



CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS- PERSONAL.

**IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RR-HH PARA MEJORAR  
LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA MEGAPICA UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO 2015-2016.**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración de Recursos Humanos- Personal.

**Autor: Ana Lucia Ruano Cevallos**

**Tutor: Ing. Ramiro Toro**

Quito, 2015-2016

## **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.

.....  
Ana Lucia Ruano Cevallos

C.I 17234447-9

## CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.

Yo, Ana Lucia Ruano Cevallos portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 172344407-9 de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: “La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: **“Implementar el Departamento de RR-HH para mejorar los niveles de productividad y competitividad de la empresa MEGAPICA ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito 2015-2016.”** facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

**FIRMA**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE**

Ana Lucia Ruano Cevallos

**CEDULA**

172344407-9

Quito, a los 25 días del mes de abril del 2016

## **AGRADECIMIENTO.**

Primero y antes todo doy gracias a Dios, por estar junto a mí en cada paso que doy, por darme fortaleza y sabiduría para poder llegar a las metas establecidas y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante mis estudios.

De igual manera agradezco de manera especial y sincera al Ing. Ramiro Toro, porque su dirección y ayuda para la culminación de esta tesis.

## **DEDICATORIA.**

Dedico esta tesis primero a Dios porque siempre ha estado a mi lado, a mi madre que siempre me impulsa a seguir adelante.

A mi esposo por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

Y a todas las personas que contribuyeron en mi desarrollo profesional y personal.

## INDICE GENERAL

DECLARATORIA.....	ii
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE TABLAS .....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPITULO I.....	16
ANTECEDENTES.....	16
1.01 CONTEXTO .....	16
1.02 JUSTIFICACION.....	18
1.03 MATRIZ T.....	19
CAPITULO II.....	24
2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS .....	24
2.02 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS .....	28
CAPITULO III.....	32
3.01 Árbol de Problemas .....	32
3.02 Árbol de Objetivos .....	36
CAPITULO IV.....	40
4.01 Análisis de Alternativas.....	40

---

4.02 ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS .....	46
4.03 Diagrama de estrategias.....	51
4.04 Matriz de Marco Lógico .....	54
CAPITULO V .....	59
5.01 Antecedentes .....	59
5.02 Justificación.....	60
5.02.01 Misión .....	61
5.02.02 Visión.....	62
5.02.03 Objetivo general.....	62
5.02.03.01 Objetivos específicos .....	62
5.02.04 Valores .....	63
5.02.05 Políticas.....	64
5.03 REGLAMENTO INTERNO .....	66
5.04 Desarrollo de la investigación .....	79
5.04.01 Modalidad básica de la investigación .....	79
5.04.02 Tipo de investigación.....	80
5.04.02.01 Investigación cuantitativa .....	80
5.04.03 Etapas de la Investigación.....	80
5.04.04 Recolección de la información .....	81
5.04.04.01 Técnicas de recolección de datos.....	81
5.04.04.02 Técnicas de análisis de datos .....	81
5.04.05 MODELO DE ENCUESTA .....	82
5.04.05.01 Análisis .....	84
5.05 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	94

---

5.05.01 Objetivo General.....	94
5.05.01.01 Objetivos Específicos .....	94
5.05.02 Alcance .....	95
5.05.03 Prólogo.....	95
5.05.04 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	96
5.05.04.01 Perfil del Puesto .....	97
5.05.04.02 Vacante.....	98
5.05.04.03 Fuentes de Reclutamiento .....	98
5.05.04.03.01 Reclutamiento Interno.....	98
5.05.04.03.02 Reclutamiento Externo .....	99
5.05.04.04 Revisión de la hoja de vida .....	99
5.05.04.05 Entrevista .....	100
5.05.04.05.01 Tipos de pregunta de una entrevista .....	100
5.05.04.05.02 Pasos para una Entrevista .....	101
5.05.04.06 Pruebas de conocimiento .....	102
5.05.04.07 Capacitación.....	103
5.05.04.08 Verificación de información .....	103
5.05.04.09 Entrevista con el gerente del área del cargo a postular.....	104
5.05.04.10 Decisión de Selección.....	104
5.05.04.11 CONTRATACIÓN .....	104
5.05.04.11.01 Modelo de contrato .....	105
5.05.04.12 INDUCCION .....	109
5.05.04.012.01 Inducción preliminar:.....	109
5.05.04.012.02 Inducción técnica .....	109

5.06.01 Objetivo general.....	110
5.06.01.01 Objetivos Específicos .....	110
5.06.02 Alcance .....	111
5.06.03 Organigrama estructural .....	112
5.07 Evaluaciones de Desempeño .....	126
5.07.01 Objetivo General.....	126
5.07.01.01 Objetivos específicos .....	126
5,07.02 Alcance .....	127
5,07.03 Beneficios para la empresa .....	127
5,07.04 Beneficios para los colaboradores .....	128
5,07.05 Departamento responsable .....	128
5,07.06 Cada que tiempo se realizaran las evaluaciones .....	128
5,07.07 De qué manera evaluar al personal .....	128
5,07.08 Procedimientos de Evaluación.....	129
5,07.08.01 Etapas del proceso de evaluación del desempeño .....	130
5,07.08.02 Ponderación de los factores de evaluación .....	131
5.08 CAPACITACIONES.....	142
5.08.01 Objetivo general.....	142
5.08.01.01 Objetivos específicos .....	142
5.08.02 Alcance .....	143
5.08.03 Departamento encargado .....	143
5.08.04 Cronograma de las capacitaciones .....	144
5.08.04.01 temas a tratar según la capacitación.....	144
5.08.05 Presupuesto de las capacitaciones.....	146

5.08.05.01 Presupuesto del primer tema.....	146
5.08.05.02 Presupuesto segunda tema .....	146
5.05.08.03 presupuesto tercer tema .....	147
CAPÍTULO VI.....	149
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	149
6.1 Recursos .....	149
6.01.01 Recursos Administrativos .....	149
6.01.02 Recursos Humanos.....	150
6.01.3 Recursos tecnológicos.....	150
6.01.04 Recursos Operacionales .....	150
6.01.05 Recursos financieros .....	151
6.02. Presupuesto del Proyecto.....	151
6.02.01 Presupuesto del Proyecto.....	152
6.02.02 Presupuesto para Implementación del departamento de Recursos Humanos .....	153
6.02.03 Presupuesto de Nomina .....	154
6.03 Cronograma de actividades .....	155
CAPITULO VII .....	157
7.01 CONCLUSIONES .....	157
7.02 RECOMENCACIONES .....	158
Bibliografía .....	159

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz.....	20
Tabla 2: MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS.....	29
Tabla 3: Análisis de Alternativas .....	41
Tabla 4: Análisis de impacto de los objetivos.....	46
Tabla 5: Marco lógico .....	55
Tabla 6: Pregunta 1 .....	84
Tabla 7: Pregunta 2 .....	85
Tabla 8; Conoce y entiende la filosofía corporativa?.....	86
Tabla 9: Pregunta 4 .....	87
Tabla 10: Pregunta 5 .....	88
Tabla 11: Pregunta 6 .....	89
Tabla 12; Pregunta 6 .....	90
Tabla 13: Pregunta 8 .....	91
Tabla 14; Pregunta 9 .....	92
Tabla 15: Pregunta 10 .....	93
Tabla 16: Cargo cajera .....	97
Tabla 17:.....	99
Tabla 18: Tipos preguntas de la entrevista.....	100
Tabla 19.....	101
Tabla 20.....	114
Tabla 21.....	115
Tabla 22I .....	116
Tabla 23.....	117
Tabla 24.....	118
Tabla 25.....	119
Tabla 26.....	120
Tabla 27.....	121

---

Tabla 28.....	122
Tabla 29.....	123
Tabla 30.....	124
Tabla 31.....	125
Tabla 32.....	131
Tabla 33.....	132
Tabla 34.....	134
Tabla 35.....	138
Tabla 36.....	144
Tabla 37.....	146
Tabla 38.....	146
Tabla 39.....	147
Tabla 40.....	147
Tabla 41.....	148
Tabla 42.....	152
Tabla 43.....	153
Tabla 44.....	154

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapeo de involucrados.....	25
Figura 2: ARBOL DE PROBLEMAS .....	33
Figura 3: ARBOL DE OBJETIVOS .....	37
Figura 4: Diagrama de estrategias.....	51
Figura 5: Pregunta 1 .....	84
Figura 6: Pregunta 2 .....	85
Figura 7: Pregunta 3 .....	86
Figura 8: Pregunta 4 .....	87
Figura 9: Pregunta 5 .....	88
Figura 10: Pregunta 6 .....	89
Figura 11: Pregunta 6 .....	90
Figura 12: Pregunta 8 .....	91
Figura 13: Pregunta 9 .....	92
Figura 14: Pregunta 10 .....	93
Figura 15: Proceso de selección y contratación de personal.....	96
Figura 16 .....	112
Figura 17 .....	113

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente proyecto es la implementación de un departamento de talento humano en la empresa "Megapica" el cual nos ayudara a obtener funciones específicas en cada trabajador, también nos permite disminuir tiempos muertos ya que los trabajadores tendrán distribuido de mejor manera su tiempo y sabrán que funciones tienen que cumplir en su jornada de trabajo.

Además ayudara a los directivos a tener un mejor control sobre la documentación de cada trabajador que labora en la empresa, obteniendo así mayor empoderamiento sobre los acontecimientos de la organización.

La implementación de dicho departamento permitirá reducir costos en la empresa mediante el buen manejo de los procesos y sub procesos de dicho departamento

## ABSTRACT

The next project is the implementation of a department of human talent in the company "Megapica" which will help us obtain specific functions in each worker, it also allows us to reduce downtime because workers have distributed better their time and know that functions have to play in their workday.

Also help managers to have a better control over the documentation of each worker who works in the company, thus obtaining greater empowerment on the events of the organization.

The implementation of this department will reduce costs in the company through good management of processes and sub processes of the department

## CAPITULO I.

### ANTECEDENTES

#### 1.01 CONTEXTO

En 1945 al terminar el conflicto bélico mundial se realizaron investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano y se aplicaron técnicas al estudio del trabajo y su entorno, que dieron como resultado las primeras áreas de psicología industrial en los departamentos de personal. Esto estimuló el cambio y la adaptación del papel del departamento de personal con nuevas tareas que le dieran un rostro más humano. A medida que las organizaciones progresaban y asimilaban los adelantos científicos-técnicos, se fue modernizando las funciones de recursos humanos.

Becker (2002) citado por Font, E., y Lezcano, C. (2005), planteó: “la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.”

Fidel Castro Ruz en el discurso de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina el 20 de agosto (Castro, F. 2005), planteó “el capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

Peláez, C. A. (2010). *DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS*

*ORGANIZACIONALES CLAVES DE LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y*

*TURISMO DE CAMAGÜEY*. Landa Peláez, C.A.

Sin embargo se puede comprobar que en el Ecuador la administración del talento humano ha sido llevada de una manera empírica por parte de las administraciones, quedando la fuerza laboral altamente afectada, motivo por el cual existen pequeñas y medianas empresas que se quedan estancadas por varios años sin desarrollo productivo ni competitivo. Los directivos no han concientizado el gran compromiso que tienen con su personal y la mayoría de ellos no han dado un procedimiento adecuado a los mismos.

En Ecuador, muchas microempresas no se preocupan por el desempeño laboral de sus colaboradores, como son las capacitaciones, los incentivos económicos, entre otros, porque consideran que no es algo fundamental y lo toman como un gasto.

Actualmente la empresa dentro de su estructura cuenta a la cabeza con Su gerente , que es el encargado de toda la gestión administrativa, y el de todos los subsistemas de recursos humanos, lo cual lo realiza de una manera empírica ya que no se tienen definidos los procesos para la aplicación de los subsistemas de Talento Humano dentro de la empresa; es así que se ha estado errando en varios procesos, como: la selección de personal, la capacitación del personal, llevando todo esto a una cadena de errores los cuales han debilitado a los demás subsistemas del talento humano.

## **1.02 JUSTIFICACION**

La empresa Megapica cuenta actualmente con 30 trabajadores, lo que amerita una adecuada administración y conducción del talento humano, particular que el patrono ha desatendido, impartiendo actualmente una administración de manera empírica, despreocupándose del Talento Humano.

Es por eso que en la empresa se ha generado un alto índice de rotación del personal, desmotivación y bajos niveles de rendimiento.

El presente trabajo se sustenta en la actual problemática de la empresa, debido a la carencia de un departamento de Talento Humanos que ha afectado seriamente en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales , para lo cual a través de esta

investigación se pretende aportar a la gerencia con un modelo de gestión de recursos humanos, que se ha aplicable dentro del contexto organizacional, sirviendo este modelo para la adecuada gestión futura del personal dentro de la organización, elevando niveles de eficiencia, motivación y estabilidad de los trabajadores.

En la actualidad tener un sistema organizacional dentro de la empresa, es un punto muy importante para su éxito, pues la misma depende de explotar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, razón por la cual es necesario implementar el Departamento de RR-HH, el mismo que será un valioso aporte para la empresa; además se concientizará a las autoridades sobre la validez e importancia del modelo teórico del Talento humano.

En el Plan Nacional del Buen Vivir, Objetivo 4 dice:

Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

### **1.03 MATRIZ T**

Un diagrama de matriz es una herramienta gráfica que muestra la conexión o relación entre ideas, problemas, causas y procesos, métodos y objetivos y, en general, entre conjuntos de datos, en la forma de una tabla (matriz). La relación se indica en cada intersección de filas y columnas. (Post, 2013)

**Tabla 1:** Matriz

SITUACION EMPEORADA	SITUACION ACTUAL				SITUACION MEJORADA
Baja Productividad e incompetencia de la empresa	Desorganización empresarial				Alta productividad y competitividad de la empresa
FUERZA IMPULSADORA	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Implementar el departamento de Talento humano	1	5	4	2	Carencia de financiamiento dentro de la organización
Socializar a todos los integrantes	2	4	4	2	Desmotivación de los trabajadores
Capacitar a todos los integrantes sobre la importancia del departamento de talento humano	1	4	4	2	Desinterés por parte de las autoridades.
Establecer un Plan de salarios.	1	4	4	2	Desorganización en los presupuestos para cumplir con los requisitos que permitan mejorar las condiciones laborales.
Evaluar el desempeño y control de los colaboradores	1	4	4	2	Mala retroalimentación hacia los colaboradores.

Tabla de valoración	
1	Bajo
2	Medio bajo
3	Medio
4	Medio alto
5	Alto

FUENTE: Investigación Propia  
Autor: Lucia Ruano

## **Análisis de la matriz T**

La matriz T o también llamada matriz de fuerzas bloqueadoras ayuda a determinar cuáles son las posibles causas que limitan el desarrollo del proyecto.

Determinando que la situación actual de la empresa, es la desorganización empresarial debido a la incorrecta aplicación de los procesos y subprocesos del Departamento de Talento Humano. Teniendo como fuerzas impulsadoras que ayudaran a que este proyecto llegue a su finalidad.

Primero tenemos que implementar el Departamento de Talento humano debido a que no se aplica correctamente los procesos de dicho departamento por eso la calificación en lo real es de (1) , esperando llegar a la implementación de dicho departamento su valoración en lo ideal es de (5).

Segunda Socializar a todos los integrantes sobre el beneficio que tiene la implementación de dicho departamento obteniendo un rango en lo real de (2), esperando poder difundir la importancia que tiene dicha área, se quiere conseguir en lo ideal una escala de (4).

Tercero Capacitar a todos los integrantes sobre la importancia del Departamento de Talento Humano, teniendo una apreciación en lo real de (1), dando a conocer los procesos y subprocesos que este tiene, queriendo obtener una calificación en lo ideal de (4).

Cuarta Establecer un Plan salarios, que en lo real tiene un rango de (1), es por eso que el saber que dependiendo el rol a realizar será su pago y de esta manera aumentar la eficiencia del personal, queriendo mejorar la productividad y encontrar el empoderamiento en los trabajadores en sus funciones a realizar, esperando llegar en lo ideal a un nivel de (4).

Quinto evaluar el desempeño y control de los colaboradores, que en lo real tiene un nivel de (1) para esto se pretende dar capacitación y de esta manera generar competitividad en los trabajadores, se desea llegar en lo ideal a un rango de (4).

Con todas las fuerzas impulsadoras se llegara a la situación mejorada, la Alta productividad y competitividad de la empresa. Para esto también se encuentran las fuerzas bloqueadoras que son las falencias que tiene la empresa.

Primera Carencia de financiamiento dentro de la organización, no se cuenta con un orden presupuestario es por eso que en lo real tiene un rango (4), se espera poder llegar a tener un mejor orden de las finanzas y de esta manera poder implementar el Departamento de Talento Humano, queriendo llegar a una en lo ideal a una escala de (2).

Segunda desmotivación de los trabajadores, por falta de reconocimientos tanto económicos como emocionales debido a eso se encuentra en lo real en un nivel de (4), contando que se pueda aplicar los procesos y subprocesos del Departamento de Talento Humano para de esta manera llegar en lo ideal a un calificativo de (4)

Tercero desinterés por parte de las autoridades, en la implementación de dicho departamento ya que no conocen los benefactores que se obtendrían, por lo que en lo real cuenta con una categoría de (4), esperando llegar a la importancia que este departamento tiene y el beneficio que todos encontrarían se espera llegar en lo ideal a un rango de (2).

Cuarta desorganización en los presupuestos para cumplir con los requisitos que permitan mejorar las condiciones laborales que en lo real tiene una escala de (4) contando con el apoyo de los demás departamentos se pretende llegar en lo ideal a un rango de (2).

Quinto mala retroalimentación hacia los colaboradores al no generar una buena capacitación y el desinterés por parte de todos los integrantes de la organización, teniendo un rango en lo real de (4) deseando llegar a generar interés por parte de todos los integrantes se pretende llegar en lo ideal a un calificativo de (2).

Las fuerzas bloqueadoras nos llevan a una situación empeorada que es la baja productividad e incompetencia en la empresa.

## CAPITULO II

### 2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS

Personas, instituciones o grupos sociales: afectados por el problema, o que se mueven en el entorno del problema, o que pueden participar en la solución.

