



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
PARA TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LACYCON EN LA
CIUDAD DE PORTOVIEJO**

AUTORES:

**ARELY JULIANA BARREIRO MOLINA
MIGUEL ÁNGEL SALAZAR ALMEIDA**

TUTOR:

MGS. YESENIA ARACELY ZAMORA CUSME

CALCETA, JULIO 2014

DERECHOS DE AUTORÍA

Arely Juliana Barreiro Molina y Miguel Ángel Salazar Almeida, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
ARELY J. BARREIRO MOLINA

.....
MIGUEL A. SALAZAR ALMEIDA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Yesenia Aracely Zamora Cusme certifica haber tutelado la tesis **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LACYCON EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**, que ha sido desarrollada por Arely Juliana Barreiro Molina y Miguel Ángel Salazar Almeida, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. YESENIA ARACELY ZAMORA CUSME, PhD.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LACYCON EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**, que ha sido desarrollada y sustentada por Arely Juliana Barreiro Molina y Miguel Ángel Salazar Almeida , previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. VALERIE MONTESDEOCA, Mg.

MIEMBRO

.....
ING. MARIE VELASQUEZ, Mg.

MIEMBRO

.....
DRA. CECILIA PARRA FIRIÉ, Mg.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios ser supremo que guía mi camino y a mi familia que siempre me alentó a seguir y lograr este objetivo,

A los catedráticos y compañeros de la Carrera de Administración de Empresas en especial, la Eco. Yesenia Zamora por aportar con sus conocimientos y ayuda tan valiosa,

A la empresa LACYCON por permitirnos llevar a cabo esta investigación en tan prestigiosa compañía, y

A toda mi familia, mis padres, hermanos, abuelos, tíos a mis primos por su ayuda y buenos deseos, también a la familia de mi esposo que ahora es la mía, a mis amigos y a todas las personas que contribuyeron para la ejecución de esta ansiada meta.

.....
ARELY J. BARREIRO MOLINA

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mis padres que son el apoyo primordial, a mi amiga la Srta. Yesenia Aracely Zamora Cusme, Ing. Columba Bravo, al Ing. Roxana Tóala

A la empresa LACYCON de la ciudad de Portoviejo por haber permitido realizar este trabajo en dicha organización, y

A mi familia y a mis amigos, Sara Vera, Carmen Quijije, Martha Intriago que de una u otra forma me ayudaron a finalizar esta meta.

.....
MIGUEL A. SALAZAR ALMEIDA

DEDICATORIA

A Dios por darme vida y capacidad para emprender y culminar esta investigación, a mi madre Ana Maritza Molina García por ser un ejemplo de superación amor responsabilidad y paciencia esta meta te la dedico en especial a ti por creer en mis fortalezas y darme tanto apoyo protección y amor, a mi padre Julio César Barreiro Vera por impulsarme a superarme y esforzarme más en mis objetivos , a mis hermanos Angie Julio y Bryan que siempre han sido mi alegría y con los cuales he aprendido muchas lecciones que nos da la vida, a mi esposo Armando Velásquez por su apoyo y amor incondicional por hacerme creer en mis sueños y darme la bendición más grande en mi vida mi hijo Maximiliano que es un ángel que vino a llenar de fé y amor nuestras vidas, a mi abuelita Bella Natalia Vera García (+) que desde el cielo está orgullosa de mí y me cuida siempre.

.....
ARELY J. BARREIRO MOLINA

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento de mi formación profesional, a mi madre Mariana Jacqueline Almeida Valencia por ser el apoyo incondicional y por demostrarme su cariño sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre Héctor Joel Salazar Vélez, a pesar de nuestra distancia, siento que está conmigo siempre, a mis hermanos Joel, Alejandro, Karla y Jostin, que sin duda alguna nunca faltaron cuando necesitaba algo de ellos y a mi amiga Tatiana Jackeline Maldonado Llor que a pesar que esta con mi padre Dios siempre está conmigo y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos sé que este momento hubiese sido tan especial como para ella y para mí.

.....
MIGUEL A. SALAZAR ALMEIDA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	ix
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVES	xiii
Profesiogramas, Flujo-gramas, Organigrama Estructural, Reclutamiento.....	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4. HIPÓTESIS	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. ADMINISTRACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1. TALENTO HUMANO	6
2.1.2. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	7
2.1.3. OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
2.1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	9
2.1.5.....	9
2.1.6. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	9
2.1.7. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	10

2.1.8.	TIPOS DE COMPETENCIAS	11
2.1.9.	PROCESOS DE GESTIÓN	13
2.1.10.	INDICADORES DE GESTIÓN	14
2.1.11.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	15
2.1.12.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	16
2.1.13.	PROFESIOGRAMA.....	16
2.1.14.	DIAGRAMA DE PROCESOS	17
2.2.	MARCO REFERENCIAL	18
2.2.1.	DIAGNÓSTICO.....	18
2.2.2.	ENCUESTA	19
2.2.3.	FICHA DE OBSERVACIÓN.....	20
2.2.4.	ENTREVISTA	20
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		23
3.1.	UBICACIÓN	23
3.2.	VARIABLES EN ESTUDIO	23
3.2.1.	VARIABLE DEPENDIENTE:.....	23
3.2.2.	VARIABLE INDEPENDIENTE:	23
3.3.	MÉTODOS Y TÉCNICAS	23
3.3.1.	MÉTODOS	23
3.3.2.	TÉCNICAS	24
3.4.	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	25
3.4.1.	POBLACIÓN.....	25
3.5.	ETAPAS DE INVESTIGACIÓN	25
3.5.1.	ETAPA I.....	25
3.5.2.	ETAPA II.....	25
3.5.3.	ETAPA III.....	26
3.5.4.	ETAPA IV	26
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		27
4.1.	ETAPA I	27
4.2.	ETAPA II.....	27
4.3.	ETAPA III	32

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE EL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACYCON.....	33
4.4. ETAPA IV	39
4.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA LACYCON CIA. LTDA.....	39
4.4.2. MISIÓN.....	39
4.4.3. VISIÓN	39
4.4.4. OBJETIVO.....	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
5.1. CONCLUSIONES	49
5.2. RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	58
ANEXO # 1.....	59
ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACYCON LTDA.....	59
ANEXO # 2.....	60
ENTREVISTA DIRIGIDA: ING. XAVIER GARCIA ANDRADE GERENTE GENERAL DE EMPRESA LACYCON.	60
ANEXO # 3.....	61
ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACYCON LTDA. EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.	61
ANEXO # 4.....	62
ANEXO # 5.....	63

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO 4.1 PROCESO MEDIANTE EL CUAL LOS TRABAJADORES QUE INGRESAN A LA EMPRESA.....	28
---	----

CUADRO 4.2. DOCUMENTOS QUE ESPECIFICAN LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJADOR.....	29
CUADRO 4.3. EXISTENCIAS DE PROYECTOS PLANES, PROYECTOS O PROCESOS.....	29
CUADRO 4.4. CAPACITACIONES PATROCINADAS POR LA EMPRESA....	30
CUADRO 4.5. CONTRIBUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES AL BUEN DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO.....	31
CUADRO 4.6. NIVEL DE EVALUACIÓN POR LA EMPRESA AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.....	32
CUADRO 4.7. MATRIZ DE TABULACIÓN DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN EN CUANTO A LO OBSERVADO EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	41
FIGURA 1. DIAGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	36
FIGURA 2. DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	37
FIGURA 3. DIAGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	38
FIGURA 4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA LACYCON.	40
FIGURA 5. PROFESIOGRAMA DE PUESTO TIPO GERENTE GENERAL...	42
FIGURA 6. PROFESIOGRAMA DE PUESTO TIPO JEFE DE VENTA.....	43
FIGURA 7. PROFESIOGRAMA DE PUESTO TIPO CONTADOR.....	44
FIGURA 8. PROFESIOGRAMA DE PUESTO TIPO SECRETARIO.....	45
FIGURA 9. PROFESIOGRAMA DE PUESTO TIPO TESORERO.....	46
FIGURA 10. PROFESIOGRAMA DE PUESTO CHOFER-ENTEGRADOR....	47
FIGURA 11. PROFESIOGRAMA DE PUESTO TIPO VENDEDOR.....	48

RESUMEN

Este trabajo investigativo tuvo como objetivo Diseñar un Sistema de Gestión Administrativo enfocado al Talento Humano a la Empresa LACYCON de la ciudad de Portoviejo ubicada en el km 1 vía a Manta, la cual se inició con una entrevista al gerente general para en la que se comprobó la falencia de un sistema de gestión, luego se procedió a realizar una encuesta dirigida a la totalidad de empleados (23) con la intención de conocer como ellos ingresaron a laborar en dicha entidad obteniendo como resultado que el 100% obtuvo el trabajo por recomendaciones de terceros, además se pudo detectar que no son sometidos a evaluaciones pero sin embargo si se los capacita cuando se les da la oportunidad por instituciones educativas, este estudio permitió visualizar que no existía en la empresa un orden jerárquico en la organización de mando por lo que se diseñó el sistema antes mencionado que contribuye a establecer requisitos para reclutar y seleccionar el personal de acuerdo a las competencias como a las necesidades de puestos de trabajos, también se establecieron los procesos de valuación y capacitación con ello poder identificar y atenuar las falencias encontradas, obtener resultados más eficaces, se propuso el diseño de los profesiogramas puesto-tipo tomando como referencia el modelo propuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual detalla minuciosamente las actividades a ejecutar a cada trabajador y se elaboró el organigrama estructural de la empresa haciendo que los trabajadores tengan una función definida y por ende aumentar el rendimiento laboral.

PALABRAS CLAVES

Profesiogramas, Flujo-gramas, Organigrama Estructural, Reclutamiento.

ABSTRACT

This research had as objective design a system of administrative management focused on human talent to the company LACYCON in the city of Portoviejo located at km 1 via a blanket, which began with an interview with the general manager to which it was proved the failure of a management system, then proceeded to carry out a survey directed to all employees (23) with the intention of knowing as they entered to work on that entity obtaining as a result 100 got the job by recommendations of third parties, also could be detected that they are not subjected to evaluations but however if they trained them when given the chance by educational institutions, this study allowed to view that does not exist in the company an order hierarchical in organization of command for what will design the above-mentioned system which contributes to establish requirements to recruit and select the staff according to the competencies as a jobs needs, also settled valuation and training with this processes to identify and mitigate the shortcomings found, more effective results, carefully which details the activities to execute each worker and developed the structural organization of the company making that workers have a defined function and thus increase the working efficiency.

KEY WORDS

Job profiles, Flow-charts, structural organization, recruitment.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según Ganga *et al.*, (2009), los sistemas de gestión se utilizan con la idea de destacar los estudios que se realizan, tanto a nivel de estructura, como a nivel de estilos de liderazgo, los cuales tienen como orientación final el logro de la eficiencia y eficacia organizacional.

En los retos empresariales, globalización, innovación y competencias, el recurso humano y su gestión se transforman en las principales ventajas sostenibles en las empresas, en este contexto, su correcta gestión posibilita contar con personal motivado, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de las organizaciones.

Castro y Dávila (2011), dice que la inadecuada definición de funciones que exige el cumplimiento de actividades que van más allá del cargo y que no se ajustan al puesto de trabajo ocasionando una baja productividad laboral. A su vez, deja en claro que el proceso de planeación del talento humano, se ve afectado por las falencias existentes en los medios de reclutamiento y sistemas de selección que no permiten atraer y evaluar al personal idóneo de manera efectiva.

De acuerdo a la superintendencia de compañías en noviembre del 2013 existen 65.535 empresas legalmente registradas que cumplen con los parámetros establecidos por este ente regulador, en Manabí se encuentran reconocidas 2.593 compañías, y en la ciudad de Portoviejo se encuentran legalmente constituidas 934 empresas, dentro de estas se encuentra LACYCON Cía. Ltda., la misma que inicio sus actividades en el año 2012 con el número de expediente 149190 siendo su representante legal el señor Xavier García Andrade con razón social de compañía limitada en la distribución de

productos de consumo masivo, actualmente cuenta con 25 trabajadores directos y 2 profesionales que prestan sus servicios de contabilidad y auditoría. El talento humano de la empresa LACYCON realiza sus actividades empíricamente, escogiendo su personal sin evaluar e identificar años de experiencias afines para el área de desempeño, por falta de la estructura organizacional basada en el proceso de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de los trabajadores, se suma a esto la carencia de profesiogramas y un organigrama estructural que aporte a la maximización de todos los recursos.

¿Cómo se podrá mejorar la gestión administrativa para el talento humano en la empresa LACYCON de la ciudad de Portoviejo?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones tienen que actualizarse en materia de gestión del talento humano, por lo que deben estar permanentemente renovando y buscando estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia. La preocupación de una incorrecta aplicación de la gestión administrativa del talento humano en una empresa hará que sea muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos, dando como consecuencia un bajo aprovechamiento de los recursos económicos de la empresa, los mismos que muchas veces necesitan disponer de herramientas para enfrentar con mayor objetividad sus retos.

Si se aplica un sistema de gestión administrativa para el talento humano se ayuda a que la empresa LACYCON mejore la selección de su personal a través de una evaluación, identificando años de experiencias afines a su puesto de trabajo, mediante la creación de un diseño estructural en el proceso de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de los trabajadores que conlleve a la mejora continua en la gestión administrativa, con la elaboración del organigrama estructural se permite identificar las jerarquías de la organización.

Según el Ministerio de Relaciones Laborales (2013) se requiere una propuesta para desarrollar los profesiogramas en una organización, se espera sea una herramienta de apoyo para responsables, técnicos de seguridad y salud y médicos ocupacionales. En la ejecución de los profesiogramas se deberá diseñar en base al modelo puesto-tipo los cuales serán adaptados las actividades que se realizan en la empresa LACYCON, ayudando a que el talento humano de la compañía conozca la descripción del proceso que se desempeña en los puestos de trabajo.

Es este el motivo que impulsa a diseñar un sistema para la gestión administrativa del talento humano de la empresa LACYCON, se lo considera necesario para mejorar la selección de los trabajadores y que los mismos conozcan las jerarquías y competencias a desarrollar en sus áreas de desempeño, lo que conlleva a optimizar los recursos tanto económicos como administrativos de esta compañía.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión administrativa para el talento humano de la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar el marco teórico que fundamente la temática de la investigación.
- Evaluar el estado actual de la gestión administrativa del talento humano de la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo

- Elaborar el sistema de gestión administrativa basado en los procesos actuales de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación.
- Construir el organigrama estructural y profesiograma para cada puesto en la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de un sistema de gestión administrativo para el talento humano contribuirá a la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN

La administración es el proceso de trabajar con las personas y con todos los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente (Bateman, 2009).

