



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO DE LA
COMPAÑÍA CHARTUR S.A.**

Tutor

MGS. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE

Autores

SHIRLEY PAOLA ORTIZ YANEZ

XIMENA ROXANNA SANTOS RIVAS

GUAYAQUIL, 2017

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO de tesis		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A		
AUTOR/ES: SHIRLEY PAOLA ORTIZ YÁNEZ XIMENA ROXANNA SANTOS RIVAS	REVISORES: MGS. DARWIN DANIEL ORDOÑEZ ITURRALDE	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 146	
ÁREAS TEMÁTICAS:		
PALABRAS CLAVE: Manual de procedimientos, procesos de Talento Humano, procesos Administrativos		
RESUMEN: El presente proyecto, tiene como objetivo el Diseño de un manual de procedimientos para dos departamentos de importantes de la Compañía Chartur S.A dichos departamentos Talento Humano y Administrativos tienen falencias al realizar sus actividades diarias lo cual genera pérdidas tanto de tiempo como económicas ya que al no saber los empleados sus actividades definidas esto genera un caos al realizar lo solicitado día a día.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: SHIRLEY PAOLA ORTIZ YÁNEZ XIMENA ROXANNA SANTOS RIVAS	Teléfono: 0986062489 0939486244	E-mail: wilrorpo@hotmail.com ximenasantos26@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MGS. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec MBA. Oscar Machado A, DIRECTOR DE LA CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS
PATRIMONIALES**

Las estudiantes egresadas Shirley Paola Ortiz Yáñez y Ximena Roxanna Santos Rivas, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “El DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.”

Autoras:

Shirley Paola Ortiz Yáñez

C.I. -----

Ximena Roxanna Santos Rivas

C.I. -----

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.**, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.*, presentado por las estudiantes **SHIRLEY PAOLA ORTIZ YANEZ Y XIMENA ROXANNA SANTOS RIVAS** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERIA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

Mg. Darwin Ordoñez Iturralde

Tutor

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Proyecto Chartur S.A. 2017 FINAL.docx (D29564570)
Submitted: 2017-07-06 21:46:00
Submitted By: agonzalezc@ulvr.edu.ec
Significance: 5 %

Sources included in the report:

Manual de Politicas y Procedimientos.docx (D11390708)
<http://bridelver.com/es-legal-que-el-empleador-imponga-multas-y-estas-se-descuenten-de-la-remuneracion-del-trabajador/>
<http://avanceya.com/administrativos.html>
<http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
<https://www.slideshare.net/KristhyanGuevaraSnch/codigo-deltrabajo1>
<https://prezi.com/pd6ht1xngkaa/obligaciones-del-trabajador-y-empleador/>
<http://www.proteccioninjard.com/435418383>
[http://www.cnj.gob.sv/Transparencia/index.php/descargas/category/19-manuales?download=266:manual-de-procedimientos.](http://www.cnj.gob.sv/Transparencia/index.php/descargas/category/19-manuales?download=266:manual-de-procedimientos)

Instances where selected sources appear:

14

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios, por haberme permitido lograr esta meta, que es una de las primeras que me he propuesto en la vida.

A mi madre, uno de los pilares fundamentales en mi vida, gracias a su apoyo y paciencia, me ha permitido seguir adelante con el cumplimiento de mis objetivos.

A mi tutor, Mgs. Darwin Ordoñez, ya que sin su guía no habiéramos logrado culminar este proyecto con éxito.

Shirley Paola Ortiz Yánez

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por su guía a lo largo de mi carrera, que hoy me permite cumplir una meta tan anhelada.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento y por ser un excelente ejemplo y sobre todo por creer en mí, a mis Hermanos quienes siempre han estado para apoyarme en todo momento.

Infinitas gracias a mi esposo Carlos por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado incondicionalmente para poder celebrar juntos este Logro.

Un especial agradecimiento a mi tutor por su esfuerzo y dedicación, contribuyo a la culminación de este trabajo.

Ximena Roxanna Santos Rivas

DEDICATORÍA

Este trabajo va dedicado a mi principal motivación, mi hijo, desde que él está conmigo, mi vida tomó un nuevo rumbo, aquel camino que me impulsa a crecer día adía en mi vida profesional.

Todo cuanto he logrado en este tiempo ha sido por él y para él. Espero que cuando crezca, entienda todos mis esfuerzos y sacrificios, y, más que todo, que mi ejemplo sirva de guía para su vida.

Shirley Paola Ortiz Yánez

DEDICATORÍA

Agradezco infinitamente a Dios por el milagro de la vida, por permitirme cumplir este logro, el siguiente trabajo va dedicado a mi Amada Familia.

A mis padres Flavio y Rocío por los valores inculcados y por darme empuje para poder culminar mi carrera, a mis hermanos Maryuri y Manuel por el amor y por creer en mí.

A mi esposo Carlos por su apoyo incondicional y en Especial a mi hija Paula Romina quien ha sido la fuente de inspiración para culminar este proyecto con éxito.

Gracias infinitas por creer en mí, los amo.

Ximena Santos Rivas

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema de investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Formulación del problema.....	5
1.2.2. Sistematización del problema.....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación de la investigación.....	7
1.5. Delimitación o alcance de la investigación.....	8
1.6. Ideas a defender.....	9
1.7. Señalamiento de las variables.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Estado del Arte.....	10
2.1.1. Sector Empresarial en el Ecuador.....	10
2.1.2. Sector de la construcción.....	11
2.1.3. Manual de políticas y procedimientos.....	12
2.2. Marco teórico referencial.....	15

2.2.1 Desempeño Laboral.....	15
2.2.2. Satisfacción del trabajador.....	17
2.2.3. Como medir el desempeño laboral	19
2.2.4 Procesos Administrativos y de Talento Humano	22
2.3. Marco contextual	34
2.4. Marco legal.....	34
2.4.1. Código de trabajo	34
2.4.2. Consejo Nacional de la judicatura	38
2.5. Marco conceptual	38
CAPÍTULO III	40
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1. Métodos a utilizar en la investigación	40
3.2. Población y Muestra	42
3.3. Técnicas de la investigación	43
3.4. Procesamiento de información	43
3.5. Análisis de los resultados	44
3.5.1. Análisis de las encuestas.....	44
3.5.2. Análisis de la entrevista al Gerente General.....	55
3.5.3. Análisis de la observación realizada a los departamentos de Administración y Talento Humano	56
3.5.4. Análisis de la evaluación del desempeño aplicada a los departamentos De Administración y del Talento Humano	56

3.6. Informe técnico.....	68
CAPÍTULO IV	71
PROPUESTA	71
4.1. Tema	71
4.2. Actividades de la compañía CHARTUR S.A.....	71
4.2.1. Identificación de actividades actuales en los Departamentos Administrativos y de Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.	71
4.2.2. Identificación de procesos propuestos.....	74
4.3. Equivalencias.....	75
4.4. Manuales de procesos.....	75
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra.....	42
Tabla 2: Inducción de procesos	44
Tabla 3: Recibimiento de instrucciones	45
Tabla 4: Reducción de tiempos de trabajo.....	46
Tabla 5: Capacitación para el personal.....	47
Tabla 6: Incentivos para el personal	48
Tabla 7: Determinación de tiempos de trabajo.....	49
Tabla 8: Detección de errores internos	50
Tabla 9: Mejoramiento para departamentos	51
Tabla 10: Determinación de experiencias adquiridas.....	52
Tabla 11: Realización de cronogramas de trabajo.....	53
Tabla 12: Políticas para cargos departamentales.....	54
Tabla 13: Utilización de recursos	57
Tabla 14: Calidad	58
Tabla 15: Oportunidad.....	59
Tabla 16: Responsabilidad	60
Tabla 17: Cantidad	61
Tabla 18: Conocimiento del trabajo	62
Tabla 19: Compromiso Institucional	63
Tabla 20: Relaciones Interpersonales	64
Tabla 21: Iniciativa.....	65
Tabla 22: Confiabilidad.....	66
Tabla 23: Colaboración	67
Tabla 24: Informe técnico.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa CHARTUR S.A.	42
Figura 2: Inducción de procesos	44
Figura 3: Recibimiento de instrucciones	45
Figura 4: Reducción de tiempos de trabajo	46
Figura 5: Capacitación para el personal	47
Figura 6: Incentivos para el personal.....	48
Figura 7: Determinación de tiempos de trabajo.....	49
Figura 8: Detección de errores internos.....	50
Figura 9: Mejoramiento para departamentos.....	51
Figura 10: Determinación de experiencias adquiridas	52
Figura 11: Realización de cronogramas de trabajo	53
Figura 12: Políticas para cargos departamentales.....	54
Figura 13: Utilización de recursos.....	57
Figura 14: Calidad	58
Figura 15: Oportunidad	59
Figura 16: Responsabilidad	60
Figura 17: Cantidad	61
Figura 18: Conocimiento del trabajo	62
Figura 19: Compromiso Institucional.....	63
Figura 20: Relaciones Interpersonales.....	64
Figura 21: Iniciativa	65
Figura 22: Confiabilidad.....	66
Figura 23: Colaboración	67
Figura 24: Equivalencias	75

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta aplicada a los colaboradores de los departamentos Administrativos y de Talento Humano de la empresa Chartur S.A.	110
Anexo 2: Formato de entrevista aplicado al Gerente General de la compañía Chartur S.A.....	116
Anexo 3: Guía de observación aplicada a los asistentes del Departamento Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.	118
Anexo 4: Formato de Evaluación del Desempeño Laboral del personal del Departamento Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.	123
Anexo 5: Matriz de reactivo aplicada a los Departamentos Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.....	129
Anexo 6: Matriz de reactivo aplicada a los Departamentos Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.....	130
Anexo 7: Cuadro de consistencia aplicado a los Departamentos Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.....	131

INTRODUCCIÓN

El estudio se realiza en CHARTUR S.A, una empresa dedicada a la venta al por mayor de maquinaria y equipos agropecuarios. El problema que se presenta es el desconocimiento de las actividades a realizarse previo a la selección de personal lo que genera una ejecución de procesos de forma caótica y poco eficiente que genera problemas tanto administrativos como financieros.

Esta temática ocasiona que la compañía tenga una contratación de personal ineficiente porque no permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

Por lo antes expuesto, se realizó un análisis de cargos en el cual se estudió y determinó todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma con el fin de hacer un proceso de recopilación de información necesaria para saber el nivel de responsabilidad, habilidades y conocimientos de cada cargo, proponiendo y realizando críticas constructivas para la empresa, este es un proyecto más de propuestas y de trabajo con la organización para descubrir los problemas y buscar las posibles soluciones.

Llegando a la conclusión de diseñar dos manuales de procedimientos con flujogramas para detallar de forma resumida las actividades a realizarse diariamente en los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. y así llegar eficientemente a las metas organizacionales.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A.

1.2 Planteamiento del problema

En el Ecuador las organizaciones dedicadas a la venta al por mayor de diferentes artículos, buscan brindar un excelente servicio a través de la optimización de procesos, por medio de este factor se busca la excelencia en los siguientes puntos: percepción de la calidad general de la organización, fidelización y reconocimiento de la marca representada; todo aquello que al final significa beneficios cuantitativos por medio de un aumento de la rentabilidad y cualitativos mediante una armonización de la estructura organizacional y ejecución de las funciones.

El estudio se realiza en CHARTUR S.A, una empresa dedicada a la venta al por mayor de maquinaria y equipo agropecuarios: arados, esparcadoras de estiércol, sembradoras, cosechadoras, trilladoras, máquinas de ordeñar, máquinas utilizadas en la avicultura y la apicultura. El problema que se presenta es el desconocimiento de funciones previo a la selección de personal lo que genera una ejecución de funciones de forma caótica y poco eficiente que genera problemas tanto administrativos como financieros.

Esto ocasiona que la compañía CHARTUR S.A. tenga una contratación de personal ineficiente porque no permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para contribuir de esta manera a los propósitos de organización.

Un sistema de información de funciones es un documento que recoge todas las actividades generadas dentro de la empresa en las diferentes áreas, en un periodo determinado; el mismo es analizado, generando los respectivos informes para la futura toma de decisiones. Este método funciona eficientemente si existen políticas y procedimientos, los mismos que permiten al personal realizar sus labores teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

La pérdida de recursos económicos afecta de manera significativa sin obtener los resultados esperados, cuya responsabilidad está en afrontar este tipo de inconvenientes, optimizando el resto de recursos disponibles. Como puede ser el tiempo el cual es una herramienta que se transforma en dinero, al momento de ejecutar las funciones correspondientes; la generación de tiempo muerto o inutilizable es perjudicial para el crecimiento sostenible, ya que se ve reflejada directamente en la rentabilidad de la empresa.

No contar con un manual de funciones, genera la falta de estandarización de actividades por departamento, produciendo directa o indirectamente una baja producción del personal que puede desencadenar un mal clima laboral por no tomarse en cuenta aspectos como la claridad en las funciones y expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo, la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada, por lo tanto, este factor determinará el éxito o fracaso de una organización.

Las empresas modernas buscan conseguir el desarrollo de los procesos internos que puedan facilitar un funcionamiento que sea realizado con eficiencia y eficacia, con la capacidad de garantizar un sistema óptimo de la planificación y ejecución de todas sus operaciones. Es por esa situación que al no contar con un manual de procedimientos los departamentos de Administración y de Talento Humano de la compañía CHARTUR

S.A., generan pérdidas monetarias y de tiempo en procesos, siendo sus causas las siguientes:

- Alta rotación del personal, el cual representa un verdadero problema para la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento y en la productividad que puede generar su desempeño del personal.
- Retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al momento de ejecutar las funciones, lo que puede representar en un declive de la satisfacción del cliente, generando la reducción de los mismos y por ende un impacto en la rentabilidad de la compañía.
- Insatisfacción de la Gerencia al no recibir los resultados esperados, lo que repercute en el incumplimiento de las proyecciones estimadas y en la paralización del crecimiento institucional y financiero de la organización.

Diseñando un manual de procedimientos para los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A. se podrá diferenciar las funciones propias de cada colaborador, responsabilidades, atribuciones y así se podrá identificar su rol dentro de la empresa, los documentos serán entregados en el plazo correspondiente y contará con un plazo para poder proporcionar información respaldada para la respectiva toma de decisiones.

1.2.1. Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene en el desempeño laboral al no contar con procedimientos declarados institucionalmente en CHARTUR S.A., en el cumplimiento a tiempo de las actividades de los departamentos de Administración y de Talento Humano?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los procedimientos que se han venido utilizando por la Gerencia, en los departamentos de administración y talento humano de CHARTUR S.A.?
- ¿De qué manera se puede implementar un modelo de procedimientos estándar que contribuya al mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en Gerencia de CHARTUR S.A. dentro de los departamentos de administración y talento humano?
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades que debería tener el área administrativa y de talento humano para generar una ejecución de operaciones confiable y oportuna?
- ¿Cuál será el beneficio de diseñar un manual de procedimientos con flujogramas para detallar de forma resumida las actividades a realizarse diariamente en los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Analizar el desempeño laboral de la empresa CHARTUR S.A. a través del estudio de las actividades realizadas en los departamentos de Administración y Talento Humano con la finalidad de diseñar un manual de procedimientos acordes a las necesidades de la organización.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procedimientos que se han venido utilizando por la Gerencia, en los departamentos de administración y talento humano de CHARTUR S.A.

- Establecer un modelo de procedimientos estándar que contribuya al mejoramiento de las actividades que se llevan a cabo por la Gerencia de CHARTUR S.A. dentro de los departamentos de Administración y Talento Humano.
- Evaluarlos procedimientos del área administrativa y de talento humano, con la finalidad de generar una ejecución de operaciones confiable y oportuna.
- Diseñar dos manuales de procedimientos con flujogramas para detallar de forma resumida las actividades a realizarse diariamente en los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A.

1.4. Justificación de la investigación

El presente trabajo investigativo se justifica por la importancia que tienen los manuales en los procedimientos, ya que son la base fundamental de los sistemas de control y calidad, así como también del eficiente mejoramiento continuo que se desarrollan dentro de ella. En consecuencia no solo se necesita hacer las operaciones de forma correcta, sino que el manual de procedimientos esté adecuadamente diseñado para las necesidades del área administrativa y de talento humanos de la empresa.

Un manual de procedimientos es un instrumento que permite integrar funciones completamente ordenadas de las actividades ordinarias de la empresa, que van encaminadas a la agilidad en el trabajo que se desarrolla en los diferentes departamentos, de esta forma mejora la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente. Para el buen funcionamiento de las actividades de una empresa es importante que se planteen procedimientos orientados a estandarizar las funciones con la visión que los colaboradores asuman sus responsabilidades, y estas actividades puedan desarrollarse de manera exitosa de acuerdo a los objetivos y metas de los respectivos departamentos.