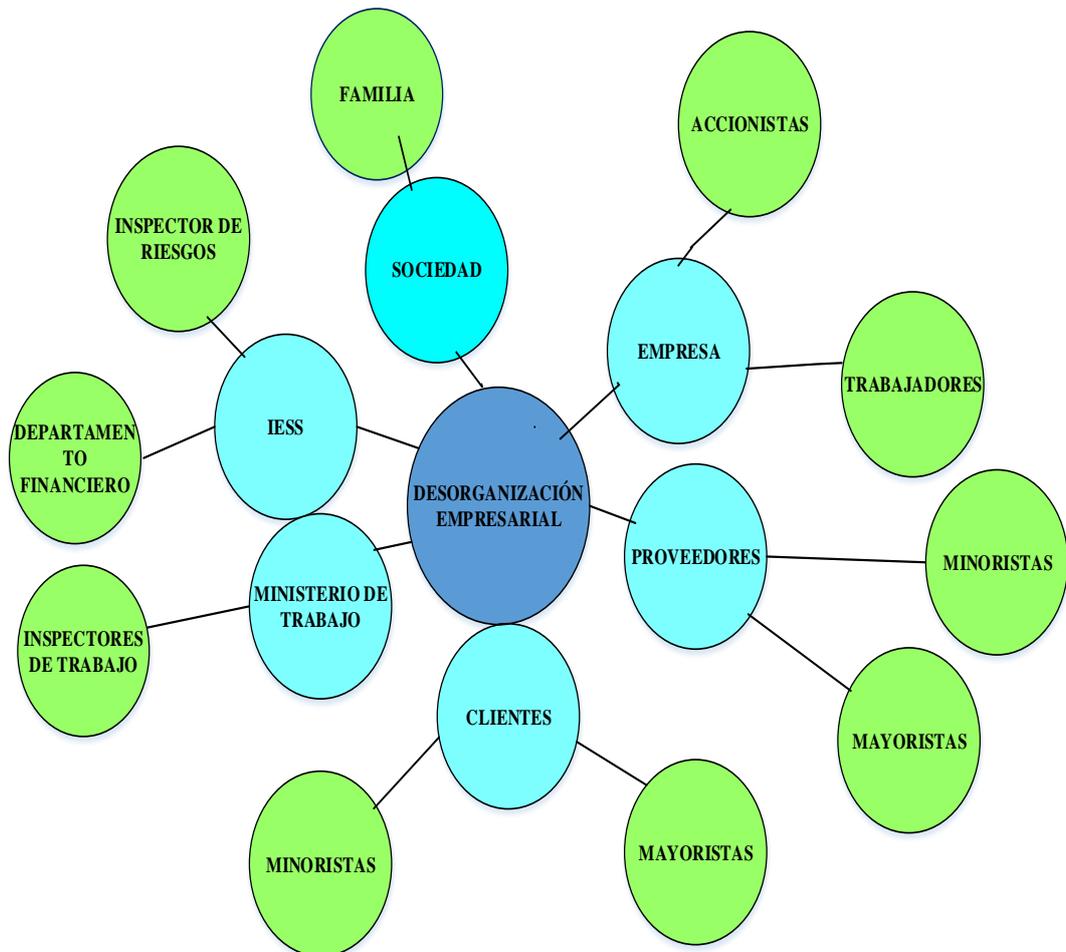
Participación de los involucrados Con base en el mapa de involucrados el equipo de proyecto diseña y aplica estrategias participativas que se abran espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto.

Ángel, H. S. (s.f.). *gestion de proyectos*. Obtenido de

[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP\\_Regla\\_02\\_HSA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP_Regla_02_HSA.pdf)

## Mapeo de Involucrados

Figura 1: Mapeo de involucrados



Fuente: Investigación Propia  
Autor: Lucia Ruano

## **Análisis del mapeo de Involucrados**

Tomando en cuenta que mi problema central que es la Desorganización Empresarial.

Se encuentra como involucrados directos a los accionistas debido a que se ven afectados de manera alta, en base a la implementación del Departamento de Talento Humano, ya que el adecuado desarrollo de procesos en el área de Recursos Humanos van a minimizar la pérdida de dinero, con la adecuada selección de personal para los distintos departamentos de Recursos Humanos, de la misma manera generar planes de capacitación y desarrollo para los accionistas permite el incremento de conocimientos haciendo personal altamente productivo, capacitado para solventar problemas y solucionar inconvenientes que se pueden presentar dentro de la empresa.

Como segundo involucrado directo no menos importante que el primero, tenemos a los trabajadores quienes aportan a la empresa con su conocimiento, el hecho de desarrollar sistemas y subsistemas de Recursos Humanos adecuados, de acuerdo a las necesidades de la empresa, permite contar con personal capacitado y evaluado que cumpla con el perfil de gestión necesario para llegar a los objetivos de la empresa, en pos del desarrollo y cumplimiento de metas para generar un prestigio empresarial por el adecuado cuidado del personal.

Tenemos los involucrados indirectos que son proveedores y clientes mayoristas y minoristas, quienes permiten en base a evaluaciones semestrales de servicio mejorar la calidad de personal con el que cuenta la empresa; el servicio será adecuado de manera interna y externa.

El Ministerio de Trabajo, y sus respectivos inspectores de la entidad, así como el Instituto de Seguridad Social nos ayudan a evaluar los riesgos de seguridad industrial y laboral realizando visitas técnicas que demuestren el cumplimiento de la normativa legal vigente en el Ecuador el mismo que asegura una calidad laboral óptima, el Departamento de Finanzas como recaudador de dinero nos permite conocer los costos que generan la falta de cumplimiento de las normas legales, el problema que causaría la no afiliación adecuada del personal.

La sociedad y la familia cumplen un rol importante, debido a que toda fuente de trabajo genera ingresos para los ecuatorianos por ende, un adecuado cuidado de un empleado en la empresa hace familias felices las mismas que van a generar una estabilidad emocional en el siendo empleados altamente productivos.

## 2.02 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

El análisis de involucrados es una herramienta que permite identificar los actores sociales más importantes del Estado, sector privado y sociedad civil que puedan ser la base para la implementación de una intervención. Así mismo permite conocer el rol de los actores sociales, las funciones, actividades y responsabilidades e influencia en la implementación del proyecto. Esto ayudará a la formación de comités o grupos de apoyo para actividades específicas del proceso de elaboración y ejecución de un plan, programa o proyectos de inversión.

En general, el propósito del análisis de involucrados es:

- Identificar a los actores e involucrados en una plan o proyecto.
- Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir.
- Identificar los recursos que cada grupo puede aportar para la solución del problema.
- Identificar las responsabilidades de cada grupo durante la intervención.
- Identificar los intereses y conflictos que cada grupo de actores tendría con respecto al proyecto.
- Concluir sobre las posibilidades de viabilidad del proyecto que se sustente en la consecución de acuerdos y en la satisfacción de los intereses de los involucrados.

Burga, D. M. (s.f.). ANALISIS DE INVOLUCRADOS. *CEMPRO PLANES Y PROYECTOS*, 1.

**Tabla 2: MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS**

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
EMPRESA	Eficiencia y eficacia en el manejo de los procesos de talento humano	alto índice de rotación de personal	Recursos financieros Reglamento Interno Capacitaciones y talleres	Aplicación de los sistemas de talento humano	Desinterés por parte de las autoridades para invertir en dicho departamento.
TRABAJADORES	Desarrollo de un plan de carrera	Mal clima laboral.	reglamento interno de la empresa	Mejora de un clima laboral satisfactorio	Resistencia al cambio
IESS	Formalizar el cumplimiento de leyes	Incumplimiento de leyes	Leyes, normativas, regulaciones y control	Protección a los derechos del trabajador	Desinterés por la aplicación de leyes
SOCIEDAD	Tener una mejor percepción del servicio de acuerdo a sus necesidades	Carencia de Atención y retrasos en las entregas	Derecho de la ley de consumidores	Tener una atención eficiente	Infidelidad de los clientes
MINISTERIO DE TRABAJO	Cumplimiento de las normativas laborales	Conflictos laborales	Código de Trabajo	Estabilidad laboral	Incumplimiento en la aplicación de leyes

FUENTE: Investigación propia  
Autor: Lucia Ruano

## **ANALISIS DE MATRIS DE INVOLUCRADOS.**

Teniendo el primer involucrado que es la empresa y su interés sobre el problema central que es la Eficiencia y eficacia en el manejo de los procesos de Talento Humano, con el problema percibido que es el alto índice de rotación de personal seguido por su mandato, recurso y capacidades como el reglamento interno, los recursos financieros y las capacitaciones y talleres, llegando así al interés sobre el proyecto la Aplicación de los sistemas de Talento Humano con su conflicto potencial el desinterés por parte de las autoridades para invertir en dicho departamento.

Segundo implicado los trabajadores, su interés sobre el problema central es el desarrollo de planes de carrera, el problema percibido es el mal clima laboral, obteniendo así su recurso que es el reglamento interno de la empresa, continuando con el interés sobre el proyecto que es la mejora de un clima laboral, con el conflicto potencial la resistencia al cambio.

Tercero el IESS, su interés sobre el problema central es formalizar el cumplimiento de leyes, el problema percibido es el incumplimiento de leyes, alcanzando los recursos, mandato y capacidades, que son las leyes, normativas, regulaciones y control, extendiendo con el interés sobre el proyecto que es la

protección a los derechos del trabajador, con el conflicto potencial el desinterés de la aplicación de leyes.

Cuarto la sociedad, su interés sobre el problema central es tener una mejor percepción del servicio de acuerdo a sus necesidades, pero el problema percibido es la carencia de atención y retrasos en las entregas, seguida con el mandato del derecho de la ley de consumidores, ampliando con el interés sobre el proyecto que es tener una atención eficiente, con el conflicto potencial la infidelidad de los clientes.

Quinto involucrado el Ministerio De Trabajo, su interés sobre el problema central es el cumplimiento de las normativas laborales, seguido por el problema percibido los conflictos laborales continuando con el mandato del Código de Trabajo, amplificando con el interés sobre el proyecto que es la estabilidad laboral y por ultimo con el conflicto potencial el incumplimiento en la aplicación de leyes.

## CAPITULO III

### 3.01 Árbol de Problemas

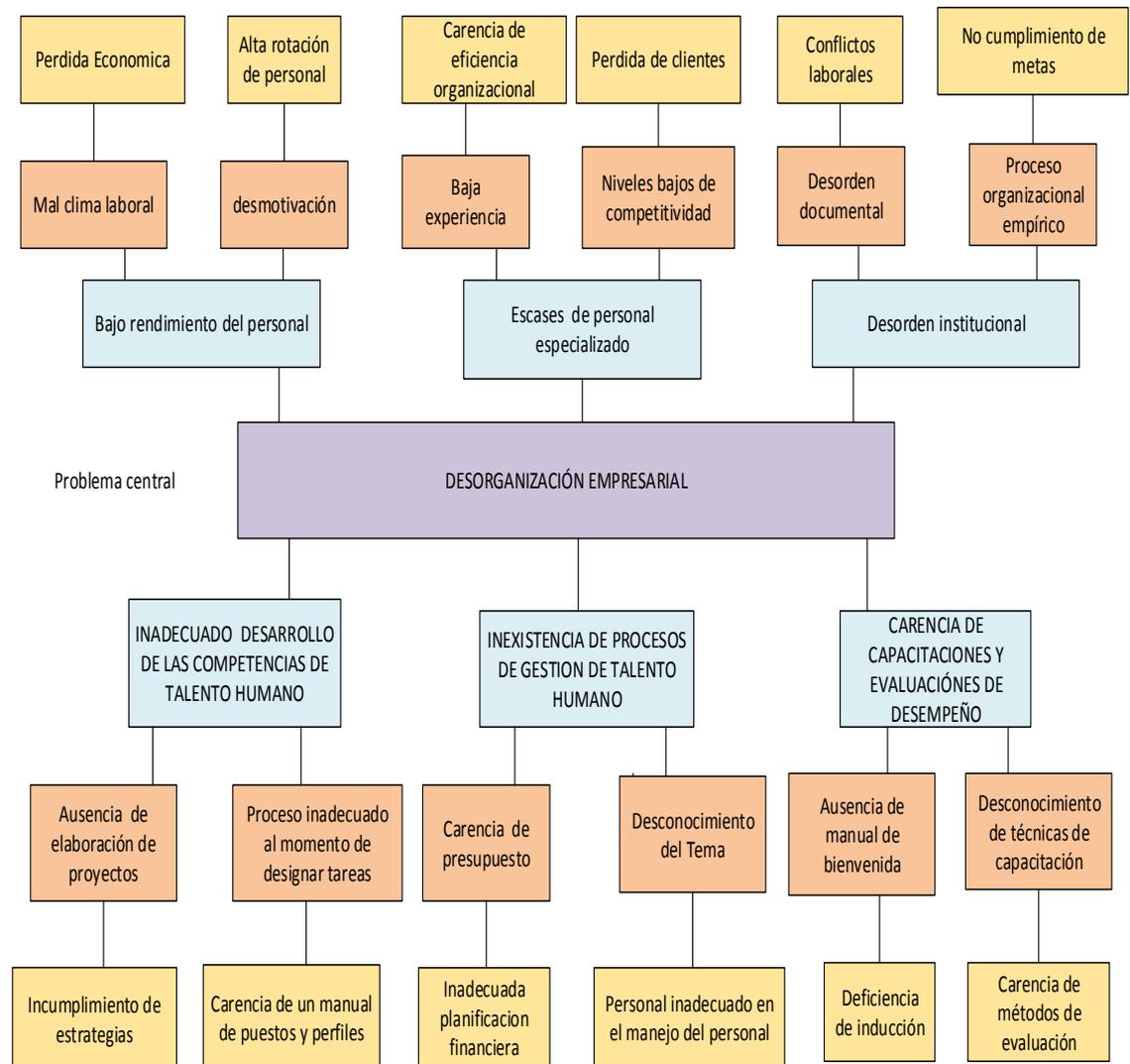
Éste permite representar gráficamente el problema central, así como las causas y efectos del mismo. El procedimiento es de forma general el siguiente:

Para identificar los efectos, se colocan en un primer nivel, los efectos directos o inmediatos del problema. Cada efecto nace del problema y se representa con una flecha desde el problema hacia su efecto inmediato. Para cada efecto de “primer nivel” se analiza si hay alguno o varios efectos superiores importantes que puedan derivarse de él. Se continúa sucesivamente hasta llegar a un nivel que se considere como el superior dentro del ámbito de impactos de la intervención.

- Hacia abajo del problema central representan sus causas. Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen estas causas, tratando de llegar a establecer las causas de primer orden o causas principales y, luego, explorar las causas que las originan o causas de segundo orden.

Burga, D. M. (s.f.). ANALISIS DE INVOLUCRADOS. *CEMPRO PLANES Y PROYECTOS*, 1.

**Figura 2: ARBOL DE PROBLEMAS**



Fuente: Investigación Propia  
 Autor: Lucía Ruano

## **Análisis del Árbol de Problemas**

Por medio del siguiente análisis se encuentra el problema central siendo la desorganización empresarial, debido a la mala ejecución de los procesos y subprocesos del Departamento de Talento Humano, Obteniendo así las causas:

Primero el Inadecuado desarrollo de las competencias de talento humano continuando por la ausencia de elaboración de proyectos que esto lleva al incumpliendo de estrategias seguido por Procesos inadecuados al momento de designar tareas y esto es producido por la carencia de un manual de puestos y perfiles.

Segundo la inexistencia de procesos de gestión de Talento Humano, se produce por la carencia de presupuesto por una inadecuada planificación financiera continuando con el desconocimiento en el tema por Personal inadecuado en el manejo del personal.

Tercero carencia de capacitaciones y evaluaciones de desempeño, que producen la ausencia de un manual de bienvenida por la deficiencia de inducción

seguido por el desconocimiento de técnicas de capacitaciones y por la carencia de métodos de evaluaciones.

Consiguiendo los efectos que producen:

Primero Bajo rendimiento del personal logrando la desmotivación por la alta rotación de personal seguido por el mal clima laboral obteniendo así pérdida económica.

Segundo escases de personal especializado nos lleva a niveles bajos de competitividad y pérdida de clientes seguido por la baja experiencia por la Carencia de eficiencia organizacional.

Tercero el desorden Organizacional nos lleva a procesos organizacionales empíricos provocando el no cumplimiento de metas seguido por desorden documental provocando conflictos laborales.

