, la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el pago de sobresueldos, entre otros beneficios para los trabajadores.

Motivar al personal consiguiendo productividad y aumenta la rentabilidad de la empresa, una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma. Y como último objetivo que tenemos es cumplimiento de los objetivos y resultados planteados por la empresa.

Es fundamental la importancia que se le dé a todos los objetivos ya que dependen mucho para este proyecto, todo esto lograremos con la ayuda y el trabajo conjunto con la empresa, ya que como parte de entes de ayuda y control están en la capacidad de controlar que se cumplan los protocolos para llegar al objetivo.

Para todo esto se cuenta con la factibilidad técnica, financiera, social y política.

4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Concepto

Teniendo en cuenta que el concepto de ambiente es entendido como el conjunto de interacciones entre el sistema humano y el sistema natural y que estas interacciones pueden generar cambios, es pertinente, revisar el concepto de calidad ambiental, que está intrínsecamente ligado al concepto de impacto ambiental.

Cada vez que se presenta una interacción entre el sistema humano y el sistema natural se pueden generar cambios al interior de cada uno de ellos

Tabla 6 MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DE GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD
Correcto direccionamiento de la gestión del talento humano a través del diseño de políticas	Talento Humano conforme y a gusto con la Compañía	La Gestión de TTHH debe ser igualitaria para hombres y mujeres	Proporcionar seguridad a los colaboradores en cada una de las actividades e incentivar programas amigables con el ambiente	Importante para organizar y estructurar las actividades del personal dentro de la organización	Al tener una gestión de Talento Humano de calidad esta se mantendrá ya que se generará confianza por parte de los empleados
Implementación del organigrama estructural	Lograr una adecuada organización y estructurada en cada área	Se dará igualdad de género tanto a hombres como mujeres para los respectivos cargos	Cada uno de los cargos en el organigrama deberá tener un grado diferente de compromiso ambiental	Tener una organización estructural es el eje primordial para cualquier organización	Una vez implementado el organigrama estructural este se mantendrá conjuntamente con la compañía con sus diferentes actualizaciones
Elaborar un manual de funciones	Lograr mayor desenvolvimiento de los empleados al ejecutar sus funciones	El manual explicara cada una de las actividades a ejecutar indiferente del género.	Aportará con buenas prácticas ambientales.	Un manual que detallara las actividades a desarrollar	Se mantendrá permanente ya que esta será la guía para ejecutar cada una de las actividades.
Clima laboral optimo	Se proporcionará estabilidad laboral a todos los empleados	Con el clima laboral optimo se dará igual trato tanto a hombres como mujeres	Dar lugar a actividades laborales que compartan espacios ambientales	Con un clima laboral favorable será más fácil cumplir las metas y objetivos	La importancia que de la organización a los trabajadores será el eje principal para

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

				trazados	mantener un buen clima laboral.
Cumplimiento de las normas patronales	Aplicación a cabalidad de las políticas y normas implantadas por la empresa	Se deberá cumplir con las leyes laborales, se hará distinción para la aplicación de las mismas entre hombres y mujeres ya que en este aspecto existen diferentes beneficios para el sexo femenino.	Se deberá tener planes de acción en campos como Seguridad Industrial, Gestión de riesgos, Accidentes Laborales.	Considerable ya que se tendrá como auditor directo al Estado.	Esta gestión es auto sostenible ya que hay que cumplir normativa del estado.
Jornada laboral estructurada acorde a las necesidades de la empresa	Tener empleados responsables y puntuales en sus labores diarias	Se revisará cada uno de los empleados ya que en ciertos casos en especial el sexo femenino se dará jornadas especiales de trabajo en periodos de maternidad	En caso de jornadas laborales extendidas se deberá tener planes de mitigación de ruidos que afectan el ambiente	Las jornadas laborales deberán ser muy bien estructuradas ya que de ello dependerá el desarrollo de la compañía	El dinamismo de estructurar la Jornada Laboral debe ir de la mano del desarrollo de la actividad comercial
Control frecuente de inspecciones por parte MRL	Llegar a tener colaboradores estables y seguros de acuerdo a las leyes	Se dará prioridad a ambos sexos en casos de maternidad y/o paternidad,	Se elaborará planes de acción en campos como Seguridad Industrial,	Fundamental ya que se debe tener en regla todos los aspectos legales con	Se mantienen constante ya que es un requerimiento del Estado

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

		enfermedad y vacaciones	Gestión de riesgos, Accidentes Laborales.	el estado	
Motivar al personal	Generar un compromiso entre los trabajadores y la compañía, haciéndole sentir su apoyo y respaldo	Proporcionar beneficios a cambio de su buen desempeño y así mostrar las bondades de la compañía	Realizar programas de motivación e incentivos que se compartan con el medio ambiente	La Motivación es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad y competitividad	Aplicable en toda la gestión de Talento Humano, en todas sus fases es un motor para la productividad de los trabajadores
Cumplimiento de los objetivos y resultados planteados por la empresa.	Incrementar la productividad de los empleados	Igualdad de género en cada una de las actividades encomendadas.	Los objetivos planteados por la compañía deben tener su responsabilidad ambiental	Primordial para cumplir con las metas planteadas por la Compañía.	La actividad económica de la empresa busca siempre cumplir los objetivos trazados.

Análisis de la matriz de análisis de impacto de los objetivos

Podemos ver que en la matriz de impacto de los objetivos como primer objetivo tenemos correcto direccionamiento de la gestión del talento humano a través del diseño de políticas que nos ayuda a tener una gestión de Talento Humano de calidad esta se mantendrá ya que se generará confianza por parte de los empleados y un impacto de género igualitaria para hombres y mujeres.

Con la implementación del organigrama estructural lograremos una adecuada organización y estructurada en cada área dando igualdad de género tanto a hombres como mujeres para los respectivos cargos.

Elaboración de un manual de funciones lograr mayor desenvolvimiento de los empleados al ejecutar sus funciones indicando cada una de las actividades a ejecutar indiferente del género.

Consiguiendo que los objetivos sean satisfactorios mediante la jerarquización, es decir estableciendo cuales de todos los objetivos que se marca la empresa son objetivos prioritarios y cuales se pueden considerar de segundo nivel.

Así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados, al disponer de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo.

De igual manera para cumplir con nuestro proyecto tenemos muchos intereses como obtener personal apto que cumpla por parte de la empresa, existencia de equidad y beneficios de ley que beneficiaran a los empleados.

4.3 Diagrama de Estrategias

Es la esquematización del proyecto es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en niveles jerárquicos.

Estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontrarán los fines del proyecto.

Tabla 7 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

Mejorar la realización de cada una de las tareas y actividades en la compañía, basándose en instructivos generados

Diseño organizacional para la empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo

	\$		
Valor	5.000,00	Porcentaje	100%

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Componente 1		
Diseño de los procesos de la gestión de Talento Humano		
Reuniones para elaborar levantamiento de Procesos	\$ 600,00	12%
Documentación de procedimientos	\$ 300,00	6%
Socializar procedimientos definidos y documentados	\$ 350,00	7%

Componente 2		
Elaborar un organigrama estructural		
Determinar niveles jerárquicos	\$ 500,00	10%
Departamentalizar la empresa	\$ 350,00	7%
División de funciones	\$ 150,00	3%

Componente 3		
Manual de Funciones		
Análisis y diseño de cargos	\$ 750,00	15%
Definir perfiles	\$ 1.000,00	20%
Determinar las condiciones laborales	\$ 1.000,00	20%

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Análisis de diagrama de estrategias

Podemos ver que en el diagrama de estrategias partimos desde el primer objetivo que tenemos el Diseño de los Procesos de la Gestión de Talento Humano que logra involucrar a las personas en sus tareas capitalizar su talento y capacidad para el logro de resultados al generar una mayor iniciativa y participación de los empleados en la formulación de metas.

Con eso se propone originar mayor productividad dentro de la organización, como segundo objetivo tenemos elaborar un organigrama estructural que será la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad.

Como tercer objetivo es el Manual de Funciones con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

El diagrama de estrategias contribuye a la realización óptima del proyecto con esto podemos ver el propósito y la finalidad que busca esta investigación

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

4.4 Matriz de Marco Lógico

Concepto

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

El Marco Lógico es una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación.

Se puede modificar y mejorar repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto o programa, incluso durante el funcionamiento del mismo.