Un personal capacitado, con conocimientos, claridad en sus funciones y obligaciones, es una potencial laboral que genera utilidades y beneficios excelentes, es un factor clave en todas las empresas, ya que se puede decir que la gente que conforma una organización es el éxito o el fracaso de las mismas. Se estudió esta área porque el talento humano cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una seguridad en sí mismos, logrando el cumplimiento de los objetivos que redundara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Para realizar o cumplir todas estas metas es necesario elaborar un análisis ocupacional donde se encuentra la información disponible sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide: Qué tipos de personas se reclutan, se contratan, que tareas y salarios se asignan, consisten en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Si la empresa carece de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, y señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado, este es uno de los problemas que tiene la empresa CHARTUR S.A. Soluciones y Servicios.

1.5. Delimitación o alcance de la investigación

El presente proyecto de investigación se desarrolló en la empresa CHARTUR S.A., con la finalidad de determinar los procedimientos que se desarrollan en los departamentos de Administración y de Talento Humano (departamentos donde se delimita el estudio)

con la finalidad de desarrollar un manual de procedimientos de estas áreas exclusivamente.

Se desarrolló durante cuatro meses de trabajo durante el año 2017, y cuenta con el apoyo de los propietarios y administradores de la empresa. Como primer punto se estudió la optimización de los tiempos en la ejecución de las funciones y la gestión del talento humano, además de solucionar un problema con base a la selección inadecuada del personal, el cual se realiza sin tener en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto o los valores de la empresa, lo que puede desencadenar en problemas de adaptación e integración.

1.6. Ideas a defender

El desempeño laboral mejorará al contar con procedimientos actualizados y declarados por la empresa CHARTUR S.A. para los departamentos de Administración y Talento Humano.

1.7. Variables de investigación

Variable dependiente: Desempeño Laboral

Variable independiente: Procedimientos de los departamentos de Administración y de Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

2.1.1. Sector Empresarial en el Ecuador

El sector empresarial en el Ecuador está conformado por las actividades destinadas principalmente a factores como la generación de servicios de electricidad, gas y agua, comercio, hoteles, bares y restaurantes, construcción y obras públicas, transporte, almacenamiento y comunicaciones, bancos e inmobiliarias, finanzas, alquiler de vivienda, servicios prestados a empresas y a hogares; conforme la estructura de Cuentas Nacionales establecidas por el Banco Central del Ecuador.

Debido a la naturaleza de los servicios que generan los subsectores que conforman el sector empresarial de la economía, son optimizados por todos los sectores del Estado y en ocasiones cuando el país está en capacidad de exportar lo hace al mercado internacional; Pero en su mayoría son insumidos por los sectores productivos que se hallan interactuando entre sí y provocan el dinamismo de la actividad económica. (Paredes, 2011, pág. 11)

Con respecto al desarrollo de los sectores agrícola e industrial los servicios en los últimos años son una fuente esencial de reactivación de la economía, es decir que existe una relación de dependencia, su oferta y demanda depende del dinamismo de los sectores anteriormente mencionados, Paredes (2011) considera que este sector puede considerarse complementario o suplementario, que debe merecer atención permanente de la política de desarrollo y la planificación de alternativas que contribuyan a su crecimiento.

2.1.2. Sector de la construcción

El año 2015 se situó como un periodo difícil para la construcción en el Ecuador. El sector se ha establecido como uno de los principales motores del crecimiento económico del país. De hecho, ha tenido una tasa de crecimiento anual promedio de 7,2% desde el año 2004, muy por encima del crecimiento promedio del PIB de 4,7% según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INEC) y Censos. Pero en el año 2016 el sector de la construcción muestra un profundo debilitamiento y desaceleración.

El panorama no es alentador. Proyectos de vivienda que estaban por arrancar se encuentran paralizados, los costos de insumos han aumentado, se prevé una posible reducción en la mano de obra, se han cancelado ventas, y los precios de terrenos y viviendas que habían crecido de forma consistente comienzan a disminuir. En resumen, los constructores y demás actores del sector tendrán un gran reto al cerrar 2015 y uno aún mayor en 2016. (Romero & Meléndez, 2016, pág. 1)

En las ciudades principales como Quito y Guayaquil se concentra el mayor número de proyectos residenciales o inmobiliarios en proceso constructivo y comercial. Solamente en Quito, en la actualidad se ofertan 530 proyectos nuevos, superior a la oferta del resto de ciudades del país; y después sigue Guayaquil, con 83 proyectos, pero con mayor número de unidades de vivienda que en Quito. La mayor oferta residencial en estas ciudades se encuentra dentro del rango de \$ 70.000 y \$ 150.000, con un área promedio de 117 m². Según datos de la página web MarketWatch, en los últimos cinco años el valor total y por metro cuadrado de construcción ha tenido una fuerte tendencia al alza lo que puede perjudicar las oportunidades de venta de este sector.

2.1.3. Manual de políticas y procedimientos

Acerca de los objetivos que se buscan alcanzar en un manual de políticas y procedimientos, mencionan Almachi & Cedeño (2014) en su trabajo de investigación “Diseño de Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Contabilidad de la empresa Asesores Buendía & Asociados S.A. Periodo 2014-2015” lo siguiente:

Diseñando un manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de Contabilidad se podrá diferenciar que cada persona tendrá sus propias funciones, responsabilidades, atribuciones y así podrá identificar su rol dentro de la empresa, los documentos serán entregados en el plazo correspondiente y contará con un plazo para poder proporcionar información elaborada con eficiencia y eficacia para la respectiva toma de decisiones (Almachi & Cedeño, 2014, pág. 17)

Paralelamente para Bonilla & Solórzano (2014), en su trabajo de investigación “Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos Contables para la Avícola Churrute en el Periodo 2012-2013 en la Ciudad de Naranjal” argumentan:

La Avícola Churrute desde sus inicios ha sido una organización que no tiene normas ni reglas internas contables, razón por la cual es de vital importancia el diseño de un manual de políticas y procedimientos contables ya que será una gran herramienta para la elaboración de registros y elaboración de reportes de las actividades, tales como: compras, ventas, retenciones, control de inventarios, entre otros (pág. 21)

En ambas investigaciones se evidencian las problemáticas surgidas a partir de la ausencia de un respectivo manual de políticas y procedimientos. Esto radica en la falta de dirección laboral que no obliga a los trabajadores a respetar y seguir determinadas normas y reglas cuya finalidad es la de facilitar sus actividades diarias.

Para Iturralde (2012) en su investigación “La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la Ciudad de Ambato en el año 2010” describe:

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización no institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable (Iturralde, 2012, pág. 14)

Esto manifiesta de forma contundente que la eficiencia y desempeño de los trabajadores influye directamente en el alcance de los proyectos y objetivos de la empresa en la que estos desempeñen. Por lo tanto, la observación y estimulación de las acciones laborales del personal empresarial debe ser una actividad que debe ser medida frecuentemente.

Haciendo énfasis a la organización, comenta Escobar (2013) en su trabajo de titulación “El Diseño e Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos contables Para una empresa que fabrica cajas De cartón corrugado” lo siguiente:

La organización es la unidad funcional que en forma conjunta con el recurso humano y a través de la dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades, por medio de niveles jerárquicos, permite llegar obtener el logro de los fines esperados por la misma (Escobar, 2013, pág. 20)

Resaltando sus palabras, se destaca que la organización es la piedra angular de toda empresa, pues esclarece una dirección y diligencias específicas con las que pueden

contar los empleados para maximizar su rendimiento. Un medio para lograr este objetivo sin caer en la ambigüedad es a través de normas y leyes escritas objetivas.

De manera agonista, para Zambrano (2011) en su trabajo “Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011”

Comúnmente los problemas administrativos surgen cuando hay que determinar la labor a ejecutarse, designar a las personas adecuadas para desarrollarlas, e incluyendo la disponibilidad de los recursos con que se cuenta para realizar los procesos que se originan del plan establecido inicialmente. Por lo tanto, es importante seguir un plan diseñado para obtener los resultados previstos (Zambrano, 2011, pág. 17)

Él llega a la misma conclusión que describen anteriormente, esto es, que la ausencia de objetivos y normas no pueden traducirse en una correcta administración laboral.

De manera contundente pueden hacer uso de la conclusión a la que llegó Sánchez (2013) en su trabajo de investigación “Diseño del manual de Políticas y Procedimientos Administrativos y su incidencia en la eficiencia y Eficacia de procesos para el área de secretaría Del colegio técnico fiscal provincia del Azuay De la ciudad de Guayaquil”:

Con el presente manual de políticas y procedimientos habrá un mejor control y atención en la generación de información solicitada por parte de las instituciones privadas, publicas, autoridades del plantel, estudiantes y padres de familia, ya que cuenta con un procedimiento detallado para que haya una mayor eficiencia y rapidez en la atención de solicitudes de información (Sánchez, 2013, pág. 117)

Habiendo mencionado esto, se puede destacar la importancia de un respectivo manual de políticas y procedimientos en una empresa independientemente de hacía que área se

designe la misma, pues su finalidad es maximizar la eficiencia de un determinado trabajo.

2.2. Marco teórico referencial

2.2.1 Desempeño Laboral

Según Quintero & Faría (2011) es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

El desempeño presentado por los trabajadores es reflejado en las actividades que realicen en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue alcanzar sus objetivos y metas. Por lo tanto, la motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados.

Otro concepto de desempeño lo comparten Chiavenato (2012) en su trabajo “Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el Desempeño Laboral” donde argumentan que es el rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

Ahora bien, cabe mencionar que el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa de manera aislada e independiente, pues debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las

empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (Chiavenato, 2012)

Cada empleado cumple diferentes asignaciones durante su rol de trabajo. Para realizar una correcta evaluación de estos, es fundamental contextualizar dicha evaluación con las asignaciones específicas de cada empleado. De esta manera, se consigue un seguimiento del desarrollo del personal laboral objetivo y cabal.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

2.2.2. Satisfacción del trabajador

Menciona Fuentes (2012) “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad, Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango” que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

- **Dedicación al trabajo:** Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto
- **Compromiso organizacional:** Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro.
- **Estado de ánimo en el trabajo:** Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo.

2.2.3.1 Autoestima

Para Romero & Jaramillo (2010) en su trabajado “Clima Organizacional su Relación con el Factor Humano”:

Es el concepto que tenemos de nuestra valía, se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo durante nuestra vida; creemos que somos listos o tontos, nos gustamos o no. Los millares de impresiones, evaluaciones y experiencias

reunidos se juntan en un sentimiento positivo hacia nosotros mismos o, por el contrario, en un incómodo sentimiento de no ser lo que esperábamos (Romero & Jaramillo, 2010, pág. 13)

La autoestima comprende la actitud individual acerca de la competencia, el desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva o negativa, y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, y parece actuar como variable moderadora en la relación estrés laboral-salud.

2.2.3.2 Trabajo en equipo

De acuerdo a París & Cela (2011), lo describen de la siguiente manera:

La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.(París & Cela, 2011, pág. 4)

Enfatizando lo anterior, el trabajo en equipo expresa una modalidad donde son relacionadas las actividades laborales de un grupo social en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Por lo tanto, implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

2.2.3.3 Capacitación del trabajador

Para Abreu & Garza (2011) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La valoración de determinadas necesidades de capacitación resulta relevante en la empresa porque permite detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral.

2.2.3. Como medir el desempeño laboral

A lo largo del tiempo en que las empresas se han visto en la situación de medir la competitividad y eficiencia de sus empleados, se han buscado métodos objetivos y cabales para medir el desempeño laboral. En el libro de Chiavenato (2012) “Gestión de Talento Humano” comparte algunos de los métodos para medir el desempeño laboral, que serán descritos a continuación:

2.2.3.1 Método de la Evaluación Individual

Este método de evaluación permite identificar el rendimiento individual del personal, lo cual puede ser objetivo sí el puesto lo requiere metas individuales de trabajo; caso contrario cuando las metas son grupales.

- Escala gráfica de calificación: Esta técnica se presentan al calificador varios rasgos, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua. En algunos planes se da mayor peso a las características que se consideran más importantes. A veces se pide a los evaluadores que expliquen sus calificaciones con una o dos frases.
- Elección forzada: Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay frases de las cuales el evaluador debe elegir una, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado.

- Evaluación escrita: Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, permite flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.
- Técnica de incidente crítico: Son eventos relacionados con el comportamiento y el desempeño de un empleado. Se hace un registro por escrito que será utilizado al presentar las evaluaciones formales. Este tipo de evaluación requiere registros frecuentes para dejar por un lado los juicios subjetivos. Las autoridades de las organizaciones determinan que método de evaluación del desempeño es mejor en base a sus necesidades y políticas de evaluación, sin embargo se concluye que el método permite un mejor control del desempeño diario de los empleados y evita que las evaluaciones sean subjetivas.
- Lista de verificación y listas ponderadas: Este método consiste en realizar informes que describan comportamientos de cualquier empleo particular. A cada informe se le debe asignar un valor determinado que permita calificar el desempeño, para que luego se obtenga un promedio que establezca el puntaje total.
- Escalas de evaluación por conducta: Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método

sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

2.2.3.2 Método de la Evaluación Colectiva

- Comparación pareada: En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base general, es el desempeño global. Este método es poco objetivo porque no permite realizar muchas acciones con los resultados. Más que solamente saber de resultados.
- Distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuación es baja, es posible que los demás se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos ya que el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados.
- La Evaluación por Objetivos: Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados. Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas:

- Altos niveles de objetividad y planificación al momento de ejecutar las funciones.
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros
- Es personalizada, considera funciones por puesto
- El evaluador pasa a ser un facilitador
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias
- Fomenta la planificación de los recursos
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador

Inconvenientes:

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir
- Requiere una formación específica en el evaluador
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo

Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:

- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos
- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados

2.2.4 Procesos Administrativos y de Talento Humano

Para Chauca (2014) se denominan procesos del departamento de Talento Humano a las actividades que realizan los colaboradores al momento de ejecutar cada uno de los subsistemas de esta área; como son el seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Básicamente el propósito que engloba todos los objetivos y actividades del departamento de Talento Humano corresponde a la selección, contrato y capacitación de los nuevos empleados en una determinada empresa. Sin embargo es menester profundizar las áreas más fundamentales a las que se ocupa este departamento, por lo cual se destacan los siguientes literales:

a) Admisión de personas: La admisión de personas actúa como una especie de filtro en el cual las organizaciones eligen a los candidatos capaces de adaptar fácilmente sus características personales a las características de la organización.

b) Reclutamiento de personas: El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo.

c) Selección de personas: La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

d) Remuneración: Es la compensación que recibe cada colaborador de la organización a cambio de sus servicios prestados.

e) Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el que cumple los requisitos de su trabajo.

f) Compensación de personas: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales”.

2.2.4.1 Tipos

Análisis de Puesto

Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Selección de personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Como se define un proceso

Para Yela (2011) es el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

La mejor manera de utilizar la gestión por procesos en una empresa es necesario describir claramente su misión (en qué consiste, para qué existe y para quién se realiza), concretando, a continuación, entradas y salidas e identificando clientes y proveedores del mismo. Se debe poder medir la cantidad y la calidad de lo producido, el tiempo

desde la entrada hasta la salida y el coste invertido en añadir valor; y, por último, ha de poder asignarse la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso a una persona

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

Planeación: Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

Organización: La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Integración: Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

Dirección: Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Control: Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Procedimiento

Para Escobar (2013):

Un procedimiento es un conjunto de pasos u operaciones que definen en forma detallada la sucesión cronológica y la manera de realizar una actividad. Un procedimiento se elabora para responder a las interrogantes de ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? se llevará a cabo una actividad y, a través de su discusión lograr los mejores resultados en cada función concreta para alcanzar los objetivos (Escobar, 2013, pág. 16)

Como se puede deducir, el procedimiento resulta una guía metodológica que dictamina como proceder en la resolución de determinados propósitos a cumplir. Constituye un modelo de operaciones que el empleado tiene para el funcionamiento pertinente de sus actividades dentro de su lugar de trabajo.

Dentro del contexto de esta investigación, el procedimiento administrativo está constituido en una serie de pasos que tendrán como objetivo la concreción de algún fin inherente a una actividad.

2.2.4.2 Manual

De acuerdo a Zambrano (2011) un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

De manera más específica, Chiavenato (2012) argumenta que los manuales administrativos, son documentos de uso diario. Son documentos que contienen información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización.

Importancia de los Manuales Administrativos

A lo largo del quehacer diario en toda clase de organización, se adoptan reglas, normas de servicio, instrucciones, órdenes y formas de hacer las cosas, que los empleados deben conocer para realizar en forma satisfactoria su trabajo.