### 3.02 Árbol de Objetivos

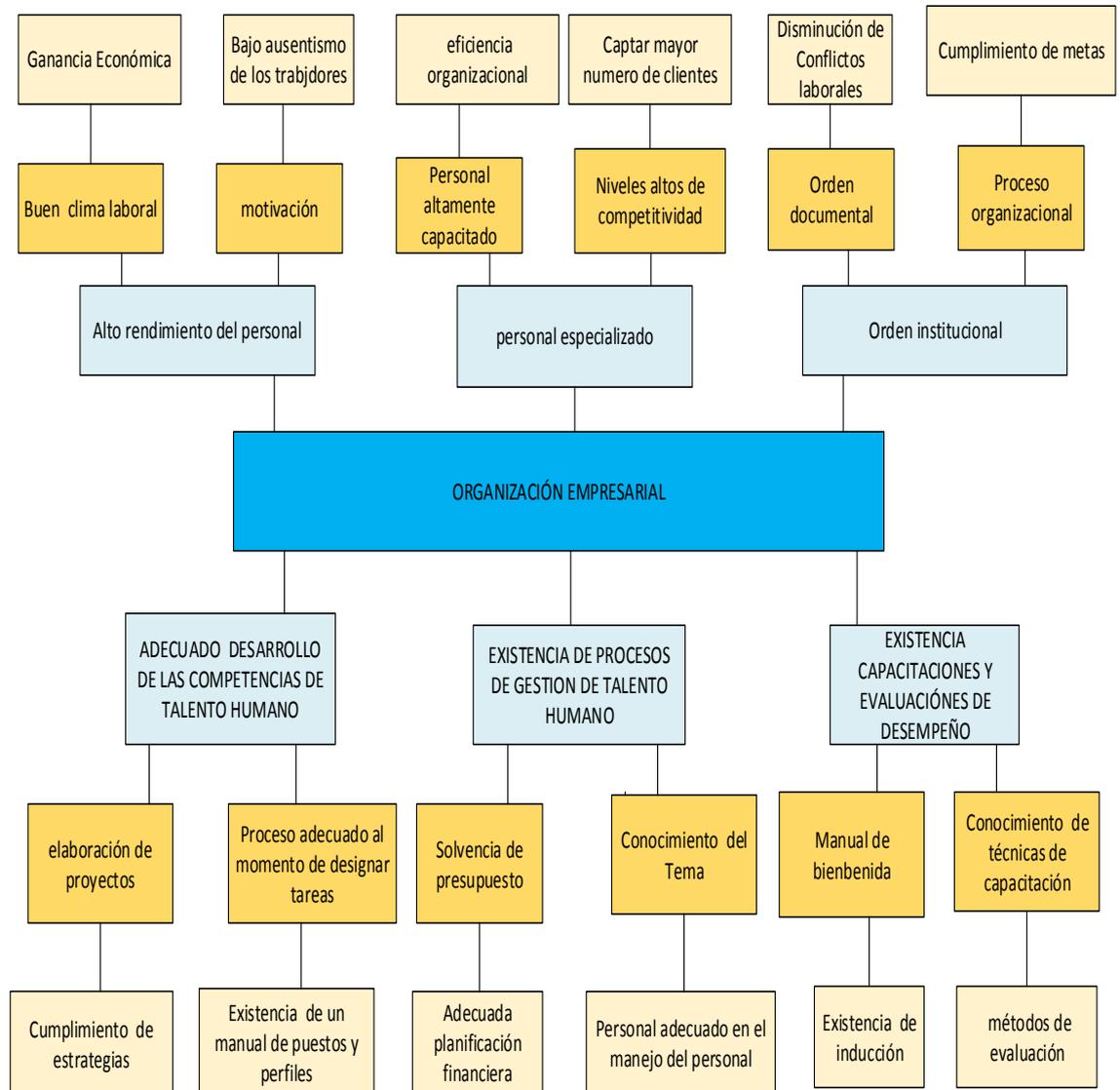
El análisis de objetivos se realiza mediante el uso del instrumento denominado Árbol de Objetivos. Mediante este instrumento se determinan tres elementos básicos para el diseño de un proyecto:

- a. El objetivo principal del proyecto, aquel que se convertirá en el propósito de la intervención.
- b. Los medios para alcanzar el objetivo, los cuales se podrían constituir en los componentes del proyecto.
- c. Los fines a los cuales contribuirá el proyecto, en la medida que se logre alcanzar el propósito. Estos fines, que por lo general se refieren a mejoras en el bienestar de la población beneficiaria, constituyen, en conjunto, el impacto social del proyecto.

En general, el árbol de objetivos se construye sobre la base del árbol de problemas, formulando en positivo las situaciones negativas.

Ángel, H. S. (s.f.). *gestion de proyectos*. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP\\_Regla\\_02\\_HSA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP_Regla_02_HSA.pdf)

**Figura 3: ARBOL DE OBJETIVOS**



Fuente: Investigación Propia  
 Autor: Lucia Ruano

## **Análisis**

En el árbol de objetivos se encuentra la propuesta siendo la Organización empresarial, contando ejecutar de manera correcta los procesos y subprocesos del Departamento de Talento Humano, Obteniendo así los medios:

Primero el correcto desarrollo de las competencias de Talento Humano continuando por la elaboración de proyectos que esto lleva al cumplimiento de estrategias seguido por Procesos adecuados al momento de designar tareas y esto es producido por la existencia de un manual de puestos y perfiles.

Segundo la existencia de procesos de gestión de Talento Humano, se produce por la solvencia de presupuesto por una adecuada planificación financiera continuando con el conocimiento en el tema por Personal adecuado en el manejo del personal.

Tercero existencia de capacitaciones y evaluaciones de desempeño, que producen un manual de bienvenida por la eficiencia de inducción seguido por el conocimiento de técnicas de capacitaciones y por los métodos de evaluaciones.

Consiguiendo los fines que producen:

Primero alto rendimiento del personal logrando la motivación por la el bajo ausentismo de trabajadores seguido por un buen clima laboral obteniendo así ganancias económica.

Segundo personal especializado nos lleva a niveles altos de competitividad y captando mayor número de clientes seguido por personal altamente capacitado por la eficiencia organizacional.

Tercero el orden Organizacional nos lleva a procesos organizacionales provocando el cumplimiento de metas seguido por el orden documental provocando disminución de conflictos laborales.

## CAPITULO IV

### 4.01 Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas permite establecer el objetivo principal del proyecto, así como identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados, desde los puntos de vista técnico y económico. El objetivo principal del proyecto representa un cambio social, cuyo logro es en sí mismo la solución al problema central que afecta a la población potencialmente beneficiaria. Debe ser mensurable en tiempo y esfuerzo razonables, y debe ser redactado usando verbos que denoten acción. El objetivo principal es la misión del proyecto. Un proyecto es lo que está establecido en su objetivo principal.

(Maurtua, s.f.)Maurtua, M. d. (s.f.). *CEMPRO PLANES Y PROYECTOS*. Obtenido de <http://www.cempro.org.pe/2011/11/analisis-de-alternativas.html>

**Tabla 3:** Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	ESTRATEGIAS
Implementar un departamento de Talento Humano	5	4	5	5	5	24	MEDIO ALTO
Mejorar los Niveles de Productividad	5	5	5	4	5	24	MEDIO ALTO
Disminución de la rotación de personal	5	4	5	4	4	22	MEDIO ALTO
Crear un manual de funciones	5	5	5	5	5	25	Medio alto
Realizar talleres de capacitaciones	5	5	5	4	4	23	MEDIO ALTO
TOTAL	24	22	24	21	20	118	

Fuente: Investigación Propia      Autor: Lucia Ruano

---

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RR-HH PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MEGAPICA UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015-2016

## **Análisis de la Matriz de Alternativas**

En la matriz de alternativas se encuentran los siguientes objetivos:

Primero Implementar un departamento de Talento Humano, teniendo esto un impacto sobre el propósito dando una calificación de (5) encontrando que con la implementación del departamento se mejora la productividad, seguido con la factibilidad técnica teniendo un rango de (4), observando que la información recopilada asido por medio de encuestas realizadas a los trabajadores de dicha organización, continuando con la factibilidad financiera esta llega a una clase de (4), contando que se tiene todo el apoyo financiero sobre el proyecto, extendiendo con la factibilidad social dándole un nivel de (5), refiriéndose a que se cuenta con el apoyo de los trabajadores y patrono, alargando con la factibilidad política estando en una escala de (4) ya que cuenta con el espacio para la implementación del departamento de Talento Humano, con todo esto se llega en su totalidad a una suma de 22 que dice que su rango es de medio alto.

Segundo Mejorar los Niveles de Productividad, asumiendo un impacto sobre el propósito de un (5) esperando realizar talleres de motivación en todos los colaboradores, obteniendo como factibilidad técnica un rango de (4), notando que la información recopilada asido por medio de encuestas elaboradas a los trabajadores

de dicha organización, procediendo con la factibilidad financiera esta llega a una clase de (5) contando que se cuenta con todo el apoyo financiero para brindar talleres de motivación, extendiendo con la factibilidad social dándole un nivel de (4), describiendo que se contara con el apoyo de todas las personas que laboran, alargando con la factibilidad política estando en una escala de (4) estableciendo las leyes y políticas que rigen en el Ministerio de Trabajo, llegando a una suma de 22 que nos dice que su rango es de medio alto.

Tercero disminución de la rotación de personal , ocupando un impacto sobre el propósito de nivel de (5) tomando en cuenta que si se realizan correctamente la inducción al personal se puede obtener personal preparado para desenvolverse en su lugar de trabajo, como factibilidad técnica tiene un rango de (4), notando que la información recopilada asido por medio de encuestas elaboradas a los colaboradores de dicha organización, procediendo con la factibilidad financiera esta llega a una clase de (5) contando que se tendría todo el apoyo financiero para la elaboración de dichos procesos, extendiendo con la factibilidad social dándole un nivel de (4), refiriéndose que se contaría con todo el apoyo de los integrantes de la organización, alargando con la factibilidad política estando en una escala de (4) diciendo que se tendrían claras las leyes y políticas a aplicarse, con todo esto tendría en su total un suma de (22) que nos dice que su rango es de medio alto.

Cuarto realizar un manual de funciones, de esta manera el personal tiene clara las funciones a realizar, ocupando un impacto sobre el propósito de un nivel de (5) tomando en cuenta el empoderamiento que se obtendría en sus actividades a realizar por cada persona, como factibilidad técnica tiene un rango de (5), notando que la información recopilada asido por medio de encuestas elaboradas a los colaboradores de dicha organización, procediendo con la factibilidad financiera esta llega a una clase de (5) contando que se tendría todo el apoyo financiero, extendiendo con la factibilidad social dándole un nivel de (4),llegando a la conclusión que se obtendría el apoyo de todos los integrantes de la empresa, alargando con la factibilidad política estando en una escala de (4) observando que se cuanta con instituciones públicas que apoyan al trabajador, con todo esto tendría en su total un suma de (23) que nos dice que su rango es de medio alto.

Cuarto capacitaciones y evaluaciones de desempeño, de esta manera se puede mejorar la productividad y saber si está funcionando las capacitaciones, ocupando un impacto sobre el propósito de un nivel de (5) tomando en cuenta los niveles de conocimiento que adquiere cada persona al ser capacitado, como factibilidad técnica tiene un rango de (5), notando que la información recopilada asido por medio de encuestas elaboradas a los colaboradores de dicha organización, procediendo con la factibilidad financiera esta llega a una clase de (5) contando que se tendría todo el apoyo financiero, extendiendo con la factibilidad social dándole un nivel de

(4),llegando a la conclusión que se obtendría el apoyo de todos los integrantes de la empresa, alargando con la factibilidad política estando en una escala de (4) observando que se cuenta con instituciones públicas que apoyan al trabajador, con todo esto tendría en su total un suma de (23) que nos dice que su rango es de medio alto.

## 4.02 ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

**Tabla 4:** Análisis de impacto de los objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO DE GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORIA
Mejorar los Niveles de Productividad	Siendo los beneficiarios directos los trabajadores y el patrono (5)	Se asume una igualdad de trato entre todos (5)	Prosperidad al entusiasmo de cada trabajador dándole responsabilidades. (5)	Cumplimiento de metas y objetivos, teniendo iniciativa por todos los colaboradores. (4)	Análisis de estrategias por parte del patrono para mejorar la productividad de los trabajadores (5)	24	Alto
Disminución de la rotación de personal	Generar estabilidad laboral para todos los trabajadores (5)	Igualdad de sociabilidad entre todos (5)	Mejorar las relaciones entre todo el personal obteniendo mejores resultados (5)	Trabajo en equipo para tener mejores relaciones y comunicación. (4)	Apoyo entre todos para poder evitar problemas y trabajar por un fin en común. (5)	24	Alto
Crear un manual de funciones	Es de interés para todas las personas debido a que por medio de los manuales se puede saber las funciones de cada área. (5)	Leyes y políticas para todo el personal por igualdad (5)	Contribuye a obtener igualdad de carga laboral entre todo el personal (5)	Cumplimiento de tareas designadas (4)	Fortalecimiento a los subsistemas de talento humano (5)	24	ALTO

Realizar talleres de capacitaciones	Interés por parte del personal y empleador ya que personal motivado es más rentable. (5)	Concientización sobre el trato de igualdad de género (5)	Tener personal capacitado para ser más competitivos (5)	Mejorar la calidad de vida (4)	Fortalecimiento en la organización con los conocimientos adquiridos. (5)	24	ALTO
PROPOSITO							
Implementar un departamento de Talento Humano	24	22	24	21	20	118	ALTO

Tabla de valoración	
1	Bajo
2	Medio bajo
3	Medio
4	Medio alto
5	Alto

FUENTE: Investigación Propia

Autor: Lucia Ruano

## Análisis

En el siguiente análisis se encuentran los siguientes objetivos:

Primero mejorar los niveles de productividad con una factibilidad de lograrse siendo los beneficiarios directos los trabajadores y el patrono estando en un rango de (5), con un impacto de género que se asume igualdad de trato entre todos encontrándose en un nivel de (5), con impacto ambiental de prosperidad y entusiasmo de cada trabajador dándole responsabilidades llevando una calificación de (5), con una relevancia de cumplimiento de metas y objetivos teniendo iniciativa por todos los colaboradores llegando a un nivel de (4), obteniendo una sostenibilidad de análisis de estrategias por parte del patrono para mejorar la productividad de los trabajadores obteniendo una escala de (5) que en su suma llega a (24) que equivale a alto.

Segundo disminución de la rotación de personal con una factibilidad de lograrse generando estabilidad laboral para todos los trabajadores llegando en un rango de (5), con un impacto de género de igualdad de sociabilidad entre todos

obteniendo un nivel de (5), con impacto ambiental de mejorar la relaciones entre todo el personal obteniendo mejores logrando una calificación de (5), con una relevancia de trabajo en equipo para tener mejores relaciones y comunicación llegando a un escala de (4), obteniendo una sostenibilidad de apoyo entre todos para poder evitar problemas y trabajar por un fin en común alcanzando una escala de (5) que en su suma llega a (24) que equivale a alto.

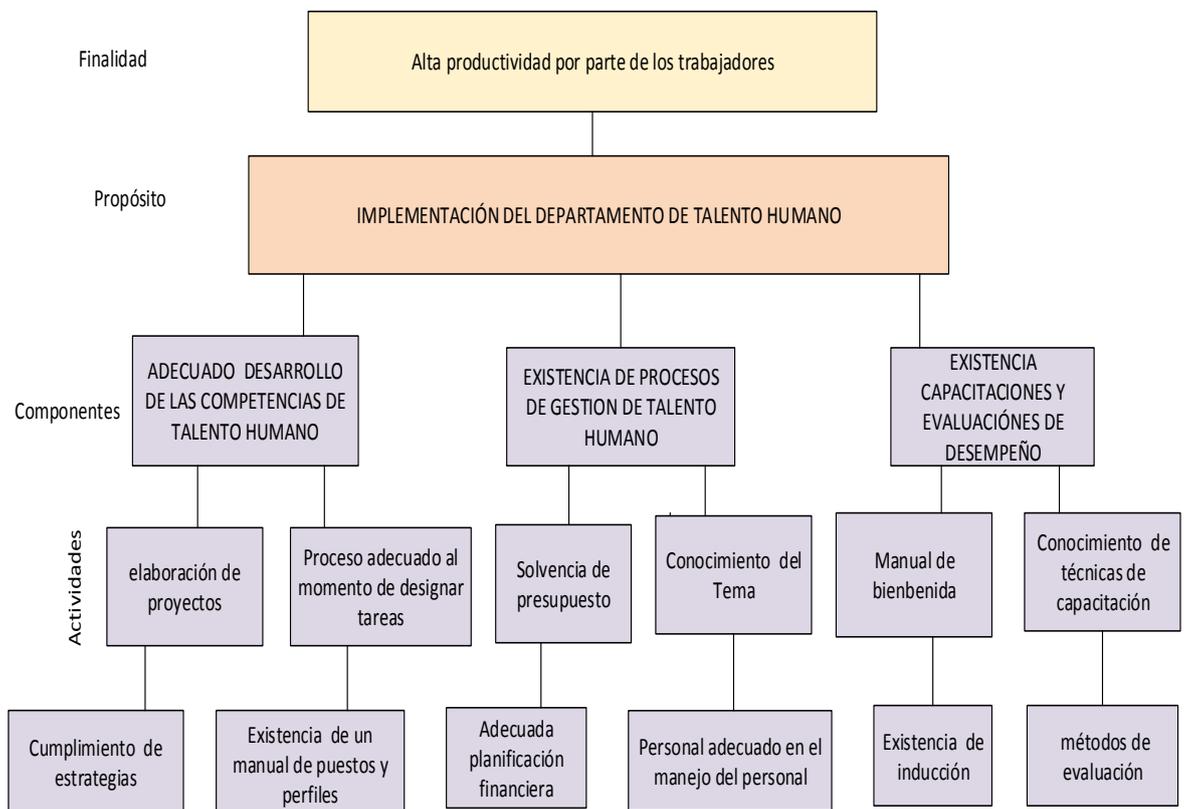
Tercero creación de un manual de funciones con una factibilidad de lograrse por el interés de todas las personas debido a que con el manual se tiene clara las funciones de cada área llegando en un rango de (5), con un impacto de generó de leyes y políticas para todos el personal por igualdad obteniendo un nivel de (5), con impacto ambiental contribuyendo a obtener igualdad de carga laboral entre todo el personal obteniendo una calificación de (5) , con una relevancia de cumplimiento de tareas designadas llegando a un escala de (5), obteniendo una sostenibilidad de fortalecimiento a los subsistemas de Talento Humano alcanzando una escala de (5) que en su suma llega a (24) que equivale a alto.

Realizar talleres de capacitación con una factibilidad de lograrse por el Interés por parte del personal y empleador ya que personal motivado es más rentable. estando en un rango de (5), con un impacto de generó que es Concientización sobre el trato de igualdad de género encontrándose en un nivel de (5), con impacto ambiental de Tener personal capacitado para ser más competitivos llevando una calificación de (5), con una relevancia de Mejorar la calidad de vida llegando a un nivel de (4), obteniendo una sostenibilidad de Fortalecimiento en la organización con los conocimientos adquiridos obteniendo una escala de (5) que en su suma llega a (24) que equivale a alto.

Llegando así al propósito que el Implementar un Departamento de Talento Humano.

### 4.03 Diagrama de estrategias

**Figura 4:** Diagrama de estrategias



Fuente: Investigación Propia  
 Autor: Lucía Ruano

## Análisis

En el diagrama de estrategias se encuentra la finalidad que es el obtener una alta productividad por parte de los trabajadores, llegando al propósito que es el implementar el Departamento de Talento Humano.

Seguido por los componentes y sus actividades a realizar para poder llegar al propósito:

Primero el adecuado desarrollo de las competencias de Talento Humano con la elaboración de proyectos para el cumplimiento de las estrategias seguido con procesos adecuados al momento de designar tareas para esto es la existencia de un manual de puestos y perfiles.