Tabla 8 MATRIZ DE MARCO LOGICO

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Establecer políticas, normas, métodos, y procedimientos orientados a lograr la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades desarrolladas en la compañía que ayudarán a lograr una correcta administración y de esta manera mejorar el clima laboral.	Determinar el número de procedimientos definidos y aprobados versus cuantos procedimientos posee la compañía.	Catálogo de procesos y procedimiento	Las políticas, normas, métodos y procedimientos de la documentación de procesos se diseñaran bajo la normativa del Código de Trabajo.
PROPOSITO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Documentar y aplicar las políticas, normas, métodos, para de esta manera priorizar y optimizar la gestión de Talento Humano, logrando unificación de los criterios de desempeño y cursos de acción que se deberán seguir para cumplir con los objetivos trazados.	Determinar el número de procedimientos de la compañía versus cuantos se encuentran documentados e implementados.	Catálogo de procesos y procedimiento	La estabilidad política, el no cambio constante de políticas gubernamentales serán la clave y el factor primordial para que la Gestión de Talento Humano se mantenga en la Compañía.
1.- Diseño de los procesos de la gestión de Talento Humano 2.- Elaborar un organigrama estructural 3.- Manual de Funciones	1. Porcentaje de trabajadores que aplican los instructivos versus los trabajadores totales de la compañía. 1. Realizar levantamiento de tiempos y recursos en cada uno de	1. Estadística de evaluación sobre cumplimiento de funciones. 2. 5. Registro de recepción de instructivos a los empleados. 3.4. Matriz de tiempos y recursos.	Elaborar la documentación en base a buenas prácticas y normas de calidad (ISO) para trabajar bajo los estándares mundiales.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

	<p>los procedimientos.</p> <p>2. Medir si las funciones asignadas al área se están cumpliendo (%)</p> <p>3. Medir los empleados nuevos que recibieron los instructivos.</p>		
COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>1.- Diseño de los procesos de la gestión de Talento Humano</p> <p>2.- Elaborar un organigrama estructural</p> <p>3.- Manual de Funciones</p>	<p>1. Porcentaje de trabajadores que aplican los instructivos versus los trabajadores totales de la compañía.</p> <p>1. Realizar levantamiento de tiempos y recursos en cada uno de los procedimientos.</p> <p>2. Medir si las funciones asignadas al área se están cumpliendo (%)</p> <p>3. Medir los empleados nuevos que recibieron los instructivos.</p>	<p>1. Estadística de evaluación sobre cumplimiento de funciones.</p> <p>2. 5. Registro de recepción de instructivos a los empleados.</p> <p>3.4. Matriz de tiempos y recursos.</p>	<p>Elaborar la documentación en base a buenas prácticas y normas de calidad (ISO) para trabajar bajo los estándares mundiales.</p>
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>1. Elaborar mapa de procesos de la compañía.</p> <p>2. Realizar levantamiento y documentación de procesos.</p> <p>3. Socializar el alcance de cada uno de los procesos de la compañía.</p>	<p>1 Trimestre \$ 5000</p> <p>2 Trimestre \$ 3000</p> <p>3 Trimestre \$ 1500</p>	<p>Estadísticas de gastos de ejecución del presupuesto del proyecto presentado trimestralmente</p>	<p>Las políticas, normas, métodos y procedimientos se diseñaran en beneficio de las actividades de la compañía, siempre y cuando estas se enmarquen en el Código de Trabajo</p>

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

<p>4. Definir las áreas y sus funciones.</p> <p>5. Elaborar plantillas de recurso y materiales para determinar la cantidad exacta y el tiempo necesario para la ejecución de los procedimientos</p> <p>5. Los Instructivos de cada uno de los procesos deben ser entregados la personal nuevo en su inducción al momento de ingresar a la Compañía.</p> <p>6. Capacitar a cada área sobre sus funciones a desarrollar.</p> <p>7. Generar un manual de políticas sobre conducta y comportamiento</p>			
---	--	--	--

Análisis de Matriz de Marco Lógico

En el análisis podemos ver que la finalidad del proyecto es establecer políticas, normas, métodos, y procedimientos orientados a lograr la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades desarrolladas en la compañía que ayudarán a lograr una correcta administración y de esta manera mejorar el clima laboral, con un propósito de documentar y aplicar las políticas, normas, métodos, para de esta manera priorizar y optimizar la gestión de Talento Humano, logrando unificación de los criterios de desempeño y cursos de acción que se deberán seguir para cumplir con los objetivos trazados.

Utilizando componentes como; a) Diseño de los procesos de la gestión de Talento Humano, b) Elaborar un organigrama estructural, c) Manual de Funciones.

Teniendo como actividades ; Elaborar mapa de procesos de la compañía, realizar levantamiento y documentación de procesos, socializar el alcance de cada uno de los procesos de la compañía, definir las áreas y sus funciones, elaborar plantillas de recurso y materiales para determinar la cantidad exacta y el tiempo necesario para la ejecución de los procedimientos, los instructivos de cada uno de los procesos deben ser entregados la personal nuevo en su inducción al momento de ingresar a la compañía, capacitar a cada área sobre sus funciones a desarrollar y generar un manual de políticas sobre conducta y comportamiento. Obteniendo en los indicadores un resultado de 1.-Trimestre \$ 5000, 2.- Trimestre \$ 3000 y en el 3.- Trimestre \$ 1500.

Con los medios de verificación teniendo estadísticas de gastos de ejecución del presupuesto del proyecto presentado trimestralmente.

Los supuestos dando la estabilidad política, el no cambio constante de políticas gubernamentales serán la clave y el factor primordial para que la Gestión de Talento Humano se mantenga en la compañía.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

Antecedentes

En la actualidad la organización cuenta con un Orgánico Funcional que únicamente indica las funciones de cada departamento, pero no muestra la manera en que éstas deben cumplirse, al no establecer las operaciones o procedimientos de cada una. Tampoco se describen las relaciones interdepartamentales necesarias en la gestión de cada actividad.

Por lo que se prevé que de mantenerse esta situación, los recursos: financieros, humanos y materiales podrían ser subutilizados o sobre utilizados, lo cual no es lo óptimo dentro de la administración; consecuencia de esto los procedimientos u operaciones que se realicen específicamente en el Departamento de Talento Humano al no estar definidas las funciones que debe cumplir cada servidora, sus resultados podrían ser ineficaces.

Para superar el estado actual de este Departamento se presenta como alternativa la elaboración de un Instructivo de Procedimientos, herramienta que estandariza las operaciones, diseña cargos, asigna responsabilidades e identifica interrelaciones entre áreas internas del proceso así como los responsables de los mismos, además de facilitar la toma de decisiones para implementar futuras mejoras.

De acuerdo a los proyectos que se han desarrollado referentes a este tema se puede decir que ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con el personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa.

Consecuentemente cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa. Para administrarse efectivamente el personal de una organización se ha propuesto aplicar un análisis situacional, una evaluación de desempeño, proceso de correcta selección, contratación de personal y manuales de funciones.

El análisis situacional es una herramienta muy utilizada en las empresas debido a que nos ayuda a identificar de forma sencilla, rápida y clara que posición ocupa la empresa y como es el contexto en el que se ha venido desarrollando.

La aplicación de un proceso adecuado de la selección y contratación de personal es una herramienta muy importante para la empresa Typical Shop.

5.2 Descripción

Con la implementación del presente proyecto de la elaboración de un instructivo vamos a desarrollar:

- Políticas claras
- La correcta selección del personal para las funciones establecidas.
- Realizar capacitaciones necesarias
- Realizar la evaluación de desempeño para conocer en que se está fallando y así motivar al empleador.
- Crear manuales de funciones

Para este aspecto funciones de una manera adecuada es necesario que se elabore el instructivo y se aplique algunas herramientas: un proceso correcto de selección y contratación de personal, evaluación de desempeño, análisis situacional, manuales de funciones.

Las técnicas que se utilizara es los datos que se obtendrán por medio de la clasificación de la información, tomando cuenta sus características cualitativas así como la presentación de cuadros que arrojaran las respuestas asociadas a los objetivos planteados analizando e interpretando cada uno de ellos, con el uso de esta técnica se percibirá el grado general de la situación actual.

Estas herramientas contribuirán al crecimiento y desarrollo de la empresa y de esta manera poder aplicar las demás herramientas como propuesta estratégica, la evaluación de

desempeño y los manuales de funciones ya que esta herramienta detalla las normas y tareas que cada colaborador de la empresa debe desarrollar en sus actividades cotidianas.

La presente investigación busca mejorar el desempeño del personal como este puede influir de manera positiva al logro de las metas, generando a los colaboradores confianza y desarrollo de nuevas habilidades que permiten el desenvolvimiento de las personas mismo tiempo que genera el beneficio entorno a la organización.