Estas instrucciones son comunicadas a las personas en el momento oportuno, en muchos casos verbalmente, pero con el paso del tiempo aun cuando consten en soportes escritos, informáticos magnéticos o cualesquiera que sean, son archivadas y, por lo general, caen en el olvido por falta de consulta, por no saber dónde están o por desconocimiento por parte de nuevas personas.

En respuesta a lo antes mencionado, surgen los manuales administrativos como documentos que sirven de medio de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, registrando en forma ordenada y sistemática, toda la información de la organización: legislación, estructura, historia, objetivos, políticas, procedimientos e instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de labores cotidianas de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Clasificación de los Manuales

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

a) Por su contenido

- **Manual de Historia de la Organización.**- Describe los inicios de la organización, la constitución, los esfuerzos, los problemas que tuvieron que atravesar, la forma de administrar hasta la actualidad, los factores que han influido para su crecimiento, los valores institucionales, en resumen toda la trayectoria. Este tipo de manuales motivan a sus empleados a sentirse identificados con la organización y dar lo mejor de sí para su crecimiento.

- **Manual de Organización:** Describe la estructura de la organización a través del detalle de los objetivos, organigrama funcional por área y general, perfiles de puestos, descripción de funciones, responsables de cada área. Es necesario que cada área o departamento tenga su propio manual de organización y se utiliza con mucha frecuencia como herramienta de inducción para el personal nuevo.
- **Manual de Políticas:** Describe los lineamientos que el personal debe seguir para el cumplimiento de las responsabilidades de las distintas áreas funcionales que participan en el desarrollo de la organización. Sirven como guía en el transcurso de las tareas asignadas para evitar consultando constantemente a los niveles jerárquicos superiores sobre la forma de proceder ante determinada situación
- **Manual de Procedimientos:** Describe los procedimientos que debe hacer el personal para determinada actividad, considerado como una guía de gran ayuda para el personal nuevo porque les da la pauta de cómo proceder en la ejecución de sus funciones. El objetivo de un manual de procedimientos es evitar el desperdicio de tiempo señalando quién, cómo, cuándo y dónde es responsable de ciertas tareas.
- **Manual de Políticas y Procedimientos:** Describen las actividades que debe seguir el personal en la realización de las funciones de una organización. Además incluye la descripción de los puestos de trabajo y áreas que intervienen, indicando su responsabilidad y participación, generalmente contienen información muy útil que aporta para el adecuado desarrollo de las actividades como ejemplos de los documentos, formularios, gráficos de los equipos o maquinarias que se utilizarán.
- **Manual de Adiestramiento o Instructivo:** Describe los procesos y actividades a realizarse en un puesto de trabajo, pero en forma más detallada que un manual

de procedimientos. El detalle minucioso se debe a que va dirigido especialmente a personas que saben poco del tema o casi nada. Por ejemplo, un instructivo de graduación para los estudiantes que egresan de su carrera universitaria, ellos no tienen conocimiento de los trámites y pasos que deben seguir para graduarse y en el instructivo se detallan todos esos aspectos, facilitando el trabajo al estudiante.

- **Manuales Técnicos:** Describe cómo realizar las actividades operacionales de un área funcional. Los manuales técnicos se crean con la finalidad de ser la fuente de conocimiento para el personal de esa área y de información general para el personal que está relacionado con dicha área. Sirve como base para futuras modificaciones.

b) Por la función específica

Al área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de:

- **Manual de Producción:** Describe las instrucciones para el adecuado desarrollo de las actividades de fabricación, control de calidad de la producción, distribución, empaque, entre otros. Proporcionando al personal de producción el conocimiento necesario para evitar errores pues es el área operativa más importante de la organización que genera los ingresos que tiene.
- **Manual de Compras:** Describe las pautas a considerarse en el proceso de compras y servir de guía ante cualquier inconveniente que se presente en las actividades como cotización, documentación, adquisición, ingreso de mercadería, entre otros.
- **Manual de Ventas:** Da al personal del área de ventas las pautas para desarrollar un buen trabajo, describe aspectos importantes como porcentajes de comisión, beneficios, metas de ventas mensuales y anuales.

- **Manual de Finanzas:** Establece las responsabilidades a cada empleado sobre la protección de la información financiera que generan así como su traslado a los demás departamentos, la preparación de presupuestos que es una actividad de mucho cuidado, el manejo y distribución de dinero a las demás áreas.
- **Manual de Contabilidad:** Es de vital importancia porque el área de contabilidad es quien genera la información financiera que será presentada a terceras personas para su uso, según el caso. Por ejemplo, el estado a través del SRI, la Superintendencia de Compañías, la Contraloría General del Estado, los accionistas, directorio, gerente o instituciones financieras y la información debe ser oportuna, precisa y veraz. En el manual se describen aspectos relacionados al sistema contable, claves de acceso, responsables de cada tarea, elaboración de formularios y documentos contables, validez de información.
- **Manual de Crédito y Cobranzas:** Un manual que establezca la forma de cobro, la custodia de los valores cobrados, políticas para otorgar créditos, documentos válidos, personal encargado, responsabilidades para cada puesto de trabajo, podrá disminuir errores departamentales y lograr una mayor eficiencia en la utilización de recursos.
 - **Manual de Personal:** Son manuales que tienen relación a todos los aspectos que conciernen al personal dentro de toda la organización como políticas internas, perfil para selección de personal, reclutamiento a personal nuevo, capacitaciones internas y externas, ascensos, sueldos, comisiones, beneficios, uso de servicios, permisos, vacaciones, faltas.

2.2.4.3. Contenido del Manual de Procedimientos

Según Chiavenato (2012) propone la siguiente estructura para definir un manual de procedimientos entendible y de fácil comprensión:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivos de los procedimientos
5. Alcance de los procedimientos
6. Responsables
7. Políticas o normas de operación
8. Conceptos
9. Descripción de las operaciones
10. Formularios o impresos
11. Diagramas de flujo
12. Glosario de términos

Identificación

Contiene la siguiente información:

1. Logotipo de la organización
2. Nombre de la organización
3. Nombre de la unidad o sección (si es específico)
4. Lugar y fecha de elaboración.
5. Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
6. Clave de la forma. Primero las siglas de la organización, siglas de la unidad donde se utiliza el manual y por último el número de la forma. Entre siglas y número se coloca un guion o diagonal.

Índice

Disposición de los capítulos que conforman el documento.

Prólogo o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir mensajes de la máxima autoridad.

Objetivos

Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual.

Área de aplicación o alcance

Esfera de acción que cubre el manual. En el ejemplo anterior: Todos los archivos de gestión de la Institución.

Responsables

Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de personas, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que momentáneamente realiza esa labor. En nuestro caso específico, nos interesa conocer las funciones y la forma en que debe ejecutarlas el encargado de archivo, no la persona que en ese momento ocupa el puesto.

Políticas o normas de operación

Criterios o lineamientos necesarios para ejecutar lo descrito. Facilita la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Conceptos

Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su grado de especialización requieren mayor información o ampliación de su significado, para ser más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimientos (descripción de operaciones)

Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento. Explica en qué consiste la operación, cómo se efectúa dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando se describe un procedimiento general, solo se anotan las unidades que intervienen y no los puestos involucrados. Si se trata de un manual específico dentro de una unidad administrativa, se debe indicar el puesto responsable para cada operación.

Requisitos para la redacción de los procedimientos:

- Los procedimientos se redactan en tiempo presente.
- Los términos y sus definiciones se mantienen a lo largo de todo el documento, y deben ser conocidos y entendidos por el personal encargado de su ejecución.
- La descripción de las actividades debe ser clara y concisa.

Formularios o impresos

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del manual o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de operaciones, debe hacerse referencia específica a las fórmulas utilizadas, empleando números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta.

Se puede adicionar los instructivos para su llenado.

Diagramas de flujo

Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anotada. Los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible, dan una descripción clara de las

operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario de términos

Lista general de conceptos de carácter técnico o muy específicos relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales. Son de índole global.

2.3. Marco contextual

La compañía CHARTUR S.A. se remonta al 17 de octubre del 2006 en la Provincia del Guayas ubicada en la Avenida Quinta 47, Samborondón. Se dedica a venta al por mayor de maquinaria y equipo agropecuarios: arados, esparcadoras de estiércol, sembradoras, cosechadoras, trilladoras, máquinas de ordeñar, máquinas utilizadas en la avicultura y la apicultura, tractores utilizados en actividades agropecuarias y silvícolas,

2.4. Marco legal

2.4.1. Código de trabajo

Art. 44.- Prohibiciones al Empleador

- a. Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado
- b. Retener más del diez por ciento de la remuneración por concepto de multas
- c. Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados
- d. Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo

- e. Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración
- f. Obligar a trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura.
- g. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores
- h. Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores
- i. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo
- j. Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores
- k. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicarán.
- l. Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. (Ministerio del trabajo, 2015)

La ley indica las prohibiciones que debe acoger el empleado para establecer las bases del derecho laboral dentro de la estructura organizacional de la empresa, enriquecer las relaciones entre los rangos jerárquicos es una de las principales requisitos para llegar a un excelente clima laboral; este factor puede generar un incremento impensable en la productividad y en la rapidez con que se ejecuten las funciones diarias dentro de la organización.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador

- a. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
 - b. Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
 - c. Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley
 - d. Observar buena conducta durante el trabajo;
 - e. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal
 - f. Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo
 - g. Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
 - h. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
 - i. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.
- (Ministerio del trabajo, 2015)

Cada colaborador está obligado a seguir ciertas características o privilegios que tiene el empleador en el código de trabajo; este factor se establece según sus posibilidades y mediante el establecimiento de medidas de prevención a cada trabajador, además estas son adoptadas por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional, a causa de sus actos y omisiones en la ejecución de alguna función, de conformidad con su formación y las instrucciones del empresario.

Art. 46 Prohibiciones al trabajador

- a. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.
- b. Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.
- c. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.
- d. Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva. (Ministerio del trabajo, 2015)

Una buena gestión empresarial conlleva la optimización de los recursos productivos y ejecución de las funciones de cada colaborador. Lo que implica promover la calidad en la producción y mejorar las condiciones de trabajo, estableciendo apropiadamente deberes y derechos al empleador; mediante manuales de procedimientos que establezcan las obligaciones y prohibiciones del trabajador.

2.4.2. Consejo Nacional de la judicatura

Un manual de procedimientos constituye una guía para la correcta aplicación de las normas y procedimientos establecidos en las unidades sustantivas, unidades administrativas y de staff del Consejo Nacional de la Judicatura; su contenido pretende que la entidad cuente con un instrumento formal que muestre la relación, articulación e interacción que prevalece en el marco funcional, los métodos de trabajo o forma de realizar una actividad o tarea; los objetivos que se persiguen con el mismo; las normas que refuerzan los procedimientos y rigen su uso y actualización; el ámbito de aplicación; la aprobación, vigencia y descripción de los principales procedimientos. (Consejo Nacional de la Judicatura, 2015)

Los manuales de procedimientos se establecen como instrumentos de soporte técnico administrativo en el funcionamiento institucional, al presentar en forma ordenada, detallada y secuencial las operaciones de los distintos órganos y unidades del Consejo; al establecer de manera formal los métodos de operaciones realizadas diariamente, delegando responsables de ejecución, control y evaluación de las actividades, facilitando la interrelación entre los colaboradores y la gestión operativa.

2.5. Marco conceptual

- 1. Desempeño laboral:** Se denomina al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.
- 2. Documento:** Es cualquier soporte material en el que se incorpora algún tipo de información.
- 3. Eficacia:** Cualidad que tiene una determinada acción de alcanzar una meta que se había propuesto por parte de alguien.
- 4. Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

5. **Evaluación:** el proceso mediante el cual se intenta determinar el valor de una cosa o persona o el grado de cumplimiento de determinados objetivos.
6. **Gestión:** Es el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización.
7. **Legalidad:** es una condición que remite a una situación que se encuadra dentro de los postulados de la ley.
8. **Manual:** Guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo.
9. **Normas:** Regla del ordenamiento jurídico existente, por la cual el mismo tiene como objetivo ordenar el comportamiento de las personas en sociedad.
10. **Planificación:** La acción de planificar, es decir, poner en marcha una estrategia o un plan con algún objetivo.
11. **Política:** Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.
12. **Reclutamiento:** procedimiento de selección que permite entrar a formar parte de posiciones laborales.
13. **Recursos:** Todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado
14. **Remuneración:** es una cantidad de dinero que alguien recibe al finalizar la actividad laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos a utilizar en la investigación

El método aplicado en el presente trabajo investigativo es de diseño no experimental, de tipo descriptivo y explicativo con un enfoque mixto, ya que por la versatilidad del proceso se enfocó en técnicas de encuestas a los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A., con la finalidad de recibir datos reales para su respectiva interpretación.

Para conocer el estado en que se encuentra la empresa, se realizó una técnica de recolección de datos que será una entrevista realizada a los altos mandos de la empresa que serán escogidos al azar; las preguntas estarán enfocadas acerca de las actividades que realizan los colaboradores en todas las áreas, mediante esta información se efectúa una propuesta para solucionar este inconveniente que presenta la empresa.

Por otro lado, un análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma; con el fin de hacer un proceso de recopilación de información necesaria para saber el nivel de responsabilidad, habilidades y conocimientos de cada cargo, proponiendo y realizando críticas constructivas para la empresa, este es un proyecto más de propuestas y de trabajo con la organización para descubrir los problemas y buscar las posibles soluciones.

Enfoque

El presente trabajo investigativo se realizó con un enfoque mixto, es decir, que tuvo características cualitativas porque trata de comprender las opiniones del gerente general para sumergirse subjetivamente; además cuantitativa debido a que se busca medidas

precisas y un análisis de los conceptos que son objetivos para responder a la problemática existente.

Método de investigación

El presente trabajo investigativo se realizó bajo el método inductivo – deductivo porque se ordena la observación tratando de extraer conclusiones de carácter general desde la acumulación de datos particulares. Se utilizó el método deductivo porque se logra inferir algo observado en el estudio a partir de una ley general. También se aplicó el método inductivo, ya que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan durante la investigación de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A.

Tipo de investigación

El presente trabajo investigativo se considera de tipo descriptivo porque se evidenció como se manifiesta determinado fenómeno. El método descriptivo permite evaluar ciertas características de una situación particular en varios puntos de un periodo, analizando datos reunidos para descubrir variables relacionadas. El estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis para evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Diseño de investigación

El presente trabajo investigativo se considera de diseño no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente variables. Esto se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos sin alterar su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

3.2. Población y Muestra

La población del presente trabajo investigativo está conformado por todos los departamentos de la empresa CHARTUR S.A. presentado a continuación:

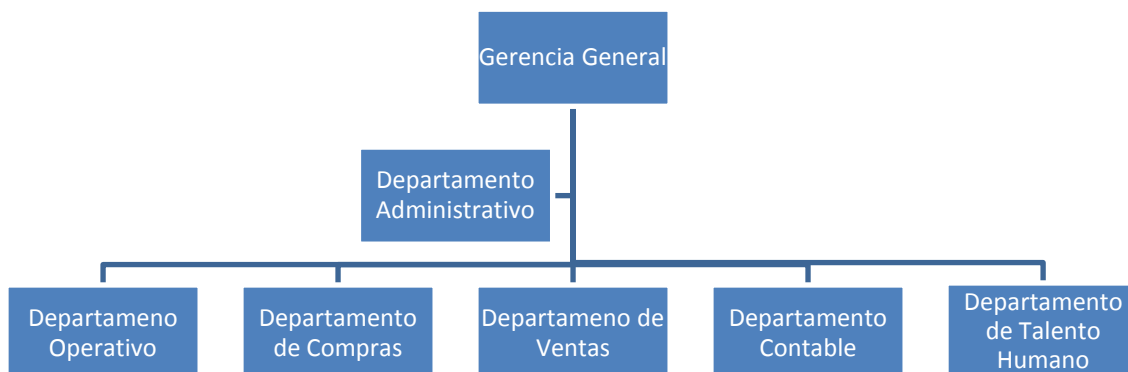


Figura 1: Organigrama de la empresa CHARTUR S.A.

La población para el presente trabajo investigativo fueron los 40 empleados de la empresa CHARTUR S.A., de los cuales se toma como muestra para nuestro estudio específico a los colaboradores que conforman los departamentos de Administración y Talento Humano presentados a continuación:

Tabla 1: Muestra

Departamento de Administración	
Jefe	1
Asistentes	2
Departamento de Talento Humano	
Jefe	1
Asistentes	2
Total	6

Nota: Información proporcionada por CHARTUR S.A.