Segundo existencia de procesos de gestión de Talento Humano para lograr esto se debe obtener una solvencia en el presupuesto con una adecuada planificación financiera, continuando con los conocimientos del tema, al contratar personal adecuado en el manejo de personal.

Tercero existencia de capacitaciones y evaluaciones de desempeño, llegando a obtener un manual de bienvenida para poder llegar a la existencia de la inducción, seguido con el conocimiento de técnicas de capacitación para poder obtener los métodos de evaluación.

#### 4.04 Matriz de Marco Lógico

En el marco lógico la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna, la “lógica del proyecto”. Es decir, facilita la identificación de las relaciones de causalidad previstas en la cadena formada por los siguientes componentes: insumos, procesos, productos (incluida la cobertura o “alcance” entre los distintos grupos beneficiarios), resultados y efectos. Asimismo, permite determinar los indicadores de desempeño en cada fase de esta cadena, así como los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos.

Es un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto de desarrollo llegue a un consenso sobre la concepción general del mismo. Durante la implementación del proyecto, el marco lógico sirve también como instrumento útil para examinar los progresos y tomar medidas correctivas.

(Aranguren, 2010)

Aranguren, C. (12 de 10 de 2010). *Zigla consultores*. Obtenido de

<http://ziglablog.com.ar/2010/10/12/%C2%BFque-es-el-marco-logico/>

**Tabla 5:** Marco lógico

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buen clima laboral</li> <li>-Niveles altos de competitividad</li> <li>-Orden documental</li> <li>-Procesos organizacional</li> <li>-Personal altamente capacitado</li> <li>-Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto rendimiento del personal</li> <li>-personal especializado</li> <li>-Orden Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-evaluaciones realizadas a los trabajadores</li> <li>-Cumplimiento de objetivos planteados por la empresa</li> <li>-Encuestas realizadas en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambios realizados en el código laboral con el trabajo por horas de los trabajadores</li> </ul>
<p><b>PROPUESTA</b></p> <p>Implementar el Departamento de Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ganancia Económica</li> <li>- Bajo ausentismo de los trabajadores</li> <li>- Eficiente Organización</li> <li>- Captar mayor número de clientes</li> <li>- Disminución de conflictos laborales</li> <li>- cumplimiento de metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La realización de un análisis FODA es primordial para empezar a re direccionar la filosofía de la empresa e identificar el grado de compromiso existente</li> </ul>	<p>Se debe tomar en cuenta que la implementación del Departamento de Talento Humano es una inversión por los beneficios que se brindaran en la empresa mas no tomarlo como un gasto.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento de estrategias.</li> <li>-Existencia de un manual de puestos y perfiles</li> <li>-Adecuada planificación financiera</li> <li>-Personal adecuado en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura del departamento de Talento Humano</li> <li>- Manual de puestos y perfiles.</li> <li>- Plan de salarios</li> <li>- Talleres de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer planes de acción anuales con actividades relevantes para motivar, incentivar, mejorar el ambiente laboral de la empresa.</li> <li>-Balances financieros que brindan la información del cumplimiento de</li> </ul>	<p>Le perspectiva del patrono es poseer sistemas adecuado para poder obtener personal calificado para poder llegar al cumplimiento de las metas y objetivos planteados.</p>

manejo de personal -Existencia de Inducción -Métodos de evaluación.	- Modelo de evaluaciones - Manual de selección de personal.	objetivos	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESUMEN DE PRESUPUESTOS</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS (-)</b>
infraestructura del departamento de Talento Humano	Computadoras costo \$ 800 Escritorios costo \$ 500	Existentes en la empresa	Falta de solvencia económica por parte de los accionistas de la organización para la implementación del departamento de Talento Humano.
Manual de puestos y perfiles	Elaboración de manual de puestos y perfiles \$ 300	La directiva en general se reúne para verificar las actividades a realizar para ver su cumplimiento a cabalidad.	
Talleres de capacitación	Contratación de un capacitador \$600		
Modelo de evaluaciones	Evaluaciones \$ 200		
Manual de selección de personal	Manual de selección de personal \$ 100		

Fuente: Investigación Propia  
Autor: Lucía Ruano

## Análisis

Por medio del marco lógico se encuentra la finalidad de dicho proyecto que es obtener un buen clima laboral, niveles altos de competitividad, orden documental, procesos organizacionales, personal altamente capacitado y motivación con sus indicadores que son alto rendimiento del personal, personal especializado y orden institucional seguido con los medios de verificación con las evaluaciones realizadas a los trabajadores, cumplimiento de objetivos planteados por la empresa y encuestas realizadas en el mercado, continuando con el supuesto que son cambios realizados en el código laboral con el trabajo por horas de los trabajadores.

Seguido con los componentes que indican el cumplimiento de estrategias, existencia de un manual de puestos y perfiles, adecuada planificación financiera, personal adecuado en el manejo de personal, existencia de inducción y métodos de evaluación, obteniendo así los indicadores que son infraestructura del departamento de Talento Humano, manual de puestos y perfiles, plan de salarios, talleres de capacitación, modelos de evaluación, manual de selección de personal, seguido con los medios de verificación que son el establecer planes de acción anuales con actividades relevantes para motivar, incentivar, y mejorar el ambiente laboral de la empresa, balances financieros que brindan la información del cumplimiento de objetivos, continuando con el supuesto que indica la perspectiva del patrono al

poseer sistemas adecuados para poder obtener personal calificado para poder llegar al cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Obteniendo las actividades a realizar que son; infraestructura del departamento de Talento Humano, manual de puestos y perfiles, talleres de capacitación, modelos de evaluación, manual de selección de personal, obteniendo un resumen del presupuesto que en computadores tiene un costo de \$800 dólares, escritorios \$ 500 dólares, la elaboración de un manual de puestos y perfiles tiene un valor de \$300 dólares, la contratación de un capacitador \$600 Dólares, evaluaciones por un costo de \$200 Dólares, un manual de selección de personal por un valor de \$ 100 dólares, llegando al medio de verificación que los muebles y enseres de oficina ya existen en la empresa y la directiva en general se reúne para verificar las actividades a realizar para ver su cumplimiento a cabalidad, llegando así al supuesto que es la falta de solvencia económica por parte de los accionistas de la organización para la implementación del departamento de talento humano

## CAPITULO V

### Propuesta

#### 5.01 Antecedentes

El Talento Humanos asume un carácter exento cuando las partes que lo desarrollan se someten a lazos jerárquicos de subordinación de otras funciones y se constituye como unidad independiente, por lo cual, el desarrollo del Talento Humanos coincide con el principio y la afirmación de la función de los trabajadores.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a tomarlas a cambio de dinero; por su parte, los trabajadores requieren de fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero.

El Departamento de Talento Humanos es de suma importancia para las empresas, ya que influye en el comportamiento de los trabajadores por alcanzar

resultados favorables tanto económicos como personales, también lleva a cargo el cuidado, la alimentación, los derechos del trabajador, procesos operativos entre otros.

En la actualidad el capital humano es considerado como uno de los activos más importante de las empresas, se ha ido cambiando la mentalidad de verlos como un gasto al momento de realizar las capacitaciones, sino que representa una inversión inteligente.

Las funciones que desempeña el talento humano dentro de las organizaciones son importantes, ya que gracias a su trabajo la empresa logra mediante las competencias, conocimientos y habilidades de cada persona.

## **5.02 Justificación**

La creación del Departamento de Talento Humano para la empresa Megapica es de gran beneficio ya que por medio de este departamento se puede planificar y organizar al Talento Humano de la empresa como: funciones específicas y desarrollar capacitaciones para los empleados, para fortalecer sus conocimientos obteniendo personal competitivo, considerando que con los conocimientos adquiridos aportaran con ideas innovadoras.

Considerando que la planificación del Talento Humano se ha venido desarrollando empíricamente, con la implementación de este departamento se podrá realizar de manera correcta los procesos.

El departamento de Talento Humanos entre sus actividades tiene que reclutar, seleccionar, contra, capacitar, inducir, evaluar y tomar decisiones que cumplan con las expectativas de la Organización, fortaleciendo su productividad.

Es por ello que dicho departamento ayudara a la empresa a fortalecer los lazos existentes entre empleado patrono y ayudara a el cumplimiento de metas y objetivos

#### **5.02.01 Misión**

El Departamento de Talento Humano se encargara de planificar, organizar, distribuir y potencializar los conocimiento de Talento Humano mediante los sistemas del mejoramiento continuo, motivación e incentivo., promoviendo y provocando una cultura de calidad, una actitud de servicio y de compromiso.

### **5.02.02 Visión**

En los próximos 5 años el Departamento de Talento Humanos desarrollara una planificación y gestión integral del Talento Humano de la empresa Megapica que permita proveer, integrar, desarrollar y conservar el Talento Humano, para tener personal competitivo.

### **5.02.03 Objetivo general**

Implementar el Departamento de Talento Humano que se encargara de planificar, organizar, distribuir y potencializar los conocimientos.

#### **5.02.03.01 Objetivos específicos**

- Aprobar el financiamiento para la implementación del Departamento de talento Humano
- Elaboración de proyectos de capacitaciones
- Reclutamiento, selección y contratación del Talento Humano
- Elaboración de procesos de funciones de Talento Humano
- Evaluaciones de desempeño

#### 5.02.04 Valores

- **Respeto a las personas**

Tratar a los personas con respeto y consideración, como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos, reconociendo y valorando las cualidades de los demás.

- **Ética**

Trabajar con integridad profesional, honradez y responsabilidad para que llegar al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

- **Trabajo en Equipo**

Trabajar con la participación de todos los trabajadores ya que se trabaja por un objetivo en común, buscando siempre la mejor forma para alcanzar la meta.

- **Compromiso con la calidad**

Realizar el trabajo con calidad, buscando el perfeccionamiento permanente, a fin de crear valor para los clientes, cumpliendo sus requerimientos y expectativas.

- **Respeto**

Siempre considerar a los demás como lo que son "personas", por sus virtudes, cualidades y conocimientos.

- **Tolerancia**

Respetar las ideas, costumbres y creencias de las demás personas.

- **Empatía**

Saber entender los problemas de las demás personas que están dentro de la organización

- **Integridad**

Realizar siempre lo correcto en las tareas encomendadas, sin afectar a las demás personas.

- **Confidencialidad**

Estar comprometido con la organización dando absoluta reserva con la información y los procedimientos que se realicen dentro de la misma.

- **Serenidad**

Conservar siempre la calma en el trabajo y en los problemas que se presenten siendo cordiales y amables con las demás personas

#### **5.02.05 Políticas**

- El Talento Humano será dirigido observando los principios de equidad, honestidad, y su estabilidad laboral se garantizara dependiendo de su evaluación de desempeño.

- El Departamento de Talento Humano establecerá las necesidades de personal en coordinación con el gerente en función a los planes, proyectos y procesos establecidos por la organización.
- Los puestos de trabajo serán descritos utilizando el manual de puestos y perfiles dependiendo los proyectos establecidos.
- La selección de la persona que ocupará una vacante, se llevará a cabo por medio de diferentes actividades que permitan elegir al candidato para la posición a contratar. Este proceso incluirá revisión de currículum para determinar si cumplen con el perfil, entrevistas, evaluaciones, verificación de referencias laborales.
- No se podrá contratar personal que sea cónyuge de algún funcionario o empleado, así como pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de cualquier trabajador de la organización.
- Todo ex trabajador puede ser contratado de nuevos siempre y cuando su desempeño hacia la empresa se ha favorable.
- Toda persona contratada debe recibir la inducción a efecto de familiarizarla con sus funciones a realizar, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.
- La revisión y actualización de los puestos se los realizara cada año.

- El personal será evaluado semestralmente, cuyos resultados deberán ser socializados con la finalidad de implementar los correctivos necesarios.

## 5.03 REGLAMENTO INTERNO

### EMPRESA MEGAPICA

#### Generalidades

##### 1- Objetivos

El presente reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre el Sr. Jorge Hernán Moscoso Pazmiño. Propietario de los puntos de venta denominados comercialmente MEGAPICA y los trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo de Quito, el presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que la sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas en conocimiento de los trabajadores.

Los casos no contemplados en el presente Reglamento, se regirá por las disposiciones que en cada caso se dicten en el ejercicio del derecho que establecen las leyes y normas laborales vigentes.

## **2.- Finalidad**

Establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que deben observar todos los trabajadores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre el patrono y los trabajadores.

## **3.- Base Legal**

Código del Trabajo

## **4.- Alcance**

El presente reglamento es de aplicación de todos los trabajadores de los puntos de venta.

## **5.- Definición**

Para la mejor interpretación y aplicación del presente reglamento, se define los siguientes términos:

**Centro de Trabajo:** es la estructura física donde se desarrolla las actividades laborales.

**Puesto de Trabajo:** lugar asignado a un trabajador para que desempeñe las funciones o tareas asignadas.

**Empleador:** es el propietario de los puntos de venta

**Deber:** es la obligación o responsabilidad de ejecutar la acción

**Derechos:** es la facultad de actuar de acuerdo a nuestra facultad, siempre que no se vulnere los derechos de terceras personas. Es la potestad de hacer o exigir cuando la Ley o Autoridad establezca a nuestro favor.

**Asistencia:** es el acto de concurrir al centro de trabajo dentro del horario establecido.

**Inasistencia:** es el acto de no concurrir al centro de trabajo, o de concurrir después de la tolerancia máxima establecida.

**Permisos:** son las ausencias justificadas del trabajo previo autorización de la persona competente

**Faltas:** son las deficiencias e irregularidades cometidas por los trabajadores, ya sea en forma voluntaria e involuntariamente

**Deficiencias:** son los errores, desviaciones o defectos cometidos por los trabajadores al realizar las tareas al desempeño de sus funciones

**Irregularidad:** son los actos que contravienen las normas, el incumplimiento de los deberes de función y su reiterada negligencia, pudiendo ser voluntarios e involuntarios.

**Sanción:** es el castigo o pena correctiva que se le aplica al trabajador por las faltas cometidas durante su desempeño de las funciones; su observación es de carácter obligatorio

**Puntualidad:** es la concurrencia oportuna del trabajador a su centro de labores dentro de un horario establecido

**Tardanza:** es la lentitud o demora que emplea el trabajador para no llegar a la hora de entrada establecida por el empleador; se le sanciona con el descuento remunerativo de sus haberes

**Incentivos:** es el estímulo, premio o reconocimiento otorgado a los trabajadores, por su eficiencia, eficacia, productividad o rendimiento.

## CAPITULO I

### Requisitos de admisión de nuevos trabajadores

**Art. 1.-** la selección y contratación de los trabajadores, es facultad del empleador o del apersona delegada a realizarlo.

**Art.2.-** la selección de trabajadores se realizara de acuerdo los procesos de selección y contratación de personal.

Art. 3.- ningún trabajador podrá ingresar a prestar sus servicios, si no ha participado previamente en el procesos caso contrario allá sido propuesto directamente por el patrono.

Art. 4.- admitido el trabajador, este se sujetara a un periodo de prueba que consta de 90 días de conformidad con las leyes laborales vigentes.

Art.5.- todo nuevo trabajador recibirá de la dependencia administrativa en la cual prestara servicios, orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento de la entidad comercial, así también como de las labores que le corresponderá desarrollar de su puesto de trabajo.

## **CAPITULO II**

### **REMUNERACIONES Y FORMAS DE PAGO**

Art. 6.- El trabajador recibirá la remuneración mensual de acuerdo al contrato de trabajo firmado entre las partes y registrado en el Ministerio de Trabajo.

Art, 7.- percibir el pago de horas extras de acuerdo al número de horas trabajadas en sujeción a lo que dispone el Código de Trabajo para ese efecto

Art.8.- Recibirá la participación anual de utilidades de acuerdo a la ley

Art.9.- se otorga bonificaciones por cumplimiento de metas y se cumplirá con todos los beneficios que establece la ley.

### **CAPITULO III**

#### **VACACIONES**

Art.9.- vacaciones anuales.- todo trabajador tendrá derecho de gozar anualmente de un periodo interrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años, gozaran adicionalmente de un día de vacaciones o recibirá en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes

### **CAPITULO IV**

#### **LICENCIA POR MATERNIDAD, LACTANCIA Y PATERNIDAD**

Art.11.- toda trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de 12 semanas por el nacimiento de su hija o hijo. La ausencia al trabajo se justificara mediante la presentación de un certificado médico otorgado por la facultad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social y a falta de este por otro profesional: certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se produjo, según el artículo 152 del código laboral

Art.12.- la jornada de trabajo de la trabajadora que se encuentre en periodo de lactancia será de 6 horas laborables las cuales se distribuirán por acuerdo entre las partes.

Es importante indicar que los 9 meses de horario especial de lactancia se contabilizaran desde la fecha que ingresan a trabajar en la empresa, en todo caso el horario especial de lactancia durara hasta que el niño o niña cumpla el año

Art.13.- se otorgara licencia por paternidad durante los 15 días cuando el parto sea normal; en caso de parto de cuidado especial, se concederá una licencia según el Art. 152 del Código de Trabajo. Dicha licencia se justificara con un certificado médico otorgado por una facultad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y a falta de este por otro profesional.

Art.14.- la trabajadora y el trabajador podrán acogerse a la nueva reforma laboral que otorga el beneficio de cuidar al niño o niña hasta que cumpla el año de vida sin remuneración alguna y aporte al Seguro Social. Reintegrándose a sus labores cuando el niño o niña cumpla el año.

## **CAPITULO V**

### **DERECHOS DEL TRABAJADOR**

Art.15.- ser afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Art.16.- gozar de estabilidad laboral de acuerdo a las disposiciones legales y administrativas vigentes, en función a lo que estipula el contrato de trabajo correspondiente.

Art.17.- obtener condicione de trabajo adecuadas para el desempeño de sus funciones.

Art.18.- no se dará por terminado el contrato de trabajo por causas de embarazo de la trabajadora y no se podrá remplazarla dentro del periodo de doce semanas.