5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

Se realizara el Diseño organizacional para la empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Análisis Situacional

“El análisis situacional es una exploración de todo los factores que influyen sobre las actividades que la empresa realiza y como influirán en el futuro. La óptima identificación del entorno permitirá determinar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo y las fortalezas y debilidades que tiene en su ámbito interno” **Suelser. R(2004)**

Ambiente Externo

Por medio del análisis de externo se determinaran los diferentes factores que influyen en el sector en que la empresa se encuentra los cuales afectar en el desempeño de las actividades.

El análisis de macro ambiente determinara oportunidades o amenazas para empresa.

Aspectos Administrativos

Integración para el personal

Es la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Reclutamiento

Cada unidad que requiera contratar personal para cubrir los puestos vacantes y los nuevos puestos creados deberá solicitarle al responsable de la función de Recursos Humanos que inicie las actividades respectivas para contratar a la persona que cumpla los requerimientos del puesto.

El responsable de la función de Recursos Humanos de forma directa o con el apoyo de personas externas, prepara la documentación en el cual se detalla la información necesaria para que los interesados en concursar en el proceso puedan contar con dicha información y participa.

Como primer paso debe surgir una vacante el departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato a tiempo parcial o completo. Luego la toma de decisión se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar un vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o transferidos.

La notificación se envía al personal de la institución para determinar si existen interesados en aplicar.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo cuando al existir determina vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas vale decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Si en el proceso interno nadie aplica o los que aplicaron no cumplen los requisitos se procede a publicar en la página Web institucional o por otros medios de comunicación autorizados la existencia de dicha oferta de empleo.

Presentación de muestras de interés

Los candidatos deberán presentar su Hoja de vida y otros documentos que se determinen de acuerdo a la plaza ofertada.

Tabla 9 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

Interno	Externo
Ventajas	Desventajas
El reclutamiento interno exige menos cantidad de gastos del presupuesto de recursos humanos destinado a esta actividad	El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa, y así siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa.
Esto se da por diferentes razones, entre ellas que si al contratar personas de la misma empresa no es necesario realizar periodos de inducción ni acudir a empresas prestadoras de servicios de reclutamiento.	Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a dar par delo que ocurre en otras empresas.
La rapidez con que se efectúan este proceso es otra ventaja	Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
Es mucho más práctico contratar una persona que ya es bien conocida que otras a quienes haya que hacerles diferentes pruebas psicotécnicas y de otro tipo para identificar rasgos de su personalidad.	Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.
Es una manera de motivar a los empleados de la empresa ya que ven posibilidades de crecimiento.	Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización lo cual es muy beneficioso para la misma.

Elaborado por: Alejandra Barba

Reclutamiento

Esta política tiene por objetivo definir los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal, que permitan distinguir a las personas idóneas para cubrir los requerimientos de Typical Shop, y con esta base alcanzar los objetivos estratégicos a la vez

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

que se asegura la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

Es aplicable a todas las áreas que requieran personal, a los candidatos que soliciten empleo en Typical Shop, y a las áreas encargadas de la función, las cuales cuentan con un Procedimiento de reclutamiento y selección de personal al cual deben apearse. Para asegurar el cumplimiento de esta Política en Typical Shop existe el compromiso de:

- Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología o institución educativa, durante el proceso de reclutamiento y selección, contratación y desarrollo del personal.
- Definir y mantener actualizadas las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa, mismas que serán la base para la evaluación de los candidatos, y para la evaluación del desempeño de cada colaborador.
- Dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa, para cubrir vacantes de puestos de mando medio y alto, siempre que se cumpla con los conocimientos necesarios.
- Difundir las vacantes a través de diversos medios como son: carteles, volantes, internet, periódicos.
- Realizar únicamente dos tipos de contratación, temporal o permanente, evitando la subcontratación en todos los puestos y niveles de la empresa.
- Garantizar condiciones laborales dignas y adecuadas, comenzando con sueldos y prestaciones que van más allá de lo estipulado por la ley.
- Asegurar un proceso de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso o que cambie de puesto, tanto en los aspectos generales de la empresa, sus políticas y

responsabilidades, como en lo que respecta a las actividades a desarrollar y los documentos de gestión que apliquen a su puesto.

Selección

La presente herramienta tiene como finalidad proponer un correcto proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa Typical Shop para contratar personal altamente calificado de acuerdo a sus competencias y al perfil requerido.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratara o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

Por tanto una persona calificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en el puesto.

Políticas de selección del personal para la empresa Typical Shop

Objetivo

La compañía reconoce que sus empleados constituyen la base del éxito y del crecimiento futuro. Un enfoque profesional y estratégico durante la selección y contratación permite a la compañía atraer, elegir y mantener a personal con las cualidades y aptitudes necesarias con el fin de cumplir los objetivos estratégicos y respaldar los valores de aquélla.

La compañía hace todo lo posible para garantizar que la selección y contratación de personal se realice de manera sistemática y eficaz, haciendo uso para ello de las buenas prácticas, adoptando un enfoque proactivo en materia de igualdad y diversidad y apoyando completamente el negocio principal de la compañía.

Alcance

El propósito de la compañía es anunciar las ofertas de empleo de la forma más diversa posible, ya sea de forma interna (a los empleados actuales) o externa (al mercado laboral en general). Por este motivo, se aplicarán las siguientes directrices:

- Asumiremos nuestras obligaciones según lo estipulado por las leyes pertinentes y la Política de igualdad de oportunidades de la compañía. De este modo, la compañía se reserva el derecho a anunciar las ofertas de trabajo tanto de manera interna como externa.

- La compañía se reserva el derecho a cubrir un puesto sin haberlo anunciado previamente siempre que considere que un empleado en particular cumple los requisitos para el puesto vacante y, al mismo tiempo, no exista ningún otro que posea las cualidades, experiencia y aptitudes requeridas para aquél. Es probable que esto se aplique principalmente a los puestos senior o de más responsabilidad. Si no existe ningún candidato claro, se anunciará el puesto vacante.
- La compañía también se reserva el derecho a ofertar de forma interna puestos a determinados empleados de un departamento o área funcional, siempre que la elección de un individuo no suponga un puesto de trabajo más sobre el total de dicho departamento o área funcional.
- Todos los empleados que participen de algún modo en la selección y contratación de personal deberán conocer y cumplir el contenido de esta política. Además, los consultores externos y las agencias de colocaciones o expertos externos que colaboren en el proceso de búsqueda deberán actuar según lo estipulado por esta política. El jefe de Recursos humanos será el responsable de facilitar la política a las entidades externas mencionadas antes de que comience el proceso de búsqueda de candidatos.

Proceso

1. Identificación del puesto

El proceso de selección y contratación no deberá comenzar hasta que se evalúe totalmente la necesidad del puesto vacante en función de los objetivos estratégicos del departamento y se haya aprobado el presupuesto. Los jefes son los responsables de

identificar los puestos vacantes con la antelación suficiente para que se realice la búsqueda de personal oportuna.

2. Reunión previa al proceso de búsqueda

Una vez que el jefe haya detectado una posible vacante en su departamento y la haya notificado al coordinador de Recursos humanos, éste programará una reunión previa al proceso de búsqueda de candidatos. El objetivo de esta reunión es:

- Justificar los motivos por los que es necesario buscar un candidato para este puesto.
- Permitir al jefe de contratación y al coordinador de Recursos humanos comentar el puesto vacante y diseñar una estrategia de selección y contratación.
- Concretar la descripción, los requisitos y la oferta del puesto. El jefe de contratación será el responsable de elaborar un borrador de estos documentos esenciales, junto con cualquier otra información esencial acerca del puesto vacante.

3. Solicitud de Puesto Vacante

El jefe de contratación debe enviar la solicitud de personal mediante el sistema de búsqueda de candidatos a través de Internet, rellenar los requisitos para el puesto y enviarlos para su aprobación.

Se deben superar todos los niveles de aprobación para que el departamento de Recursos humanos procese la solicitud.

4. Anuncio

- Después de recibir la solicitud electrónica de personal aprobada, el coordinador de Recursos humanos será el responsable de anunciar el puesto en un medio apropiado, según se estableció en la reunión previa al proceso de búsqueda.
- Todos los puestos vacantes externos se anunciarán automáticamente en el sitio Web
- Si procede, el departamento de Recursos humanos también anunciará de forma interna los puestos vacantes en los tableros de anuncios y en Internet a toda la compañía y/o departamentos según corresponda.
- Si es necesario, puede que algunos puestos también se anuncien de forma interna mediante el Centro de servicios compartidos de RR.HH.
- Las ofertas de trabajo incluirán una fecha de finalización para la recepción de solicitudes.

5. Requisitos para solicitar el puesto

Para solicitar puestos vacantes, los candidatos deben:

- Cumplir los requisitos mínimos especificados en la oferta de trabajo.
- Si el candidato es interno, haber desempeñado correctamente su labor en el puesto actual durante un año como mínimo o haber obtenido la autorización o por Internet.
- Si el candidato es interno, no estar cumpliendo ninguna medida disciplinaria actualmente.