El tamaño muestra para el presente trabajo investigativo corresponde a seis colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

3.3. Técnicas de la investigación

Observación

Se pudo verificar in situ el tiempo en que los colaboradores de CHARTUR S.A. están realizando sus actividades, porque esta técnica tiene la capacidad de explicar y describir el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones implicadas en el campo de estudio, perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

Encuesta

La encuesta es una técnica que permitió, mediante la tabulación de datos de la muestra establecida, el análisis de las tablas de frecuencias de las respuestas otorgadas por los colaboradores de CHARTUR S.A. con la finalidad de examinar las características descritas durante el estudio de las variables implicadas y poder generar una propuesta sólida como solución a los parámetros encontrados.

Entrevista

La entrevista permitió acceder a la información requerida por parte del gerente general de la empresa CHARTUR S.A., con lo cual se pudo realizar el análisis respectivo conociendo el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno.

3.4. Procesamiento de información

Para el presente trabajo investigativo se realizó el procesamiento de la información de los datos generados por los colaboradores de CHARTUR S.A. en Microsoft Excel, en donde se efectuó el ingreso de todos los datos obtenidos para posteriormente ser analizados por medio de tablas y gráficos.

3.5. Análisis de los resultados

3.5.1. Análisis de las encuestas

1) ¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?

Tabla 2: Inducción de procesos

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	0	0,00%
2. No	6	100,00%
3. Desconozco	0	0,00%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

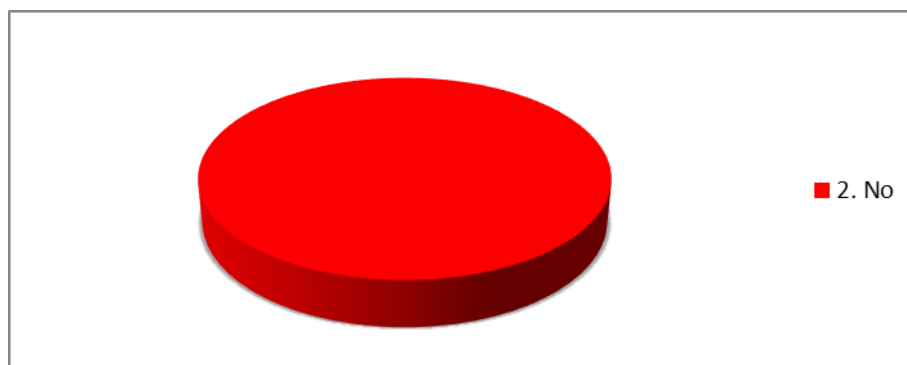


Figura 2: Inducción de procesos

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la primera pregunta se definieron de la siguiente manera: “no” en un 100,00%. Esto representa que la totalidad de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan en que no se realizó una inducción clara para conocer los procesos que realizan en un puesto de trabajo, evidenciando así que no existe una metodología o proceso que genere los conocimientos necesarios para una óptima ejecución de funciones de un determinado departamento, coincidiendo con la observación realizada en el cual las responsabilidades no estaban determinadas para cada empleado causando conflictos en alguna problemática presentada.

2) ¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?

Tabla 3: Recibimiento de instrucciones

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	6	100,00%
2. No	0	0,00%
3. Desconozco	0	0,00%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

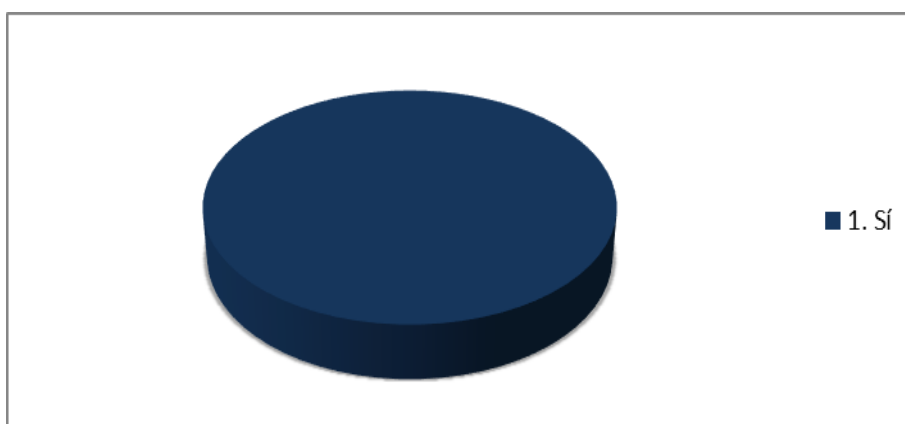


Figura 3: Recibimiento de instrucciones

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la segunda pregunta se definieron de la siguiente manera: “sí” en un 100,00%. Esto representa que la totalidad de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan en que si se reciben instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en un puesto de trabajo; evidenciando así que los cargos superiores están altamente calificados para describir una función a realizarse en un determinado periodo de tiempo, coincidiendo con la observación realizada en el cual los mandos superiores presentaban las directrices adecuadas para el correcto desempeño de alguna tarea realizada durante la jornada laboral.

3) ¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?

Tabla 4: Reducción de tiempos de trabajo

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	0	0,00%
2. No	5	83,33%
3. Desconozco	1	16,67%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

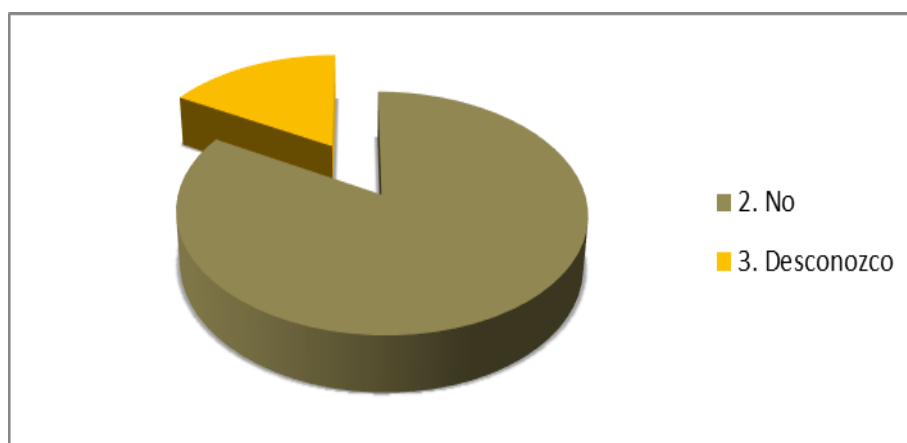


Figura 4: Reducción de tiempos de trabajo

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la tercera pregunta se definieron de la siguiente manera: “no” en un 83,33% y “desconozco” en un 16,67%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan en que no se implementan estrategias para reducir tiempos de trabajos; evidenciando así que el factor tiempo no es optimizado en la realización de actividades diarias de la empresa, perjudicando directamente en la competitividad ante todo el entorno empresarial, coincidiendo con la observación realizada en el cual existía una mala planificación para controlar las tareas realizadas sobre las programadas y las que debían cumplirse con mayor prioridad.

4) ¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para el personal?

Tabla 5: Capacitación para el personal

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	0	0,00%
2. No	5	83,33%
3. Desconozco	1	16,67%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

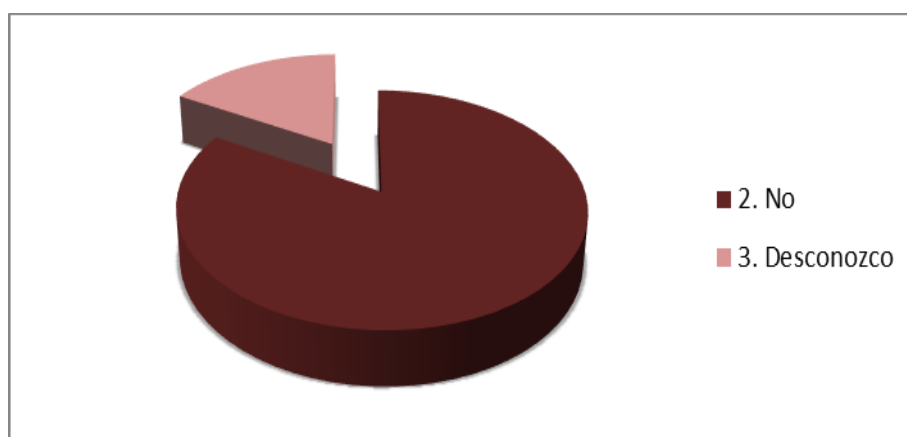


Figura 5: Capacitación para el personal

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la cuarta pregunta se definieron de la siguiente manera: “no” en un 83,33% y “desconozco” en un 16,67%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan en que no cuentan con programas periódicos de capacitación para el personal; evidenciando así que los colaboradores tienen que autocapacitarse para poder desarrollar sus habilidades profesionales tanto individuales como colectivas, coincidiendo con la observación realizada cada empleado se encontraba sin motivación para desempeñar alguna función.

5) ¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?

Tabla 6: Incentivos para el personal

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	0	0,00%
2. No	6	100,00%
3. Desconozco	0	0,00%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

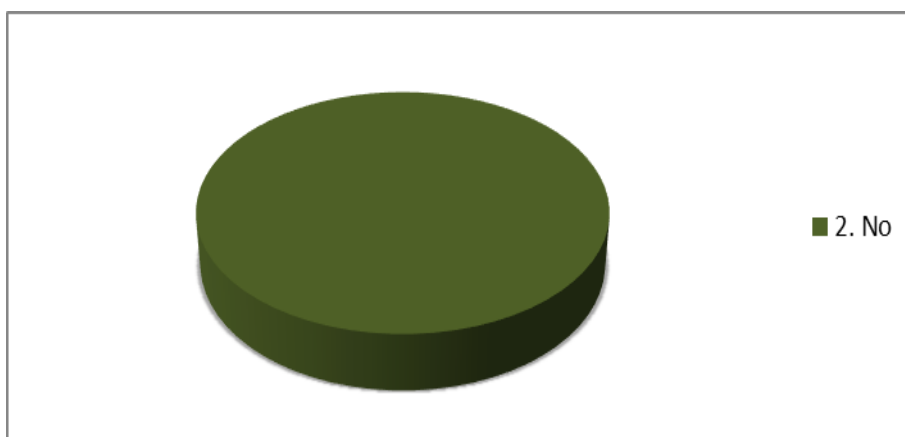


Figura 6: Incentivos para el personal

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la quinta pregunta se definieron de la siguiente manera: “no” en un 100,00%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan en que no tienen un programa de incentivos para el personal; evidenciando así que los colaboradores no son recompensados por la excelencia y eficiencia en el cumplimiento de una, lo que puede generar que los índices de productividad de cada empleado se vea afectado durante la jornada de trabajo, coincidiendo con la observación realizada en el cual cada empleado no demostraba un impacto interactivo o un desempeño efectivo para cumplir alguna tarea durante las horas de trabajo.

6) ¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?

Tabla 7: Determinación de tiempos de trabajo

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	0	0,00%
2. No	6	100,00%
3. Desconozco	0	0,00%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

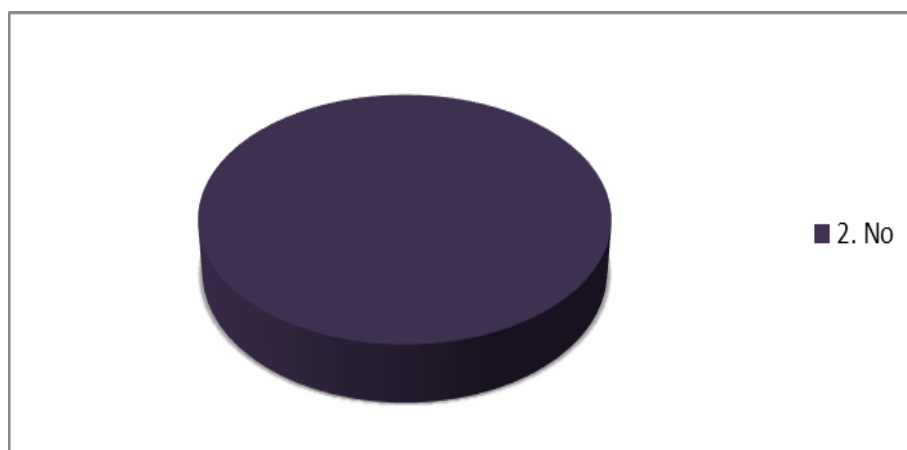


Figura 7: Determinación de tiempos de trabajo

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la sexta pregunta se definieron de la siguiente manera: “no” en un 100,00%. Esto representa que la totalidad de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan en que no existe un método para determinar los tiempos de trabajo; evidenciando así que las funciones realizadas diariamente no poseen un tipo de control que permitan medir la eficiencia del proceso, coincidiendo con la observación realizada en el cual las tareas se proponían diariamente sin una calendarización establecida, generando conflictos entre los que ejecutaban alguna función determinada.

7) ¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?

Tabla 8: Detección de errores internos

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	2	33,33%
2. No	4	66,67%
3. Desconozco	0	0,00%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

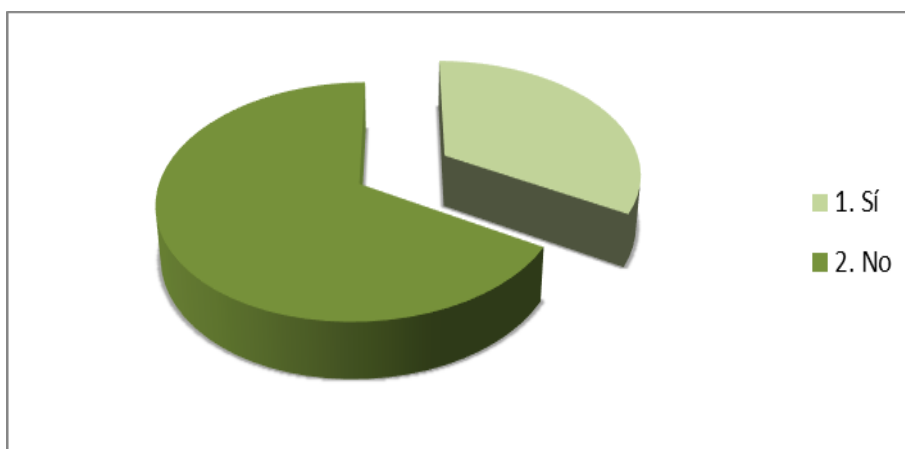


Figura 8: Detección de errores internos

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la séptima pregunta se definieron de la siguiente manera: “sí” en un 33,33% y “no” en un 66,67%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan en que no existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución; evidenciando así que las funciones realizadas diariamente no poseen un tipo de control que permitan medir la eficiencia del proceso, coincidiendo con la observación realizada en el cual se generaban conflictos entre empleados perjudicando gravemente el ambiente laboral y las interacciones personales.

8) ¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?

Tabla 9: Mejoramiento para departamentos

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	0	0,00%
2. No	6	100,00%
3. Desconozco	0	0,00%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

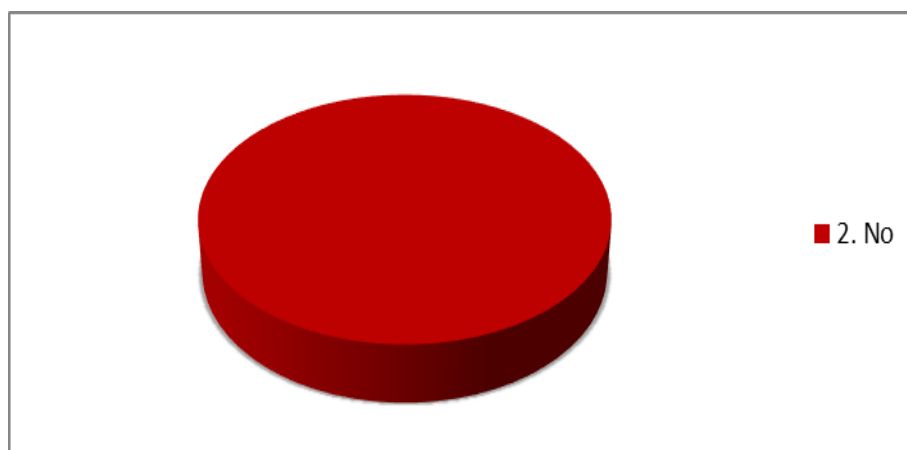


Figura 9: Mejoramiento para departamentos

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la octava pregunta se definieron de la siguiente manera: “no” en un 100,00%. Esto representa que la totalidad de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan que en la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para los departamentos; evidenciando así que no existe una organización que permita el cumplimiento de objetivos y una retroalimentación de los procesos realizados diariamente, coincidiendo con la observación realizada en el cual las actividades diarias se realizaban sin establecer indicadores que les permitieran a los mandos superiores reconocer la efectividad de un proceso.

9) ¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?