El término administración se puede definir como un proceso por el cual, se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes con el fin de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras persona y junto con ellas (Robbins, 2009).

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización, pues estas son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o tiempo que se requieren para producir (Jones *et al.*, 2010).

Según las definiciones de los autores anteriormente mencionados se puede interpretar que la administración es un conjunto de procesos como, planear, organizar, dirigir y controlar los mismos que constituyen un factor importante en toda empresa, permite alcanzar sus propias metas y los objetivos planteados, con eficacia y eficiencia trata de evitar el desperdicio de los recursos, emplear de la mejor manera el tiempo, dinero, materiales y sobre todo el talento humano y reducir al mínimo el costo de los recursos.

2.1.1. TALENTO HUMANO

Una organización, el talento humano está conformado por individuos que la integran llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos (Moreno, 2012).

El capital o talento humano es el resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto en el desarrollo del trabajador; no obstante, el reto que se plantea entre líneas en este escrito es el que tienen los países en vías de desarrollo en esta materia. Una aplicación del talento humano dentro de las condiciones económicas y laborales que comúnmente son generalizadas en los países subdesarrollados, como desempleo, sub-empleo y bajos salarios; puede utilizarse por sectores económicos para reproducir estas debilidades económicas y sociales en función de una utilidad inmediatista de la organización empresarial (Mejía *et al.*, 2013).

Se puede interpretar que el talento humano, está compuesto por un grupo o conjunto de personas que integran una organización con el propósito de conseguir un mismo objetivo, a través de estrategias, herramientas, procedimientos o conjunto de políticas y prácticas, por lo tanto, es considerado como una de las herramientas productivas e importantes que tienen las compañías dentro del mundo económicamente globalizado, en la actualidad el talento humano es estimado como el activo más significativo de una empresa, debido a que posee la aptitud, habilidad y potencialidad de una persona las mismas sugieren una visión más analítica de las habilidades del individuo en su formación profesional.

2.1.2. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Administración de Recursos Humanos (ARH) o Administración del Talento Humano tiene que ver con las filosofías, programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una organización. Desde el referido ángulo, la Administración de Personal sería un cuerpo sistemático de conocimientos, expresados a través de principios derivados de una investigación del o de los sistemas de personal que han sido y son aplicados en realidad administrativa (Montoya, 2013).

La administración del talento humano es indispensable para la organización, ya que esta puede contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios como: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autoevaluación y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida laboral, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsables (Barros,2010).

La administración del talento humano constituye un requerimiento indispensable que contribuye a la toma de decisiones tanto empresariales como en los niveles territoriales, de aquí la necesidad de observar este fenómeno con un enfoque prospectivo y sistémico que garantice los recursos humanos en cantidad y cualidad que se requieren para el desempeño de los niveles de actividad tanto a corto y largo plazo (Martínez *et al.*, 2013).

Los autores anteriormente mencionados definen que la administración del talento humano es indispensable en toda organización, debido a que consiste en establecer un conjunto de normas, prácticas y políticas, a las personas que laboran dentro de una organización, debido a que es el proceso administrativo dirigido a la conservación del esfuerzo de los miembros que la integran, de esta manera se logrará alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos y metas de la

organización, aprovechando al máximo el potencial intelectual del talento humano, facilitando la toma de decisiones y alcanzando un buen nivel de desempeño tanto personal como organizacional.

2.1.3. OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de la Gestión del Talento Humano es hacer que las personas ayuden a las organizaciones a cumplir con sus objetivos y tratar que el colaborador de la empresa se sienta a gusto en su puesto de trabajo, con el fin de que realice sus tareas de manera satisfactoria (Yela, 2011).

Según Tipán, 2010 los objetivos de la gestión del talento humano son diversos todos deben contribuir para dar el correcto cumplimiento y a continuación se detallará los más importantes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas, éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Los objetivos de la administración del talento humano siempre estarán ligados a los objetivos de la organización, de ahí se derivaran los objetivos de la empresa y los objetivos individuales de los miembros, los mismos que deben establecerse a través del mejoramiento laboral, social, cultural, pero sobre todo de habilidades humanas, de esta manera se sentirán comprometidos con la organización, pues todos los objetivos van dirigidos a optimar el nivel de competencia del talento humano, con el apoyo de la organización a través de la capacitación y adquiriendo un alto nivel de satisfacción laboral.

2.1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cuando se habla de gestión del conocimiento del talento humano, se hace referencia a las funciones y actividades que realiza el área que hasta el momento es conocida y reconocida por los administradores de recursos humanos, lo cual observamos al administrar el personal en la empresa y se relaciona con el área, sus funciones o roles, así como al responsable de llevarlas a cabo; de este último, deriva la denominación de gestor de talento humano o gestor del conocimiento del talento humano (Liquidano, 2009).

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas (Calderón *et al.*, 2010).

La gestión del talento humano permite el desarrollo de capacidades organizacionales especiales de la empresa, las mismas que pueden ser la capacidad de aprendizaje, la capacidad de innovación, la capacidad de cambio y la rapidez en el proceso de toma de decisiones, estas capacidades organizacionales se refieren a la habilidad de una empresa para afirmar estructuras y procesos internos que influyen sobre sus miembros con vistas a la creación de cualidades específicas de la organización, por lo tanto permite a que la empresa se adapte a las necesidades del cliente.

2.1.5. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Una gran herramienta para la implementación es el sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHC), el cual permite incrementar la productividad del personal y por ende aumentar la competitividad de las

organizaciones el mismo que permite alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la organización, administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores y a través de ello los activos a su cargo, evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior, remunerar al personal de manera justa, determinar la llamada "brecha técnica" y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal, establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión y establecer su ventaja competitiva en el mercado (Mejía, 2010).

La esencia de la gestión humana en las organizaciones tiene que ver con dos factores clave: de una parte, garantizar la ejecución eficiente de la estrategia del negocio y de otra, desarrollar a las personas que integran la organización. Esto va ligado a actividades que permitan lograr la credibilidad de la gestión humana, tanto entre los directivos como entre las personas de la empresa, y la construcción de un tejido cultural de la organización (Calderón, 2011).

Se puede interpretar que el sistema de gestión de talento humano, según lo estimado por los autores ya mencionados, es una herramienta que ayuda a operar de manera eficiente todos los procesos de la gestión del talento humano, como lo son reclutamiento y selección de personal, el sistema permite llevar a cabo estos procedimientos de forma ordenada, por lo tanto, el objetivo esencial de estos es caracterizar las principales herramientas que se utilizan en los procesos operativos involucrados en el mismo.

2.1.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión de competencias se entrelaza profundamente con la gestión del conocimiento. No se logra una verdadera eficiencia en la gestión por competencias si ésta no se encuentra en correspondencia con los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento; ellas forman un binomio cuyo

divorcio puede conducir al fracaso de la competitividad de la empresa (Sánchez, 2009).

La gestión por competencias es muy importante porque busca tener el talento adecuado en los puestos de trabajo; de ahí que se deben definir, identificar y establecer perfiles competenciales que se requieren en la empresa, además de diseñar políticas que incrementen el nivel de compromiso de las personas que laboren en ella. Un modelo de competencia es utilizado para identificar los tipos y niveles de competencia requeridos para hacer las actividades de diferentes tipos de trabajo (Chávez, 2012).

La Gestión por Competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que también un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente (Moreno *et al.*, 2010).

La gestión por competencias consiste en un modelo de gestión esencial para optimizar el valor que tiene el capital humano, ya que permite gestionar a estos con mayor grado de conocimiento y análisis, alineando la gestión del día a día con el aprendizaje continuo y los objetivos de cada uno de los individuos y de la organización, pues de esta manera facilitara la toma de decisiones en relación con las personas y por ende con los puestos de trabajo, adaptándola a las necesidades de la organización, obteniendo una mayor capacidad de la organización para alcanzar nuevos retos y mejor su posición en el mercado.

2.1.7. TIPOS DE COMPETENCIAS

Al respecto, Lazzati (2010) distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral:

- Las funcionales, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo.

- Las compartidas o conductuales, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo.

Dicho desarrollo de competencias se fundamenta en tener actividades educativas que faciliten la adquisición de habilidades para vincular lo teórico con lo práctico (enriquecimiento de las competencias funcionales) y que orienten el comportamiento personal al vínculo de la integración grupal y desarrollo de la inteligencia emocional del individuo, a fin de aprovechar sus fortalezas para superar sus debilidades (enriquecimiento de las competencias compartidas).

Acevedo (2009) explica que se relaciona con el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridas en la práctica que permiten a una persona realizar una actividad determinada, logrando un desempeño laboral exitoso, además de un adecuado comportamiento con base en las normas que aseguren eficiencia y calidad.

Palomo (2010) hace referencia a que el talento de las personas es un valor diferencial que ayuda en la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo; además de que el profesional con talento es una persona comprometida que manifiesta en su desempeño laboral comportamientos de alto rendimiento, capitalizados en el éxito de la empresa. Por tal razón, la exigencia de apoyarse en la gestión por competencias muy importante porque busca tener el talento adecuado en los puestos de trabajo; de ahí que se deben definir, identificar y establecer perfiles competenciales que se requieren en la empresa, además de diseñar políticas que incrementen el nivel de compromiso de las personas que laboren en ella.

Debido al aporte de ambos autores se puede considerar que los tipos de competencias que existen pueden ser funcionales aquellos que tratan con la función individual de los empleados y de comportamiento a aquellas que tienen que ver con el comportamiento o la relación que existe entre los compañeros

de trabajo, la aplicación de la gestión por competencias ayuda a una empresa a enfrentar los requerimientos del entorno, como la alta competitividad, productividad y por último la capacitación continua, por lo tanto, la obligación de las organizaciones consiste en gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la empresa.

2.1.8. PROCESOS DE GESTIÓN

Para Yela (2011) la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros. Resumiendo y entendiendo los seis procesos a estudiar de la siguiente manera: Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de las personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de personas, Monitoreo de persona

Mientras que para Martínez (2010) los procesos de personal varían de acuerdo con el enfoque de cada especialista; no obstante, se puede afirmar que existen unos básicos que todos coinciden en incluir en sus libros, ellos son la vinculación y/o selección, la capacitación, formación y/o entrenamiento, la evaluación del desempeño, las compensaciones y/o remuneraciones y el desarrollo de las personas.

Se exponen y analizan a continuación los procesos que conforman la Gestión del Talento Humano, tales como reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización organizacional, entrenamiento y capacitación, evaluación del desempeño, compensación, salud ocupacional y bienestar social, a la luz de los parámetros establecidos por la dimensión interna de la responsabilidad social (Jaramillo, 2011).

Según los conceptos mencionados anteriormente se puede considerar que los procesos de gestión del personal consiste en el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño que se aplican en una empresa, en nuestro entorno este proceso se emplea de manera, cuando son fundamentales en el marco de la responsabilidad social interna, por cuanto ellos aseguran de ser aplicados a cabalidad un excelente ambiente de trabajo y una mejor calidad de vida laboral, un mayor compromiso y desarrollo de los trabajadores y un desempeño integral de la empresa.

2.1.9. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros; es decir, que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso (Abanes, 2009)

Para referirse con precisión a los indicadores de gestión, es necesario definir el término gestión, como acción y efecto de administrar o gestionar; donde gestionar debe entenderse como la realización de todas las diligencias pertinentes para el logro de determinado objetivo. La gestión no solo es acción también es efecto, involucra acciones que la hacen dinámica y se complementa con el resultado de éstas (González, 2009).

Los indicadores de gestión consisten en establecer una meta y objetivo cuantitativo a las competencias establecidas a cada uno de los empleados en sus diferentes actividades y el cumplimiento de las mismas, facilitando el proceso de la gestión del talento humano, debido a que estos son quienes se encargan de medir el desempeño y rendimiento de los empleados, razón por la cual se deben elaborar debido a la complejidad del cargo, estos llevaran

descritas las actividades de cada uno, la periodicidad y la meta establecida en el cumplimiento de ellas, valorando así la eficiencia de su labor

2.1.10.RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser de gran importancia, para su eficiencia, eficacia y efectividad, dado que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales (Ganga, 2009).

Reclutamiento y la Selección de Personal (RSP) son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización, ya desde la antigüedad. El ser humano necesita hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando tiene que contar con su colaboración para lograr sus objetivos. El desarrollo de las estructuras organizativas y la complejidad de las funciones han exigido depurar los procesos de toma de decisiones sobre la contratación de nuevos empleados. No obstante, la mayoría de los procesos de selección de personal, aún hoy, se realizan sin la intervención de profesionales y, aun los que así se consideran, suelen mostrar una notable desidia con respecto a las nuevas exigencias, las innovaciones o las nuevas corrientes de pensamiento (Blasco, 2009).

Según lo expuesto por los autores ya mencionados, se puede establecer que el reclutamiento proceso utilizado para atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización, mientras que la selección consiste en otorgar a la empresa de personas con competencias adecuadas a la cultura, valores y características del desempeño de sus diferentes actividades, seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

2.1.11.EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un periodo de tiempo determinado pasado y futuro, cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales (Martínez, 2009).

La evaluación de las competencias en el contexto del enfoque por competencias representa algunas ventajas respecto de las evaluaciones tradicionales. Algunas de ellas son: permiten la incorporación de un rango mayor de atributos en su descripción, destacan públicamente lo que deben hacer los profesionistas competentes y lo que se espera de ellos, proporcionan metas más claras para los formadores y clarifican las expectativas a los aprendices(Rueda, 2009).

Se puede determinar que la evaluación del desempeño es la valoración del trabajo realizado durante un tiempo determinado dentro de su cargo, en el cual dependiendo del resultado de dicha evaluación se pueden aplicar estrategias para la toma de decisiones, ya que el procedimiento para evaluar el talento humano se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y que generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

2.1.12.PROFESIOGRAMA

El profesiograma es un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en que se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y los que cumplen los trabajadores, existen muchas formas de elaboración del profesiograma, de manera cada uno de ellos no es único ni existe un modelo global, además de

estar bien diferenciado en cuanto a los cambios de los tiempos y el entorno laboral además de diferenciarse en cada uno de los trabajos (Soto, 2011).