- Enviar la solicitud antes de la fecha de finalización indicada en la oferta. Por lo general, las solicitudes que se reciban después de esta fecha no se admitirán.

5. Solicitudes

- Todas las solicitudes externas que cumplan los requisitos mínimos para el puesto, establecidas en el anuncio, se deberán enviar directamente al responsable de control.
- Todas las solicitudes se deberán enviar empleando el formulario de solicitud interno o externo estandarizado
- Se puede enviar el currículum vitae junto con el formulario de solicitud interno o externo pero no de manera independiente.
- Los empleados internos interesados en el puesto que tengan un ordenador pueden realizar su solicitud por Internet. Los internos interesados que no tengan acceso a un ordenador deberán obtener un formulario de solicitud interno, disponible en el departamento de Recursos humanos.

7. Reunión previa a la selección

Después de la fecha de finalización, el coordinador de Recursos humanos programará una reunión previa a la selección junto con el jefe de contratación. El objetivo de esta reunión es:

- Seleccionar a los candidatos
- Debatir los métodos de selección
- Concretar las preguntas de la entrevista. El jefe de contratación será el responsable de elaborar un borrador con las preguntas técnicas de la entrevista, junto con los detalles de las competencias generales claves necesarias para el puesto vacante.

- Confirmar la fecha en la que se realizará la selección.

8. Selección de candidatos

- El jefe de contratación, junto con el coordinador de Recursos humanos, filtrará las solicitudes internas y externas para garantizar que se cumplen los requisitos mínimos esenciales relacionados con el puesto, según se definieron en la oferta del puesto.
- La preselección se realizará mediante un formulario estandarizado.
- El departamento de Recursos humanos informará a los candidatos internos y externos que no cumplan los requisitos mínimos para el puesto de que su solicitud ha sido descartada.
- Si hay un amplio número de candidatos que cumplen los requisitos mínimos para el puesto, según figuran en la oferta de éste, la preselección se realizará en función de los requisitos deseados, nivel de calificaciones y experiencia.

9. Métodos de selección

Se emplearán diversos métodos adecuados para efectuar la selección según el puesto que cubrir. Entre estos métodos, destacan:

- **Centros de evaluación de personal**

Se utilizarán principalmente para elegir los puestos de dirección, supervisión y personal profesional o experto. Los centros de evaluación realizan una gran variedad de pruebas de aptitud, un test de personalidad, ejercicios de comunicación, presentación, trabajo en equipo y liderazgo, así como una entrevista formal. Generalmente, los candidatos recibirán el aviso de los centros de evaluación con al menos cinco días de antelación.

- **Pruebas**

Para los puestos manuales, administrativos y directivos, se realizarán las pruebas adecuadas. Estas pruebas pueden constar de pruebas de habilidad, de aptitud y de personalidad. En los casos en que se realicen pruebas, los candidatos deben pasar también una entrevista formal.

Los candidatos que realicen pruebas pueden solicitar intercambio de información sobre sus resultados una vez que se haya cubierto el puesto. El departamento de Recursos humanos organizará y facilitará las sesiones para conocer dichos resultados. Generalmente, los candidatos recibirán el aviso para realizar las pruebas con al menos cinco días de antelación.

- **Entrevistas**

En algunos casos la selección se puede realizar solamente en función de la entrevista. Puede que haya más de una entrevista. Siempre que sea posible, la entrevista la realizarán personas de distinto sexo y religión. Las entrevistas las realizarán, al menos, dos personas: el jefe o supervisor adecuado y un miembro del departamento de Recursos humanos. Se realizará una segunda entrevista si fuera necesario. Al final del proceso de entrevistas, o lo antes posible, todos los entrevistadores deberán devolver al departamento de Recursos humanos los formularios de evaluación de candidatos y las notas tomadas durante la entrevista.

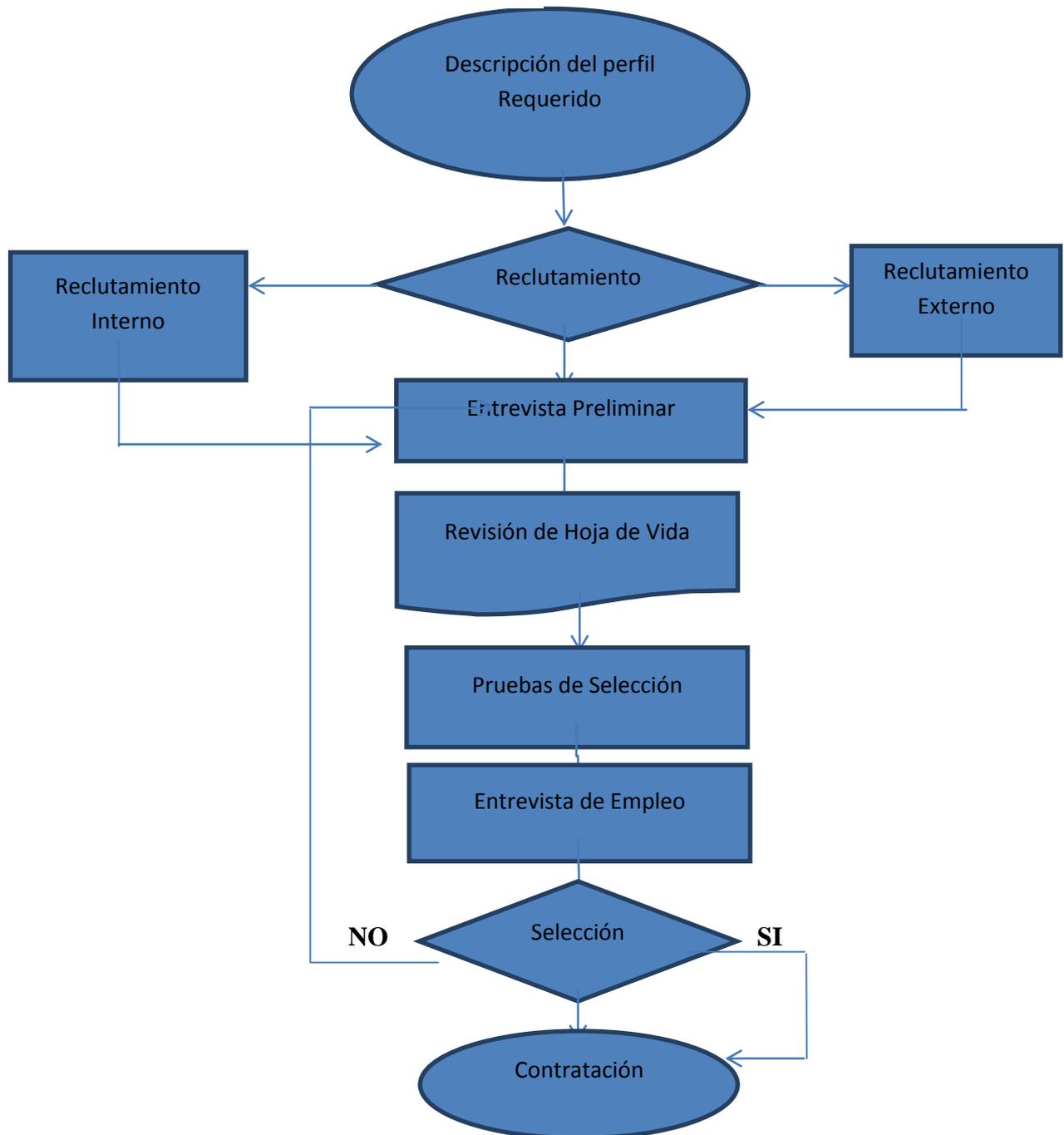
Generalmente, los candidatos recibirán el aviso para realizar la entrevista con al menos dos días de antelación.

10. Nombramiento

Nombramiento de candidatos externos

- Después de las pruebas y/o entrevistas, los entrevistadores deberán elegir a un candidato en los cinco días laborables posteriores.
- Se debe rellenar un formulario de nueva contratación y obtener las aprobaciones pertinentes por parte del jefe de contratación
- Una vez que se haya autorizado el formulario de nueva contratación, el candidato recibirá una oferta formal por escrito del departamento de Recursos humanos en la que se especifiquen el salario y demás condiciones de la oferta, generalmente en un plazo de tres días laborables.
- El departamento de Recursos humanos también avisará a los candidatos externos que no hayan sido seleccionados.
- Todos los empleados pasarán por un período de prueba y formación durante las 13 primeras semanas en el puesto y recibirán formación específica al respecto. El supervisor controlará y evaluará el progreso durante la formación.
- No obstante, en el caso de que un individuo en periodo de formación no progrese adecuadamente durante el período de prueba o una vez finalizado éste, ya sea debido a la incapacidad de realizar el trabajo o por falta de interés o esfuerzo, se puede ampliar el período de prueba o rescindir el contrato.