## CAPITULO VI

### OBLIGACIONES DEL PATRONO

Art.19.- Pagar a los trabajadores los salarios pactados e indemnizaciones que tengan derecho

Art.20.- Proporcionar de manera gratuita los utilices, y materiales necesarios para ejecutar sus actividades

Art.21.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para la ejecución de elecciones electorales

Art.22.-Adoprtar las medidas de higiene y seguridad previstas por las leyes

Art.23.- afiliar a los trabajadores desde el primer día de trabajo

Art.24.- Brindar un clima favorable para los trabajadores y estabilidad laboral

## CAPITULO VII

### OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Art.25.- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato de trabajo, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

Art.26.- Cumplir las disposiciones del reglamento Interno Expedido en forma legal

Art.21.- Guardar un comportamiento acorde a las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeros de trabajo, clientes internos como externos y público en general.

Art.27.- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.

Art.28.- Garantizar en todo momento absoluta reserva y distinción sobre las actividades, documentos, procesos y demás información, que por la naturaleza de sus funciones desarrolle la entidad comercial

Art.29.- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y utilices de trabajo; no siendo responsables por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni de lo ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del providente de mala calidad o defectuoso de mala construcción.

Art.30.- Proporciona oportunamente la documentación y/o información que se solicita para su archivo personal

Art.31.- Ser cortés con sus compañeros, superiores y principalmente con los clientes

Art.32.- Dar aviso al empleador o la persona que se designe para su supervisión cuando por causa justa faltare al trabajo

Art.33.- Acudir al centro de labores correctamente uniformado de ser el caso portando en un lugar visible el carnet de trabajo.

Art.34.- Cumplir con las disposiciones internas en materias de seguridad e higiene ocupacional que imparta la entidad denominada Megapica

Art.35.- Permanecer en su centro laboral dentro de su horario de trabajo, de acuerdo a las normas de asistencia, permanencia y puntualidad.

## **CAPITULO VIII**

### **HORARIOS DE TRABAJO**

Art.36.- Será de conformidad con las jornadas de trabajo establecidas de mutuo acuerdo entre el trabajador y el empleador en los turnos y horarios de acuerdo a la naturaleza y actividades de negocio, previa aprobación de la Dirección Regional de Trabajo

Art.37.- Los horarios señalados podrán ser modificados por el propietario de la entidad denominada comercialmente Megapica, según las necesidades de la misma

siendo obligación de este dar aviso a él o a los trabajadores, previa Aprobación de la Dirección Regional de Trabajo

Art.38.- Cada trabajador deberá firmar la asistencia diaria en las listas correspondientes ubicadas en el área de caja del punto de venta y acentuar la misma su horario de almuerzo y salida.

Art.39.- Ningún trabajador podrá ausentarse de la entidad antes de terminar su jornada de trabajo diaria sin autorización previa del empleador o de la persona que se designe a cargo.

## CAPITULO IX

### PERMISOS Y FALTAS

Art.40.- los permisos deben ser forzosamente solicitados por escrito y con 24 horas de anticipación, el permiso que no cumpla con dichos requisitos automáticamente será negado, salvo en casos de emergencia, caso fortuito o riqueza mayor.

Art.41.- Los trabajadores que falten a sus labores por cualquiera que se a la causa, tendrán que dar aviso al propietario a quien se designe para el efecto; este aviso debe ser telefónico o por escrito

Art.42.- al momento de acumular más de tres faltas injustificadas en un periodo mensual de labor, la entidad tendrá la facultad de dar por terminado el contrato procediendo a realizar la liquidación en sujeción a lo que establece el Código de Trabajo.

## CAPITULO X

### PROHIBICIONES

Art.43.- presentarse al trabajo en esta de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes

Art.44.- No se permitirán situaciones de abandono al trabajo salvo el caso de una emergencia

Art.45.- ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo y la de terceras personas

Art.46.- Sustraer de los puntos de venta útiles de trabajo, cualquier tipo de mercadería, herramientas, sin ninguna autorización de la persona encargada

Art.47.- Provocar en el interior del centro de trabajo, escándalos, riñas o cometer cualquier acto de indisciplina

Art.48.- Suspender sin fundamento legal y ausentar se sus labores sin autorización

Art.49.- Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo

Art.50.- Introducir cualquier persona ajena al punto de venta

Art.51.-Dedicarse a juegos de mano o de azar o cruzar apuestas. etc.

Art.52.- Realizar colectas o rifas en el punto de venta o cualquier clase de propaganda así como la venta por catálogo de artículos ajena a los productos existentes salvo el permiso del empleador

Art.53.- usar útiles y herramientas del punto de venta para fines particulares.

Art.54.- Usar el Internet para fines distintos a la de las actividades establecidas. Se prohíbe el acceso a páginas obscenas y aquellas que distraigan sus actividades de trabajo.

## CAPITULO XI

### SANCIONES DISIPLINARIAS

**Art.55.-** la entidad prora sancionar a los trabajadores que no cumplan con el reglamento Interno de la empresa:

#### 1.- FALTAS LEVES

- Amonestación verbal o escrita
- Multas hasta el 10% de su remuneración

#### 2.- FALTAS GRAVES

- Terminación del contrato de trabajo previo solicitud del visto bueno en los siguientes casos:
  - Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad, de asistencia al trabajo o por abandono por un tiempo mayor de tres días consecutivos
  - Por no acatar las disposiciones señaladas en el reglamento Interno legalmente aprobado

- Por cometer actos de inmoralidad y actos de indisciplina
- Por falta de capacidad del trabajador respecto a sus labores
- Por denuncia injustificada contra el empleador, respecto a sus obligaciones en el Seguro Social. Más si fuera justificada la denuncia quedara a asegurada la estabilidad del trabajador.

## CAPITULO XII

### EVALUCIONE SAL PERSONAL

Art.56.- Con la finalidad de conocer la productividad de los trabajadores se realizaran evaluaciones de cumplimiento de objetivos

Art.57.- Las evaluaciones serán realizadas por el responsable a cargo

Las situaciones no previstas en el Reglamento Interno se resolverán de acuerdo a lo estipulado en el contrato de trabajo o el Código Laboral.

#### **5.04 Desarrollo de la investigación**

La investigación del proyecto está enfocada en el método cuantitativo, recogiendo datos estadísticos y ejecutando comparaciones numéricas para su análisis.

##### **5.04.01 Modalidad básica de la investigación**

El proyecto está encaminado a la Elaboración de proyectos de capacitaciones, manuales de reclutamiento, selección y contratación del Talento Humano,

elaboración de manuales de procesos de funciones de Talento Humano y modelos de Evaluaciones de desempeño para la empresa Megapica ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, para mejorar la productividad de los trabajadores, bajo la modalidad de investigación de campo y documental, a través de encuestas.

#### **5.04.02 Tipo de investigación**

El proyecto se dirige al desarrollo de un departamento de Talento Humano, por medio de la investigación de campo, documental histórica y cuantitativa.

##### **5.04.02.01 Investigación cuantitativa**

Obteniendo que la investigación cuantitativa mida la cantidad o la compara con registros anteriores y trata de proyectar al futuro, el proceso de medición es fundamental para la investigación cuantitativa utilizando la estadística.

**Documental.-** Ya que se basa en los datos encontrados en documentos históricos para revisarlos, analizarlos y compararlos y poder realizar la propuesta.

##### **5.04.03 Etapas de la Investigación**

1. En la empresa Megapica, al momento se encuentra con un bajo rendimiento laboral, porque no se aplicó adecuadamente la tratativa positiva del Talento Humano.
2. Se realizara manuales y se socializara para fortalecer los conocimientos de todo el personal, se capacitará al personal de acuerdo a las necesidades de la organización.

3. Se realizará evaluaciones del desempeño.

#### **5.04.04 Recolección de la información**

La información para el proyecto se obtendrá directamente de la empresa, se conseguirá mediante encuestas a todo el personal.

##### **5.04.04.01 Técnicas de recolección de datos**

**Encuesta.-** por medio de la encuesta se pueden realizar preguntas deliberadas y encaminadas para una parte de la población, que se consideren determinadas hacia las circunstancias funcionales del trabajo, con el objetivo de saber la opinión de las personas sobre determinado tema.

##### **5.04.04.02 Técnicas de análisis de datos**

Se analizarán los datos de la información obtenida mediante encuestas e información histórica donde se tomarán valores representativos para la comparación de los problemas que por lo general se presentan sin una adecuada gestión del Talento Humano.

#### 5.04.05 MODELO DE ENCUESTA

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la importancia de la implementación del Departamento de Talento Humano; para esto se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione una de las alternativas que usted considere refleja mejor la situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda.

Sexo:

Edad:

**1) ¿Considera usted que la empresa le brinda facilidades para trabajar?**

SI:

NO:

2) ¿Conoce usted cuál el nombre de su cargo?

SI:

NO:

3) ¿Conoce la filosofía corporativa?

SI:

NO:

4) ¿Recibió inducción al momento que ingreso a la empresa?

SI:

NO:

5) ¿le gustaría tener definidas sus funciones y su responsabilidad?

SI:

NO:

6) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa?

SI:

NO:

7) ¿Recibe capacitación para desarrollar de mejor manera su trabajo?

SI:

NO:

8) ¿está de acuerdo que se crea el Departamento Talento Humano?

SI:

NO:

9) ¿Sabe usted si existe un plan de carrera en la empresa?

SI:

NO:

10) ¿Conoce las funciones del departamento de Talento Humano?

SI:

NO:

### 5.04.05.01 Análisis

#### Primera pregunta

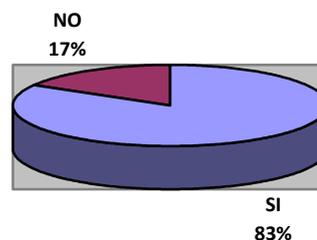
¿Considera usted que la empresa le brinda una facilidad para trabajar?

**Tabla 6:** Pregunta 1

PREGUNTA	PROBLACION PERSONAS	30	PORCENTAJE
SI	25		83.33V
NO	5		16.66%

*Fuente:*  
*Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Figura 5:** Pregunta 1



*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

#### Análisis

En la encuesta realiza en una población de 30 personas se determina que el 83.33% considera que la organización es un buen lugar para trabajar mientras que el 16.66 % considera que no.

## Segunda pregunta

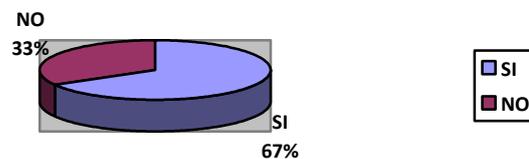
¿Conoce usted cuál el nombre de su cargo?

**Tabla 7:** Pregunta 2

PREGUNTA	PROBLACION 30 PERSONAS	PORCENTAJE
SI	10	33.33%
NO	20	66.66%

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Figura 6:** Pregunta 2



*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

## ANALISIS

Se puede verificar mediante las encuestas realizadas que el 66.66% tiene desconocimiento sobre el nombre del cargo que desempeña en la empresa, mientras que el 33.33% si conoce el nombre del cargo a desempeñar.

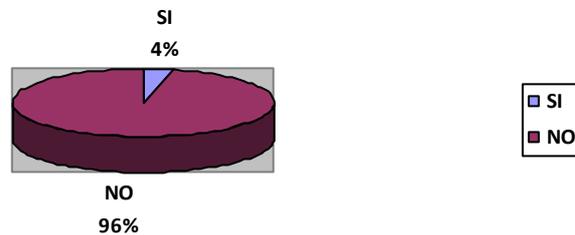
### Tercera pregunta

**Tabla 8:** ¿Conoce y entiende la filosofía corporativa?

PREGUNTA	PROBLACION 30 PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	4%
NO	29	96%

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Figura 7:** Pregunta 3



*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

### ANALISIS

Mediante el análisis respectivo se encuentra que el 4% de la población si conoce la filosofía corporativa mientras que el 96% restante no tienen conocimiento alguno de la filosofía de la empresa.

### Cuarta pregunta

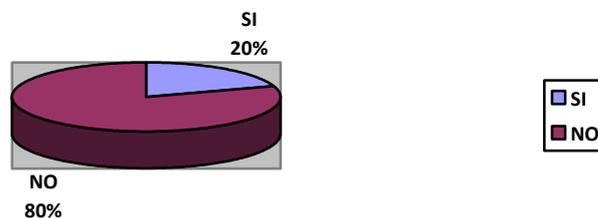
¿Recibió inducción al momento que ingreso a la empresa?

**Tabla 9:** Pregunta 4

PREGUNTA	PROBLACION 30 PERSONAS	PORCENTAJE
SI	6	20%
NO	24	80%

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Figura 8:** Pregunta 4



*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

### ANALISIS

El 20 % de las personas indica que si tuvo inducción al momento de ingresar a la empresa, mientras que el 80% no tuvo inducción y por eso tienen falencias al momento de desempeñar las actividades.

### Quinta pregunta

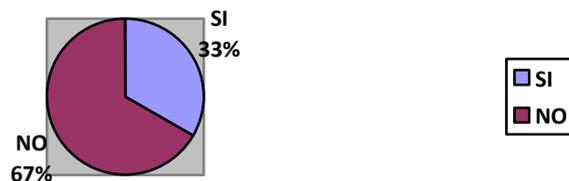
¿Le gustaría tener definidas sus funciones y su responsabilidad?

**Tabla 10:** Pregunta 5

PREGUNTA	PROBLACION PERSONAS	PORCENTAJE
SI	10	33.33%
NO	20	66.67%

Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano

**Figura 9:** Pregunta 5



Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano

### ANALISIS

El 66.67% de los colaboradores indica que le gustaría tener clara las funciones a realizar en la organización, mientras que el 33.33% dice si tener claras cuáles son sus funciones a realizar.

### Sexta pregunta

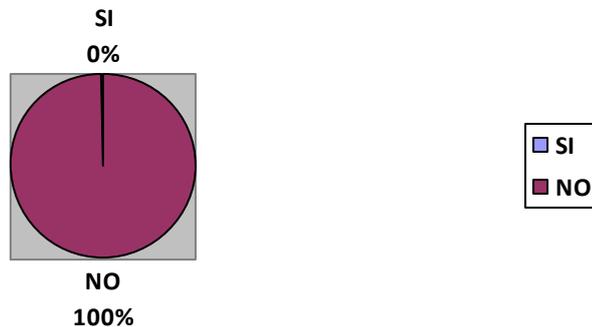
¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa?

**Tabla 11: Pregunta 6**

PREGUNTA	PROBLACION 30 PERSONAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	30	100%

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Figura 10: Pregunta 6**



**Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano**

### ANALISIS

El 100% de las personas encuestadas indica que nunca se ha realizado evaluaciones de desempeño sobre su conocimiento o funciones que realizan en dicha organización.

### Séptima pregunta

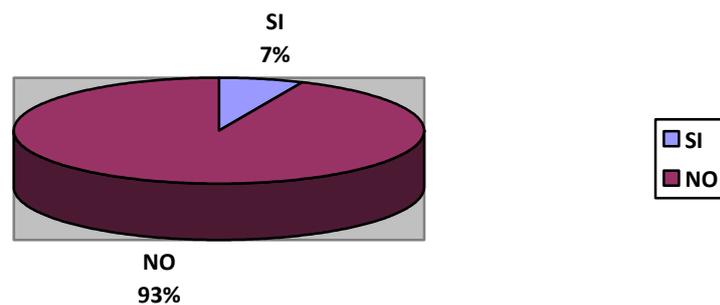
¿Recibe capacitación para desarrollar de mejor manera su trabajo?

**Tabla 12;** Pregunta 6

PREGUNTA	PROBLACION 30 PERSONAS	PORCENTAJE
SI	2	6.66%
NO	28	93.33%

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Figura 11:** Pregunta 6



*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

### Análisis

El 6.66% aclara que si ha recibido algún tipo de capacitación fuera de la organización, mientras que el 93.33 % nunca ha recibido capacitaciones en ninguna parte.

### Octava pregunta

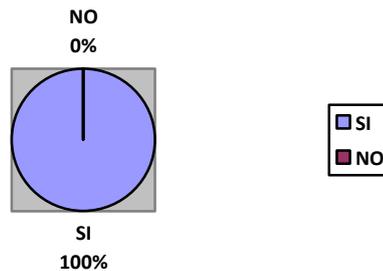
¿Está de acuerdo que se crea el Departamento Talento Humano?

**Tabla 13:** Pregunta 8

PREGUNTA	PROBLACION PERSONAS	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Figura 12:** Pregunta 8



*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

### Análisis

El 100 % de los trabajadores considera que si hay la necesidad de crear un departamento de Talento Humano para poder mejorar la relación entre compañeros y entre trabajador y patrono.

### Novena pregunta

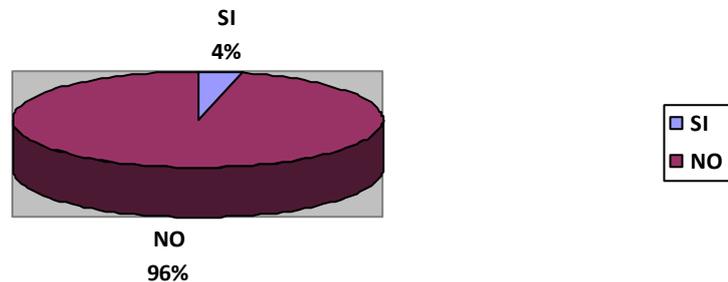
¿Sabe usted si existe un plan de carrera en la empresa?

**Tabla 14;** Pregunta 9

PREGUNTA	PROBLACION 30 PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	4%
NO	29	96%

Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano

**Figura 13:** Pregunta 9



Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano

### Análisis

El 4% de los trabajadores dice que si tienen un plan carrera dentro de la organización, mientras que el 96% considera que no tiene oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización.

### Decima pregunta

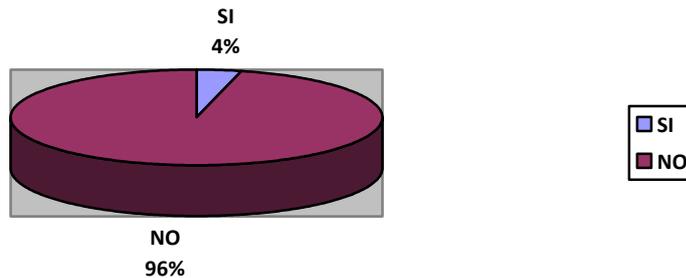
¿Conoce las funciones de un departamento de Talento Humano?