El profesiograma indica qué factores y competencias son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias del puesto, esta herramienta permite evaluar hasta qué punto los candidatos a ese puesto de trabajo poseen las características y competencias definidas en el mismo (Espín, 2013).

El profesiograma es un método por el cual se pueden definir el perfil de un puesto de trabajo, incluyendo la misión, visión y objetivos del mismo y los procesos de las actividades que llevan a cabo dentro de ese cargo, esto se realiza con la finalidad de definir los requerimientos y exigencias de la persona que necesitamos para un puesto de trabajo.

2.1.13. DIAGRAMA DE PROCESOS

Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo (Cabrera, 2011).

No existe producto o servicio sin un proceso, de la misma manera, no puede existir un proceso sin un producto o servicio. Se define un proceso de producción como: Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo. Todo proceso está compuesto por un determinado número de actividades. Son aquellos que presentan la información gráficamente de los sucesos que ocurren durante una serie de acciones u operaciones, para que éstas puedan ser fácilmente visualizadas y analizadas (Vargas, 2009).

El diagrama de procesos es una herramienta la cual permite describir la secuencia que debe seguir cada una de las actividades u obligaciones establecidas a cada uno de los cargos, este diagrama es una representación gráfica diseñada mediante el manual de funciones, el cual consiste en establecer la actividad, el cambio que genera ese procedimiento durante el proceso y en algunos incluye el tiempo determinado para ejecutar dicha actividad, esto se realiza con el fin de optimizar el tiempo y los recursos utilizados en el proceso de cumplimiento de una acción.

2.2. MARCO REFERENCIAL

2.2.1. DIAGNÓSTICO

Actualmente, el término diagnóstico es muy utilizado en las ciencias sociales y busca por sobre todas las cosas exponer los resultados conseguidos por medio de un estudio de investigación efectuando sobre la naturaleza y circunstancias de determinadas situaciones, analizando todos los datos al que accede el investigador del contexto (Velásquez, 2009).

En términos muy sencillos se define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico (Alfaro, 2011).

Se puede interpretar que el diagnóstico es un proceso de indagación o investigación sobre algo determinado, el cual permite conocer y analizar de manera experimental la contexto de la situación en la que se encuentra una empresa, por medio del diagnóstico se pueden generar nuevas ideas y soluciones más certeras para la solución de conflictos, el diagnostico permite analizar el desarrollo que ha tenido una organización desde que se fundó hasta la actualidad.

2.2.2. ENCUESTA

La técnica de la encuesta corresponde al conjunto de repreguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. Es que las encuestas constituyen una herramienta importante para investigaciones en las que la búsqueda de información requiere la recogida de un volumen de datos importantes, generalmente los datos se hace sobre una muestra de individuos que normalmente son solo una fracción de la población bajo estudio, con unas determinadas características, que permite la extrapolación de los resultados al censo total después de un tratamiento estadístico adecuado (Arratia, 2010).

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. Permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario. Se trata de un tipo de investigación interdisciplinario por excelencia, debido a su amplitud, a los requisitos que tiene que cumplir toda investigación de campo y al análisis estadístico de datos (Kuznik, 2010).

Debido a los criterios de ambos autores, se puede interpretar que la encuesta es una herramienta que consiste en una serie de preguntas establecidas sobre un determinado tema con el fin de recopilar información sobre ello, las encuestas pueden ir dirigidas a usuarios internos como externos de una determinada empresa u organización, esta puede ser valorada cuantitativamente, las preguntas deben confeccionarse según la problemáticas existente, con el fin de conseguir datos que sean útiles para la investigación, razón por la cual es considerada una de las herramientas más importantes dentro de una investigación.

2.2.3. FICHA DE OBSERVACIÓN

La ficha de observación recoge de forma sistemática, el resultado de las observaciones realizadas, así por ejemplo a partir de un guion de una lista de control o de una escala de estimación, es posible elaborar la información y transcribirla en una ficha de registro de la observación, conviene que al diseñar el modelo de ficha de registro se incluyan las actividades de cada uno (Arratia, 2010).

Una técnica de investigación de recuperación, como la ficha de trabajo, puede ser utilizada con la finalidad de reunir elementos para posteriormente elaborar un diseño de técnica de campo, en particular en los apartados relativos a selección de la técnica y concepto de la técnica cuando se acude a manuales de técnicas de investigación (Rojas, 2011).

La ficha de observación es una herramienta de investigación de investigación muy utilizada, debido a que esta permite observar los procedimientos que son llevados a cabo y el aporte que genera cada uno de ellos dentro de una organización, la ficha de observación está constituida inicialmente por el nombre del departamento y la misión u objetivo del mismo, después de esto se describen los procesos que realizan cada una de las áreas para lograr cumplir con una actividad, en las mismas que se puede describir a que normas o políticas están ligadas cada una, por último se debe detallar el resultado adquirido.

2.2.4. ENTREVISTA

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones, la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los

mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer (Franco, 2012).

La entrevista tiene un enorme potencial para permitirnos acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen. En este contexto, la entrevista como instrumento de investigación es suficiente para la realización del proceso investigativo y en muchos casos su uso es forzado frecuentemente obligatorio. Más aún tiene un importante potencial complementario en relación a los estudios cuantitativos, en donde su aportación concierne al entendimiento de las creencias y experiencia de los actores. En este sentido la entrevista es pertinente, ya que contribuye a situar la cuantificación en un contexto social y cultural más amplio (López, 2011).

Se puede considerar que la entrevista es una comunicación cara a cara entre dos o más personas, que se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que se da una determinada intervención verbal y no verbal con unos objetivos previamente establecidos, una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar.

2.2.2 HERRAMIENTA VISIO

Fue desarrollado por Microsoft Corporación (2003), la cual es una completa herramienta que permite la creación de diagramas de construcción, redes, modelado de base de datos y metodologías, entre otras (Benigni, 2011).

Microsoft Visio 2010 renueva el concepto de la creación de diagramas mediante la inclusión de herramientas y plantillas de visualización dinámicas

basadas en datos, la introducción de mejoras en las funciones de administración de procesos y el uso compartido y avanzado de la información en la Red (Espín, 2013).

El software de Microsoft Visio ha ido evolucionando desde su creación en la actualidad esta herramienta permite realizar diagramas de oficinas, de bases de datos, diagramas de flujo de programas, entre otros, las empresas en la actualidad adoptan ese programa con la finalidad de elaborar diagramas de clasificación y de sus procesos, pues esto les facilita el engorroso proceso de elaboración en alguna otra herramienta.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La empresa LACYCON está ubicada en la ciudad de Portoviejo, Cantón Portoviejo, Provincia de Manabí, en el kilómetro 1 vía Manta específicamente en la calle 10 de Agosto entre Chile y 18 de Octubre.

3.2. VARIABLES EN ESTUDIO

3.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE: el talento humano de la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo.

Se consideró a todo el personal vinculado a las actividades de la empresa mediante el uso de la encuesta y a través de la entrevista al gerente se conoció las necesidades de un sistema de gestión administrativa para el mismo.

3.2.2. VARIABLE INDEPENDIENTE: sistema de gestión administrativa

Se creó diagramas de reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, organigrama estructural y profesiogramas para maximizar la eficacia y eficiencia de la empresa LACYCON.

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.3.1. MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método cualitativo y cuantitativo que aportaron con la información necesaria y útil para la investigación.

3.3.1.1. MÉTODO CUALITATIVO

Este método se aplicó a través de las entrevistas y guías de observación con la finalidad de obtener la información necesaria sobre el sistema de gestión del talento humano de la empresa LACYCON Cía. Ltda.

3.3.1.2. MÉTODO CUANTITATIVO

Se aplicó una encuesta para detectar que no existían los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación en la Empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo.

3.3.2. TÉCNICAS

3.3.2.1. FICHA DE OBSERVACIÓN

Según Arratia (2010), la ficha de observación recoge de forma sistemática el resultado de las observaciones realizadas, mediante esta técnica se determinó las actividades ejecutadas por cada uno de los trabajadores de sus cargos, para así poder elaborar los profesiogramas. (Anexo 1).

3.3.2.2. ENTREVISTA

Según Franco (2012) la entrevista se considera como un instrumento de investigación en el cual se puede adquirir información, en este caso se aplicó la entrevista al gerente general de la empresa LACYCON con el objetivo de recopilar información que fundamente la problemática de esta investigación(Anexo 2).

3.3.2.3. ENCUESTA

Según Kuznik (2010), la encuesta es una técnica de recogida de datos, una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación, la cual fue dirigida a todo el talento humano de la empresa LACYCON con la

finalidad de conocer sobre los procesos de gestión de talento humano. (Anexo 3).

3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

3.4.1. POBLACIÓN

La investigación estuvo conformada por los 23 trabajadores de la Empresa LACYCON de la ciudad de Portoviejo.

3.5. ETAPAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. ETAPA I

Desarrollar el marco teórico que fundamente la temática de la investigación.

Para el cumplimiento de esta etapa consultora bibliografía de libros y revistas científicas respecto a los temas de gestión del talento humano en las etapas de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación los cuales forman parte de la gestión administrativa del talento humano de la empresa LACYCON.

3.5.2. ETAPA II

Evaluar el estado actual de la gestión administrativa del talento humano de la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo.

En la ejecución de esta etapa se aplicó herramientas como la entrevista al gerente y las encuestas dirigidas a los trabajadores, las cuales permitieron dar un diagnóstico verificado sobre la situación actual de la empresa en lo que se determinó la necesidad inmediata de aplicar un proceso de gestión del talento humano.

3.5.3. ETAPA III

Elaborar el sistema de gestión administrativa basado en los procesos actuales de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación.

Para la elaboración del sistema de gestión se tomaron en cuenta las sugerencias dadas en la entrevista aplicada y la descripción de actividades en las guías de observación, de esta manera se dio paso a armar el sistema de gestión administrativo para talento humano en la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo, la cual contiene, instrucción, misión, objetivos procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño laboral, capacitación, proceso en el cual se diseñó en el software Visio.

3.5.4. ETAPA IV

Construcción del organigrama estructural y profesiograma para cada puesto.

En esta etapa se realizó el profesiograma basado en el modelo vigente de Ministerio de Relaciones Laborales herramienta que está diseñada como apoyo para que todas las empresas mejoren el proceso productivo que se desempeñan en los puestos de trabajo y el organigrama estructural fue diseñado en el software Visio

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ETAPA I

Desarrollar el marco teórico que fundamente en el desarrollo de esta investigación.

Dado el marco teórico se tomaron los principales textos referentes al sistema de gestión administrativa enfocado al talento humano, en el cual se pudo analizarlos procesos que se dan en el mismo, se estudió que son los profesiogramas para poder tener conocimiento y características generales de gerencia empresarial.

4.2. ETAPA II.

Evaluar el estado actual de la gestión administrativa del talento humano de la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo.

Esta etapa inició con una visita al lugar de estudio la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo donde los autores se familiarizaron con el personal que labora en esta entidad, se logró tener contacto directo con el gerente general de la empresa Ing. Xavier García Andrade a través de una entrevista que validaron la información sobre el sistema de gestión administrativa en el talento humano, en la cual se confirmó que no existía este sistema, a continuación se presenta el resumen de la entrevista.

Se procedió a hacer las preguntas al señor gerente si existía un sistema de planificación del talento humano y se consiguió conocer que la empresa no cuenta con ningún sistema de planificación para el talento humano, la empresa Hasta la actualidad no se le ha implementado ningún proceso de gestión para el talento humano, ya que la empresa tiene 2 años en funcionamiento, y no cuenta un proceso metodológico de reclutamiento y selección, pero sin embargo esto se realiza de forma tradicional, debido a que es una empresa

familiar, No se ha realizado nunca antes la evaluación del desempeño laboral, solo se controla el cumplimiento de las metas propuestas, No existe un proceso de capacitación, pero si se les ha brindado la oportunidad de participar en capacitaciones de trabajo en equipo y motivación laboral y Actualmente existen 23 trabajadores fijos los cuales se encuentran distribuidos en 1gerente 2 coordinadores 1 auxiliar de contabilidad, 8 vendedores, 5 choferes, 5 entregadores y cuales 2 son eventuales los mismo que son 1 auditor y 1 contador.

A continuación se mostrará los análisis de la encuesta realizada al talento humano de la empresa LACYCON en la ciudad de Portoviejo.

4.1.1. PROCESO DE ADMISIÓN

Cuadro 4.1. Proceso mediante el cual los trabajadores ingresan a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Proceso de Reclutamiento	0	0	0
	Recomendado por una persona	25	100	100
	Total	25	100	

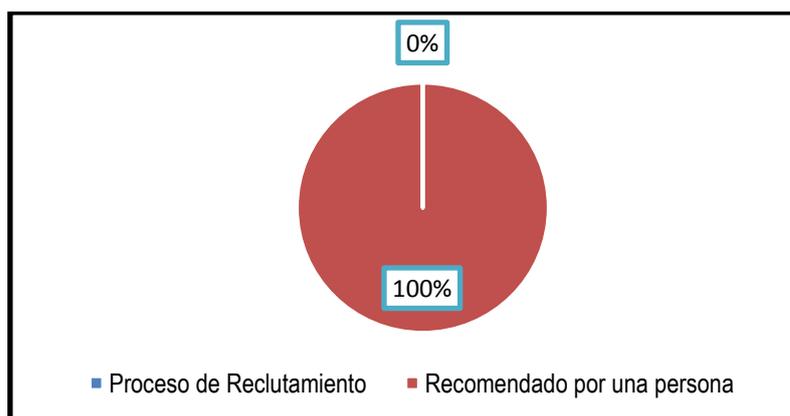


Gráfico 4.1. Proceso mediante el cual los trabajadores ingresan a la empresa

Los datos del gráfico 4.1 indican que el 100% de los trabajadores de la empresa LACYCON se contrataron por recomendación de una persona, por lo

que no aplicaron al proceso de reclutamiento, ya que la empresa no aplica el mismo.