Figuras 2 Flujo de selección de personal



Contratación

Con la decisión en firme de la autoridad correspondiente, el responsable de Recursos Humanos, convoca al candidato seleccionado para la entrevista final y acordar las condiciones de la contratación.

Al ser seleccionado para cubrir una plaza deberá entregar los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo
- Fotocopias de títulos
- Referencias laborales
- Solvencia de la Policía Nacional y/o de la Dirección de Centros Penales
- Partida de nacimiento original
- Exámenes de hemograma, VDRL, heces, orina, tórax.
- Fotocopia de documentos personales: Documento Único de Identidad, Número de Identificación Tributaria, Carné del ISSS, Número Único Previsional (NUP), licencia de conducir y otros que sean necesarios.

El responsable de Recursos Humanos podrá agregar o eliminar documentos de acuerdo a la naturaleza del puesto y que permitan determinar el cumplimiento de los requisitos del mismo.

Los empleados de nuevo ingreso estarán en período de prueba de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Trabajo.

Inducción

Es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

- Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.
- Expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él como trabajador.
- Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Los puntos que debe contener un Programa de inducción son los siguientes:

- **Bienvenida**

Quito, 20 de julio del 2013

Estimado señor Edwin Melo:

En nombre de Typical Shop nuestra empresa, me es muy grato dirigirme a usted a fin de darle la cordial bienvenida como parte de nuestro equipo de trabajo.

De acuerdo con su perfil profesional, sabemos que usted es una persona capacitada y muy bien instruida en el campo en el que se desempeñará, por ello, sabemos que su aporte nos será beneficioso, y así podremos cumplir con todos los objetivos trazados.

Esperamos que se sienta a gusto en su trabajo y dentro de nuestra compañía, tanto como con sus compañeros, que, podemos asegurarle, son de gran confianza, además de estar aptos para resolver cualquier tipo de inconveniente.

- **Antecedentes de la empresa**

“TYPICAL SHOP”, es una microempresa dedicada a la elaboración, distribución y comercialización de artesanías de mazapán. La microempresa se constituyó en la parroquia de Calderón hace 25 años.

- **Filosofía empresarial**

Misión

Liderar y contribuir al mejoramiento integral del sector artesanal mediante el rescate de la tradición y la cultura, mejorando su competitividad a través de la investigación, el mejoramiento tecnológico, la calidad y el desarrollo de productos, el mercadeo y la comercialización de artesanías, nacional e internacionalmente, asegurando así la sostenibilidad del sector.

Visión

Typical Shop, será la entidad que mediante el rescate de la tradición, la innovación, el mercadeo y la comercialización, para el año 2016, habrá posicionado el sector artesanal nacional e internacional, bajo criterios de sostenibilidad, competitividad, mejoramiento continuo y respeto a la identidad cultural del país.

Valores

- Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Respeto
- Cumplimiento
- Transparencia

- Compromiso Social.

Políticas

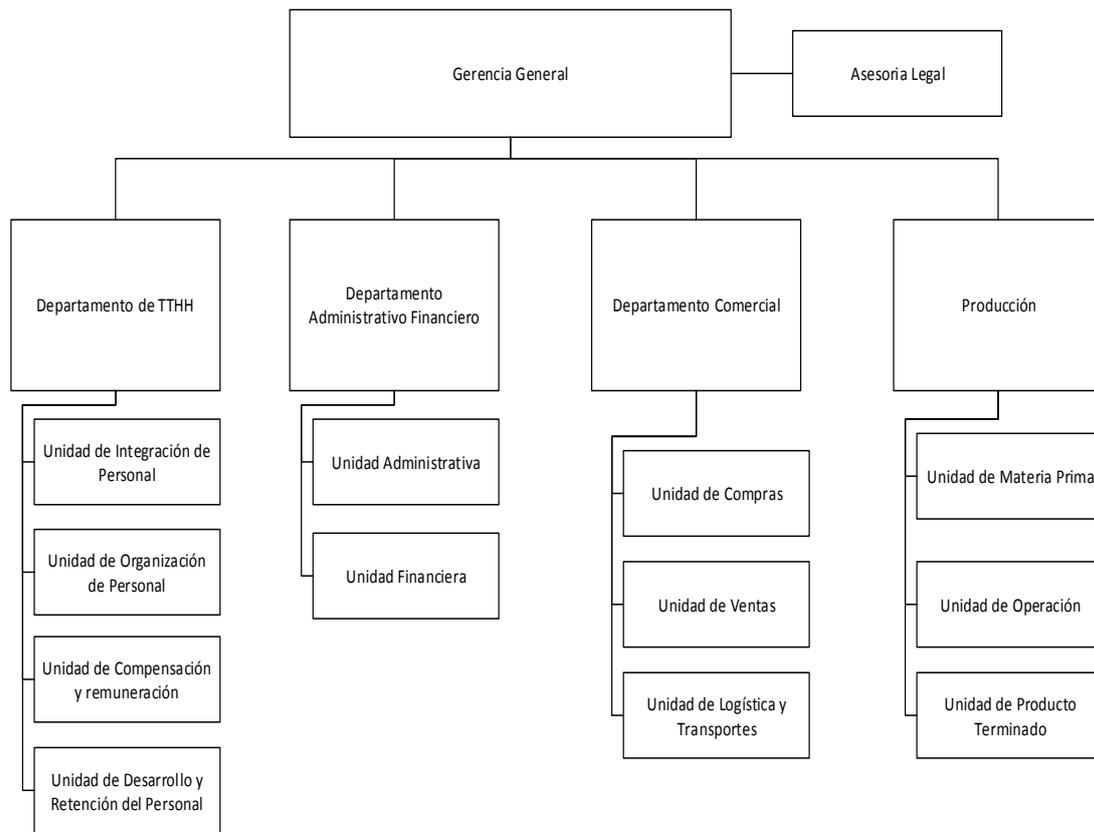
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, innovando en variedad de modelos y al gusto de nuestros clientes.
- Pretender que la posesión de elegantes elementos decorativos, dependa solo del gusto artístico y cultural de nuestros clientes.
- Manejar precios accesibles para todo tipo de clientes, es importante siempre dar la opción para cada necesidad con una gran variedad de diseños.

“TYPICAL SHOP”, tiene desde sus orígenes unos valores empresariales que han guiado nuestra actuación en el mercado. Desde el respeto a la tradición y la elaboración esmerada de nuestros productos, hemos evolucionado apostando fuertemente por los avances tecnológicos, la innovación y los sistemas de aseguramiento de la calidad.

La política de calidad es otro de los ejes estratégicos, asegurando un máximo nivel de calidad en las elaboraciones de las artesanías.

Typical Shop es una empresa volcada al cliente. Apostamos por construir relaciones sólidas y de continuidad con nuestros principales compradores. La atención al cliente es un área muy importante en nuestra empresa. Procuramos atender sus necesidades de forma ágil y eficiente.

Figura 3 Estructura Organizacional



Políticas generales de la empresa:

- Horario.
- Día, lugar y hora de pago.
- Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo.
- Vacaciones y días feriados.
- Normas de seguridad.
- Áreas de servicio para el personal.
- Reglamento interior de trabajo.
- Actividades recreativas de la empresa.

Presentaciones:

- Con el supervisor o jefe directo.
- Con los compañeros de trabajo.
- Con los subordinados, en su caso.

Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

- Objetivo del puesto.
- Labores a cargo del empleado.
- Cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo.
- Otros puestos con los que tiene relación.