Tabla 10: Determinación de experiencias adquiridas

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	0	0,00%
2. No	6	100,00%
3. Desconozco	0	0,00%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

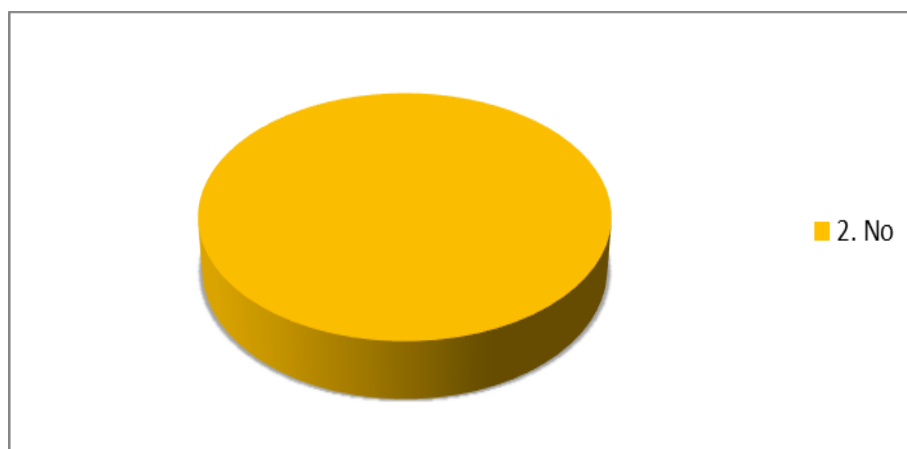


Figura 10: Determinación de experiencias adquiridas

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la novena pregunta se definieron de la siguiente manera: “no” en un 100,00%. Esto representa que la totalidad de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan que no se realizan pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas; evidenciando así que no existe un proceso sistemático para poder medir las habilidades desarrolladas en un determinado periodo de tiempo y el valor agregado que esté genera a la empresa, coincidiendo con la observación realizada en el cual las destrezas adquiridas durante los años de experiencia para realizar alguna función por parte de los empleados no es utilizada a beneficio del crecimiento empresarial de la entidad.

10) ¿Se realiza un cronograma establecido de trabajo en el departamento?

Tabla 11: Realización de cronogramas de trabajo

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	6	100,00%
2. No	0	0,00%
3. Desconozco	0	0,00%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

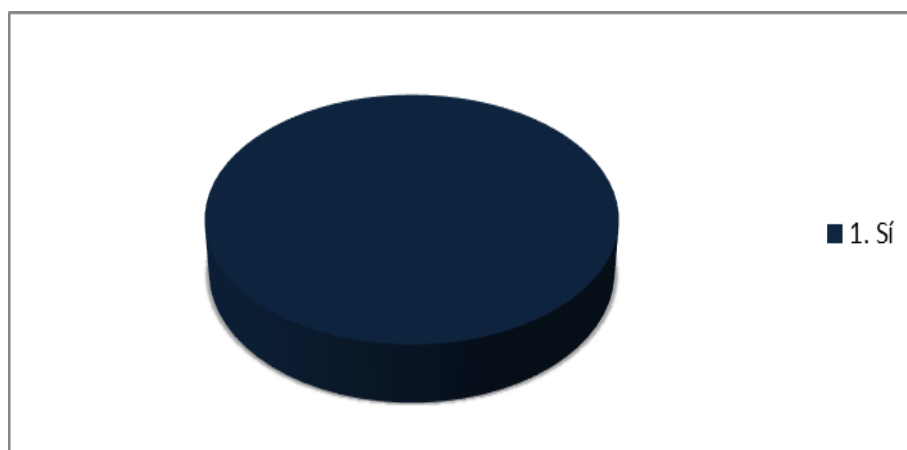


Figura 11: Realización de cronogramas de trabajo

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la décima pregunta se definieron de la siguiente manera: “sí” en un 100,00%. Esto representa que la totalidad de colaboradores de los departamentos de Administración y Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A. concuerdan que si se realiza un cronograma establecido de trabajo; evidenciando así que las áreas departamentales si establecen tiempos de cumplimiento para diferentes tipos de tareas, pero este factor no es optimizado, coincidiendo con la observación realizada en el cual no existe una desorganización total, si no la imposibilidad de establecer responsabilidades al momento de generarse un error durante la ejecución de las funciones departamentales.

11) ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?

Tabla 12: Políticas para cargos departamentales

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Ponderación
1. Sí	0	0,00%
2. No	2	33,33%
3. Desconozco	4	66,67%
Total general	6	100,00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

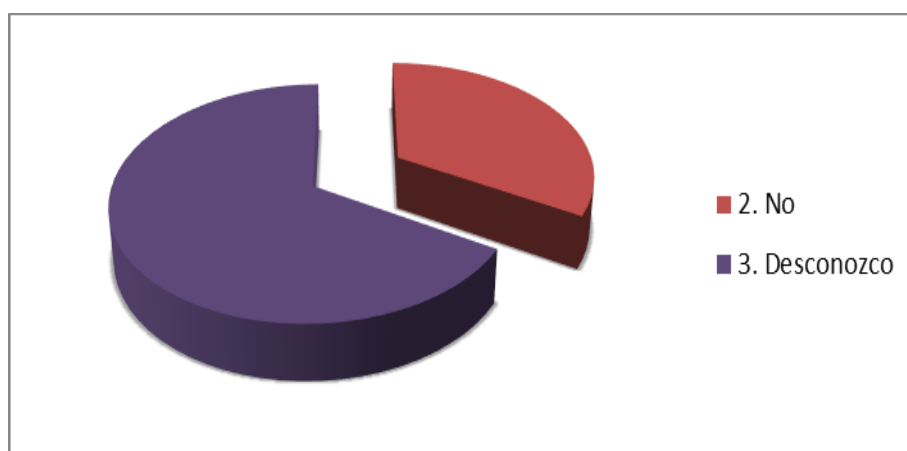


Figura 12: Políticas para cargos departamentales

Análisis: Del total de los encuestados, las respuestas a la onceava pregunta se definieron de la siguiente manera: “desconocen” en un 66,67% y “no” en un 33,33%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. desconocen si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento; evidenciando así que la realización de una manual de procesos y procedimientos es necesario para poder generar un cumplimiento de parámetros establecidos y una armonización del entorno empresarial, coincidiendo con la observación realizada en el cual existe la necesidad de una herramienta administrativa para poder solucionar la problemática planteada en el presente trabajo investigativo.

3.5.2. Análisis de la entrevista al Gerente General

Mediante la entrevista al gerente general se lograron establecer las siguientes conclusiones en beneficio a nuestro tema de estudio:

- Los departamentos realizan una buena gestión en sus áreas departamentales, pero deberían tener esquematizado los trabajos realizados diariamente.
- La empresa mide el desempeño laboral de cada colaborador por la producción obtenida o tareas realizadas.
- Se cuenta con algunos manuales de procedimientos, pero no en todos los departamentos como sería lo óptimo.
- La correcta función de los colaboradores se ve reflejada mediante un informe de los jefes departamentales.
- No se miden los tiempos de trabajo.

CHARTUR S.A. tiene la responsabilidad de satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes de la mejor forma posible, optimizando cada punto relevante en la estructura organizacional, buscando la eficiencia en las operaciones realidad durante la ejecución de las tareas realizadas diariamente. En base a la gestión de procesos y procedimientos, existe la necesidad de buscar siempre beneficios para el cliente y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos por la institución. Lo que representa que un manual de procedimientos para los departamentos de administración y talento humano de CHARTUR S.A., beneficiará a los parámetros evidenciados durante la metodología de la investigación aplicada.

3.5.3. Análisis de la observación realizada a los departamentos de Administración y Talento Humano

Mediante la observación a los departamentos de Administración y Talento Humano de CHARTUR S.A., se pudo evidenciar que las actividades de cada departamento no están perfectamente establecidas, no se cumple a cabalidad cada una de ellas, lo que ocasiona una ejecución de procesos de forma caótica y poco eficiente que genera problemas tanto administrativos como financieros. En este contexto, los trabajadores no ejecutan correctamente el desarrollo de sus habilidades y potenciales debido a que no se conoce todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma a fin de hacerlo más satisfactorio para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

Por lo antes expuesto, es necesario un manual de procedimientos para que la gestión de cada departamento esté parametrizado y se optimice la productividad, detallando de forma resumida las actividades a realizarse diariamente.

3.5.4. Análisis de la evaluación del desempeño aplicada a los departamentos De Administración y del Talento Humano

Mediante la guía que se encuentra en el anexo 6 ejes para poder medir el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo, se llega a la conclusión de que los departamentos de Talento Humano y Administrativos no realizan sus actividades correctamente.

1) UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones que realizaría en su puesto de trabajo

Tabla 13: Utilización de recursos

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	2.00	11.76%
Moderado	15.00	88.24%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	17.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

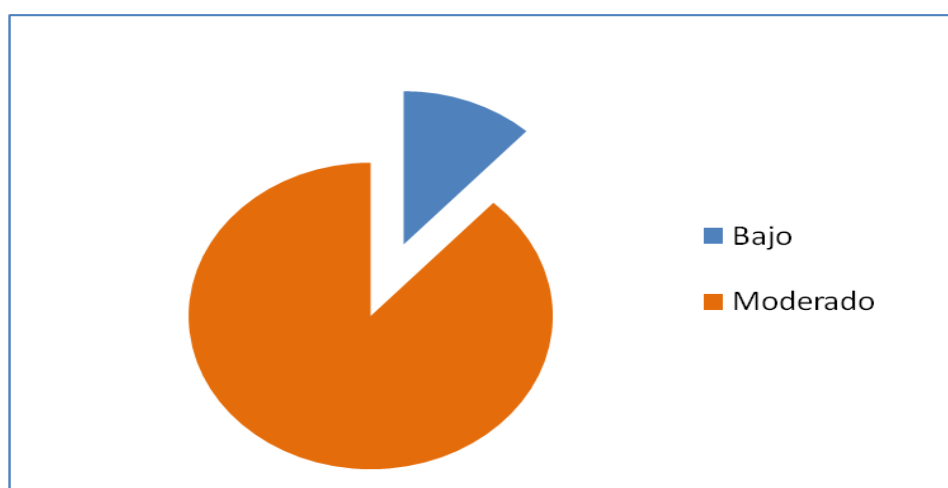


Figura 13: Utilización de recursos

La evaluación en lo que respecta a utilización de recursos se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 11,76% y “moderado” en un 88,24%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. emplean de manera poco ortodoxa los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de las funciones.

2) CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención

Tabla 14: Calidad

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	8.00	57.14%
Moderado	6.00	42.86%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	14.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

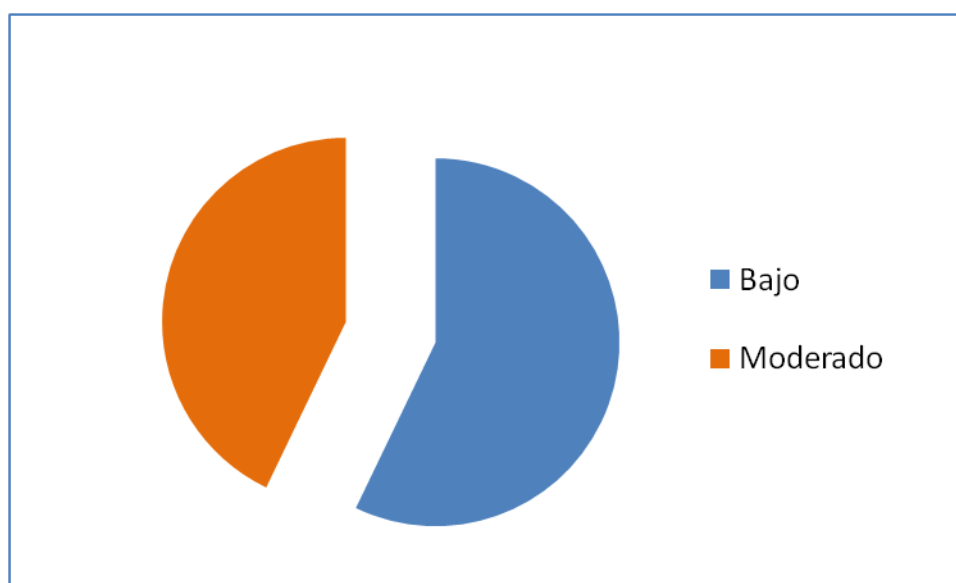


Figura 14: Calidad

La evaluación en lo que respecta a calidad se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 57,14% y “moderado” en un 42,86%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. no realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.

3) OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida

Tabla 15: Oportunidad

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	8.00	57.14%
Moderado	6.00	42.86%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	14.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

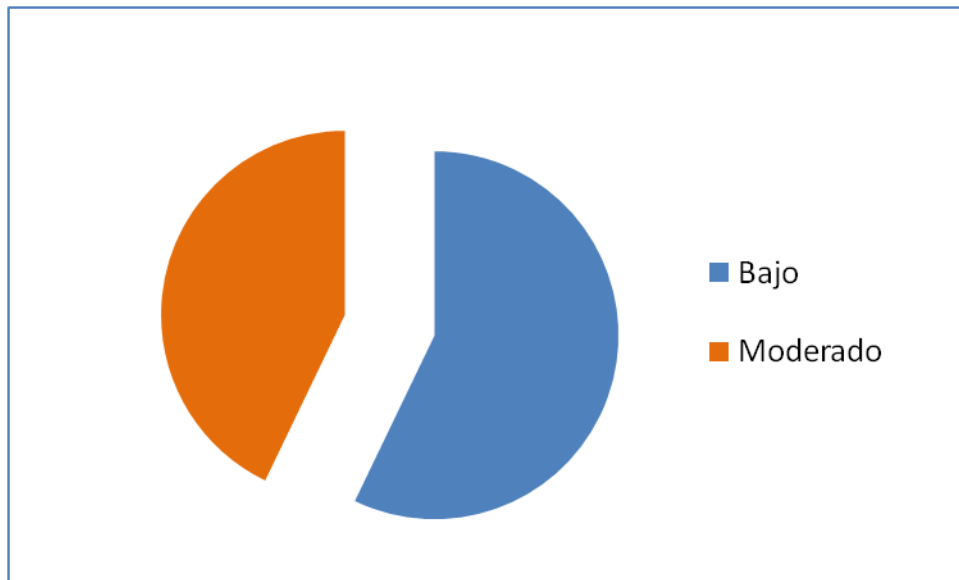


Figura 15: Oportunidad

La evaluación en lo que respecta a oportunidad se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 57,14% y “moderado” en un 42,86%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. no entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.

4) RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requieran supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo

Tabla 16: Responsabilidad

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	6.00	40.00%
Moderado	9.00	60.00%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	15.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

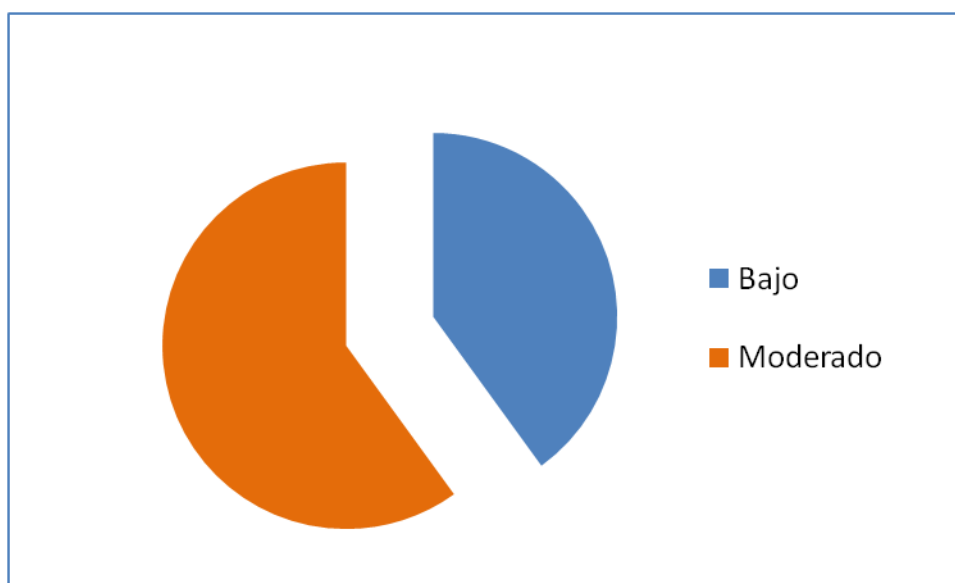


Figura 16: Responsabilidad

La evaluación en lo que respecta a responsabilidad se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 40,00% y “moderado” en un 60,00%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. no realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requieran supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

5) CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas actividades y trabajos realizados y los asignados

Tabla 17: Cantidad

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	10.00	76.92%
Moderado	3.00	23.08%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	13.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

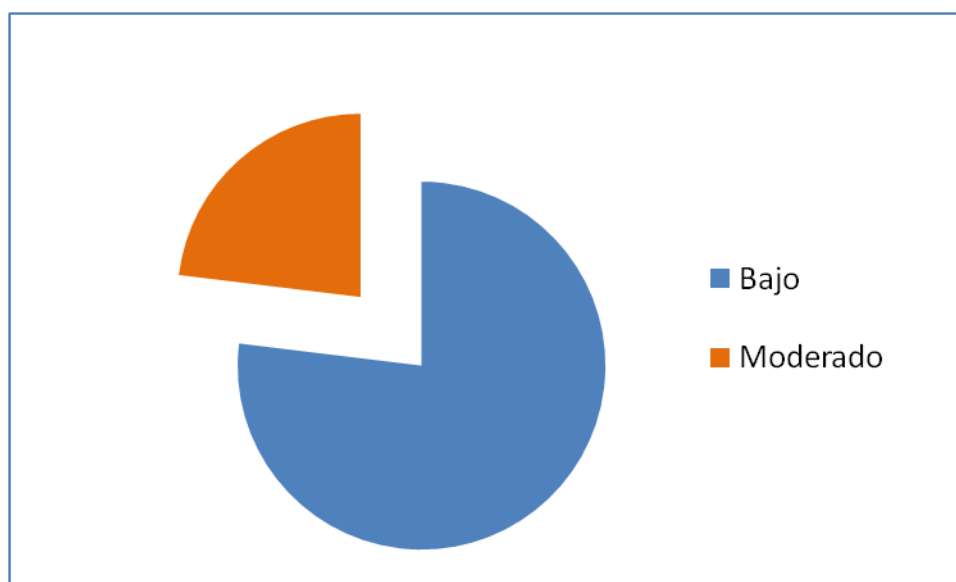


Figura 17: Cantidad

La evaluación en lo que respecta a cantidad se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 76,92% y “moderado” en un 23,08%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. tengan una mala relación cuantitativa entre las tareas actividades y trabajos realizados y los asignados.

6) CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo

Tabla 18: Conocimiento del trabajo

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	10.00	76.92%
Moderado	3.00	23.08%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	13.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

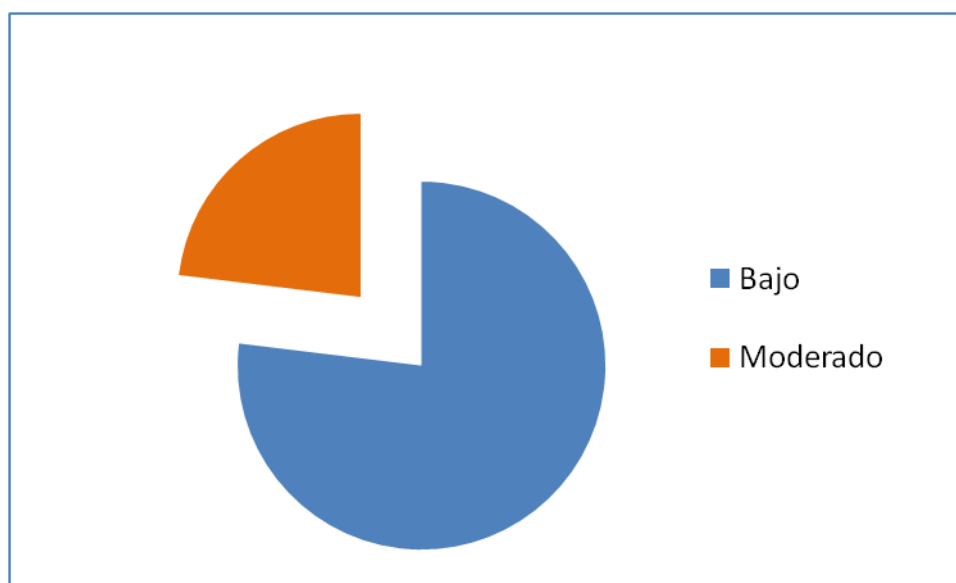


Figura 18: Conocimiento del trabajo

La evaluación en lo que respecta a conocimiento del trabajo se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 76,92% y “moderado” en un 23,08%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. no demuestran todas las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del área.

7) COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad

Tabla 19: Compromiso Institucional

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	6.00	40.00%
Moderado	9.00	60.00%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	15.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

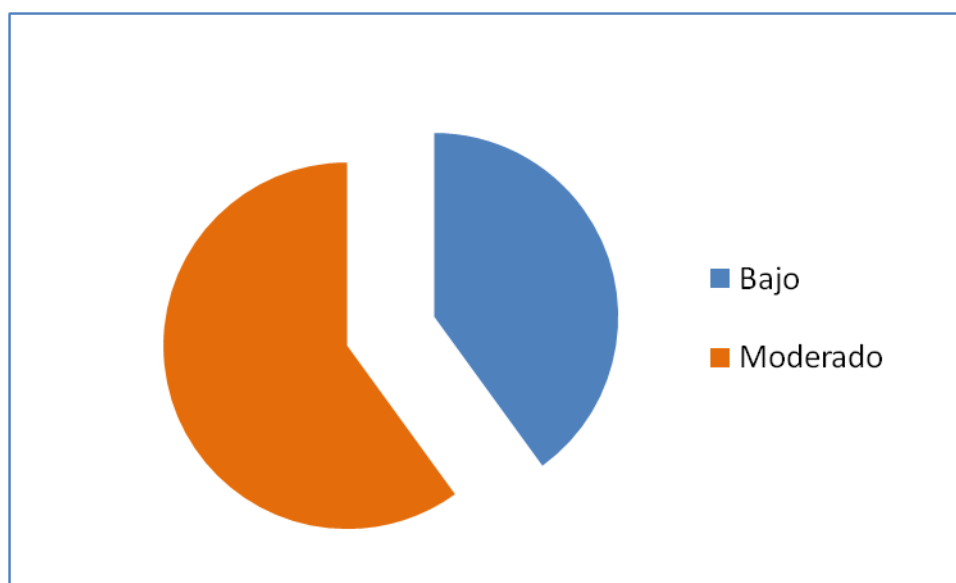


Figura 19: Compromiso Institucional

La evaluación en lo que respecta a compromiso institucional se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 40,00% y “moderado” en un 60,00%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. no asumen ni transmiten el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

8) RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto

Tabla 20: Relaciones Interpersonales

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	2.00	11.76%
Moderado	15.00	88.24%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	17.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

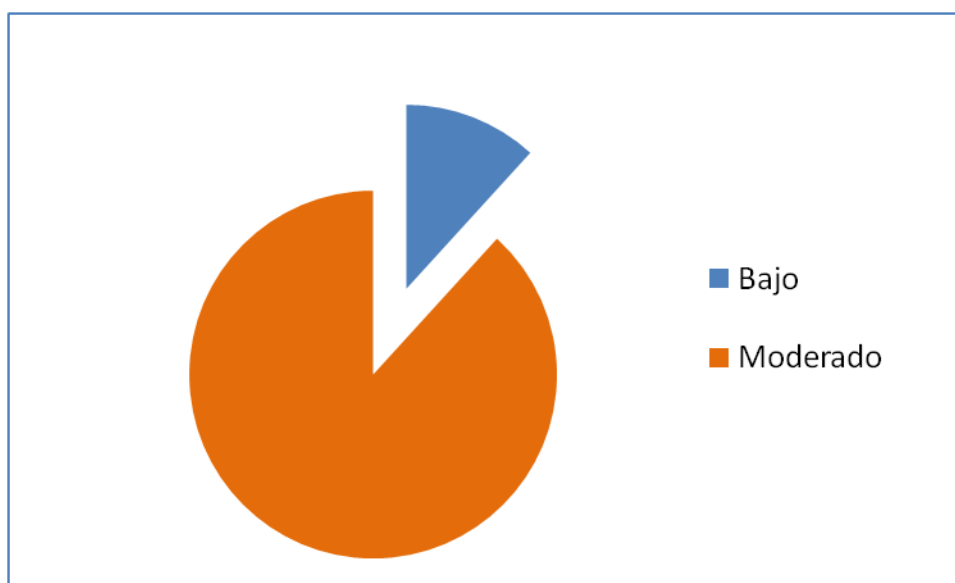


Figura 20: Relaciones Interpersonales

La evaluación en lo que respecta a compromiso institucional se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 11,76% y “moderado” en un 88,24%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. no establecen ni mantienen una comunicación continua con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, dificultando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

9) INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos

Tabla 21: Iniciativa

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	6.00	40.00%
Moderado	9.00	60.00%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	15.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

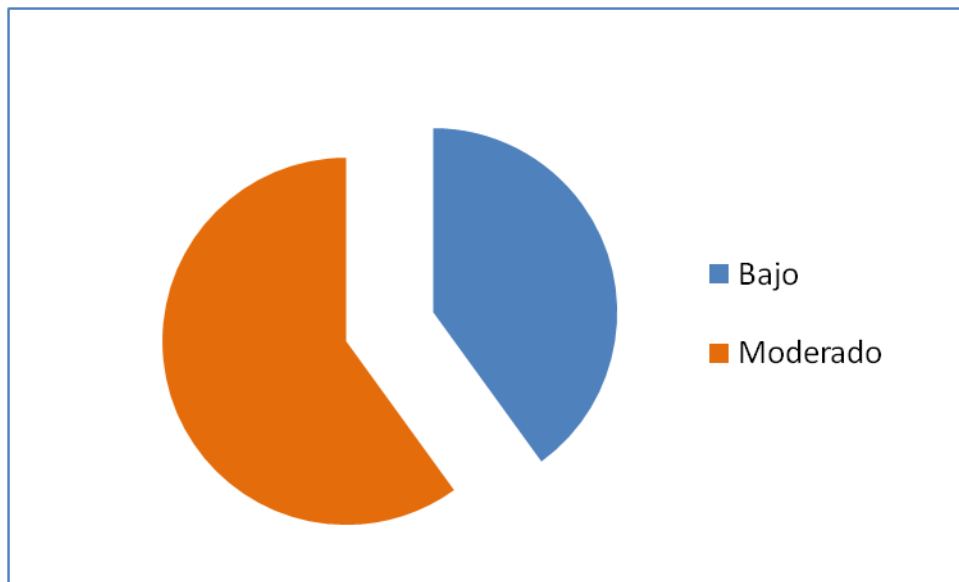


Figura 21: Iniciativa

La evaluación en lo que respecta a iniciativa se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 40,00% y “moderado” en un 60,00%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. en muy pocas oportunidades resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos establecidos.

10) CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades

Tabla 22: Confiabilidad

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	0.00	0.00%
Moderado	18.00	100.00%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	18.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.



Figura 22: Confiabilidad

La evaluación en lo que respecta a confiabilidad se representa de la siguiente manera: “moderado” en un 100,00%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. tienen que generar esfuerzo para generar credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades

11) COLABORACIÓN: Cooperación con los compañeros en las labores de dependencia y de la entidad

Tabla 23: Colaboración

Etiquetas fila	de Puntaje	%
muy bajo	0.00	0.00%
Bajo	4.00	25.00%
Moderado	12.00	75.00%
Alto	0.00	0.00%
muy alto	0.00	0.00%
Total	16.00	100.00%

Nota: Respuestas generadas por colaboradores de la empresa CHARTUR S.A.

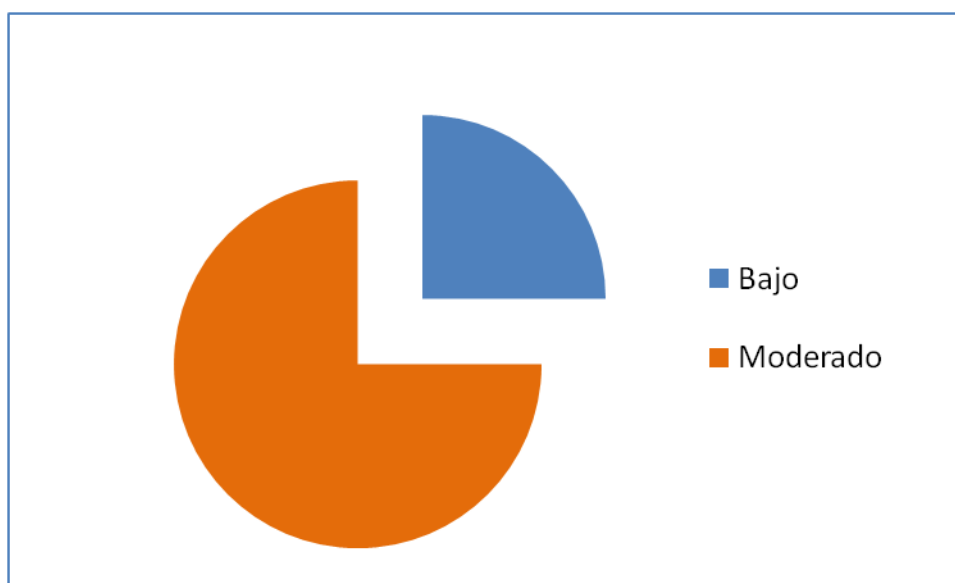


Figura 23: Colaboración

La evaluación en lo que respecta a colaboración se representa de la siguiente manera: “bajo” en un 25,00% y “moderado” en un 75,00%. Esto representa que la mayoría de colaboradores de los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. tienen poca iniciativa de cooperación con los compañeros en las labores de dependencia y de la entidad.

3.6. Informe técnico

Tabla 24: Informe técnico

Problema	Encuesta	Entrevista	Observación	Conclusión
Falta de una inducción clara al colaborador	¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?	Por la falta de presupuesto no existe una herramienta que permita una inducción clara al colaborador	El colaborador va ganando experiencia según van pasando los días de trabajo.	Establecer un procedimiento sistemático para una inducción clara al colaborador
Instrucciones asistemáticas al momento de delegar una tarea	¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?	Existen ocasiones donde se delega mal una tarea, generando conflictos en los grupos de trabajo	La delegación de tareas es un serio problema para la organización	Establecer un procedimiento para la delegación de tareas
Falta de reducción de los tiempos de trabajo	¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?	No existe una herramienta que estandarice los tiempos de trabajo	Ineficiencia para optimizar los tiempos de trabajo, generando dificultando operaciones futuras	Generar indicadores de producción con la finalidad de mejorarlos continuamente
Falta de programas de capacitación	¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para su personal?	No se ha establecido un presupuesto para generar programas de capacitación al personal	No se incentiva al personal con capacitaciones personales o colectivas que fortalezcan su crecimiento profesional	Promover capacitaciones integrales para los colaboradores
Falta de un programa de incentivos	¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?	No se ha establecido un presupuesto para incentivar al personal	Los incentivos monetarios serian una buena propuesta para optimizar los tiempos de trabajo	Establecer incentivos por generar una mayor producción en un determinado periodo de tiempo
Falta de determinación de tiempos de trabajo	¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?	El tiempo no es optimizado durante la ejecución de una tarea	No existe una programación para establecer los tiempos de trabajo	Generar parámetros de tiempo para las funciones repetitivas y cotidianas
Métodos poco ortodoxos para encontrar una solución eficiente	¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?	Si existe un conflicto entre departamentos o funcionarios no se resuelve eficientemente	La retroalimentación es necesaria para optimizar las operaciones y encontrar soluciones eficientes	Establecer un procedimiento para entrar soluciones a los conflictos eficientemente

Falta de un plan de mejoramiento continuo	¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?	Los procesos y procedimientos no son optimizados de ninguna manera	Es necesario establecer indicadores de desempeño para mejorar de manera continua	Establecer un procedimiento para desarrollar el mejoramiento continuo de los departamentos
Inexistencia de pruebas para determinar el nivel de experiencia adquirida	¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?	Es necesario realizar pruebas para medir el nivel de experiencia del colaborador, estableciendo un parámetro de promoción de puesto de trabajo	La necesidad por medir el nivel de experiencia es fundamental para establecer asensos en la empresa	Determinar en determinados periodos de tiempo el nivel de experiencia adquirida por parte de los colaboradores
Falta de un cronograma de trabajo	¿Se realiza un cronograma establecido de Trabajo en el departamento?	Las funciones son delegadas diariamente por los mandos superiores	No existe una herramienta para controlar los tiempos de trabajo de las áreas departamentales	Establecer un cronograma de trabajo
Falta de políticas departamentales	¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?	No existe un manual de políticas organizacionales	Las políticas empresariales es un factor importante para el crecimiento de las organizaciones	Establecer un manual de políticas departamentales

Nota: Informe técnico final para relacionar la vinculación de las técnicas aplicadas.