4.1.2. DOCUMENTOS QUE ESPECIFICAN LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJADOR

Cuadro 4.2. Documentos que especifican las actividades del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	0	0	0	0
	NO	25	100	100	100
Total		25	100		

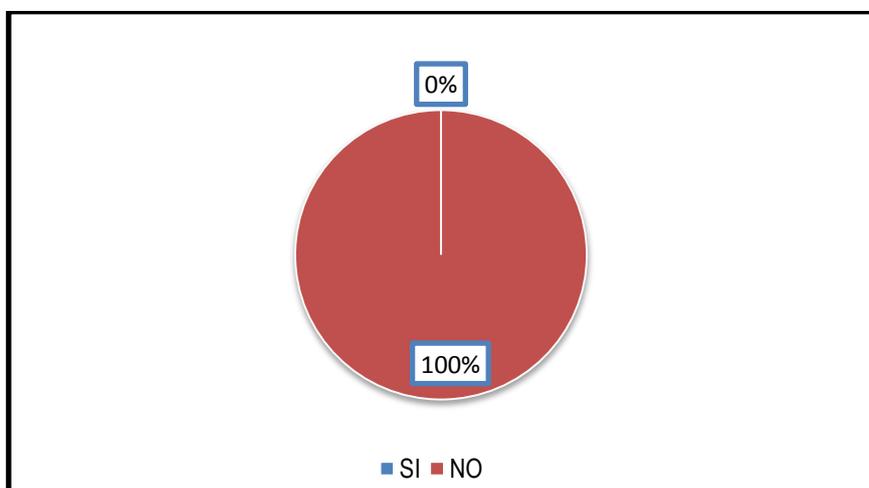


Gráfico 4.2. Documentos que especifican las actividades del trabajador

En el siguiente gráfico 4.2 se muestra que el 100% de los trabajadores hicieron conocer a los investigadores que no existía algún documento en el cual estén especificadas las actividades que realizan en cada puesto al momento en el cual los trabajadores ingresaron a la empresa LACYCON.

4.1.3. DIAGNÓSTICO SOBRE DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL

Cuadro 4.3. Existencias de proyectos planes, proyectos o procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	0	0	0	0
	NO	25	100	100	100
Total		25	100		

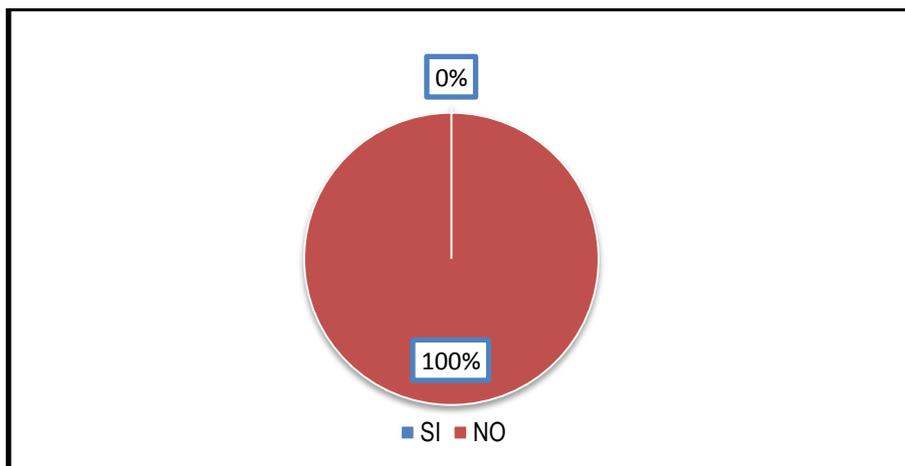


Gráfico 4.3. Existencias de proyectos planes, proyectos o procesos.

El gráfico 4.3 hace el enfoque del 100% de los trabajadores determina que la empresa LACYCON no realiza diagnóstico sobre los requerimientos del personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos que realiza el personal.

4.1.4. CAPACITACIONES PATROCINADAS

Cuadro 4.4. Capacitaciones patrocinadas por la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	25	100	100	100
	NO	0	0	0	0
Total		25	100		

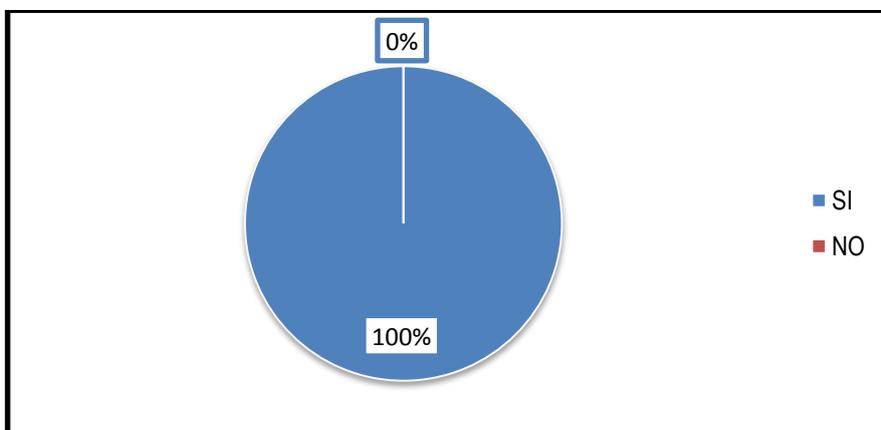


Gráfico 4.4. Capacitaciones patrocinadas por la empresa.

Como se evidencia en el grafico4.4 que el 100% de los colaboradores de la empresa han recibido capacitación por parte de la misma, esto quiere decir que la empresa si ha brindado capacitaciones a sus empleados.

4.1.5. CONTRIBUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES BRINDADAS

Cuadro 4.5. Contribución de las capacitaciones al buen desempeño en el puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	20	20	20
	NO	20	80	80	100
	Total	25	100	100	

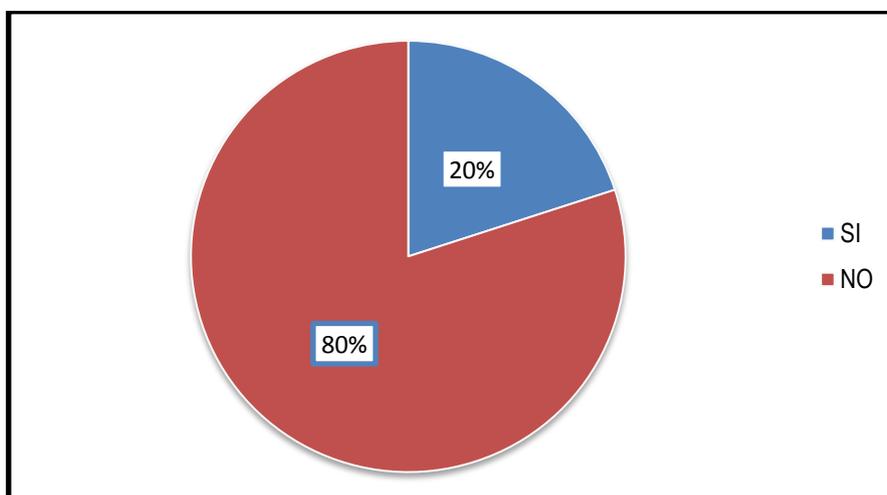


Gráfico 4.5. Contribución de las capacitaciones al buen desempeño en el puesto de trabajo.

El grafico 4.5, un 80% de los trabajadores dijeron que no, el 20% dijeron que si, las capacitaciones recibidas en un 80% no han contribuido al desarrollo de los conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en cada uno de sus puestos de trabajo y un 20% expresan que las capacitaciones han contribuido a su desempeño en el puesto de trabajo.

4.1.6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Cuadro 4.6. Nivel de evaluación por la empresa al desempeño de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	0	0	0	0
	NO	25	100	100	100
Total		25	100		

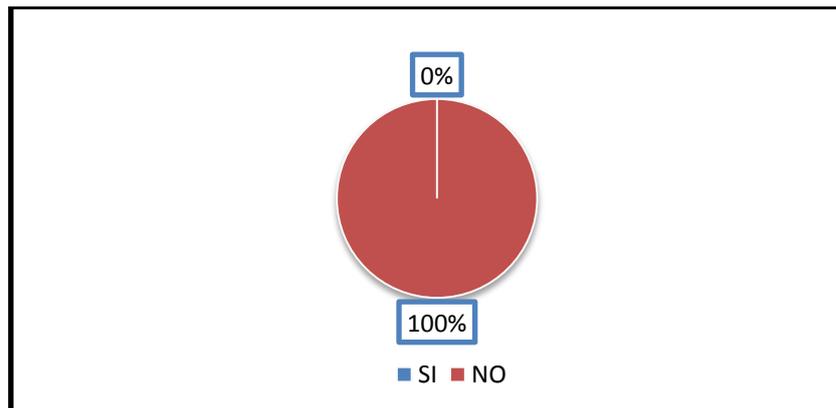


Gráfico 4.6. Nivel de evaluación por la empresa al desempeño de los trabajadores

El gráfico 4.6 muestra que el 100% de los trabajadores que pertenece al total de los trabajadores de la empresa LACYCON, que los empleados no han sido evaluado su desempeño laboral por parte de la empresa ya que esta no cuenta con este proceso de evaluación.

4.3. ETAPA III

Elaborar el sistema de gestión administrativa basado en los procesos actuales de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación.

Para la elaboración de esta etapa se tomó en cuenta las técnicas utilizadas anteriormente como es la entrevista y encuesta que son las que validaron que en la empresa LACYCON no existe un sistema de gestión administrativo para el talento humano, para la construcción de este sistema que comprende los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación se utilizó el software Visio la cual facilitó rapidez al momento de elaborar los diagramas.

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE EL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACYCON

4.3.1.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El jefe del departamento tiene destacar la necesidad de que se requiere personal y luego envía la solicitud de aviso al departamento del talento humano, el departamento de talento humano comunica la existencia de vacante en los medios de comunicación existentes, se recepta la documentación de los aspirantes que se presentan, se revisa los requisitos que se pide para esta postulación y luego se verifica el cumplimiento de la documentación, y por último se preseleccionan a los aspirantes .

4.3.1.2. PROCESO DE SELECCIÓN

Se selecciona el personal al cual se le realiza el examen psicométrico al aspirante, si pasa el examen se continua con la prueba de conocimiento, si pasa esta prueba sigue con la prueba médica, caso contrario de que no cumpla con estas pruebas se le dará la segunda oportunidad, se le da el pase a la entrevista y si aprueba se procede a contratar al personal.

4.3.1.3. PROCESO DE EVALUACIÓN

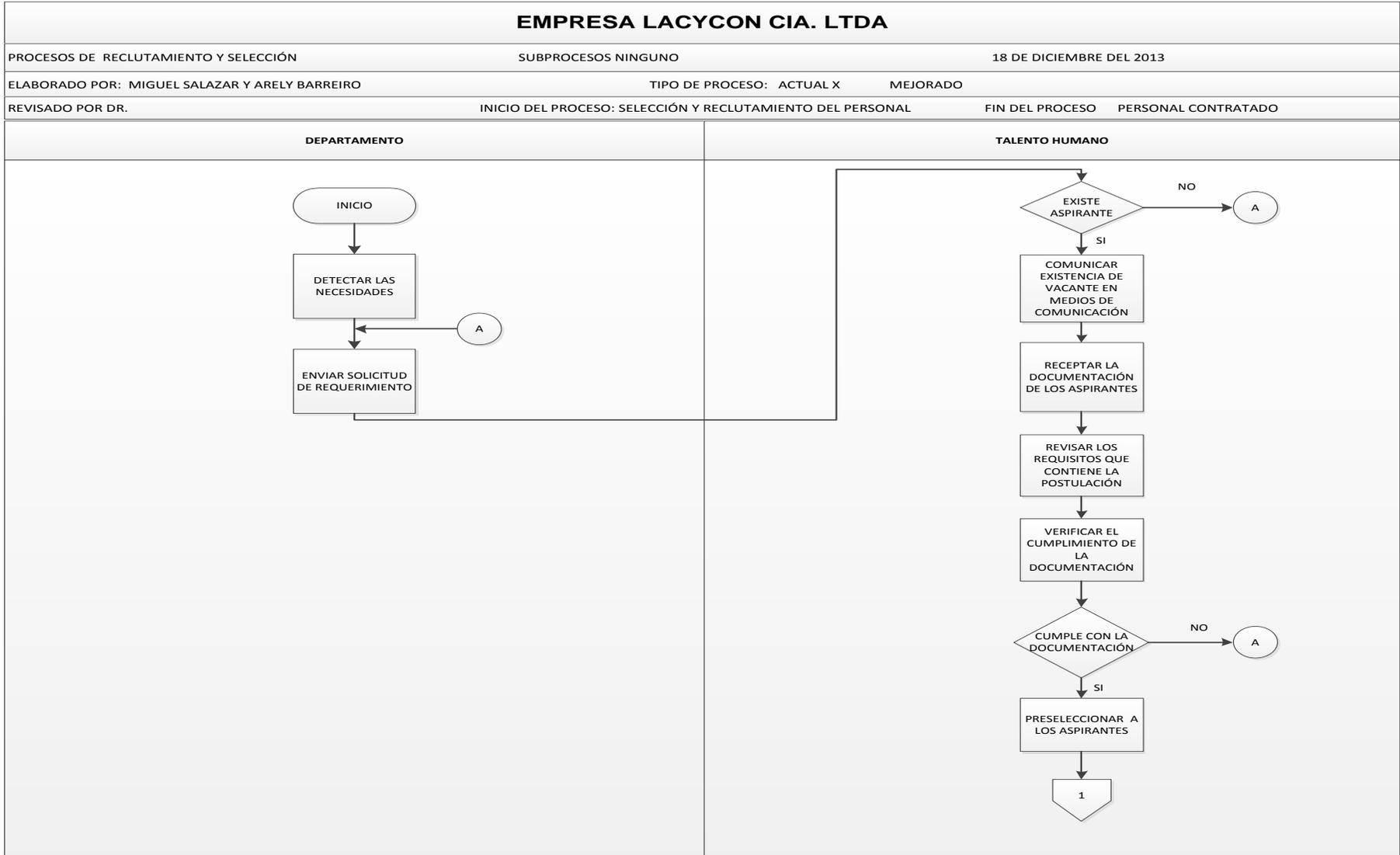
El jefe del cualquier departamento solicita al departamento de talento humano la evaluación al personal, esta evaluación también se la realiza continuamente a final o al principio del siguiente año para determinar el rendimiento de los trabajadores, el jefe de talento humano revisa el requerimiento y si este lo aprueba continua con el registro de datos de lo solicitado, revisar la misión, visión y objetivos. Luego se inspeccionan las funciones del puesto de trabajo, se seleccionan los indicadores de evaluación, y se diseña el formulario de evaluación para ser aplicados a la autoevaluación del cliente externo, se mide

su satisfacción del cliente interno, externo, luego se revisan los resultados de manera participativa, se identifica inconformidades y acciones correctivas para poder elaborar el plan individual de desarrollo y por ultimo hace que el trabajador firme el compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo.