Saludo de Despedida

Un cordial saludo de despedida, deseándole éxito en sus delicadas funciones dentro de nuestra empresa Typical Shop agradezco su atención prestada

Organización del personal

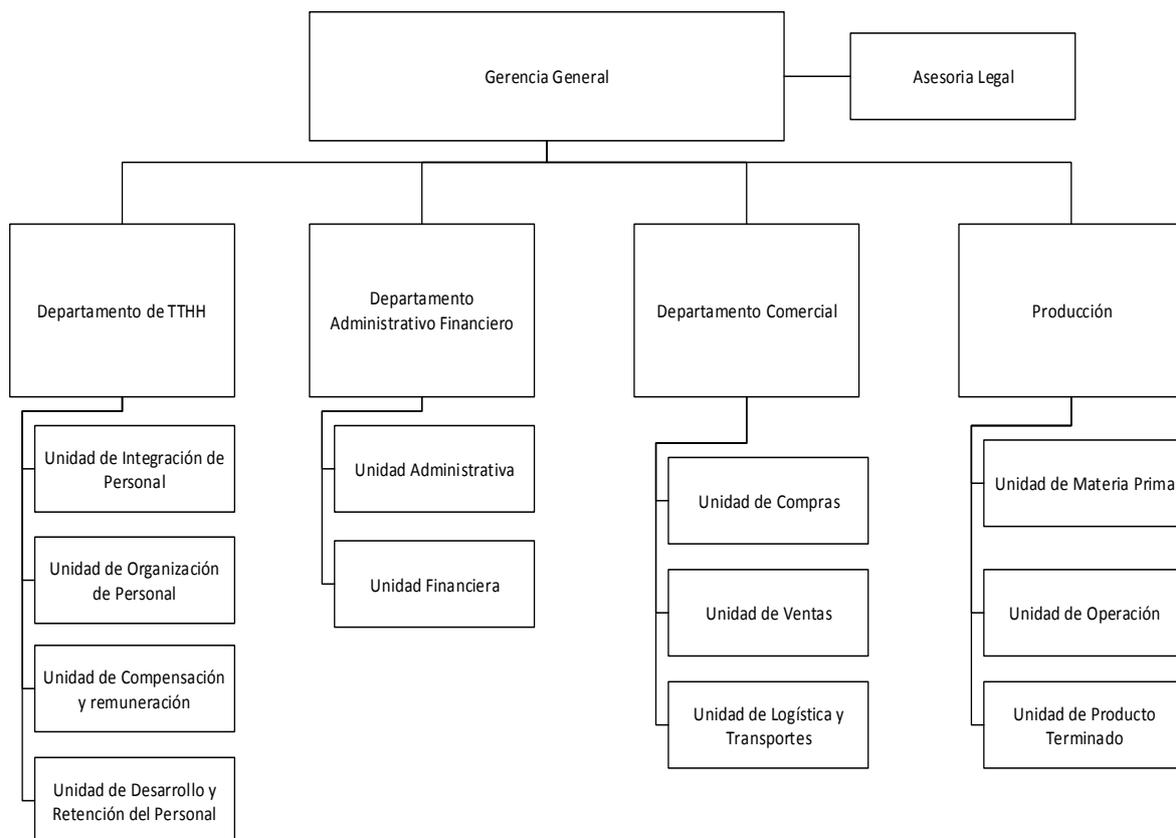
Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Diseño Organizacional

Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

Figuras 4 Organigrama



Organigrama

Gerencia General

La gerencia general está conformado por dos personas asesoría legal y gerencia general las personas que ocupan este cargo es el señor Patricio Arturo Barba Álvarez que es el propietario de esta organización. En este departamento se planifica, organiza, se dirige y se controla que todas las actividades, requerimiento y observaciones que se da al personal para que se pongan en marcha, el gerente general coordina conjuntamente con todos los responsables de cada departamento que conforma la empresa para el buen funcionamiento de la empresa.

Análisis

En este departamento existe un problema ya que en la toma de decisiones hay muchos cambios debido a esto causa confusión y desorden en los empleados debido a que no exista coordinación.

Departamento de Talento Humano

El departamento de talento humano está conformado por una persona que está a cargo la señorita Ambar Thalia Coba Reinoso en este departamento se encarga de la integración del personal, organización del persona, las compensaciones y remuneración, desarrollo y retención de personal.

Análisis

En este departamento existe un problema ya que no existe un instructivo donde nos ayude a ver las funciones de cada empleado.

Departamento Administrativo Financiero

El departamento de Administración Financiera está conformada por una persona que está a cargo la señora Jenny del Rocio Suarez Carvajal en este departamento se encarga la presupuestación, la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y en fondos.

Análisis

En este departamento no existe ningún problema ya que todo está en estable orden.

Departamento de Comercio

El departamento de comercio está conformado por una sola persona que está a cargo el señor Dieguis Coba Coba en este departamento se encarga de la las compras, ventas, logística y transporte.

Análisis

En este departamento no existe problema actual ya que contamos con un persona muy capacitada.

Departamento de Producción

El departamento de producción está conformada por una persona que está a cargo la señora Arleth Barba Suarez en este departamento se encarga de la materia prima, de la unidad de operación y del producto terminado.

Análisis

En este departamento existe un poco de falencias ya que a veces no se cuenta con el stock suficiente para abastecer a todos los clientes.

Manual de Funciones

Justificación

El presente manual de funciones está diseñado con el fin de evitar la confusión de los empleados en cuanto a las funciones del cargo que desempeñan en Typical Shop.

Objetivo General

Diseñar los manuales de funciones para los cargos más relevantes de Typical Shop con el fin de evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.

Objetivos Específicos

- Garantizar que todos los cargos cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al cumplimiento de la visión y objetivos de la empresa.
- Establecer y precisar de manera clara y formal las razones de ser de cada puesto de trabajo y determinar sus funciones y competencias.
- Especificar los requisitos de los empleados en términos de conocimientos, experiencias y competencias, como medio para orientar a la selección y contratación de personal con el perfil adecuado para el puesto.
- Aumentar la efectividad de los trabajadores a través del conocimiento de las funciones propias del cargo.

Alcance

Los manuales de funciones son para los empleados de todas las áreas existentes en la empresa.

Formato manual de funciones

Tabla 10 Formato manual de funciones

<p>TYPICAL SHOP</p> 	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	
AREA:	
PROGRAMA O GRUPO:	
LINEA O DEPENDENCIA:	
JEFE INMEDIATO:	
PERFIL DE CARGO:	
EDUCACION:	
FORMACION:	
HABILIDADES:	
EXPERIENCIA:	
SUBORDINACION:	
EDAD:	
SEXO:	
ESTADO CIVIL:	
FUNCIONES	
FUNCIONES ESPECIFICAS	

Elaborado por: Alejandra Barba

Manual Gerente General

Tabla 11 Manual Gerente General

<p>TYPICAL SHOP</p> 	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Gerente General
AREA:	Dirección General
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
LINEA O DEPENDENCIA:	No aplica
JEFE INMEDIATO:	No aplica
PERFIL DE CARGO:	
EDUCACION:	Título de formación universitaria en Administración de Empresas
FORMACION:	Tener un porcentaje de 95% de manejo de Microsoft Office, dominio del Idioma Ingles, cursos de Relaciones Humanas.
HABILIDADES:	Trabajo en equipo, liderazgo, calidad de trabajo, perseverancia, paciencia, confiabilidad, compromiso institucional, toma de decisiones, aprendizaje continuo.
EXPERIENCIA:	Tres años de Experiencia en cargos relacionados.
SUBORDINACION:	No aplica
EDAD:	27 a 38 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
DESARROLLA LAS SIGUIENTES FUNCIONES	
<p>Planificar, controlar y crear nuevas estrategias para el crecimiento continuo de la empresa. Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos. Asesorar al Directorio en cuestiones técnicas proporcionándole la información correcta. Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas. Sugerir y admitir la compra de activos fijos para la empresa. Aprobar la contratación de servicios de terceros, cuando sea necesario, para la ejecución de las actividades y operaciones.</p>	

Elaborado por: Alejandra Barba

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Manual del Departamento de Talento Humano

Tabla 12 Manual del Departamento de Talento Humano

TYPICAL SHOP	
	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Jefe de recursos humanos
AREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO:	Gerente general
DEPARTAMENTO	Recursos Humanos
PERFIL DE CARGO:	
EDUCACION:	Universitaria título Administración de recursos humanos
FORMACION:	Manejo de paquete de Microsoft Office, dominio del idioma inglés, cursos de relaciones humanas, cursos otorgados por el ministerio de relación laboral.
HABILIDADES:	Trabajo en equipo, liderazgo, calidad de trabajo, perseverante, paciencia, confiabilidad, compromiso institucional, toma de decisiones, habilidad en el manejo de personal, creatividad en la relación de dinámicas grupales, ser un excelente mediador y aprendizaje continuo.
EXPERIENCIA:	Tres años de Experiencia en cargos relacionados.
SUBORDINACION:	No aplica
EDAD:	25 a 35 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
DESARROLLA LAS SIGUIENTES FUNCIONES	
Organización y planificación del personal, reclutamiento, Selección, Planes de carrera y promoción profesional, Formación, Evaluación del desempeño y control del personal, Clima y satisfacción laboral, Administración del personal, Relaciones laborales, Prevención de riesgos laborales.	