Mediante las técnicas de investigación aplicadas como la encuesta, observación y entrevista, se logró evidenciar que la compañía realiza la selección del personal sin tener en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto o los valores de la empresa, lo que puede desencadenar en problemas de adaptación e integración, lo que genera conflicto entre las áreas departamentales de la empresa, además que no existe una herramienta para control generalidades básicas de función y procedimientos, lo cual puede repercutir en problemas organizacionales y financieros.

El problema de no tener a disposición un manual de técnicas y procedimientos genera la falta de estandarización de actividades, produciendo directa o indirectamente una baja producción del personal, generando conflictos y desencadenando un deficientemente clima laboral por no tomarse en cuenta aspectos como la claridad en las funciones y

expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo y la determinación de estándares son factores determinantes para el éxito o fracaso de una organización.

En conclusión se plantea diseñar un manual de procedimientos para los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A. con la finalidad de diferenciar y optimizar las funciones propias de cada colaborador, responsabilidades, atribuciones y así se podrá identificar su rol y desempeño dentro de la empresa, generando una solución a la problemática evidenciada.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Tema

Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos Administrativos y de Talento Humano de la compañía CHARTUR S.A.

4.2. Actividades de la compañía CHARTUR S.A.

4.2.1. Identificación de actividades actuales en los Departamentos Administrativos y de Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.

4.2.1.1. Actividades actuales en el Departamento Administrativo

- Programar, organizar y controlar los recursos financieros, así como los servicios generales que la Gerencia necesita para el desarrollo de sus funciones.
- Tramitar y controlar ante el Departamento de Talento Humano, los movimientos y las incidencias del personal de la Gerencia, así como entregar los comprobantes de pago a los funcionarios y personal de la Dirección, recabar las firmas en las nóminas correspondientes.
- Formular e integrar el anteproyecto del Programa de Presupuesto de los programas Operativo Anual y Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo, efectuar su trámite ante las instancias competentes y supervisar su desarrollo.
- Realizar y tramitar ante las direcciones de Programación y Presupuesto y de Recursos Financieros del Instituto, las conciliaciones, transferencias y demás operaciones necesarias para garantizar la administración transparente de los recursos disponibles.

- Ejercer el presupuesto asignado a la Gerencia con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, con estricto apego a la normatividad establecida en la materia.
- Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Programar, organizar y controlar los trabajos de mantenimiento y conservación de los bienes muebles, inmuebles y los sistemas y equipos de cómputo de la Gerencia.

Nota: No se establece un tiempo para alguna actividad, pero si es supervisado por el Jefe departamental.

4.2.1.2. Actividades actuales en el departamento de Talento Humano

- **Contratación**

Comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal:

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

- **Administración de personal**

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de ausentismo.
- Régimen disciplinario.

- **Asignación de salarios**

Diseñar el sistema de asignación de salarios al personal y de evaluar sus resultados. Consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

- **Desarrollo de los Recursos Humanos**

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

- **Relaciones laborales**

Se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc.

También se incluye la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

- **Servicios sociales**

Gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten a otras empresas. Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Estos servicios pueden ser guarderías, becas y ayudas para estudios, seguros colectivos de vida, clubes y centros recreativos, etc.

Nota: No se establece un tiempo para alguna actividad, pero si es supervisado por el Jefe departamental.

4.2.2. Identificación de procesos propuestos

4.2.2.1. Proceso propuesto para el Departamento Administrativo

- Gestión de recursos financieros (2 horas)
- Control de incidencias y movimientos conjunto al Departamento de talento Humano (2 horas)
- Formular e integrar presupuestos (8 horas)
- Gestión de materiales y equipos (8horas)

- Gestionar el mantenimiento de muebles y enseres (4 horas)

4.2.2.2. Proceso propuesto para el Departamento de Talento Humano

- Gestión de actividades relacionadas con el empleo (8 horas)
- Gestión de actividades relacionadas a la administración del personal (8 horas)
- Gestión de actividades relacionadas a vacaciones del personal (8 horas)
- Gestión de actividades relacionadas al desarrollo del talento humano (8 horas)
- Gestión de actividades relacionadas al cálculo y el pago salarial respectivo para el personal (8 horas)

4.3. Equivalencias

Para la lectura de los flujos por parte de los colaboradores de CHARTUR S.A. es necesario que puedan leer la siguiente simbología:







SÍMBOLO	REPRESENTA
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza un ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Figura 24: Equivalencias

Fuente: <https://image.slidesharecdn.com/presentacioninicialdiagramacionytiposdediagramas-110518130319-phpapp02/95/presentacion-inicial-diagramacion-y-tipos-de-diagramas-15-728.jpg?cb=1305723892>

4.4. Manuales de procesos

CHARTUR S.A.

Manual de procedimientos para
el Departamento de Talento
Humano

Santos & Ortiz



2017

 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento Talento Humano	Fecha:
		Revisión
		Hoja 2 de 14

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	3
2.1. Primer proceso: Actividades relacionadas con el empleo.....	4
2.1.1. Alcance.....	4
2.1.2. Responsabilidades.....	4
2.2. Segundo proceso: Actividades relacionadas a la asignación de salarios al personal.....	7
2.2.1. Alcance.....	7
2.2.2. Responsabilidades.....	7
2.3. Tercer proceso: Actividades relacionadas al desarrollo del Talento Humano.....	9
2.3.1. Alcance.....	9
2.3.2. Responsabilidades.....	9
2.4. Cuarto proceso: Actividades relacionadas a vacaciones al personal.....	11
2.4.1. Alcance.....	11
2.4.2. Responsabilidades.....	11
2.5. Quinto proceso: Actividades relacionadas al cálculo y el pago salarial respectivo.....	13
2.5.1. Alcance.....	13
2.5.2. Responsabilidades.....	13

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento Talento Humano	Fecha:
		Revisión
		Hoja 3 de 14

1. Introducción

El departamento de Talento Humano es un área dependiente, que tiene como responsabilidad primordial administrar eficientemente el Capital Humano de la empresa CHARTUR S.A.

En este contexto y en razón de la importancia que reviste contar con herramientas de soporte que permitan desarrollar óptimamente las funciones y cumplir con los objetivos del departamento, se formuló el “Manual de Procedimientos del Departamento de Talento Humano” a partir de las atribuciones que se le han conferido. Este manual presenta en forma conceptual y gráfica a través de los diagramas de flujo la secuencia ordenada de las operaciones, lo que permite aumentar la capacidad de coordinación, coadyuvando así a la realización de los objetivos institucionales.

2. Objetivos

- Optimizar el proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal, según las necesidades de la organización.
- Fomentar la evaluación continua del desempeño integral de los colaboradores, que oriente el desarrollo de carrera de éstos, según sus aptitudes y áreas de interés.
- Garantizar una remuneración oportuna de los colaboradores.
- Promover los valores organizacionales y fortalecimiento de las relaciones interpersonales, para mejorar el clima laboral y respaldar el bienestar social a los miembros de la entidad.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento Talento Humano	Fecha:
		Revisión
		Hoja 4 de 14

2.1. Primer proceso

Gestión de actividades relacionadas con el empleo.

2.1.1. Alcance

Este procedimiento es aplicable en el Departamento de Talento Humano, Contabilidad y Administrativo.

2.1.2. Responsabilidades

Jefe de Talento Humano

- Recibir la solicitud de personal (Vacante existente)
- Diseñar las bases del concurso de méritos y oposiciones.
- Ejecutar la apta de convocatoria de los postulantes utilizando el procedimiento del concurso de méritos y oposiciones del cargo.
- Formalizar el procedimiento de selección de personal.
- Acordar con el departamento el candidato idóneo para el cargo a disposición.
- Notificar al candidato de su contratación por vía telefónica y correo electrónico.
- Notificar al departamento la selección del personal solicitado.

Jefe Administrativo

- Autorizar la realización del concurso de méritos y oposiciones de manera oportuna.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento Talento Humano	Fecha:
		Revisión
		Hoja 5 de 14

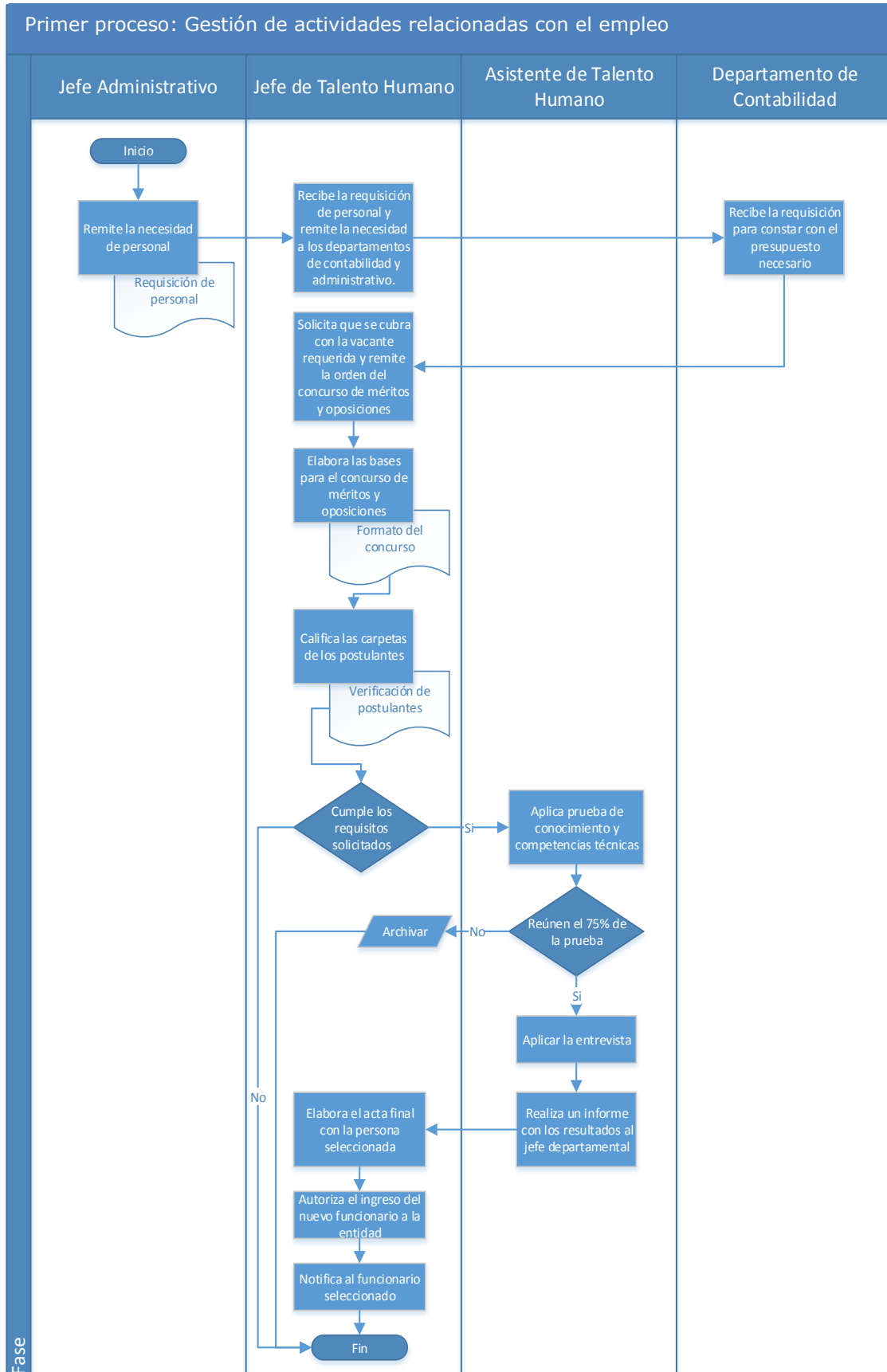
Asistente de Talento Humano

- Aplicar las pruebas de conocimiento y competencias técnicas a los individuos reclutados.
- Aplicar las pruebas psicométricas y entrevistas a los individuos reclutados.
- Realizar un informe y remitir al Jefe de Talento Humano.

Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------



 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento Talento Humano	Fecha:
		Revisión
		Hoja 7 de 14

2.2. Segundo Proceso

- Gestión de actividades relacionadas a la Asignación de salarios al personal.

2.2.1. Alcance

El procedimiento es aplicable en el Departamento de Talento Humano.

2.2.2. Responsabilidades

Jefe de Talento Humano

- Identificar a los candidatos a evaluar.
- Evaluar los resultados obtenidos.
- Cesar las funciones de quienes no califican asertivamente la evaluación.
- Solicitar el nombramiento permanente del personal califica asertivamente la evaluación.

Asistente de Talento Humano

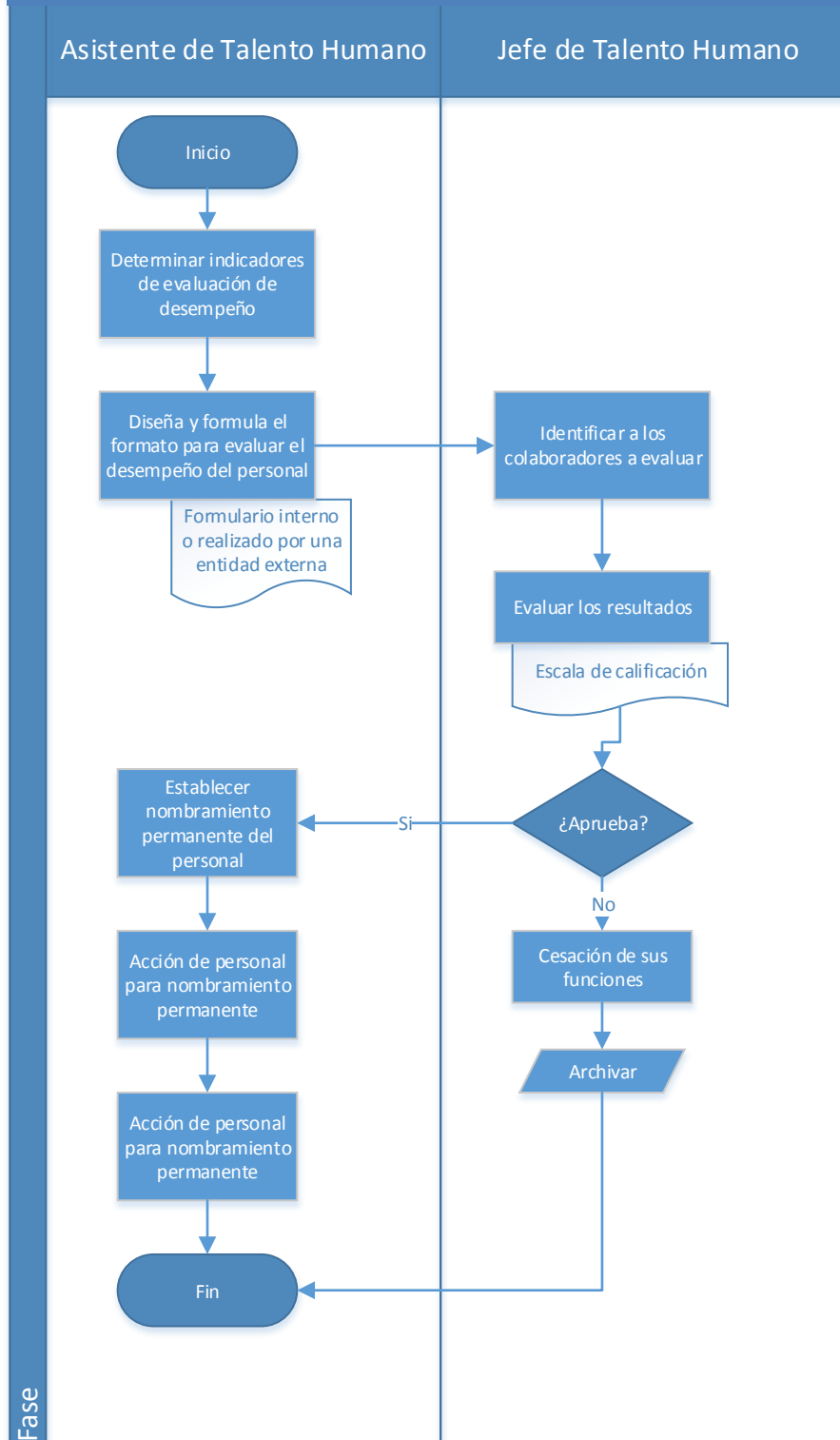
- Establecer los indicadores de Evaluación de Desempeño.
- Diseñar y Formular el formato de Evaluación de desempeño.
- Realizar la acción de nombramiento permanente.
- Legalizar la acción del colaborador.

Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

Segundo proceso: Gestión de actividades relacionadas a la asignación de salarios al personal



 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento Talento Humano	Fecha:
		Revisión
		Hoja 9 de 14

2.3. Tercer proceso

Gestión de actividades relacionadas al desarrollo del Talento Humano.