4.3.1.4. PROCESO DE CAPACITACIÓN

El departamento que necesite el proceso de capacitación deberá informar o enviar solicitud al departamento de talento humano, la cual este revisará el requerimiento y ve si amerita o no capacitación, si amerita se procede a registrar los datos del requerimiento, en este se establecen las prioridades de capacitación por temáticas y costos que tendrá este programa y se envía la propuesta al gerente general, el cual tiene que revisar la propuesta de los costos y temáticas de la capacitación si no está de acuerdo se regresa a establecer nuevas prioridades y temáticas de capacitación, caso contrario continua con él envió de aprobación al talento humano, este departamento procede realizar el programa, el que será controlado, la persona encargada de este programa deberá registrar la asistencia de los trabajadores, supervisar la continuidad del programa y por ultimo deberá hacer la entrega de reconociendo de los participantes de esta capacitación.

Se mostrará los diagramas del sistema de gestión administrativo para el talento humano de la empresa LACYCON Cía. Ltda.



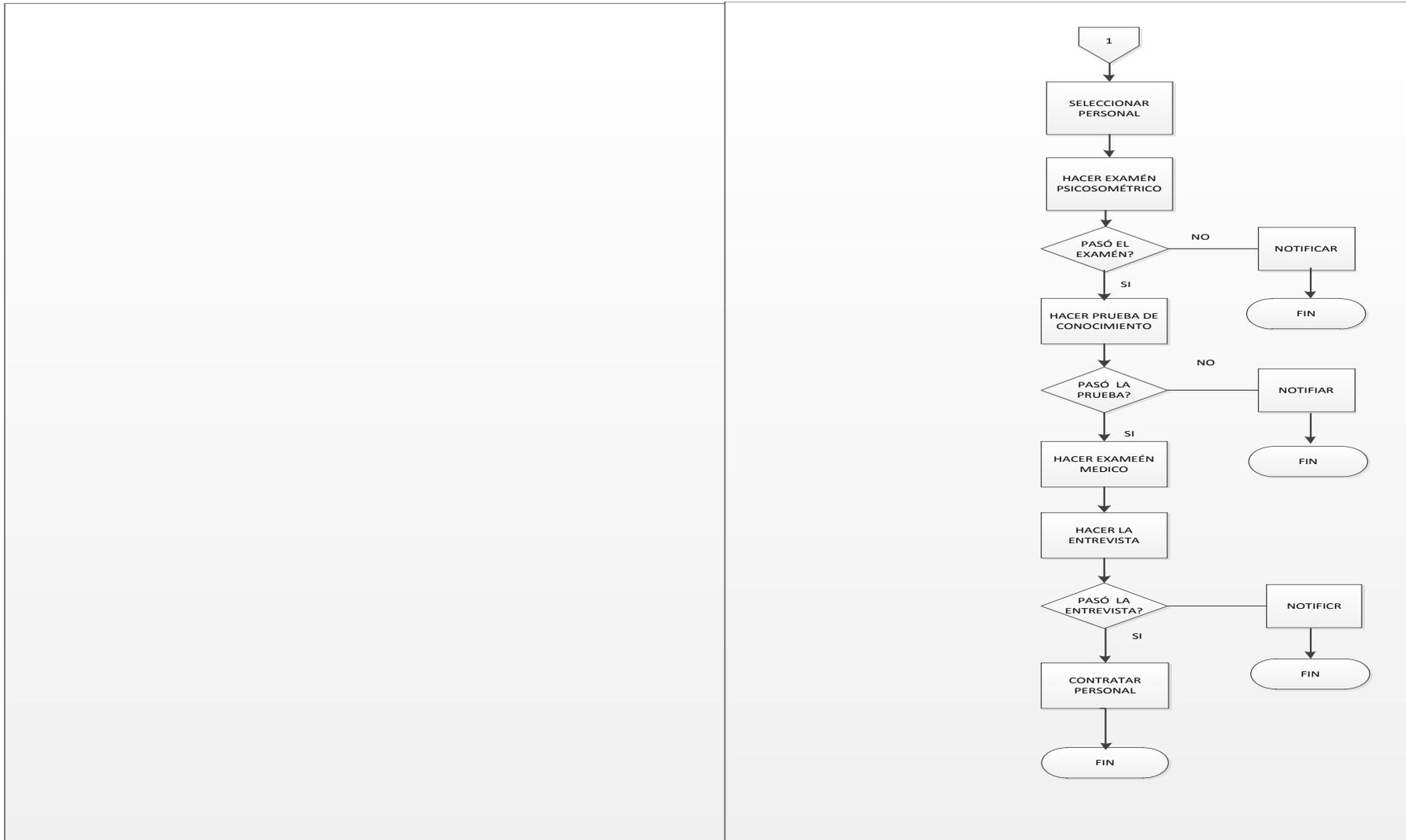


Figura. 1. Diagrama de reclutamiento y selección

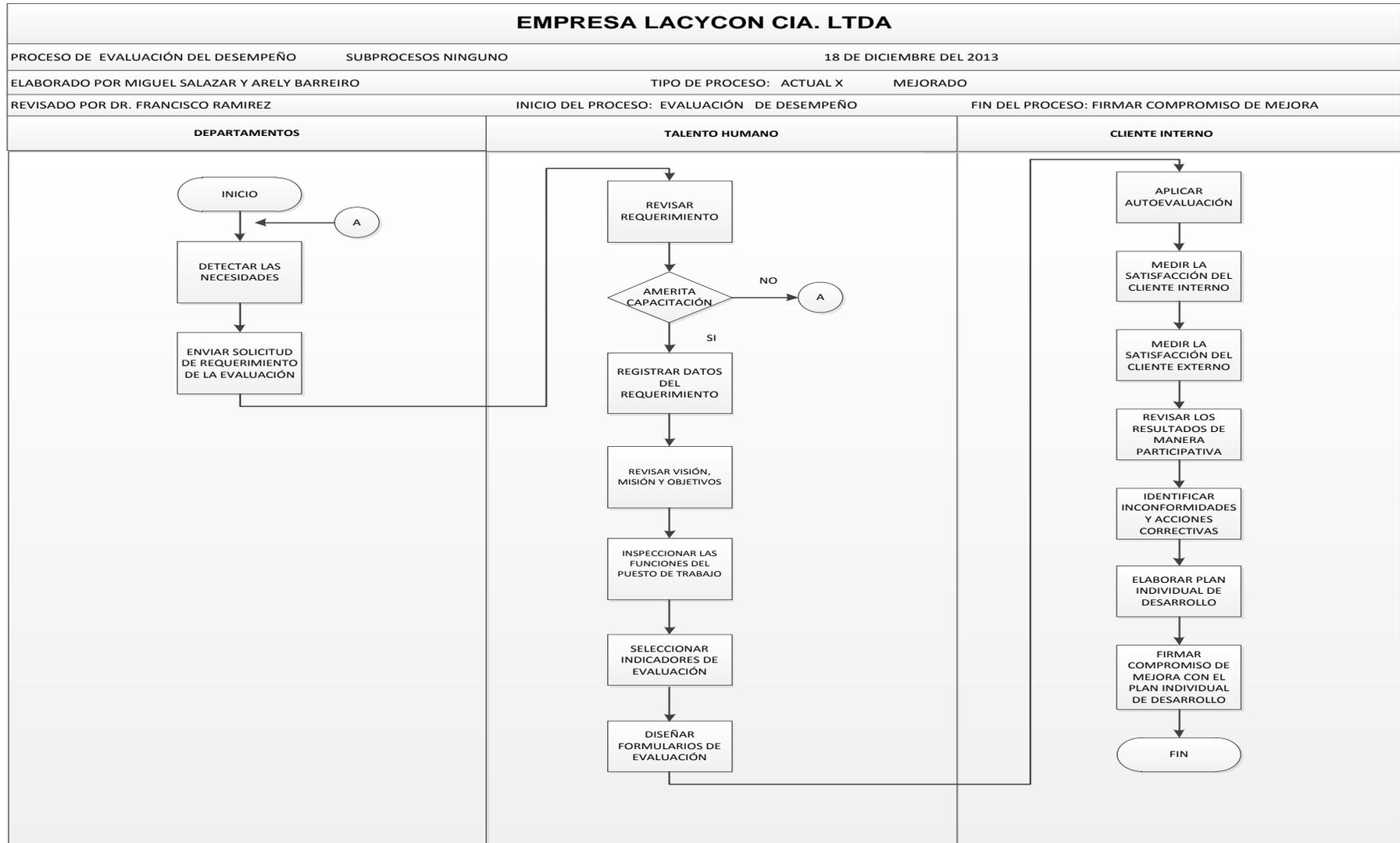


Figura. 2. Diagrama de evaluación del desempeño

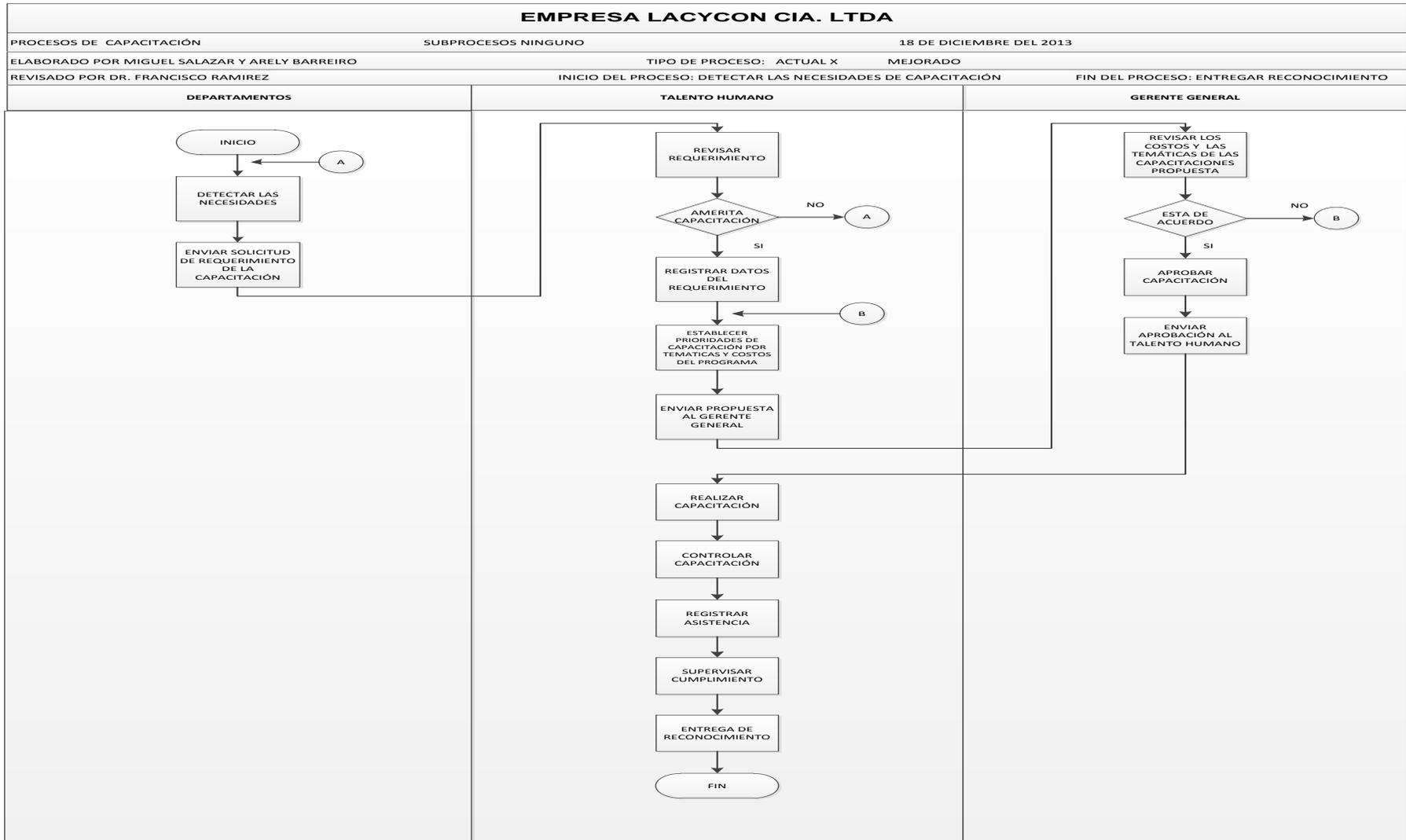


Figura. 3. Diagrama capacitación

4.4. ETAPA IV

Construcción del organigrama estructural y profesiograma para cada puesto.

Se realizó el organigrama estructural con el objetivo de que los trabajadores de la empresa conozcan sus funciones y la jerarquía de mando en cada uno de los puestos.

4.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA LACYCON CIA. LTDA.

La empresa LACYCON Cía. Ltda., inició sus actividades en el año 2012 con el número de expediente 149190 y con el ruc del señor Xavier García Andrade con razón social de compañía limitada en la distribución de lácteos y conservas, la cual cuenta con 23 trabajadores distribuidos en diferentes departamentos, esta incluye los 2 trabajadores eventuales como son el contador y auditor.

4.4.2. MISIÓN

Brindar una distribución de calidad de productos lácteos y conservas a nuestros clientes, ser reconocidos a nivel de nuestra provincia porque contamos con directivos y personal con eficacia y eficiencia.

4.4.3. VISIÓN

Ser líderes en distribución de lácteos y conservas a nivel provincial, con talento humano capaz y comprometidos con el desarrollo de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.4.4. OBJETIVO

Distribuir productos de mayor demanda en cuanto a productos lácteos y conservas con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.

A continuación se mostrará el organigrama estructural de la empresa LACYCON Cía. Ltda.