Elaborado por: Alejandra Barba

Manual del Departamento Administrativo Financiero

Tabla 13 Manual del Departamento Administrativo Financiero

TYPICAL SHOP	
	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Administrativo Financiero
AREA:	Departamento Administrativo Financiero
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
LINEA O DEPENDENCIA:	No aplica
JEFE INMEDIATO:	Auxiliar de Archivo
PERFIL DE CARGO:	
EDUCACION:	Relaciones Humanas o Administración de Empresas
FORMACION:	Contabilidad general, Control interno, Presupuestos, Créditos y cobranzas. Auditoria, Planeación financiera, Evaluación de proyectos, mercados e instituciones financieras.
HABILIDADES:	Trabajo en equipo, liderazgo, comunicativas y empresariales, analíticas, perseverancia, paciencia, confiabilidad, aprendizaje continuo.
EXPERIENCIA:	Dos años de Experiencia en cargos relacionados.
SUBORDINACION:	No aplica
EDAD:	24 a 35 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
DESARROLLA LAS SIGUIENTES FUNCIONES	
La elaboración del flujo de caja, confrontación entre ingresos y egresos de efectivo, capacidad de pago y las futuras posibilidades de endeudamiento, análisis de datos financieros.	

Elaborado por: Alejandra Barba

Manual del Departamento Comercial

Tabla 14 Manual del Departamento Comercial

TYPICAL SHOP	
	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Jefe de comercialización
AREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO:	Gerente general
DEPARTAMENTO	Departamento comercial
PERFIL DE CARGO:	
EDUCACION:	Formación universitaria en marketing y ventas
FORMACION:	Manejo de paquete de Microsoft Office, dominio del idioma inglés.
HABILIDADES:	Trabajo en equipo, excelente capacidad de coordinación, buena organización, tener iniciativa, buenas relaciones humanas y liderazgo.
EXPERIENCIA:	Tres años de Experiencia en cargos relacionados.
SUBORDINACION:	No aplica
EDAD:	25 a 38 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
DESARROLLA LAS SIGUIENTES FUNCIONES	
Elaborar pronósticos de ventas, Establecer precios, Realizar publicidad y promoción de ventas, Llevar un adecuado control y análisis de las ventas, Planificación y control, Estudios de mercado, Promoción y publicidad del producto	

Elaborado por: Alejandra Barba

Manual del Departamento Producción

Tabla 15 Manual del Departamento Producción

TYPICAL SHOP	
	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Jefe de producción
AREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO:	Gerente general
DEPARTAMENTO	Producción
PERFIL DE CARGO:	
EDUCACION:	Formación universitaria, mínimo bachiller
FORMACION:	Conocimiento en manejo de inventarios, manejo de paquete de Microsoft office.
HABILIDADES:	Excelente capacidad de coordinación y gestión, tener iniciativa, creatividad, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, capacidad de trabajo bajo presión.
EXPERIENCIA:	Un año de Experiencia en cargos relacionados.
SUBORDINACION:	No aplica
EDAD:	25 a 38 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
DESARROLLA LAS SIGUIENTES FUNCIONES	
Análisis y control de lo que fabricamos, Medición del trabajo, Formas de trabajar, Higiene y seguridad industrial, Control de la producción y de los inventarios, Control de Calidad.	

Elaborado por: Alejandra Barba

Evaluación

Para evaluar como corresponde en sus puestos de trabajo es prioritario tener identificadas las actividades y objetivos que cada persona debe desarrollar en su puesto de trabajo y cuyo desempeño será evaluado.

Es imprescindible que tanto por parte del evaluador como por parte del evaluado se conozcan los criterios cualitativos y cuantitativos con los que serán medidos los resultados.

Principios de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño debe ser fundamentada en una serie de principios básicos que orientan su desarrollo. Estos son:

- La evaluación de desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Para el individuo:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo según él sus fortalezas y debilidades.

Para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial acorto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Puede identificar a los individuos que requieren perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Elementos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño requiere de estándares del desempeño, que constituye los parámetros que permiten mediciones más objetivas “se pretende en forma directa del análisis

de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de la labores” (Federico Gan y Jaume Trigine 2006)

Mediciones de desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. “Deben ser el uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determine el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas” (Summers, Danna 2006)

Elementos subjetivo del calificador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en este tipo, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de conocimiento recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado es más probable que estas acciones (buenas y malas) estén presentes en la mente del evaluador.

Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aun antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado lo produce.

Formulario de Evaluación

Se debe completar y discutir la evaluación por escrito sobre la base de las siguientes indicaciones:

Datos generales

En este se describen las instrucciones de llenado del formulario, el nombre del empleado, el puesto que ocupa dentro de la empresa, el departamento al cual pertenece y el periodo de tiempo comprendido que se realiza la evaluación.

Factores para evaluar

Se refiere al conocimiento que tienen los empleados con respecto a sus puestos de trabajo, habilidades y destrezas.

Tabla 16 Factores para evaluar

Factores
Si las personas son competentes en habilidades y conocimientos requeridos para el trabajo.
si muestra habilidad para aprender y aplicar nuevas técnicas
si muestra interés por mantener informes de avances propios de su cargo
si cumple o excede los requisitos relacionados con el cargo
es consciente de lo que su labor representa en el contexto productivo
utiliza los recursos efectivamente

Elaborado por: Alejandra Barba

La calificación de los criterios esta dad en base de puntuaciones que tienen la siguiente valoración.

Forma de calificación Evaluación de desempeño

Tabla 17 Forma de calificación Evaluación de desempeño

conocimiento del trabajo	valor de puntos
necesita mejorar	1
ocasionalmente necesita ayuda	2
cumple con los requerimientos exigidos en el puesto	3
demuestra mucho conocimiento en su puesto	4
Sobresaliente	5

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

Elaborado por: Alejandra Barba

Calidad de trabajo

En este factor se evalúa la capacidad del empleado en la producción de un servicio eficiente, oportuno y preciso.

Criterios a evaluar

Criterios de evaluación de desempeño

Tabla 18 Criterios de evaluación de desempeño

Criterios
demuestra exactitud e integridad
muestra compromiso hacia la excelencia
busca formas para mejorar y promover la calidad de su trabajo
aplica retroalimentación para mejorar su desempeño
revisa su trabajo para asegurar la calidad dl mismo

Elaborado por: Alejandra Barba

Dichos criterios serán calificados en base a puntos los cuales tendrán el siguiente valor y su respectivo significado.

Factores de calidad de trabajo evaluación de desempeño

Tabla 19 Factores de calidad de trabajo evaluación de desempeño

calidad de trabajo	valor de puntos
muy deficiente	1
comete pocos errores	2
calidad de trabajo aceptable	3
por encima del rendimiento promedio	4
Sobresaliente	5

Elaborado por: Alejandra Barba

Eficiencia/Productividad

Es logro de los objetivos con la mínima cantidad de recursos en este factor se evalúa la medida de desempeño de los empleados la capacidad que tiene para el buen manejo de los recursos disponibles para lograr los objetivos propuestos.

Los criterios a evaluar:

- Cumple con los estándares de productividad
- Completa su trabajo en el tiempo estipulado
- Se esfuerza por incrementar su productividad
- Trabaja rápidamente
- Logra las metas establecidas

La forma de evaluación será a través de puntos de cuales se detallan a continuación

Tabla 20 La forma de evaluación será a través de puntos de cuales se detallan a continuación

eficiencia/productividad	valor de puntos
rendimiento no satisfactorio	1
necesita mejorar	2
su rendimiento es aceptable	3
excede los estándares requerido	4
es muy cuidadoso, exacto y sobresaliente	5

Elaborado por: Alejandra Barba

Actitud e iniciativa

Son los juicios o desfavorables que el empleado tiene como respecto a su puesto de trabajo así como también la capacidad para diseñar, proponer y ejecutar innovaciones en el desarrollo de la funciones de su puesto de trabajo.

- Los criterios que se evaluarán son:
- Establece y mantiene efectivas relaciones de trabajo con sus compañeros.
- Realiza su trabajo con entusiasmo y buena disposición
- Trabaja en equipo, ofrece ayuda y colaboración a sus compañeros de trabajo
- Acepta con agrado tareas no asignadas comúnmente a su puesto
- Busca ayuda oportuna cuando se requiere

Factores Actitud e Iniciativa de la Evaluación de Desempeño

Tabla 21 Factores Actitud e Iniciativa de la Evaluación de Desempeño

actitud e iniciativa	valor de puntos
carece totalmente de iniciativa	1
solo realiza trabajos que se encomienda	2
ocasionalmente realiza tareas fuera de lo encomendado	3
frecuentemente realiza tareas y actividades por iniciativa propia	4
siempre pone en práctica su actitud e iniciativa	5

Elaborado por: Alejandra Barba

Resultados esperados

Resultados esperados de la evaluación de desempeño para la empresa:

Permitirá informar con claridad a los empleados lo que se espera de ellos según los resultados obtenidos por la evaluación de desempeño.