**Tabla 15: Pregunta 10**

PREGUNTA	PROBLACION 30 PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	4%
NO	29	96%

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Figura 14: Pregunta 10**



*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

### Análisis

El 4% de los colaboradores dice saber cuáles son las funciones del departamento de Talento Humano mientras que el 96% no conoce las funciones que realiza dicho departamento.

## **5.05 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

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

### **5.05.01 Objetivo General**

Contratar personal de acuerdo al perfil del puesto, para disminuir la rotación de personal y generar mayor productividad.

#### **5.05.01.01 Objetivos Específicos**

- Desarrollar los procesos de reclutamiento tanto Interno como externo.
- Establecer los procedimientos a seguir para la selección y contratación de personal.
- Normativas para una correcta inducción y capacitación.
- Evaluación de desempeño para verificar los conocimientos del personal para fortalecer sus habilidades y destrezas y disminuir la rotación de

personal.

### **5.05.02 Alcance**

Este proceso se aplicara a todo el personal que aplique al puesto vacante de la empresa Megapica.

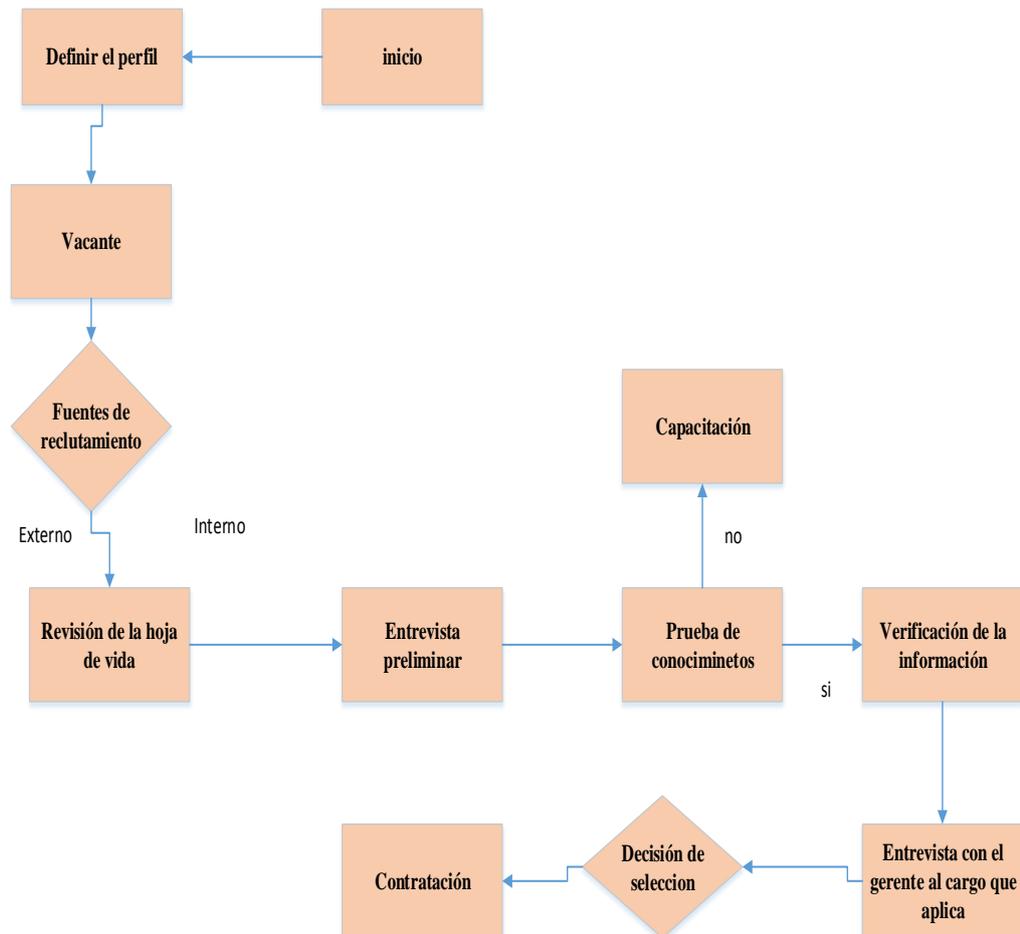
### **5.05.03 Prólogo**

El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se desenvuelve en base a la administración y desarrollo del Talento Humano, lo cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar y seleccionar al personal idóneo para la vacante.

Se desarrollara las bases para establecer los lineamientos para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con el perfil idóneo de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes y actitudes requeridas dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

### 5.05.04 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

**Figura 15:** Proceso de selección y contratación de personal



*Fuente : Investigación propia*  
*Autor: Lucia Ruano*

## Desarrollo del flujograma de procesos de selección y contratación de personal

### 5.05.04.01 Perfil del Puesto

En el perfil de puesto se definen los requerimientos, habilidades y conocimientos que debe tener la persona que va a ocupar el puesto.

#### Ejemplo

#### Cargo cajera

Tabla 16: Cargo cajera

PEREFIL DEL PUESTO	
Requisitos	
SEXO	Femenino o masculino
ESTADO CIVIL	Opcional
EDAD	De 25 a 35 años
ESTUDIOS	Bachiller en contabilidad
HORARIO	De 9 :00 horas a 18:00
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Cobranza Atención al cliente Manejo de software

Fuente: investigación Propia

Autor: Lucia Ruano

#### **5.05.04.02 Vacante**

Se tendrá en cuenta la vacante para el puesto que se cree o quede libre para poder dar la oportunidad a las personas o persona de desenvolverse en el puesto disponible siempre y cuando cumpla con los conocimientos y el perfil requerido para el cumplimiento dicho trabajo.

#### **5.05.04.03 Fuentes de Reclutamiento**

Es el proceso mediante el cual se atrae o se convoca a un suficiente número de personas que sean calificados e idóneos para la vacante disponible en la organización, teniendo dos tipos de reclutamiento interno como externo.

##### **5.05.04.03.01 Reclutamiento Interno**

- Definir el cargo que se desea ocupar
- Se publicará el anuncio del puesto vacante en muros o se enviara por medio de comunicados
- Se receptara las hojas de vida enviadas o entregadas por las personas interesadas en la vacante
- El proceso de selección del personal será equitativo sin preferencia alguna.
- En el proceso participaran todos los departamentos involucrados.

#### 5.05.04.03.02 Reclutamiento Externo

- Especificar la vacante disponible
- Especificar el perfil requerido para el puesto disponible
- Se realizará las publicaciones por medio de internet y/o por anuncios en el Comercio
- Recepción de las hojas de vida de los postulantes
- También se receptara hojas de vida de personas recomendadas

#### 5.05.04.04 Revisión de la hoja de vida

En este punto se revisan todas las hojas de vida que han sido recopiladas, para encontrar la persona más adecuada al puesto solicitado.

**Tabla 17:**

REVISIÓN DE LA HOJA DE VIDA
➤ Se tomara en cuenta todas las hojas de vida receptadas.
➤ tomar en cuenta la información proporcionada como datos personales, educación y experiencia.
➤ Las hojas de vida deben tener certificados laborales tales como referencias
➤ descartar las hojas de vida que no se ajusten al perfil solicitado
➤ Se realiza una preselección de las hojas de vida que se ajusten al perfil solicitado

*Fuente: investigación Propia*

*Autor: Lucia Ruano*

#### 5.05.04.05 Entrevista

La entrevista es la reunión de dos o más personas por medio de la cual se da a conocer un tema en específico mediante la comunicación, su estructura se realizara por medio de los cargos.

##### 5.05.04.05.01 Tipos de pregunta de una entrevista

**Tabla 18:** Tipos preguntas de la entrevista

TIPOS DE PREGUNTAS	
Cerradas.	Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar
Abiertas.	Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar
Generales	Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones
Enfocadas	Relacionadas con el solicitante específico y su posición
Provocadoras	Se usan para ir mas al fondo, para el seguimiento
Desempeño pasado	Enfocadas en la conducta real del solicitante
Hipotéticas	Suponen una situación asumida o de la vida real
Auto Evaluación	Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad

*Fuente: investigación*

*Autor: Lucia Ruano*

### 5.05.04.05.02 Pasos para una Entrevista

Tabla 19

Pasos para una entrevista	
<b>Lugar</b>	Definir el lugar donde se realizara la entrevista
<b>Persona encargada</b>	La primera entrevista será realizada por el gerente de Talento humano y la segunda entrevista la realizara El gerente del puesto a ocupar.
<b>Bienvenida</b>	se dará la bienvenida a la persona a entrevistar tratando de que se sienta cómodo o cómoda
<b>Revisión</b>	Se realizara la revisión de la hoja de vida con el candidato para completar la información.
<b>explicación</b>	Se explicara las funciones que tiene que realizar en la vacante disponible y las políticas que tiene la empresa
<b>preguntas</b>	Las preguntas serán abiertas y cerradas
<b>Fin</b>	se le agradecerá por la participación en el proceso y que la decisión tomada será de sus conocimiento

*Fuente: investigación Propia*

*Autor: Lucia Ruano*

#### 5.05.04.06 Pruebas de conocimiento

Se realizara evaluaciones a todos los postulantes para verificación de sus conocimientos de igual manera se les tomara pruebas psicométricas ya que dichas pruebas ayudaran a determinar la capacidad profesional de los candidatos, conocer su personalidad y evaluar sus aptitudes.

Las evaluaciones a tomar en cuenta son:

**TPC- Test de competencias laborales:** La prueba evalúa Competencias, de Acción y Logro: Orientación al logro, Iniciativa, Orden y Calidad, Búsqueda de Información. De Servicio: Sensibilidad Interpersonal, Orientación al Cliente. De Influencia: Persuasión e impacto personal, Conciencia de la Organización, Construcción de Relaciones. Cognitivas: Aprendizaje activo, Pensamiento Analítico. De Dominio Personal: Confianza en sí mismo(a), Autocontrol, Flexibilidad, Persistencia, Compromiso Organizacional, Trabajo en equipo.

El test aplica a Auxiliares, Asistenciales, Mandos medios, Supervisores, Jefaturas y Gerencias de línea—no recomendable para cargos operativos.

**OAV | Test de orientación y adaptabilidad a las ventas:** El test mide la orientación de las personas hacia las ventas y permite conocer qué tipo de vendedor es: Servicio, Agricultor, Mixto o Cazador. La prueba considerará habilidades de persuasión, paciencia, capacidad de desempeñarse en situaciones comerciales y detectar personas influyentes, y la capacidad de mantener una red de contactos.

(Evaluar evluacion de Recursos Humano, s.f.)

#### **5.05.04.07 Capacitación**

Se realizara una capacitación sobre las funciones a realizar en la vacante disponible, para que los postulantes tengan un conocimiento más profundo sobre sus actividades a realizar.

#### **5.05.04.08 Verificación de información**

**Se realizara la verificación respectiva de la información dada por el postulado en las hojas de vida:**

- Autenticidad de los certificados de estudio
- Legitimidad de los títulos de estudio
- Verificación de la información sobre los trabajos anteriores
- Información sobre conducta y desempeño
- Confirmación de certificados personales

#### **5.05.04.09 Entrevista con el gerente del área del cargo a postular**

Luego de haber pasado los anteriores pasos se llega a la última entrevista que es con el gerente de la vacante a ocupar el cual confirmará la información y las afirmaciones dadas por el postulante.

#### **5.05.04.10 Decisión de Selección**

Después de haber realizado los pasos anteriormente descritos se procede a tomar la decisión en reunión con el gerente de Talento Humano y el gerente del puesto vacante, realizando un análisis sobre los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del postulante.

#### **5.05.04.11 CONTRATACIÓN**

Una vez realizada la selección, se procederá a la contratación donde se formalizará la futura relación del trabajador y el patrono, respetando lo dispuesto en las leyes laborales, y el reglamento interno de la empresa.

Pasos a seguir para la contratación:

#### 5.05.04.11.01 Modelo de contrato

### **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA**

En la ciudad de Quito, siendo el..... de..... del....., se celebra un contrato de trabajo a plazo Indefinido con periodo de prueba, convenido al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: INTERVINIENTES.-** Intervienen a la celebración del presente contrato, por una parte, El Sr. Jorge Hernán Moscoso Pazmiño, a nombre y representación de la empresa MEGAPICA con Nro. De RUC 1704432085001, a quien en adelante se la denominara el EMPLEADOR, por otra parte, El Señor, ....., mayor de edad, portadora de la cédula de ciudadanía No..... el mismo que en adelante se denominará EL TRABAJADOR. Las comparecientes son ecuatorianas, domiciliados en esta ciudad de Quito y capaces de contratar.

**SEGUNDA: ANTECEDENTES.-** El EMPLEADOR para dar cumplimiento de sus Actividades como la venta al por mayor y menor de artículos de bazar en general, artículos de plástico, artículos de caucho y otros productos diversos para el consumidor; necesita contratar bajo la modalidad de contrato de trabajo a plazo Indefinido con periodo de prueba, los servicios de.....

Revisados los antecedentes y capacidades del TRABAJADOR, este declara tener los conocimientos necesarios para desempeño del cargo indicado.

**TERCERA: OBJETO.-** EL TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia de EL EMPLEADOR, en calidad

de....., con responsabilidad y esmero propios, y los desempeñará de conformidad a la Ley, a las disposiciones generales, las órdenes, instrucciones y reglamentos del EMPLEADOR.

**CUARTA: JORNADA DE TRABAJO.-** EL TRABAJADOR se obliga y acepta por su parte a laborar OCHO HORAS DIARIAS DE LUNES A VIERNES, CON EL HORARIO DE 9:00 a 18:00 de conformidad con la ley, en el horario determinado por EL EMPLEADOR, y acordado con el Trabajador. La jornada diaria podrá dividirse, de acuerdo a lo establecido por el Art. 57 del Código de Trabajo. También, de conformidad con lo establecido en los artículos 50 y 51 del Código del Trabajo, las partes acuerdan expresamente la sustitución de días de descanso de los fines de semana y/o festivos, por otros días de la semana, sin que por ese efecto el empleador tenga que pagar recargo alguno por los días laborados en sábado, domingo o días festivos.

El trabajador podrá trabajar horas extraordinarias, las que serán remuneradas de acuerdo con la Ley, según el Art. 55 del Código del Trabajo. El horario es el siguiente: de 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00.

**QUINTA: REMUNERACIÓN.-** EL EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por su servicio, la cantidad de \$..... (..... 00/100 DÓLARES AMERICANOS) mensuales, más los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana. La remuneración será cancelada en los términos que establezca la ley.

**SEXTA: DURACIÓN DEL CONTRATO.-** El presente contrato tendrá una duración indefinida, teniendo en cuenta que existe un periodo de prueba de máximo noventa días, y como tal, dentro de dicho plazo, cualesquiera de las partes lo puede dar por terminado, sin más aviso que una notificación escrita, antes de vencerse el

plazo. Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Código de Trabajo y por las siguientes:

- La incapacidad, negligencia o falta de colaboración para el trabajo.
- La desobediencia de las órdenes impartidas por EL EMPLEADOR.-
- Violación de regulaciones internas.

**SÉPTIMA: LUGAR DE TRABAJO.-** EL TRABAJADOR desempeñará sus funciones para las cuales va a ser contratado en la Av. Clemente Yerovi OE1-76 y Antonio de Velasco donde funcionan las oficinas de la empresa.

Por su parte, EL TRABAJADOR manifiesta su voluntad de ser trasladado a otros lugares en la ciudad de Quito y someterse a las instrucciones y reglamentos del EMPLEADOR.

**OCTAVA: CONFIDENCIALIDAD.-** EL TRABAJADOR se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrollo. Se considera Información Confidencial la información de la propiedad de EL EMPLEADOR. El trabajador se compromete a no divulgar dicha información, por ningún medio físico, electrónico, así como también no publicarla o revelarla.

**NOVENA: PROPIEDAD INDUSTRIAL:** Los descubrimientos o invenciones, las mejoras en los procedimientos, así como los trabajos y resultados de las actividades de EL TRABAJADOR, mientras presta sus servicios al EMPLEADOR, serán de exclusiva propiedad del EMPLEADOR, el cual podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos o mejoras.

**OCTAVA: DOCUMENTOS DEL TRABAJADOR Y AVISO DE ENTRADA AL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.-** Los documentos presentados por el TRABAJADOR, serán conservados en copias en los respectivos archivos del EMPLEADOR, para efectos legales. En este mismo acto EL

EMPLEADOR suscribe el aviso de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**DÈCIMA: LEGISLACIÓN APLICABLE.-** En todo lo no previsto en este contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, se sujetan a todas las disposiciones del Código del Trabajo.

**DÈCIMA PRIMERA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

Las partes declaran que su domicilio es la ciudad de Quito, y que en caso de conflicto en la aplicación y efectos de este contrato se someten al pronunciamiento de los Jueces de Trabajo de Pichincha en el trámite oral.

**DÈCIMA SEGUNDA: SUSCRIPCIÓN.-** Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, suscriben este documento en el lugar y fecha en el encabezamiento indicado, quedando un original y tres ejemplares de igual tenor y valor, un ejemplar se lo entregará al EMPLEADOR, en segundo al TRABAJADOR, y el tercero al MINISTERIO DE TRABAJO.

EMPLEADOR

TRABAJADOR

Jorge Hernán Moscoso Pazmiño

.....

CI: 170443208-5

CI:.....

#### **5.05.04.12 INDUCCION**

Al obtener personal nuevo en la organización siempre se realizara la inducción en sus respectivos cargos para que obtenga un mayor conocimiento de sus funciones a realizar:

##### **5.05.04.012.01 Inducción preliminar:**

- 1.- Realizar una charla sobre la información de la empresa como la visión, misión, políticas. Reseña histórica de la empresa.
- 2.- Presentación general de la empresa (recorrido por las instalaciones, presentación con los compañeros).
- 3.- Presentación con la persona que será su jefe inmediato.