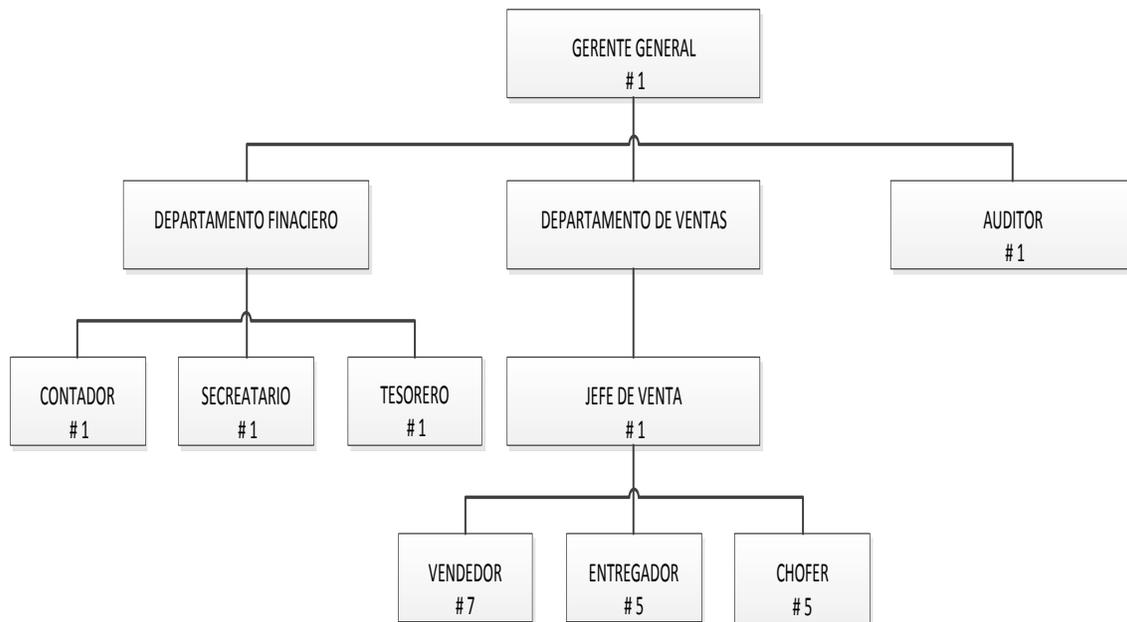


Figura. 4. Organigrama estructural de la empresa LACYCON.

En organigrama estructural se encuentra distribuido en cuatro departamentos, de gerencia cuenta con 1 persona, el financiero, el cual cuenta con un contador, un secretario, un tesorero, el de ventas está conformado por 1 jefe de venta, 7 vendedores, 5 choferes, 5 entregadores y el departamento de auditoria cuenta con 1 trabajador

A continuación se expresará la tabulación de las fichas de observación las cuales se observaron las actividades de cada trabajador, esto sirvió para elaborar los profesiogramas.

	Gerente General	Jefe de Venta	Contador	Secretario	Tesorero	Chofer y Entregador	Vendedor
	Hacer cumplir los objetivos empresariales así mismo la visión y misión de la empresa	El jefe de venta tiene la responsabilidad de organizar el equipo de venta	Coordinar, planificar y organizar todas las actividades del área contable	Comunicar la convocatoria de las reuniones de la junta directiva	Mantener al día, y registrar los libros de tesorería	Revisar si el vehículo se encuentra en buenas condiciones	Lograr determinados volúmenes de ventas ordenados por su jefe
	Planificar y hacer desarrollar metas a corto y largo plazo	Tiene que hacer conocer la ruta en el cual la empresa	Obtener las consolidaciones de los estados financieros que requiere	Diligenciar los libros de los afiliados y de las actas de las reuniones	Firmar conjuntamente con el gerente los cheques	Estudiar y observar en forma estricta la ley de tránsito	Retener a los clientes actuales ofreciendo un producto
	Hacer las entregas de las proyecciones de dichas metas	Dar a sus trabajadores el objetivo de ventas de acuerdo al beneficio.	Verificar las cuentas contables de la empresa	Organizar, llevar y custodiar los archivos de la empresa.	Detallar informe de movimiento de tesorería	Conocer la ruta de entregas	Conocer la ruta de tiendas en el cual son los clientes potenciales
ACTIVIDADES	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar el registro	Realizar la visita a las rutas de entrega para saber si el cliente está satisfecho	Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable	Recibir, contestar y firmar la correspondencia de su competencia y pasar al gerente	Organizar los documentos como recibos, orden de pago.	Colaborar en la carga y descarga de los productos en este caso la mercadería	Mantener o mejorar la participación en el mercado
	Analizar las actividades que se ejecutan en la empresa	Tiene la responsabilidad de motivar a su personal con bonos o premios	Elaborar y controlar la labor presupuestaria y los costos	Elaborar las cartas que se ordenen por la directiva o gerente o asamblea	Abrir y manejar las cuentas bancarias de la empresa	Colaborar con el desarmado de las cajas de cartones para el respectivo reciclaje	Captar nuevos clientes para mejorar y elevar el volumen de ventas
	Hacer cumplir los objetivos estratégicos que se utilizan en la empresa	Hacer cumplir los objetivos del equipo de venta	Controlar el corrector registro de los auxiliares de contabilidad	Atender llamadas telefónicas y archivar cualquier tipo		Realizar las respectivas cobranzas de los clientes	Generar una determinada utilidad o beneficio

Cuadro 4.7. Matriz de tabulación de las fichas de observación en cuanto a lo observado en las actividades de la empresa.

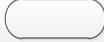
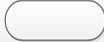
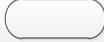
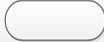
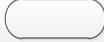
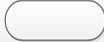
PUESTO-TIPO GERENTE GENERAL																																																																																								
PUESTO DE TRABAJO																																																																																								
FORMACIÓN																																																																																								
EXPERIENCIA																																																																																								
APTITUDES																																																																																								
ACTITUDES																																																																																								
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO DE TRABAJO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <td colspan="2">ÁREA DE TRABAJO:</td> <td colspan="3">ELABORADO POR:</td> <td colspan="3">APROBADO POR:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">NOMBRE DE PROCEDIMIENTO</td> <td colspan="2">Gerente general</td> <td colspan="2">FECHA:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <th>NO. ACT.</th> <th>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Hacer cumplir la visión, misión y objetivos</td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Entregar las proyecciones de dichas metas</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Analizar las actividades que ejecutan en la empresa</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Hacer cumplir los objetivos estratégicos de la empresa</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES								ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:			NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		Gerente general		FECHA:				NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES								1	Hacer cumplir la visión, misión y objetivos	✓							2	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo		✓						3	Entregar las proyecciones de dichas metas		✓						4	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros					✓			5	Analizar las actividades que ejecutan en la empresa		✓						6	Hacer cumplir los objetivos estratégicos de la empresa							✓
	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																							
ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:																																																																																			
NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		Gerente general		FECHA:																																																																																				
NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES																																																																																							
1	Hacer cumplir la visión, misión y objetivos	✓																																																																																						
2	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo		✓																																																																																					
3	Entregar las proyecciones de dichas metas		✓																																																																																					
4	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros					✓																																																																																		
5	Analizar las actividades que ejecutan en la empresa		✓																																																																																					
6	Hacer cumplir los objetivos estratégicos de la empresa							✓																																																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>TAREA DESCRITA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>INICIO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DECISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>REVISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>INFORMACION BASE DE DATOS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>FIN</td> </tr> </tbody> </table>	SÍMBOLO	TAREA DESCRITA		INICIO		OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA		DECISIÓN		REVISIÓN		INFORMACION BASE DE DATOS		GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)		FIN																																																																							
SÍMBOLO	TAREA DESCRITA																																																																																							
	INICIO																																																																																							
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA																																																																																							
	DECISIÓN																																																																																							
	REVISIÓN																																																																																							
	INFORMACION BASE DE DATOS																																																																																							
	GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)																																																																																							
	FIN																																																																																							
TAREAS O FUNCIONES QUE REALIZA EN EL PUESTO																																																																																								
UTILES O HERRAMIENTAS DE MATERIAL UTILIZADOS																																																																																								
EXIGENCIAS FUNCIONALES																																																																																								
COMPETENCIAS																																																																																								
CAPACITACIONES																																																																																								
HORARIO DE TRABAJO																																																																																								
Elaborado por:																																																																																								
Revisado por:																																																																																								

Figura.5. Profesiograma de puesto-tipo del gerente general, elaborado en base a la propuesta de profesiogramas del Ministerio de Relaciones laborales.

PUESTO-TIPO JEFE DE VENTA																																																																																								
PUESTO DE TRABAJO																																																																																								
FORMACIÓN																																																																																								
EXPERIENCIA																																																																																								
APTITUDES																																																																																								
ACTITUDES																																																																																								
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO DE TRABAJO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <th colspan="2">ÁREA DE TRABAJO:</th> <th colspan="2">ELABORADO POR:</th> <th colspan="4">APROBADO POR:</th> </tr> <tr> <th colspan="2">NOMBRE DE PROCEDIMIENTO</th> <th colspan="2">Gerente general</th> <th colspan="4">FECHA:</th> </tr> <tr> <th>NO. ACT.</th> <th>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Organizar el equipo de venta</td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Hacer conocer las rutas de ventas</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Dar a sus trabajadores objetivos de ventas acuerdo a los intereses de la empresa</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Visitar a los clientes para ver su satisfacción</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Motivar a su personal con premios, bonos etc.</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Hacer cumplir los objetivos del departamento de ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES								ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:		APROBADO POR:				NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		Gerente general		FECHA:				NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES								1	Organizar el equipo de venta	✓							2	Hacer conocer las rutas de ventas		✓						3	Dar a sus trabajadores objetivos de ventas acuerdo a los intereses de la empresa		✓						4	Visitar a los clientes para ver su satisfacción		✓						5	Motivar a su personal con premios, bonos etc.		✓						6	Hacer cumplir los objetivos del departamento de ventas							✓
	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																							
ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:		APROBADO POR:																																																																																				
NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		Gerente general		FECHA:																																																																																				
NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES																																																																																							
1	Organizar el equipo de venta	✓																																																																																						
2	Hacer conocer las rutas de ventas		✓																																																																																					
3	Dar a sus trabajadores objetivos de ventas acuerdo a los intereses de la empresa		✓																																																																																					
4	Visitar a los clientes para ver su satisfacción		✓																																																																																					
5	Motivar a su personal con premios, bonos etc.		✓																																																																																					
6	Hacer cumplir los objetivos del departamento de ventas							✓																																																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>TAREA DESCRITA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>INICIO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DECISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>REVISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>INFORMACION BASE DE DATOS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>FIN</td> </tr> </tbody> </table>	SÍMBOLO	TAREA DESCRITA		INICIO		OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA		DECISIÓN		REVISIÓN		INFORMACION BASE DE DATOS		GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)		FIN																																																																							
SÍMBOLO	TAREA DESCRITA																																																																																							
	INICIO																																																																																							
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA																																																																																							
	DECISIÓN																																																																																							
	REVISIÓN																																																																																							
	INFORMACION BASE DE DATOS																																																																																							
	GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)																																																																																							
	FIN																																																																																							
TAREAS O FUNCIONES QUE REALIZA EN EL PUESTO																																																																																								
UTILES O HERRAMIENTAS DE MATERIAL UTILIZADOS																																																																																								
EXIGENCIAS FUNCIONALES																																																																																								
COMPETENCIAS																																																																																								
CAPACITACIONES																																																																																								
HORARIO DE TRABAJO																																																																																								
Elaborado por:																																																																																								
Revisado por:																																																																																								

Figura 6. Profesiograma de puesto-tipo del jefe de venta, elaborado en base a la propuesta de profesiogramas del Ministerio de Relaciones laborales.

PUESTO-TIPO CONTADOR																																																																																								
PUESTO DE TRABAJO																																																																																								
FORMACIÓN																																																																																								
EXPERIENCIA																																																																																								
APTITUDES																																																																																								
ACTITUDES																																																																																								
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO DE TRABAJO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <th colspan="2">ÁREA DE TRABAJO:</th> <th colspan="2">ELABORADO POR:</th> <th colspan="4">APROBADO POR:</th> </tr> <tr> <th colspan="2">NOMBRE DE PROCEDIMIENTO</th> <th colspan="2">Contador</th> <th colspan="4">FECHA:</th> </tr> <tr> <th>NO. ACT.</th> <th>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Coordinar, planificar y organizar todas relacionadas con el área contable</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Verificar las cuentas contables de la empresa.</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>elaborar y controlar la labor presupuestaria y de costos.</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES								ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:		APROBADO POR:				NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		Contador		FECHA:				NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES								1	Coordinar, planificar y organizar todas relacionadas con el área contable	<input checked="" type="checkbox"/>							2	obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>						3	Verificar las cuentas contables de la empresa.		<input checked="" type="checkbox"/>						4	Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable		<input checked="" type="checkbox"/>						5	elaborar y controlar la labor presupuestaria y de costos.		<input checked="" type="checkbox"/>						6	Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.							<input checked="" type="checkbox"/>
	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																							
ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:		APROBADO POR:																																																																																				
NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		Contador		FECHA:																																																																																				
NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES																																																																																							
1	Coordinar, planificar y organizar todas relacionadas con el área contable	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																						
2	obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																					
3	Verificar las cuentas contables de la empresa.		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																					
4	Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																					
5	elaborar y controlar la labor presupuestaria y de costos.		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																					
6	Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.							<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>TAREA DESCRITA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>INICIO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DECISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>REVISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>INFORMACION BASE DE DATOS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>FIN</td> </tr> </tbody> </table>	SÍMBOLO	TAREA DESCRITA		INICIO		OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA		DECISIÓN		REVISIÓN		INFORMACION BASE DE DATOS		GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)		FIN																																																																							
SÍMBOLO	TAREA DESCRITA																																																																																							
	INICIO																																																																																							
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA																																																																																							
	DECISIÓN																																																																																							
	REVISIÓN																																																																																							
	INFORMACION BASE DE DATOS																																																																																							
	GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)																																																																																							
	FIN																																																																																							
TAREAS O FUNCIONES QUE REALIZA EN EL PUESTO																																																																																								
UTILES O HERRAMIENTAS DE MATERIAL UTILIZADOS																																																																																								
EXIGENCIAS FUNCIONALES																																																																																								
COMPETENCIAS																																																																																								
CAPACITACIONES																																																																																								
HORARIO DE TRABAJO																																																																																								
Elaborado por:	Revisado por:																																																																																							

Figura 7. Profesiograma de puesto-tipo del contador, elaborado en base a la propuesta de profesiogramas del Ministerio de Relaciones laborales.