Se puede identificar a los empleados que necesitan una retroalimentación en determinadas áreas de las actividades a realizar.

Permitirá comprobar la eficiencia de los procesos de selección del personal.

Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.

Ejemplo de un formato de Evaluación de Desempeño para la Empresa Typical Shop

Tabla 22 Ejemplo de un formato de Evaluación de Desempeño para la Empresa Typical

Evaluación de Desempeño				
Nombre: _____				
Cargo: _____				
Departamento: _____				

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta responsabilidades					
Acepta dirección					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					

Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad de trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

Elaborado por: Alejandra Barba

Compensaciones y remuneraciones

Compensación.-Es la suma de todos los mecanismos que la empresa utiliza para retribuir a sus colaboradores. Al hablar de este término, nos referimos a algo más que los pagos efectuados en la forma de sueldos, es decir; no referimos como al paquete integral que la organización otorga a sus empleados.

Remuneraciones.-Es la contraprestación que efectúa el empleado a cambio de un trabajo realizado en Relación de dependencia. Desde el punto de vista político-social, la remuneración es la obligación alimentaria puesta a cargo del empleado por el contrato de trabajo; entonces el empleador asume el deber de atender las necesidades vitales del trabajador, sin tener en cuenta otro elemento que no esté constituido por sus mismas necesidades. Con esto queremos decir que el empleado lucha por la obtención de un salario justo que permita cubrir sus necesidades más elementales.

Políticas

El personal contara con todos los beneficios establecidos por la ley como:

- Estar afiliados a la seguridad social tendremos; atención médica gratuita, medicamentos y pagos por incapacidades, fondos de reserva, maternidad.
- Motivar a los colaboradores para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades que realizan a diario; así como mejorar el nivel de trabajo de los mismos, a fin de que se sientan comprometidos con la empresa.
- Concursos de innovación y creatividad
- Reuniones sociales

- Reuniones laborales
- Descuentos de empresa

Desarrollo de Personal

El desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

Políticas

- Alinear el proceso de Capacitación con el Plan Estratégico de la Compañía.
- Diseñar y ejecutar programas de capacitación basados en la retroalimentación del desempeño del personal, orientados a generar cambios y mejoras continuas.
- Establecer una cultura de Capacitación y Entrenamiento que promueva el desarrollo del trabajador y su crecimiento personal y profesional.
- Orientar la capacitación hacia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales internas, con clientes, proveedores y comunidad.
- Reforzar a través de los Programas de Capacitación el desarrollo de ventajas competitivas que generen rentabilidad en el negocio del acero
- Orientar mediante capacitación la utilización del recurso de aprendizaje para promover el desarrollo de habilidades laborales.
- Desarrollar cada 3 meses actividades de aprendizaje cooperativo que promuevan el desarrollo de habilidades laborales.
- Evaluar cada trimestre el nivel de logro alcanzando con la utilización de los aprendizajes adquiridos en las capacitaciones realizadas.
- Programa para planes de carrera y desarrollo; definir, evaluar, socializar y facilitar.

Retención de Personal

Políticas

- Fomentará una cultura preventiva y promoverá actuaciones que no se limiten a la simple corrección de situaciones de riesgo detectadas.
- Promover y participar en reuniones periódicas para tratar temas de seguridad y salud en el trabajo de forma específica o introducirlos de forma habitual en el orden del día.
- Mantener limpio y ordenado su entorno de trabajo, localizando los equipos y materiales en los lugares asignados.
- Sugerir las medidas que considere oportunas en su ámbito de trabajo para mejorar la calidad, la seguridad y la eficacia del mismo.

CAPÍTULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1 Recursos

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos. Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto generalmente se clasifican en cuatro tipos:

Para la elaboración de esta propuesta se utilizaron recursos, los cuales se detallan a continuación:

Recursos Humanos

En recursos humanos se obtuvo la ayuda de las siguientes personas:

De la empresa

- Gerencia General
- Responsable de Recursos Humanos

Del Instituto Cordillera

- El tutor que siempre tuvo la predisposición de colaborar las veces necesarias.
- Profesores se obtuvo la ayuda de algunos que entendían del tema y que tenían esa buena disposición de ayudar.
- Dirección de Escuela que estuvo informándonos de todo lo que había que hacer

Recursos Técnicos

- Código de trabajo
- Ayuda de otra tesis

Recursos Tecnológicos

- Computador
- Internet

Tabla 23 Presupuestos

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cuaderno	1	\$ 1,40	\$ 1,40
Borrador	1	\$ 0,35	\$ 0,35
Carpeta	10	\$ 0,50	\$ 5,00
Resma de papel bond	3	\$ 4,00	\$ 12,00
Copias	300	\$ 0,02	\$ 6,00
Anillado	4	\$ 2,50	\$ 10,00
Internet	6	\$ 25,00	\$ 150,00
Tutorías	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Trasporte	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Grapas	1	\$ 0,80	\$ 0,80
Bolígrafo	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Resaltador	2	\$ 1,35	\$ 2,70
Impresiones a color	100	\$ 0,50	\$ 50,00
Impresiones a blanco y negro	200	\$ 0,10	\$ 20,00
Empastados	3	\$ 15,00	\$ 45,00
TOTAL			\$ 744,50

Elaborado por: Alejandra Barba

6.3 Cronograma

Tabla 24 Cronograma

Cronograma de actividades																								
Periodo de Abril a Septiembre del 2014																								
Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contexto	■																							
Justificación		■	■																					
Definición Del Problema Central (Matriz T)				■																				
Mapeo De Involucrados						■																		
Matriz De Análisis De Involucrados							■																	
Árbol De Problemas							■	■																
Árbol De Objetivos										■	■		■											
Matriz De Análisis De Alternativas											■		■											
Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos														■										

Diseño organizacional para la Empresa Typical Shop enfocado a priorizar y optimizar la gestión del talento humano mediante la elaboración de un instructivo.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que la elaboración de un instructivo resulta indispensable para cualquier organización, gracias a este se logra una mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido.
- Por otra parte se puede concluir que sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- Mientras más clara sea la descripción de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.
- Al llevar a cabo la investigación resultó evidente la necesidad de formalizar su estructura orgánica y sus operaciones ya que actualmente se encuentra desorganizada y el personal con el que cuenta no tiene bien definida sus funciones.

- Al ser una compañía joven en el mercado se ha determinado dicho instructivo será de gran utilidad debido a que en el se explican las actividades que se realizan actualmente y las que pretenden realizar y de esta manera sistematizar sus experiencias y conocimientos para hacerlos fácilmente transmisibles y así poder cumplir con el propósito que tiene la compañía como instrumento de información y referencia a todos los miembros de la empresa.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa tome en consideración el instructivo y lo proporcione a todos los miembros de la organización para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados de los clientes. Es importante que se realice las actualizaciones necesarias al mismo como resultado de la mejora o cambios que pueden ocurrir en el instructivo, cabe recalcar que las organizaciones se encuentran en cambio constante por lo que cuando se requiera realizar los mismos es necesarios estos se reflejen en el instructivo.
- Imprescindible contar con un ente encargado de administrar los procesos relacionados con el recurso humano de la organización, para poder controlar oportunamente los problemas e inconvenientes que se han evidenciado en el diagnóstico de este estudio garantizando así el mejor aprovechamiento del recurso humano para lograr los objetivos organizacionales, promoviendo el bienestar general tanto de la empresa como de cada uno de sus colaboradores.

- Llevar a cabo el desarrollo de un programa integral de evaluaciones de desempeño que reflejará la situación laboral del recurso humano y nos ayudará a evidenciar oportunamente necesidades de capacitación, entrenamiento, promoción y desarrollo de los colaboradores.
- Definidos los problemas que afectan el desempeño de la organización objeto de estudio, se propone la implementación de la propuesta, que tiene como actividad principal la creación del organigrama que contiene el instructivo aunque esta acción implique un costo para la organización al tener que contratar más personal esto debe reflejarse como una inversión, ya que traerá beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos debidos a que los miembros de la organización tendrían bien definidas sus responsables y no realizarían tareas que no les corresponden.

BIBLIOGRAFÍA

- (Driving Forces) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. La matriz de Fuerzas. Buenos Aires: Granica
- (León 2010) Análisis de alternativas. México
- (Restraining Forces) Competente al Work. Models for Superior Performance. New York.
- Suelser. R(2004) El análisis situacional es una exploración de todo los factores que influyen sobre las actividades que la empresa realiza y como influirán en el futuro. pag.49. Colombia
- (Insuasti, 2011) "Teoría del cambio" New York
- (Federico Gan y Jaime Trigine 2006) Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. México
- (Summers, Danna 2006) Administración de la calidad. Colombia