##### **5.05.04.012.02 Inducción técnica**

- 4.- Una breve información sobre las funciones que realizara y como será entrenado y a cargo de que persona estará.
- 5.- Entrega del lugar del cargo a desempeñar y dar a conocer con las personas que tendría que interactuar.
- 6.- Entrega del manual de funciones donde especifica lo que tiene que realizar de acuerdo al puesto que este cubriendo.
- 7.- Entrega y sociabilización del reglamento interno de la empresa

8.- Entrega de uniformes

## **5.06 MANUAL DE FUNCIONES**

Por medio del manual de funciones se puede obtener de manera específica las funciones que realiza el personal de cada área de trabajo, de este modo se puede mejorar su productividad y fortalecer las actividades a desarrollar por cada persona.

### **5.06.01 Objetivo general**

El presente manual de funciones se elabora con el fin de aportar al cumplir de la misión y visión de la organización, obteniendo la definición de los perfiles para lograr la eficiencia y la eficacia de su gestión.

#### **5.06.01.01 Objetivos Específicos**

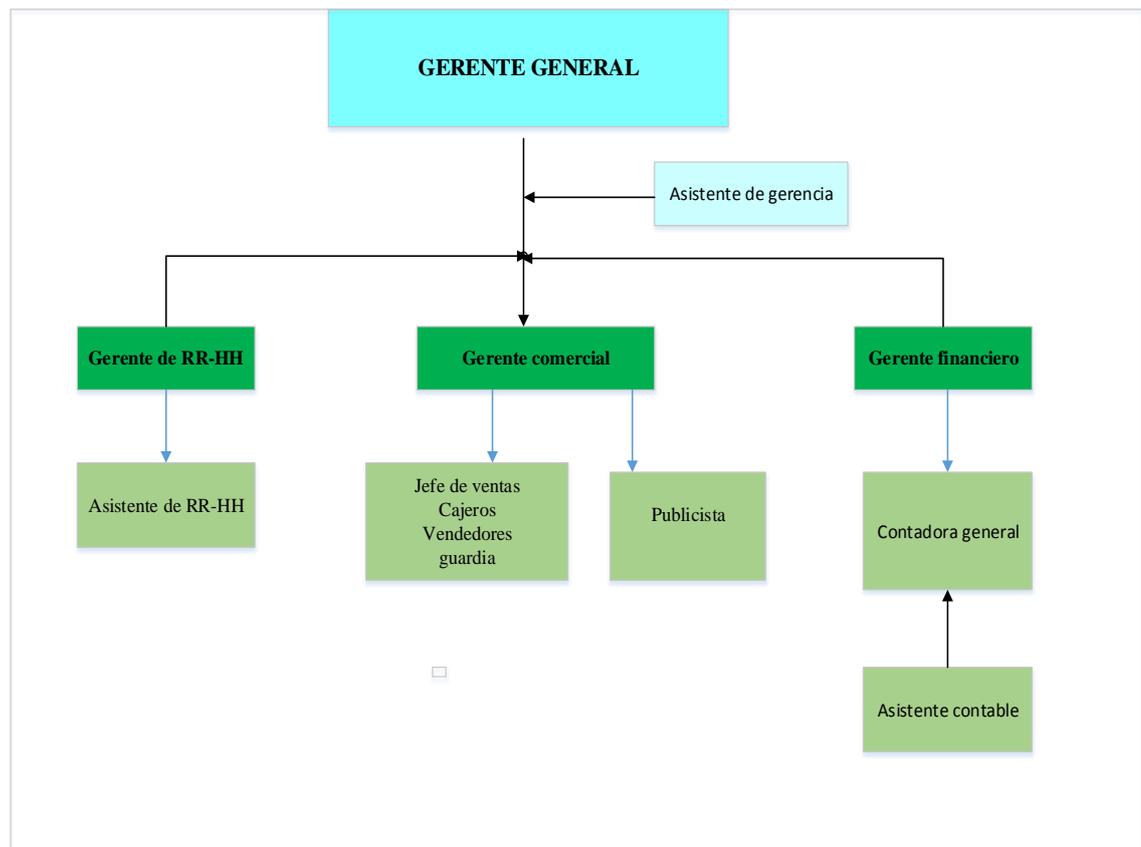
- Definir con claridad las funciones específicas de cada cargo.
- Establecer el nivel jerárquico según la estructura organizacional.
- Establecer el nivel de responsabilidad que conlleva cada cargo.
- Garantizar que todos los puestos cuenten con sus funciones específicas para llegar al cumplimiento de las metas.
- Establecer como una fuente de consulta para el personal facilitando la caracterización de cada puesto dentro de la estructura organizacional.

### **5.06.02 Alcance**

El presente manual está vinculado para todo el personal que labora en la empresa  
Megapica

### 5.06.03 Organigrama estructural

Figura 16

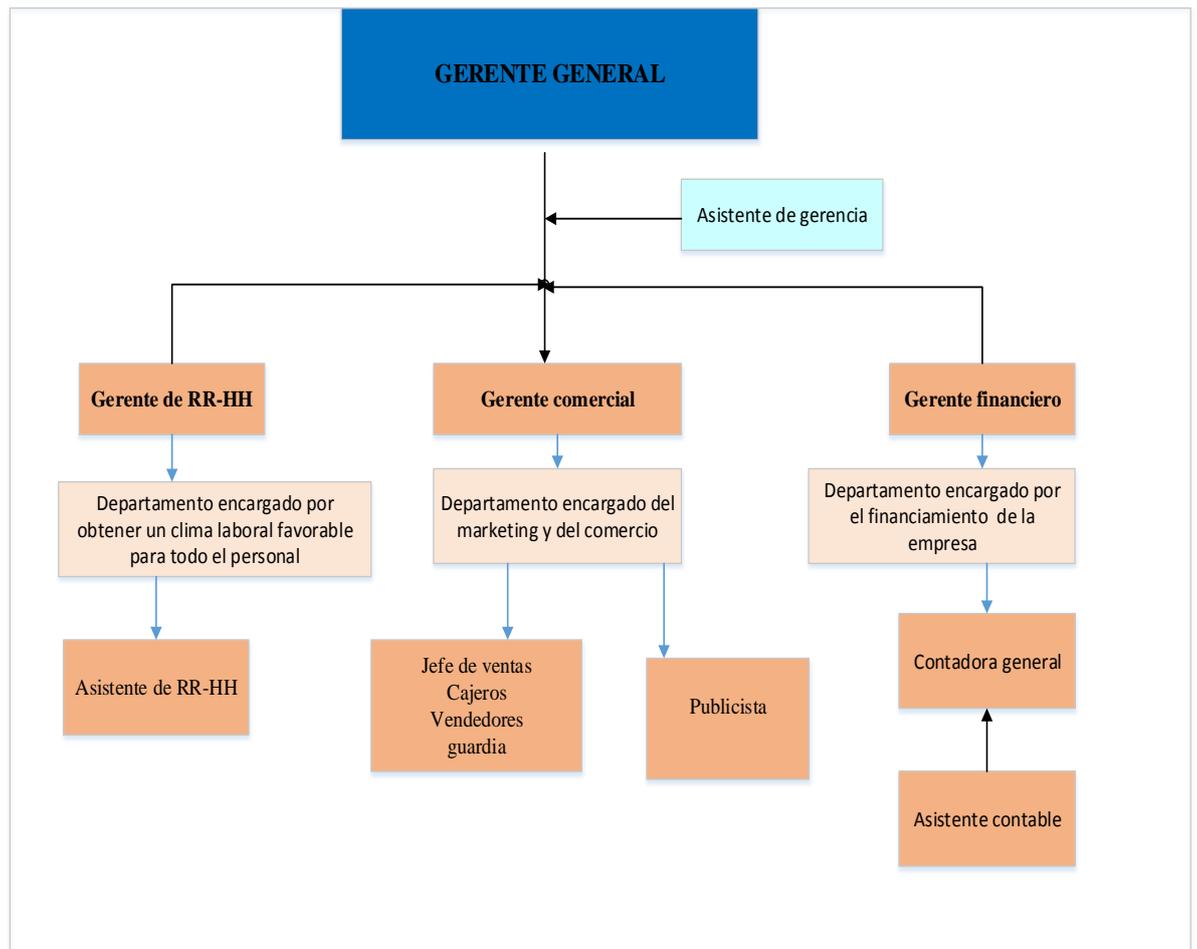


Fuente: Investigación Propia

Autor: Lucía Ruano

## Organigrama funcional

Figura 17



Fuente: Investigación Propia

Autor: Lucía Ruano

**Tabla 20**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
DEPENDENCIA	Gerencia de la Empresa Megapica
AREA	ADMINISTRATIVA
REPORTA A	ACCIONISTAS
SUPERVISA A	A Todo el personal de la organización
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	título de tercer nivel en comercialización o carreras similares
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o puestos similares relacionado en la comercialización de productos plásticos.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Planificar el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo mediante su organización, dirección y representación legal.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser representante legal de la empresa</li> <li>• Cumplir con la administración integral de las actividades de la empresa, buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero</li> <li>• Planificar y organizar los objetivos generales y objetivos específicos a corto y largo plazo</li> <li>• Dirigir y supervisar el funcionamiento de todos los departamentos de la empresa</li> <li>• Coordinar reuniones con los gerentes de cada departamento.</li> <li>• Analizar los problemas de la empresa y buscar soluciones</li> <li>• Participar en reuniones con proveedores y clientes.</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia*

*Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 21**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente de Gerencia
DEPENDENCIA	Gerente General
AREA	ADMINISTRATIVA
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Ninguno
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Estudios universitarios en administración de empresas, secretariado o carreras afines.  Culminados
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Dos años de experiencia como secretaria o asistente en cargos similares.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Brindar soporte funcional y administrativo en todas las actividades de gerencia general	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la agenda del gerente general</li> <li>• Recepción y control de llamadas designadas para gerencia</li> <li>• Control sobre la documentación que sale de gerencia</li> <li>• Archivo de la documentación</li> <li>• Dar información a los demás departamentos</li> <li>• Reservar viajes de gerencia</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia*

*Autor: Lucia Ruan*

**Tabla 22I**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente de RR-HH
DEPENDENCIA	Gerente General
AREA	ADMINISTRATIVA
REPORTA A	Gerente General
ASUPERVISA A	Asistente de RR-HH y al resto de los departamentos
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Título en Psicología Laboral, Administración de Talento Humano, derecho o Comunicación Social o carreras Similares.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	De tres a cinco años de experiencia como Gerente de Talento Humano, o cargos similares
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Ejecutar, planear, coordinar y controlar los procesos y procedimientos de la gestión de talento humano, obteniendo un clima laboral favorable, mejorando así la productividad de los colaboradores.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar y coordinar proyectos de capacitación</li> <li>• Elaborar y controlar los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación del personal</li> <li>• Velar por una buena comunicación dentro de la organización</li> <li>• Supervisar y controlar las funciones como actas de finiquito, contratos, afiliaciones del IESS.</li> <li>• Supervisar y controlar la elaboración de roles de pagos</li> <li>• Controlar y supervisar el cumplimiento de los beneficios de ley.</li> </ul>	

Fuente: Investigación propia

Autor: Lucía Ruano

**Tabla 23**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente Comercial
DEPENDENCIA	Gerente General
AREA	ADMINISTRATIVA
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Jefe de ventas y publicista
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Título en administración de empresa o comercio o carreras a fines
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Mínimo tres años de experiencia en el cargo o áreas similares.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Organizar, Planificar, controlar, dirigir y coordinar eficientemente el sistema comercial, planificando estrategias que permitan el logro de los objetivos de la organización, enfocándose a las actividades de marketing y de ventas.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y ejecutar estrategias de marketing y ventas</li> <li>• Elaborar y supervisar las diferentes promociones que se realicen en los puntos de venta</li> <li>• Estudio de mercado para la implementación de nuevos productos.</li> <li>• Verificar el cumplimiento en el plazo estipulado de los objetivos, planes y programas.</li> <li>• Realizar estrategias de mercado.</li> <li>• Reuniones con empresas para ofertas del producto.</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia*

*Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 24**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente Financiero
DEPENDENCIA	Gerente General
AREA	ADMINISTRATIVA
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Contador general y asistente contable
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Título en administración de empresas, contabilidad y auditoría, Administración finanzas
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	De tres a cinco años de experiencia como Gerente Financiero o cargos similares.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Dirigir, Diseñar, ejecutar, plantear y coordinar los planes y proyectos relacionados con la gestión financiera, para garantizar el logro de los objetivos, siguiendo las estrategias definidas por la Gerencia General.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el presupuesto de la empresa</li> <li>• Coordinar y revisar la presentación del presupuesto para Gerencia General</li> <li>• Brindar asesoría a gerencia General en temas Financieros</li> <li>• Desarrollar estrategias para la obtención de mayor fondos económicos</li> <li>• Tener relación con las entidades Financieras</li> <li>• Dar Información y apoyo al resto de Gerencias.</li> <li>• Diseñar Proyectos para una mejora continua en la empresa</li> </ul>	

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 25**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de ventas
DEPENDENCIA	Gerente comercial
AREA	Comercial
REPORTA A	Gerente Comercial
SUPERVISA A	Cajera, vendedor, guardia
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	título en administración de empresas o similares
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Mínimo un año de experiencia como jefe de ventas o trabajos en ventas.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Velar por el cumplimiento de metas establecidas en la empresa mediante las estrategias dadas.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar al personal a cargo</li> <li>• Solucionar los problemas que se presenten en el local comercial</li> <li>• Realizar compra de mercadería</li> <li>• Acompañar al gerente comercial a visitar clientes</li> <li>• Motivar constantemente a las vendedoras y cajeras</li> <li>• Realizar reporte de averiados</li> </ul>	

*Fuente: Investigación Propia Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 26**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente de RR-HH
DEPENDENCIA	Gerente de RR-HH
AREA	ADMINISTRATIVA
REPORTA A	Gerente de RR-HH
SUPERVISA A	Ninguno
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Titulado en Administración de empresas, administración de talento humano o cursando últimos semestres en carreras afines.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Mínimo un año de experiencia como asistente de RR-HH o en trabajos similares
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Brindar apoyo al departamento de Talento Humano en todas las funciones a realizar	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la página del Ministerio de Trabajo</li> <li>• Manejo de la página del IESS</li> <li>• Ayudar con el reclutamiento de personal</li> <li>• Llevar un control de asistencia del personal para efecto de vacaciones y roles</li> <li>• Elaboración de roles</li> <li>• Ayudar con actividades de capacitación.</li> <li>• Realización de pagos de beneficios de ley.</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia*

*Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 27**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Contador General
DEPENDENCIA	Gerente Financiero
AREA	ADMINISTRATIVA
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Asistente contable
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Título obtenido como contador o como auditor general.
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Mínimo 5 años de experiencia como contador general.
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Analizar la información y documentación entregada para la realización a tiempo de los respectivos balances ante la junta de accionistas.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar declaración tributarias</li> <li>• Realizar balances financiero, de ganancias y perdidas</li> <li>• Presentar información contable al gerente financiero y al gerente general</li> <li>• Realizar asientos contables</li> <li>• Pago a proveedores</li> <li>• Realizar transferencias bancarias</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 28**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente Contable
DEPENDENCIA	Contador
AREA	ADMINISTRATIVA
REPORTA A	Gerente Financiero
SUPERVISA A	Ninguno
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Título en contabilidad y auditoría o Bachiller en ciencias contables
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Mínimo un año de experiencia en el cargo o cargos similares
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Tener la documentación en orden y presentar a tiempo para su respectiva declaración.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar documentación contable</li> <li>• Ingresar las facturas de gasto al</li> <li>• Ingresar las facturas de compra al</li> <li>• Receptar y emitir retenciones</li> <li>• Mantener actualizado el archivo de la documentación</li> <li>• Participar en los inventarios</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias.</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 29**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Cajera
DEPENDENCIA	Jefe de ventas
AREA	Comercial
REPORTA A	Gerente comercial
SUPERVISA A	Ninguno
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Bachiller en cualquier especialidad
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Con o sin experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Brindar un servicio óptimo y adecuado a los clientes	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al clientes</li> <li>• Recepción el dinero</li> <li>• Cierres de caja</li> <li>• Dar información al cliente interno como externo</li> <li>• Realización de retenciones</li> <li>• Ingreso de facturas de compra</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 30**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Vendedor
DEPENDENCIA	Jefe de ventas
AREA	Comercial
REPORTA A	Gerente Comercial
SUPERVISA A	Ninguno
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	De preferencia Cursando estudios superiores, Bachiller en comercio o sea de cualquier especialidad
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	De preferencia con experiencia de un año en ventas o atención al cliente de no ser el caso puede ser sin experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Brindar soluciones y apoyo a los clientes tanto interno como externo	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una buena atención al cliente</li> <li>• Brindar Asesoramiento a los clientes</li> <li>• Conocer del producto que ofrece la empresa</li> <li>• Contribuir al desarrollo del negocio</li> <li>• Llevar una cartera de los clientes</li> <li>• Mantener en orden su lugar de trabajo</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia Autor: Lucia Ruano*

**Tabla 31**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO	Guardia
DEPENDENCIA	Jefe de Ventas
AREA	Comercial
REPORTA A	Gerente comercial
SUPERVISA A	Ninguno
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Mínimo bachiller en cualquier especialidad
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Mínimo tres años de experiencia en el cargo a desempeñar
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Brinda protección a todos los integrantes de la organización	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores</li> <li>• Garantizar discreción en todo lo relacionado a la empresa</li> <li>• Mantener el orden dentro de la organización</li> <li>• Cuidar las instalaciones de la empresa</li> <li>• Velar por el bienestar de los integrantes de la empresa</li> </ul>	

*Fuente: Investigación propia Autor: Lucía Ruano*

## **5.07 Evaluaciones de Desempeño**

Por medio de las evaluaciones se obtiene información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y sobre la personalidad de los trabajadores.

Obteniendo así los resultados de las evaluaciones, generando un análisis de los resultados, midiendo el porcentaje del cumplimiento de objetivos.

Mediante las evaluaciones de desempeño se busca el mejoramiento continuo de la empresa.

### **5.07.01 Objetivo General**

Medir el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos de la empresa y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

#### **5.07.01.01 Objetivos específicos**

- Permitir facilidades de medida del potencial humano.
- Facilitar oportunidades de crecimiento.
- Aportar con un flujograma de procesos con descripciones.
- Permite evaluar de forma eficaz los programas de inducción y capacitación.

- Clasificación del personal de acuerdo a sus conocimientos y las necesidades de la empresa.