PUESTO- TIPO SECRETARIO																																																																																																
PUESTO DE TRABAJO																																																																																																
FORMACIÓN																																																																																																
EXPERIENCIA																																																																																																
APTITUDES																																																																																																
ACTITUDES																																																																																																
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO DE TRABAJO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <th colspan="2">ÁREA DE TRABAJO:</th> <th colspan="3">ELABORADO POR:</th> <th colspan="3">APROBADO POR:</th> </tr> <tr> <th colspan="2">NOMBRE DE PROCEDIMIENTO</th> <th colspan="3">FECHA:</th> <th colspan="3"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Secretaría</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>NO. ACT.</th> <th>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Comunicar la convocatoria a las reuniones de la junta directiva</td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Diligenciar y cuidar los libros de registro de afiliados y de actas de la asamblea.</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Organizar, llevar y custodiar el archivo y documentos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Recibir, contestar y firmar la correspondencia de su competencia y pasar al Presidente para firma.</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Elaborar las cartas que se ordene por la directiva o la asamblea.</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Atender llamadas telefónicas. Y archivar documentos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES								ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:			NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		FECHA:							Secretaría							NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES								1	Comunicar la convocatoria a las reuniones de la junta directiva	✓							2	Diligenciar y cuidar los libros de registro de afiliados y de actas de la asamblea.		✓						3	Organizar, llevar y custodiar el archivo y documentos						✓		4	Recibir, contestar y firmar la correspondencia de su competencia y pasar al Presidente para firma.		✓						5	Elaborar las cartas que se ordene por la directiva o la asamblea.		✓						6	Atender llamadas telefónicas. Y archivar documentos							✓
	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																															
ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:																																																																																											
NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		FECHA:																																																																																														
	Secretaría																																																																																															
NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES																																																																																															
1	Comunicar la convocatoria a las reuniones de la junta directiva	✓																																																																																														
2	Diligenciar y cuidar los libros de registro de afiliados y de actas de la asamblea.		✓																																																																																													
3	Organizar, llevar y custodiar el archivo y documentos						✓																																																																																									
4	Recibir, contestar y firmar la correspondencia de su competencia y pasar al Presidente para firma.		✓																																																																																													
5	Elaborar las cartas que se ordene por la directiva o la asamblea.		✓																																																																																													
6	Atender llamadas telefónicas. Y archivar documentos							✓																																																																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>TAREA DESCRITA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>INICIO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DECISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>REVISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>INFORMACION BASE DE DATOS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>FIN</td> </tr> </tbody> </table>	SÍMBOLO	TAREA DESCRITA		INICIO		OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA		DECISIÓN		REVISIÓN		INFORMACION BASE DE DATOS		GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)		FIN																																																																															
SÍMBOLO	TAREA DESCRITA																																																																																															
	INICIO																																																																																															
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA																																																																																															
	DECISIÓN																																																																																															
	REVISIÓN																																																																																															
	INFORMACION BASE DE DATOS																																																																																															
	GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)																																																																																															
	FIN																																																																																															
TAREAS O FUNCIONES QUE REALIZA EN EL PUESTO																																																																																																
UTILES O HERRAMIENTAS DE MATERIAL UTILIZADOS																																																																																																
EXIGENCIAS FUNCIONALES																																																																																																
COMPETENCIAS																																																																																																
CAPACITACIONES																																																																																																
HORARIO DE TRABAJO																																																																																																
Elaborado por:																																																																																																
Revisado por:																																																																																																

Figura.8. Profesiograma de puesto-tipo del secretario, elaborado en base a la propuesta de profesiogramas del Ministerio de Relaciones laborales.

PUESTO-TIPO TESORERO																																																																																								
PUESTO DE TRABAJO																																																																																								
FORMACIÓN																																																																																								
EXPERIENCIA																																																																																								
APTITUDES																																																																																								
ACTITUDES																																																																																								
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO DE TRABAJO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="8">FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <td colspan="2">ÁREA DE TRABAJO:</td> <td colspan="3">ELABORADO POR:</td> <td colspan="3">APROBADO POR:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">NOMBRE DE PROCEDIMIENTO: Tesorero</td> <td colspan="3">FECHA:</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <th>NO. ACT.</th> <th>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Mantener al día y registrar los libros de tesorería e inventarios</td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Firmar conjuntamente con el Presidente y el fiscal los cheques y documentos</td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Detallar informe del movimiento de tesorería</td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Organizar s documentos, los siguientes: recibos, órdenes de pago, chequeras, libro e inventarios.</td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Abrir y manejar la cuentas bancarias de la empresa</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">✓</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES								ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:			NOMBRE DE PROCEDIMIENTO: Tesorero		FECHA:						NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES								1	Mantener al día y registrar los libros de tesorería e inventarios	✓							2	Firmar conjuntamente con el Presidente y el fiscal los cheques y documentos		✓						3	Detallar informe del movimiento de tesorería		✓						4	Organizar s documentos, los siguientes: recibos, órdenes de pago, chequeras, libro e inventarios.		✓						5	Abrir y manejar la cuentas bancarias de la empresa							✓	6								
	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																							
	ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:																																																																																		
	NOMBRE DE PROCEDIMIENTO: Tesorero		FECHA:																																																																																					
	NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES																																																																																						
	1	Mantener al día y registrar los libros de tesorería e inventarios	✓																																																																																					
	2	Firmar conjuntamente con el Presidente y el fiscal los cheques y documentos		✓																																																																																				
	3	Detallar informe del movimiento de tesorería		✓																																																																																				
	4	Organizar s documentos, los siguientes: recibos, órdenes de pago, chequeras, libro e inventarios.		✓																																																																																				
	5	Abrir y manejar la cuentas bancarias de la empresa							✓																																																																															
6																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>TAREA DESCRITA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>INICIO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>DECISIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>REVISIÓN</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>INFORMACION BASE DE DATOS</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td>FIN</td> </tr> </tbody> </table>		SÍMBOLO	TAREA DESCRITA		INICIO		OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA		DECISIÓN		REVISIÓN		INFORMACION BASE DE DATOS		GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)		FIN																																																																							
SÍMBOLO	TAREA DESCRITA																																																																																							
	INICIO																																																																																							
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA																																																																																							
	DECISIÓN																																																																																							
	REVISIÓN																																																																																							
	INFORMACION BASE DE DATOS																																																																																							
	GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)																																																																																							
	FIN																																																																																							
TAREAS O FUNCIONES QUE REALIZA EN EL PUESTO																																																																																								
UTILES O HERRAMIENTAS DE MATERIAL UTILIZADOS																																																																																								
EXIGENCIAS FUNCIONALES																																																																																								
COMPETENCIAS																																																																																								
CAPACITACIONES																																																																																								
HORARIO DE TRABAJO																																																																																								
Elaborado por:	Revisado por:																																																																																							

Figura.9. Profesiograma de puesto-tipo del tesorero, elaborado en base a la propuesta de profesiogramas del Ministerio de Relaciones laborales.

PUESTO-TIPO CHOFER Y ENTREGADOR																																																																																								
PUESTO DE TRABAJO																																																																																								
FORMACIÓN																																																																																								
EXPERIENCIA																																																																																								
APTITUDES																																																																																								
ACTITUDES																																																																																								
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO DE TRABAJO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <th colspan="2">ÁREA DE TRABAJO:</th> <th colspan="3">ELABORADO POR:</th> <th colspan="3">APROBADO POR:</th> </tr> <tr> <th colspan="2">NOMBRE DE PROCEDIMIENTO</th> <th colspan="3">Fecha:</th> <th colspan="3"></th> </tr> <tr> <th>NO. ACT.</th> <th>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Revisar si el vehículo esta en buenas condiciones</td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Conocer la ruta de entrega</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Colaborar en la carga, descarga y acarreo de mercaderías.</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Colaborar con el desarmado de cajas y empaques de cartón(reciclaje)</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Realizar las respectivas cobranzas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES								ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:			NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		Fecha:						NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES								1	Revisar si el vehículo esta en buenas condiciones	✓							2	Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito		✓						3	Conocer la ruta de entrega		✓						4	Colaborar en la carga, descarga y acarreo de mercaderías.		✓						5	Colaborar con el desarmado de cajas y empaques de cartón(reciclaje)		✓						6	Realizar las respectivas cobranzas							✓
	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																							
	ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:																																																																																		
NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		Fecha:																																																																																						
NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES																																																																																							
1	Revisar si el vehículo esta en buenas condiciones	✓																																																																																						
2	Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito		✓																																																																																					
3	Conocer la ruta de entrega		✓																																																																																					
4	Colaborar en la carga, descarga y acarreo de mercaderías.		✓																																																																																					
5	Colaborar con el desarmado de cajas y empaques de cartón(reciclaje)		✓																																																																																					
6	Realizar las respectivas cobranzas							✓																																																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>TAREA DESCRITA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>INICIO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DECISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>REVISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>INFORMACION BASE DE DATOS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>FIN</td> </tr> </tbody> </table>	SÍMBOLO	TAREA DESCRITA		INICIO		OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA		DECISIÓN		REVISIÓN		INFORMACION BASE DE DATOS		GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)		FIN																																																																							
SÍMBOLO	TAREA DESCRITA																																																																																							
	INICIO																																																																																							
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA																																																																																							
	DECISIÓN																																																																																							
	REVISIÓN																																																																																							
	INFORMACION BASE DE DATOS																																																																																							
	GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)																																																																																							
	FIN																																																																																							
TAREAS O FUNCIONES QUE REALIZA EN EL PUESTO																																																																																								
UTILES O HERRAMIENTAS DE MATERIAL UTILIZADOS																																																																																								
EXIGENCIAS FUNCIONALES																																																																																								
COMPETENCIAS																																																																																								
CAPACITACIONES																																																																																								
HORARIO DE TRABAJO																																																																																								
Elaborado por:																																																																																								
Revisado por:																																																																																								

Figura. 10 Profesiograma de puesto-tipo del chofer y entregador, elaborado en base a la propuesta de profesiogramas del Ministerio de Relaciones laborales.

PUESTO-TIPO VENDEDOR																																																																																								
PUESTO DE TRABAJO																																																																																								
FORMACIÓN																																																																																								
EXPERIENCIA																																																																																								
APTITUDES																																																																																								
ACTITUDES																																																																																								
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO DE TRABAJO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <td colspan="2">ÁREA DE TRABAJO:</td> <td colspan="3">ELABORADO POR:</td> <td colspan="3">APROBADO POR:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">NOMBRE DE PROCEDIMIENTO</td> <td colspan="2">VENDEDOR</td> <td colspan="4">FECHA:</td> </tr> <tr> <th>NO. ACT.</th> <th>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Lograr determinados volúmenes de venta</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Retener a los clientes actuales</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Conocer la ruta de entrega</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Captar nuevos clientes</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Mantener o mejorar la participación en el mercado</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Generar una determinada utilidad o beneficio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES								ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:			NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		VENDEDOR		FECHA:				NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES								1	Lograr determinados volúmenes de venta	<input checked="" type="checkbox"/>							2	Retener a los clientes actuales		<input checked="" type="checkbox"/>						3	Conocer la ruta de entrega		<input checked="" type="checkbox"/>						4	Captar nuevos clientes		<input checked="" type="checkbox"/>						5	Mantener o mejorar la participación en el mercado		<input checked="" type="checkbox"/>						6	Generar una determinada utilidad o beneficio							<input checked="" type="checkbox"/>
	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																																																							
	ÁREA DE TRABAJO:		ELABORADO POR:			APROBADO POR:																																																																																		
NOMBRE DE PROCEDIMIENTO		VENDEDOR		FECHA:																																																																																				
NO. ACT.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES																																																																																							
1	Lograr determinados volúmenes de venta	<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																						
2	Retener a los clientes actuales		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																					
3	Conocer la ruta de entrega		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																					
4	Captar nuevos clientes		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																					
5	Mantener o mejorar la participación en el mercado		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																					
6	Generar una determinada utilidad o beneficio							<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>TAREA DESCRITA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>INICIO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DECISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>REVISIÓN</td> </tr> <tr> <td></td> <td>INFORMACION BASE DE DATOS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>FIN</td> </tr> </tbody> </table>	SÍMBOLO	TAREA DESCRITA		INICIO		OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA		DECISIÓN		REVISIÓN		INFORMACION BASE DE DATOS		GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)		FIN																																																																							
SÍMBOLO	TAREA DESCRITA																																																																																							
	INICIO																																																																																							
	OPERACIÓN, ACTIVIDAD O TAREA																																																																																							
	DECISIÓN																																																																																							
	REVISIÓN																																																																																							
	INFORMACION BASE DE DATOS																																																																																							
	GENERACIÓN DE DOCUMENTOS (ESCRITOS)																																																																																							
	FIN																																																																																							
TAREAS O FUNCIONES QUE REALIZA EN EL PUESTO																																																																																								
UTILES O HERRAMIENTAS DE MATERIAL UTILIZADOS																																																																																								
EXIGENCIAS FUNCIONALES																																																																																								
COMPETENCIAS																																																																																								
CAPACITACIONES																																																																																								
HORARIO DE TRABAJO																																																																																								
Elaborado por:																																																																																								
Revisado por:																																																																																								

Figura 11. Profesiograma de puesto-tipo del vendedor, elaborado en base a la propuesta de profesiogramas del Ministerio de Relaciones laborales

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La elaboración del marco teórico da soporte a la investigación, es de gran importancia para conocer los conceptos que diferentes autores citan acerca de los diversos temas, las cuales ayudan a tener más conocimiento y a crear un criterio propio acerca de los mismos.
- La evaluación estado actual de la gestión administrativa mediante la entrevista y la encuesta reflejan las necesidades, de diseñar un sistema de gestión administrativo para el personal que mejore la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos enfocados en el talento humano.
- La elaboración de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación beneficia a que la empresa, de manera que cuente con un personal competente, enfocado a alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia.
- La construcción del organigrama estructural y profesiograma para cada puesto ayuda a que los trabajadores de la empresa conozcan sus funciones y la jerarquía de mando en cada uno de los puestos y así evitar pérdidas de tiempo en actividades innecesarias y optimizar la eficiencia en el trabajo de los empleados.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa

- Continuar profundizando en los temas consultados, con vista al perfeccionamiento de la presente investigación que aporten con conceptos explícitos y coherentes del mismo.
- Aplicar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal propuesto, de manera que contribuya a una mejor evaluación para la identificación de las necesidades, en cuanto al talento humano que se requiere.
- Extender el sistema de gestión propuesto acorde a los requerimientos de las empresas, en este caso de reclutamiento selección evaluación y capacitación, porque estos ayudan al progreso del talento humano y optimiza la eficiencia del desempeño laboral.
- Construir organigramas y profesiogramas, ya que estos contribuyen al reconocimiento de los mandos jerárquicos y la correcta realización de los funciones en las actividades de cada puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Abanes, S. y Guanare, F. 2009. Análisis y síntesis de los cursos especiales de grado. Tesis. Ing. Comercial. Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui.(en línea) p 37-38 VE Consultado, 15 de nov. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/995/1/Tesis.INDICADORES%20DE%20GESTI%C3%93N.pdf>.
- Acevedo, P. 2009. Estudio del estado del arte de las competencias en América Latina, Europa, México y su relación con el Nuevo Modelo Educativo y la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan. Revista scielo. (en línea) CO. p.3-5. Consultado, 13 de oct. 2013. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000180&pid=S1657-6276201200020000700001&lng=en.
- Alfaro, Y. Argueta, M y Rivera, A. 2011. Diagnóstico organizacional de la empresa de calzado GW S.A. de C.V y plan de mejora. Tesis. Ing. Comercial. Universidad Dr. José Matías Delgado.(en línea) VE. consultado 15 de nov. 2013 formato PDF. Disponible en <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADTESAD0001424.pdf>
- Arratia, O. 2010. Innovación en docencia universitaria con modelo, casos prácticos. Editorial Club universitario.(en línea) 1ed. ES. p 158. Consultado, 18 de nov. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/3333.pdf>
- Barros, M 2010. Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos. Tesis. Ing. En Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos. Universidad Tecnológica Equinoccial. (en línea) consultado 18 de nov. 2013. Formato PDF. Disponible en http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6633/1/43429_1.pdf
- Bateman, T. y Snell, S. 2009. Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo,(en línea) 8ed. MX. consultado, 12 de may. 2013 Disponible en <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Liderazgo+y+colaboraci%C3%B3n+en+un+mundo+competitivo&btnG=&lr=>

- Benigni, G. y Celada, J. 2011. Herramienta automatizada para la ayuda al desarrollo de sistemas hipermediales. Revista de la facultad de ingeniería universidad central de Venezuela.(en línea) Vol. 23. N° 4. VE. consultado, 15 de oct. 2013 Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-40652008000400010&script=sci_arttext
- Blasco, D. 2009. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. Revista de Ciencias Sociales. (en línea) Vol. 17. ES.consultado, 19 de oct. 2013. Formato PDF. <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>
- Cabrera, A. y Yunga D. 2011. Propuesta de diseño para un Sistema de Gestión del Talento Humano para la empresa Restaurantes Entretenimiento y Servicios Ress Cia. Ltda. Ups. Tesis.Ing. En Administración de Empresas.(en línea) EC. Consultado, 2 de nov. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/748?mode=full>
- Calderón, G. y Naranjo, J. 2011. Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano. Revista de ciencias administrativas y sociales. (en línea) N° 23. p. 90. CO.Consultado, 23 de mar 2013. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802308>
- Calderón, G; Naranjo, J. y Álvarez, C. 2010. Gestión humana en la empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Revista CUAD Administración.(en línea) Vol. 23. p 17. CO. Consultado, 18 de may 2013. Disponible en http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002&lng=es&nrm
- Castro, K. y Dávila C. 2011. Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo del Talento Humano para la Cooperativa Ahorro y Crédito Artesanos LTDA. de Ibarra. Tesis Ing. Comercial. Universidad Pontificia Católica del Ecuador. (en línea) p. 1-2 EC. Consultado 16 nov. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/186/1/T72581.pdf>
- Espin, M. y Gómez, J. 2013. Microsoft Visio. Revista de ciencias administrativas y humanísticas. Vol. 15.

- Franco, Y. 2012. Tesis de investigación.(en línea) VE. Consultado, 19 de dic. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/entrevistas.html>
- Ganga, F y Sánchez, R. 2009. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal. Revista gaceta laboral.(en línea) Vol. 14. p 271-297. CL. Consultado, 28 de dic. 2013. Disponible en <http://fagpublicaciones.blogspot.com/2008/12/estudio-sobre-el-proceso-de.html>
- Ganga, F; Vera, J. y Araya J. 2009. Diagnóstico y Prospectiva de la Administración de Recursos Humanos. Revista Caceta Laboral, (en línea) Vol. 15, N° 3. VE. Consultado, 18 oct. 2013. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972009000300003&script=sci_arttext
- González, M y Pérez, I. 2009. Construcción de un indicador de gestión fundamento en el clima organizacional. Revista Venezolana de Gerencia.(en línea) Vol. 14. N°. 47. VE. consultado, 19 de oct. 2013 Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000300005&script=sci_arttext
- Hernández, N. 2012 La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Revista pensamiento y gestión.(en línea) N° 33. CL. Consultado, 19 de oct. 2013 Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4900>
- Jaramillo L. 2011. La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas. Revista pensamiento y gestión. (en línea) N° 31. p 167-195. CL. Consultado, 12 de dic. 2013 Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3665>
- Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. 2010. Administración Contemporánea. (en línea) 6ed. MX. Consultado, 12 de nov. 2013. Disponible en <http://www.freelibros.org/administracion/administracion-contemporanea-4ta-edicion-gareth-r-jones-y-jennifer-m-george.html>

- Kuznik, A. 2010. El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. *Revistas Monti Monografías de Traducción e Interpretación*.(en línea) N°. 2. p 315-344. VE. Consultado 11 de dic. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2651/265119729015.pdf>
- Lazzati, S. 2010. Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*.(en línea) 14ed. p 32 - 33.Consultado, 23 de nov. 2013 Disponible en http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=985836&pid=S1657-6276201200020000700014&lng=pt
- Liquidano, M. 2009. El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. *Revista de contaduría y administración*. (en línea) Vol. 10. p 34. MX. Consultado, 22 de may. 2013. Disponible en <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4660>
- López, R y Deslauriers, J. 2011. La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. (en línea) *Revista margen*. N°. 16. CL. Consultado, 15 dic. 2013. Formato PDF Disponible en <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- Martínez, M. 2009. La Gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores. (en línea) p 286. ES. Consultado, 18 de may. 2013. Disponible en http://books.google.com.ec/books/about/La_gesti%C3%B3n_empresarial.html?id=Kpw9ao_HqVIC&redir_esc=y
- Martínez, J. 2010. Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación.(en línea) *Revista pensamiento y gestión*. N° 19. CL. Consultado, 11 dic. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64619990001.pdf>
- Martínez R, Marrero C y Pérez R. 2013. Planeación de recursos humanos de un territorio turístico.(en línea) *Revista Estudios y perspectivas en turismo*. Vol. 22. p. 583-606. CU. Consultado, 23 de dic. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180728712001.pdf>

- Mejía, A.; Bravo, M. y Montoya. 2013. El factor del talento humano en las organizaciones, Universidad de San Buenaventura. Cáliz, Revista Colombia. Ing. Ind. (en línea). Vol.34 N° 1. CO. Consultado, 22 de nov. 2013. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext
- Mejía, G; Jaramillo, M. 2010. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Revista científica Guillermo de Ockham. (en línea) Vol. 4. p 76. VE. Consultado, 13 dic. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales, 2012. Profesiograma Modelo. (en línea) EC. Consultado, 23 de dic. 2013. Formato PDF. p 1. Disponible en <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Profesiograma-Modelo.pdf>
- Montoya, M. y Mendoza, C. 2013. Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa de fideos Noelia de la ciudad de Babahoyo Provincia de Los Ríos. Tesis. Ing. En Administración de Empresas. Universidad Técnica De Babahoyo. (en línea) EC. Consultado, 23 de dic. 2013. Disponible en <http://190.63.130.199:8080/handle/123456789/2023?mode=full>
- Moreno J, Pelayo Y,y Vargas A. 2010. La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos. Revista de empresa. (en línea) N° 10. VE. Consultado, 18 de dic. 2013. Formato PDF. Disponible en http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Moreno, F. y Godoy, E. 2012. El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones.(en línea) Revista Daena. Venezuela. Vol. 7. p 60. Consultado, 12 de dic. 2013. Formato PDF. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)

- Palomo, M. 2010. Gestión por competencias y talento. Madrid: ESIC.(en línea) p 36. ES. Consultado, 11 de dic. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf>
- Robbins, S. y De Cenzo, D. 2009. Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones. (en línea). 6ed. MX. Consultado, 23 de oct. 2013. Disponible en http://books.google.com.ec/books/about/Fundamentos_de_administraci%C3%B3n.html?id=yly3Ak0GLykC&redir_esc=y
- Rojas, I. 2011. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de Definiciones y procedimientos en la investigación científica. (en línea) Revista Tiempo de Educar. Vol. 12. N°. 24. p 277-297. CL. Consultado, 22 de nov. 2013. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121089006>
- Rueda, M. 2009. La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias REDIE. (en línea). Revista Electrónica de Investigación Educativa. Universidad Autónoma de Baja California. Vol. 11, N° 2. p 1-16. MX. Consultado, 15 de dic. 2013. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15512151004>
- Sánchez, M. 2009. Breves comentarios teóricos sobre la evaluación, desarrollo y certificación de las competencias en información. (en línea) Revista de ciencias. Vol. 18 N° 1 sociales. CU. Consultado, 12 de nov. 2013. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412009000200005
- Soto, B. 2011. Qué es un profesiograma. (en línea) Revista empresarial de gestión. Vol. 12. VE. Consultado 11 de may. 2013. Disponible en <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/3474/que-es-un-profesiograma/>
- Tipán, S. 2010. Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el ilustre municipio del cantón Pujilí. Tesis. Ing. Comercial. (en línea) Universidad Técnica De Cotopaxi. EC.Consultado, 22 de jun. 2013. Disponible en <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/363>

Vargas, S. 2009. Aplicación de curvas de aprendizaje en la fábrica de confecciones Vargas. Tesis. Ing. Textil. (en línea) UTE. EC. Consultado, 4 de may. 2013. Formato PDF. Disponible en http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10071/1/23285_1.pdf

Velásquez, R. 2009. El diagnostico. Universidad Nacional de Itapúa.(en línea) Vol. 11. PA. Consultado, 12 sept. 2013. Disponible en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico.html>

Yela, C. 2011. Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa pintufer. (en línea) Tesis. Ing. En administración y contabilidad. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador. EC. Consultado 22 de may. 2013. Formato PDF Disponible en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3226/11%20o.e..pdf?sequence=1>

ANEXOS

ANEXO # 1**OBSRVACIÓN DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACYCON LTDA.****GUÍA DE OBSERVACIÓN****DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACYCON LTDA. EN LA
CIUDAD DE PORTOVIEJO.**

La presente guía de observación tiene como objetivo adquirir información sobre las actividades que realizan en cada uno sus cargos.

Área: _____

Cargo: _____

Responsable: _____

Descripción de actividades:

ANEXO # 2

ENTREVISTA DIRIGIDA: ING. XAVIER GARCIA ANDRADE GERENTE GENERAL DE EMPRESA LACYCON.

La presente entrevista tiene como objetivo adquirir información de la situación actual del sistema de gestión del talento humano de la empresa.

1. ¿Existe un sistema de planificación del talento humano?
2. ¿Qué proceso de gestión de talento humano utilizan?
3. ¿Cuenta con algún proceso de reclutamiento y selección?
4. ¿Se realizado alguna vez a los trabajadores la evaluación del desempeño laboral?
5. ¿Existe algún proceso de capacitación de los trabajadores?
6. ¿Cuántos trabajadores existen en la actualidad?

ANEXO # 3**ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACYCON
LTDA. EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.**

La presente entrevista tiene como objetivo adquirir información de la situación actual del sistema de gestión del talento humano de la empresa.

1. ¿CÓMO APLICÓ UD. A LA VACANTE DEL PUESTO A SU CARGO?

PROCESO DE RECLUTAMIENTO RECOMENDADO POR UNA PERSONA

2. ¿EXISTE ALGÚN DOCUMENTO EN CUAL ESTÉN ESPECIFICADAS LAS ACTIVIDADES QUE UD. REALIZA?

SI NO

3. ¿REALIZA LA EMPRESA DIAGNÓSTICO SOBRE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL PARA EL DESARROLLO DE SUS PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS O PROCESOS?

SI NO

4. ¿HA RECIBO UD POR PARTE DE LA EMPRESA ALGUNA CAPACITACIÓN?

SI NO

5. ¿LA CAPACITACIÓN RECIBIDA CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LOS CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO?

SI NO

6. ¿SU DESEMPEÑO LABORAL HA SIDO EVALUADO ALGUNA VEZ POR PARTE DE LA EMPRESA?

SI NO

ANEXO # 4

Foto 1. Realizando encuesta al personal de la empresa LACYCON

ANEXO # 5

Nómina de los trabajadores de la empresa LACYCON

N°	NOMBRES	CARGOS
1	Giler Molina Nixon	Trabajador general
2	Pedro Zambrano Alcívar	Trabajador general
3	Miguel Farfán	Trabajador general
4	Arteaga D. Eduardo	Trabajador general
5	Muñoz Cristóbal Colon	Trabajador general
6	Quiroz Pin Nazario	Trabajador general
7	Quiroz Walter	Trabajador general
8	Mero Rosa Geovanny	Trabajador general
9	Moreira Roldan Ehuri	Trabajador general
10	Vite Morales Miguel	Trabajador general
11	Quiroz Vera Eder Fabricio	Trabajador general
12	Mendoza Arteaga Carlos	Trabajador general
13	Cedeño José Manuel	Trabajador general
14	García Sánchez Yandry	Trabajador general
15	Cesar Delgado	Trabajador general
16	Javier Olarte	Trabajador general
17	Cuadros Hurtado Benito	Trabajador general
18	García López Jorge Vicente	Trabajador general
19	Andrade bravo Liliana	Trabajador general
20	Roberto Cedeño Medranda	Trabajador general
21	Cedeño Andrade José	Trabajador general
22	Mejía bella	Trabajador general
23	García Xavier	Gerente