### **5,07.02 Alcance**

Las presentes evaluaciones están vinculadas para todo el personal que labora en la empresa Megapica

### **5,07.03 Beneficios para la empresa**

- ✓ Tomar medidas acertadas con el propósito de mejorar el estándar de desempeño de los colaboradores.
- ✓ Aporta a una mejor comunicación con los colaboradores para que comprendan el proceso de la evaluación, permitiendo conocer como se está desarrollando su desempeño.
- ✓ Permite saber que empleado necesita una retroalimentación de conocimientos o un ascenso.
- ✓ Dirige y registra el trabajo de sus colaboradores, establece las normas y políticas para su desarrollo.

#### **5,07.04 Beneficios para los colaboradores**

- ✓ Conocer las perspectivas de su jefe acerca de su desempeño.
- ✓ Mejorar la comunicación empresarial.
- ✓ Incentivos salariales por el cumplimiento de metas.
- ✓ Tener capacidad de solucionar conflictos,

#### **5,07.05 Departamento responsable**

El departamento de Talento Humanos será el responsable del proceso de las evaluaciones a los trabajadores, dando una breve reseña de los beneficios que se lograrían con las evaluaciones.

#### **5,07.06 Cada que tiempo se realizaran las evaluaciones**

Las evaluaciones se realizarán anualmente salvo el caso que se amerite realizar en ocasiones especiales como lo puede ser Asensos u otros.

#### **5,07.07 De qué manera evaluar al personal**

- ✓ El evaluador debe recolectar datos, información y elegir el método de evaluación acorde a las necesidades de la empresa Megapica
- ✓ creando un formulario de evaluación del desempeño.

### **5,07.08 Procedimientos de Evaluación**

- a) El Departamento de Talento Humanos prepara y actualiza los formularios de evaluación.
- b) El evaluador aplicara el sistema de evaluación verificando que sea el instrumento correcto a utilizar.
- c) Al momento de terminar el proceso el evaluador deberá entregar al Departamento de Talento Humanos las respectivas evaluaciones de los trabajadores.
- d) El departamento de Talento Humanos informa a los trabajadores los resultados obtenidos en cada evaluación con el fin de llegar a convenios para mejorar las evaluaciones en próximos periodos.
- e) El departamento de Talento Humanos tendrá como finalidad recibir las evaluaciones aplicadas para poder ver y establecer los resultados acorde a las políticas de evaluación.

### **5,07.08.01 Etapas del proceso de evaluación del desempeño**

#### **a) Perfiles**

Consiste en recopilar toda la información referente a los perfiles de puesto de la empresa Megapica. Con el propósito de conocer sus principales funciones, educación, experiencia, conocimientos y competencias.

#### **b) Tipos de Competencias**

Las competencias a utilizarse dentro del proceso de evaluación del desempeño son de dos tipos:

Las organizacionales y las específicas que a su vez se busca desarrollar y formar adecuadamente a los colaboradores.

#### **c) Formulario**

El formulario se lo desarrollara bajo la aprobación de Gerencia General y el departamento de Talento Humanos que este realiza viendo las necesidades y objetivos de la empresa Megapica.

#### **d) Resultados de las evaluaciones**

Al finalizar las evaluaciones el Departamento de Talento Humanos realizara las calificaciones y obtendrá los resultados, a través del método de escalas gráficas para sí poder tomar las decisiones respectivas del proceso de evaluación.

#### **5.07.08.02 Ponderación de los factores de evaluación**

De acuerdo a su importancia relativa ponderamos el valor a cada factor esto se utilizara en el formulario de evaluación del desempeño.

**Tabla 32**

Ponderación de la tabla de evaluaciones	
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Aceptable
4	Muy bueno
5	Excelente

*Fuente: Investigación Propia*  
*Autor: Lucia Ruano*

Modelo de las evaluaciones a realizar

**Tabla 33**

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						

<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						
<b>Firma del evaluador.</b>	<b>Comentarios</b>					

Tabla 34

	<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>				
	<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>				
	<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>				
	<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>				
	<b>Fecha</b>	<b>Sup.</b>		<b>Igual</b>		<b>Inf.</b>
	<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una "X" el nivel organizacional</b>				
* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada						
<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.					
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.					
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.					
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.					
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.					
<b>LIDERAZGO</b>						
<b>5</b>	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.					
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.					
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.					

	<b>2</b>	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
	<b>1</b>	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
<b>MOTIVACION</b>			
	<b>5</b>	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
	<b>4</b>	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
	<b>3</b>	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
	<b>2</b>	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
	<b>1</b>	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>			
	<b>5</b>	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.	
	<b>4</b>	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.	
	<b>3</b>	La inconsistencia en Megapica ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
	<b>2</b>	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
	<b>1</b>	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>			
	<b>5</b>	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.	
	<b>4</b>	Buen nivel de capacitación e instrucción, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
	<b>3</b>	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas	

	personas de su equipo.	
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	

4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>		
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productiva.	

(contigo campus, s.f.)

**Tabla 35**

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS						
<i>Escribir nombre y apellidos</i>						
<i>Escribir el puesto</i>						
<b>Evaluador nivel superior:</b>				<b>Puesto:</b>		
<b>Evaluador nivel igual:</b>				<b>Puesto:</b>		
<b>Evaluador nivel inferior:</b>				<b>Puesto:</b>		
				<b>Fecha:</b>		
			<b>CALIFICACIONES</b>			
<b>COMUNICACIÓN</b>			<b>SUP.</b>	<b>IGUAL</b>	<b>INF.</b>	
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.					
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.					
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.					
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.					
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
<b>LIDERAZGO</b>						
<b>5</b>	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.					
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.					
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.					
<b>2</b>	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.					
<b>1</b>	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		
<b>MOTIVACION</b>						

5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.					
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.					
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.					
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.					
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	3	4	5		
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>						
5	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en el las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.					
4	Hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.					
3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.					
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.					
1	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s área/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	5	5	5		
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>						
5	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.					
4	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.					
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.					
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.					
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	3	4	4		

	<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>					
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.					
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.					
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.					
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.					
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	5	4	2		
	<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>					
5	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.					
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.					
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.					
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.					
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	4	5	3		
	<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.					
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.					
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.					
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.					
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	4	2	4		
	<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>					

5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.					
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.					
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.					
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.					
1	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	5	5	4		
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducir. De costos y productividad.					
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.					
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.					
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.					
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	4	5	4		

(ccontigo campus, s.f.)

## 5.08 CAPACITACIONES

El desarrollo del plan de capacitaciones es para mejorar el desarrollo, aumentar el conocimiento y cambiar las actitudes de los colaboradores obteniendo así aumento en la productividad.

### 5.08.01 Objetivo general

Obtener personal con nuevos conocimientos para el desarrollo continuo, ejecución y eficiencia para desarrollar las funciones designadas y con capacidad para resolver cualquier inconveniente presentado.

#### 5.08.01.01 Objetivos específicos

- mejorar los conocimientos y procedimientos en el trabajo
- disminuir la rotación y ausencia de los trabajadores
- obtener personal con conocimientos para generar una buena atención al cliente
- incrementar la productividad de todo el personal
- Reducir el tiempo de adaptación a nuevas tecnologías o procesos productivos.

- Mejorar la comunicación y la motivación del personal de la empresa

### **5.08.02 Alcance**

El presente plan de capacitaciones está dirigido para todo el personal que labora en la empresa Megapica.

### **5.08.03 Departamento encargado**

El departamento de Talento Humano será el que planificara y contratara a los capacitadores especializados, con el propósito de mejorar y reforzar los conocimientos del personal.

Los especialistas tendrán que desarrollar trabajos prácticos en los que se refleje la realización cotidiana de actividades laborales en las áreas de los temas de capacitación, a fin de que los trabajadores, a través de casos prácticos, puedan identificar fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo.

### 5.08.04 Cronograma de las capacitaciones

Tabla 36

Tema	departamento	Fecha por mes											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en equipo	Todo el personal												
Servicio al cliente	Dep. Comercial												
Motivación laboral	Todo el personal												
Liderazgo	Todo el personal												
Ventas efectivas	Dep. Comercial												

#### 5.08.04.01 temas a tratar según la capacitación

##### 1.- trabajo en equipo

- Promover una buena comunicación
- Integrar a nuevos trabajadores
- Optimar el clima laboral
- Mayor creatividad

##### 2.- servicio al cliente

- Como brindar una buena atención
- Saber escuchar al cliente

- técnicas de como ofrecer los servicios al cliente

### 3.- Motivación laboral

- Realizar dinámicas sobre motivación
- Desarrollo de empleados
- Gestión del rendimiento
- Comunicación e incentivos

### 4.- Liderazgo

- Competencias claves para un buen liderazgo
- Competencias estrategias del liderazgo
- El liderazgo es un agente de cambio

### 5.- Ventas efectivas

- Técnicas y habilidades necesarias para ventas
- Habilidades de negociación durante la venta
- Aplicación de nuevas estrategias de ventas

### 5.08.05 Presupuesto de las capacitaciones

#### 5.08.05.01 Presupuesto del primer tema

Tabla 37

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Infocus	1	\$10	\$10
Papel A4	30	\$0.15	\$4.50
Esferos	30	\$0.40	\$12
Certificados	30	\$0.70	\$21
Lunch	30	\$2.00	\$60
Capacitador	1	\$600	\$600
Total			\$707.05

*Fuente: Investigación Propia Autor Lucia Ruano*

#### 5.08.05.02 Presupuesto segunda tema

Tabla 38

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Infocus	1	\$10	\$10
Papel A4	20	\$0.15	\$3.00
Esferos	20	\$0.40	\$8.00
Certificados	20	\$0.70	\$14
Lunch	20	\$2.00	\$40
Capacitador	1	\$400	\$400
Total			\$475

*Fuente: Investigación Propia Autor Lucia Ruano*

### 5.05.08.03 presupuesto tercer tema

Tabla 39

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARI O	TOTAL
Infocus	1	\$10	\$10
Papel A4	30	\$0.15	\$4.50
Esferos	30	\$0.40	\$12
Certificados	30	\$0.70	\$21
Lunch	30	\$2.00	\$60
Capacitador	1	\$500	\$500
Total			\$607.05

Fuente: Investigación Propia Autor Lucia Ruano

### 5.05.08.04 presupuesto cuarto tema

Tabla 40

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARI O	TOTAL
Infocus	1	\$10	\$10
Papel A4	30	\$0.15	\$4.50
Esferos	30	\$0.40	\$12
Certificados	30	\$0.70	\$21
Lunch	30	\$2.00	\$60
Capacitador	1	\$600	\$600
Total			\$707.05

Fuente: Investigación Propia Autor Lucia Ruano

#### 5.05.08.04 presupuesto quinto tema

Tabla 41

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Infocus	1	\$10	\$10
Papel A4	20	\$0.15	\$3.00
Esferos	20	\$0.40	\$8.00
Certificados	20	\$0.70	\$14
Lunch	20	\$2.00	\$40
Capacitador	1	\$400	\$400
Total			\$475

*Fuente: Investigación Propia Autor Lucia Ruano*

## CAPÍTULO VI

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 6.1 Recursos

Para la elaboración de este proyecto se utilizaron los siguientes recursos:

##### 6.01.01 Recursos Administrativos

Con respecto a los recursos administrativos se requirió de lo siguiente:

- ✓ Estudios
- ✓ Investigaciones
- ✓ Levantamientos de información
- ✓ Recopilación de información
- ✓ Entrevistas
- ✓ Encuestas
- ✓ Generación de propuesta

### **6.01.02 Recursos Humanos**

En recursos humanos se obtuvo la ayuda de:

- ✓ Gerencia General

#### **Del Instituto Cordillera**

- ❖ El tutor: que siempre tuvo la predisposición de colaborar las veces que fueron necesarias.
- ❖ Profesores: se obtuvo el apoyo y conocimiento de algunos licenciados.

### **6.01.3 Recursos tecnológicos**

En cuanto a los recursos tecnológicos se utilizaron los siguientes:

- ❖ Computador
- ❖ Internet
- ❖ Microsoft Office 2010 (Word, Excel, Paint)

### **6.01.04 Recursos Operacionales**

Para este recurso se llegó a ocupar los siguientes materiales:

- ✓ Resmas de hojas de Papel bon A4
- ✓ Impresiones

- ✓ Copias
  
- ✓ Anillados, empastados
- ✓ Transporte (viáticos)
- ✓ Esferos
- ✓ carpetas

#### **6.01.05 Recursos financieros**

Mediante el recurso financiero se pudo hacer algunas funciones:

- ✓ Pagos tutorías
- ✓ Pagos Internet
- ✓ Pago Impresiones
- ✓ Anillados
- ✓ Gastos generales

#### **6.02. Presupuesto del Proyecto**

Es el financiamiento que se necesita para llevar a ejecutar el proyecto, ya que todo plan incluye gastos que se deben planificar en un tiempo determinado para poder solventar sus necesidades.

## 6.02.01 Presupuesto del Proyecto

Tabla 42

<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>			
<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Resma de Hojas A4	2	4	8,00
Bolígrafos	3	0,4	1,2
Grapadora	1	1,50	1,50
Grapas	1 Caja	0,65	0,65
Carpetas	1	0,65	0,65
Impresiones de encuestas	30	0,05	3,50
Impresión del proyecto completo	450	0,05	22,50
Anillados	2	3	6
Empastados	1	40	40
Internet	20	0,75	15
Tutorías	30	200	200
Transporte	160 días	0,5	80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 379</b>

### 6.02.02 Presupuesto para Implementación del departamento de Recursos Humanos

Tabla 43

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Mueble y Enceres</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
2	Escritorio	90,00	180,00
2	Sillas de Oficina	32,00	64,00
2	Archivador	75,00	150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$394.00</b>
<b>Equipos de Oficina</b>			
2	Teléfonos Inalámbricos	55,00	110,00
2	Grapadoras	2,00	4,00
2	Perforadoras	3,00	6,00
2	Dispensadores de Cintas	3,00	6,00
6	Esferos	0,45	2.70
2	Agendas	6,00	12,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$140.70</b>
<b>Equipos de computación</b>			
2	Computadores	400	800.00
1	Impresora	60.00	120.00
<b>TOTAL DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			<b>\$920.00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>\$1064,64</b>

### 6.02.03 Presupuesto de Nomina

**Tabla 44**

PRESUPUESTO DE NOMINA PARA UN AÑO						
Personal	Sueldo	Al Año	13ro	14to	Va	Remuneración Anual
Gerente de Talento Humano	\$700	\$ 8400	\$ 700	\$ 366	\$ 350	\$ 9816
Asistente de Talento Humano	\$400	\$ 4800	\$ 400	\$ 366	\$200	\$ 5766

### 6.03 Cronograma de actividades

Actividad	octubre				noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
FECHA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema																												
Definición del título																												
Planteamiento del problema																												
Justificación																												
CAPITULO I																												
ANTECEDENTES																												
Justificación																												
Definición del problema central matriz T																												
CAPITULO II																												
Mapeo de involucrados																												
Matriz de análisis de involucrados.																												
CAPITULO III																												
Árbol problemas																												
Árbol de objetivos																												
CAPITULO IV																												
Matriz de análisis de alternativas																												
Matriz de análisis de impacto de los objetivos																												
Matriz diagrama de estrategias.																												



## CAPITULO VII

### 7.01 ONCLUCIONES

1. Tomando en cuenta la investigación realizada se encuentra que en la empresa Megapica no existe un departamento de Talento Humano y sus funciones y procedimientos se realiza de manera empírica provocando que exista baja productividad, un desorden documental, incumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa.
2. Existe un alto índice de rotación de personal debido a la falta de capacitación e inducción al personal, al no saber de forma exacta cuáles son sus funciones a realizar.
3. Para mejor resultado de la selección y contratación de personal la empresa debe observando varios aspectos, tales como: habilidades, actitud, aptitud, para que de esta manera tener personal optimo en cada puesto de trabajo.

## 7.02 RECOMENCACIONES

1. Es preciso establecer cambios desde los directivos de la organización, que se empoderen más de los temas relacionados con la fuerza laboral, tener conocimiento de las necesidades y requerimientos de cada uno de los puestos para que den las facilidades y todos puedan desempeñarse de mejor manera y puedan cumplir permanentemente con lo que menciona la misión y visión de la organización.
2. Es necesario establecer que los trabajadores son la razón de ser de la empresa es por eso que se debe dar inducción al momento del ingreso de un nuevo trabajador y capacitación constantemente a todo el personal para de esta manera obtener colaboradores eficientes.
3. Un reclutamiento eficaz implica la combinación de las necesidades de la organización, individuo y sociedad. Se relacionan intereses y se llega a una armonía en que cada persona sale beneficiado

## Bibliografía

- Ángel, H. S. (s.f.). *gestion de proyectos*. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP\\_Regla\\_02\\_HSA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP_Regla_02_HSA.pdf)
- Aranguren, C. (12 de 10 de 2010). *Zigla consultores*. Obtenido de <http://ziglablog.com.ar/2010/10/12/%C2%BFque-es-el-marco-logico/>
- Burga, D. M. (s.f.). ANALISIS DE INVOLUCRADOS. *CEMPRO PLANES Y PROYECTOS*, 1.
- ccontigo campus*. (s.f.). Obtenido de [www.ccoontigocampus.es/descargar-doc.php?id=502&obj](http://www.ccoontigocampus.es/descargar-doc.php?id=502&obj).
- Evaluar evluacion de Recursos Humano*. (s.f.). Obtenido de <http://www.evaluar.com/productos/evaluacion-de-desempeno>
- Hernández, M. A. (22 de 8 de 2011). *uam.es*. Recuperado el 7 de 9 de 2014, de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/ENCUESTA\\_Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf)
- Maurtua, M. d. (s.f.). *CEMPRO PLANES Y PROYECTOS*. Obtenido de <http://www.cempro.org.pe/2011/11/analisis-de-alternativas.html>
- Peláez, C. A. (2010). *DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES DE LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO DE CAMAGÜEY*. Landa Peláez, C.A.
- Policy, P. (22 de 5 de 2010). *foundationcenter*. Recuperado el 20 de 9 de 2014, de [http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop\\_budget/pbb\\_span.html](http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budget/pbb_span.html)