2.3.1. Alcance

Este procedimiento es aplicable en el Departamento de Talento Humano, Contable y Organismos externos de capacitación.

2.3.2. Responsabilidades

Jefe de Talento Humano

- Recibir la determinación de necesidades de cada departamento.
- Elaborar una planificación anual de capacitación.
- Enviar al departamento contable para su aprobación.

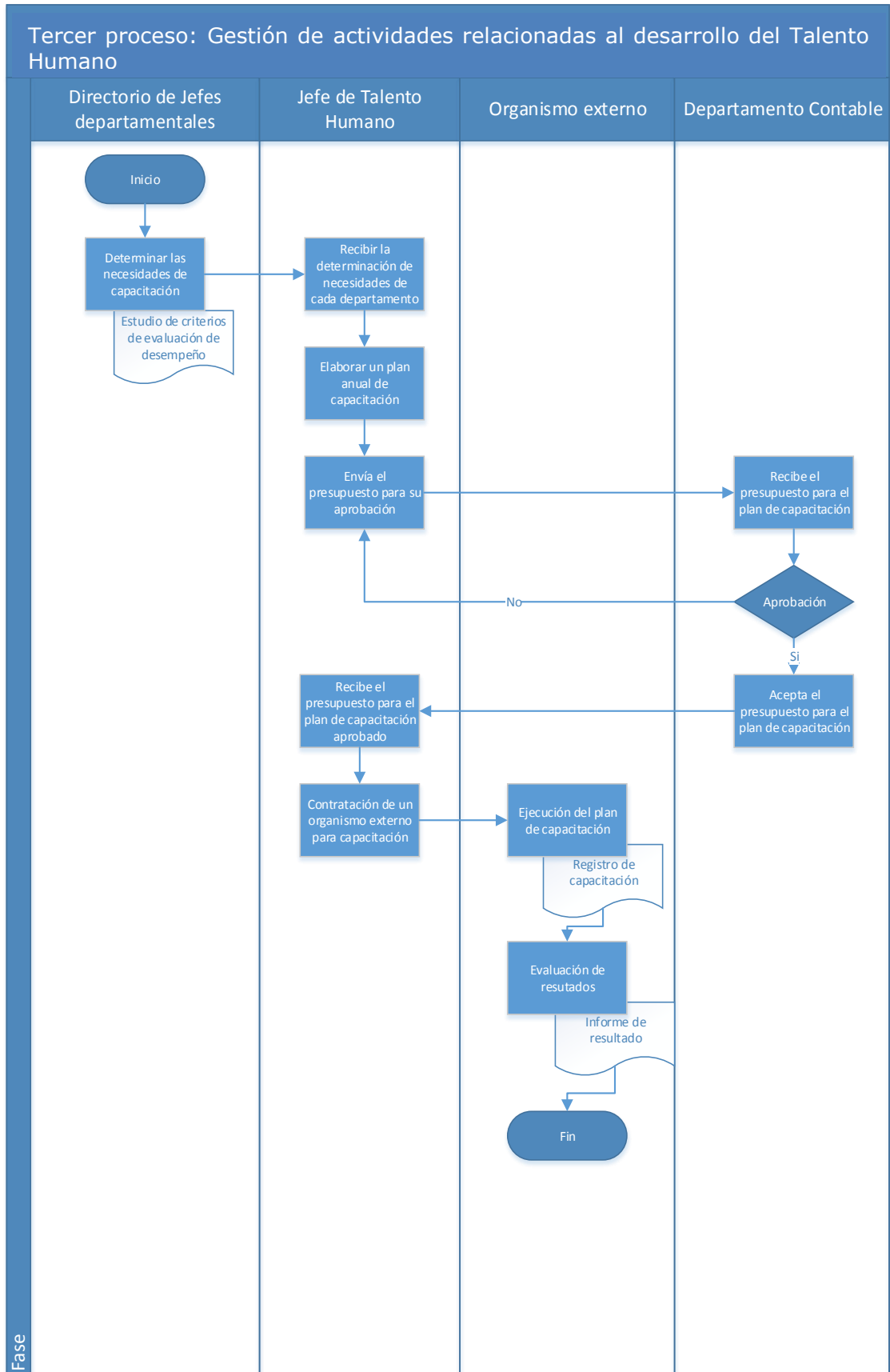
Organismos Externos

- Ejecución del plan de capacitación.

Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------



 <p>CHARTUR S.A.</p>	<p>CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento Talento Humano</p>	Fecha:
		Revisión
		Hoja 11 de 14

2.4. Cuarto Proceso

Gestión de actividades relacionadas a vacaciones al personal.

2.4.1. Alcance

Este procedimiento lo realiza el Departamento de Talento Humano.

2.4.2. Responsabilidades

Jefe de Talento Humano

- Revisar si está aprobado por el Jefe Departamental.
- Autorizar y dar visto bueno.

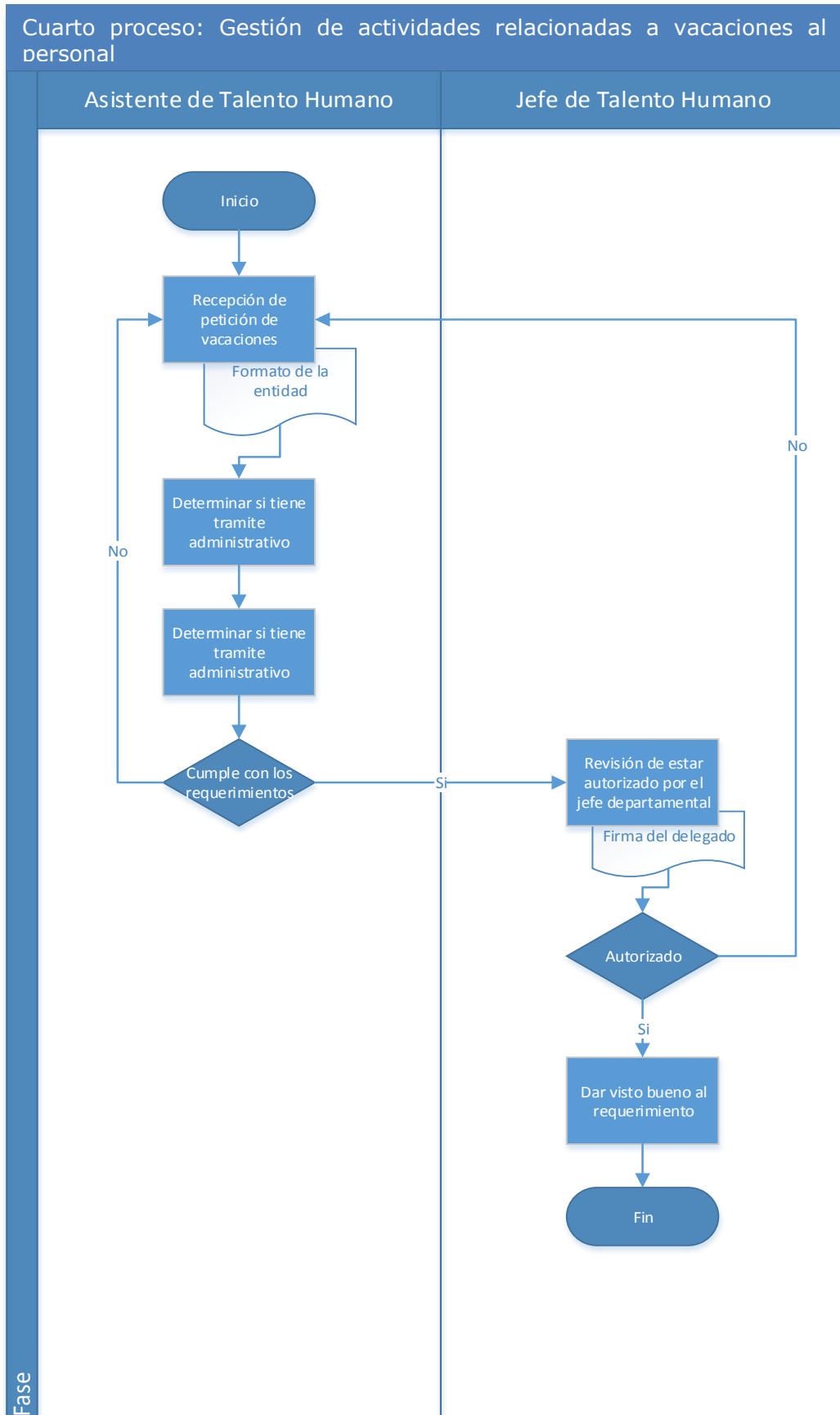
Asistente de Talento Humano

- Recibir la petición de vacaciones de los colaboradores.
- Verificar si tiene trámite administrativo.
- Determinar si está legalizado por el interesado.

Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------



 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento Talento Humano	Fecha:
		Revisión
		Hoja 13 de 14

2.5. Quinto Proceso

Gestión de actividades relacionadas al cálculo y el pago salarial respectivo.

2.5.1. Alcance

Este procedimiento es aplicable en el Departamento de Talento Humano y Contable.

2.5.2. Responsabilidades

Jefe de Talento Humano

- Revisar, firmar y remitir al Departamento Contable.

Asistente de Talento Humano

- Verificar si cumple con las 8 horas de trabajo diarias.
- Realizar el pago de la jornada laboral.
- Realizar el pago de la subsistencia en caso de ser necesario.
- Imprimir el reporte de pago.
- Elaborar un oficio dirigido al Departamento Contable.
- Revisa firma y realiza el pago de libretas.
- Sacar dos copias una la entrega al empleado y la otra se archiva.

Departamento contable

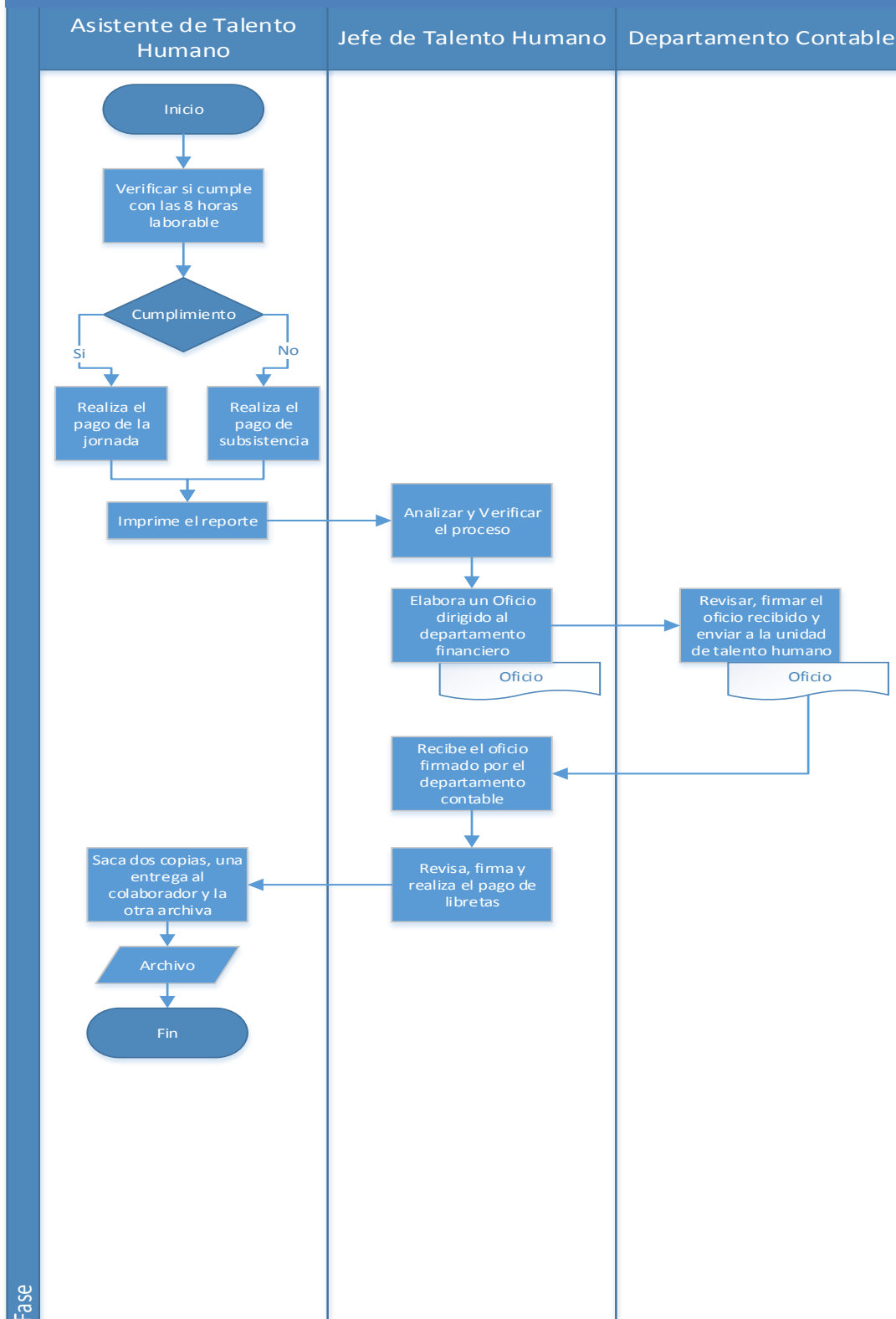
- Revisar, firmar el oficio recibido y enviar a la unidad de Talento Humano.

Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

Quinto proceso: Gestión de actividades relacionadas al cálculo y el pago salarial respectivo




CHARTUR S.A.

Manual de procedimientos para el Departamento Administrativo

Santos & Ortiz




2017

 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento administrativo	Fecha:
		Revisión
		Hoja 2 de 14

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	3
2.1. Primer proceso: Gestión de recursos financieros.....	4
2.1.1. Alcance.....	4
2.1.2. Responsabilidades.....	4
2.2. Segundo proceso: Control de incidencias y movimientos conjunto al Departamento de Talento Humano.....	7
2.2.1. Alcance.....	7
2.2.2. Responsabilidades.....	7
2.3. Tercer proceso: Formular e integrar presupuestos.....	9
2.3.1. Alcance.....	9
2.3.2. Responsabilidades.....	9
2.4. Cuarto proceso: Gestión de evaluación de materiales y equipos.....	11
2.4.1. Alcance.....	11
2.4.2. Responsabilidades.....	11
2.5. Quinto proceso: Gestión de evaluación de muebles y enseres.....	13
2.5.1. Alcance.....	13
2.5.2. Responsabilidades.....	13

 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento administrativo	Fecha:
		Revisión
		Hoja 3 de 14


1. Introducción

El departamento de Administración es un área dependiente, que tiene como responsabilidad primordial administrar eficientemente los recursos operacionales de la empresa CHARTUR S.A. En este contexto y en razón de la importancia que reviste contar con herramientas de soporte que permitan desarrollar óptimamente las funciones y cumplir con los objetivos departamentales, se formuló el “Manual de Procedimientos del Departamento Administrativo” a partir de las atribuciones que se le han conferido. Este manual presenta en forma conceptual y gráfica a través de los diagramas de flujo la secuencia ordenada de las operaciones, lo que permite aumentar la capacidad de coordinación, coadyuvando así a la realización de los objetivos institucionales.

2. Objetivos

- Evaluar, verificar y firmar los documentos relacionados con la adquisición de herramientas de trabajo para las diferentes áreas departamentales.
- Monitorear y controlar las incidencias y movimientos del personal de la empresa
- Establecer los presupuestos para las diferentes áreas departamentales de la empresa
- Realizar la evaluación de materiales y equipos de las áreas departamentales.
- Realizar la evaluación de muebles y enseres de las áreas departamentales.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento administrativo	Fecha:
		Revisión
		Hoja 4 de 14

2.1. Primer Proceso

Gestión de recursos financieros.

2.1.1. Alcance

Este procedimiento es aplicable en el Departamento Administrativo, Contable y la dirección de Jefes Departamentales.

2.1.2. Responsabilidades

Jefe administrativo

- Recibe los formularios para adquisición de herramientas de trabajo.
- Evalúa los formularios por parámetros de prioridad.
- Analiza los requerimientos y redacta preguntas de conformidad a la solicitud.
- Firma la entrevista recibida y la archiva.
- Establece las herramientas de trabajo necesarias y genera el presupuesto.
- Remite el presupuesto aprobado a departamento solicitante.


Asistente administrativo

- Entrevista al jefe departamental solicitante.
- Redacta los términos evaluados en la entrevista.

Departamento contable

- Recibe el y evalúa el presupuesto.
- Firma el presupuesto para el requerimiento de las herramientas de trabajo solicitadas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento administrativo	Fecha:
		Revisión
		Hoja 5 de 14

Dirección de jefes departamentales

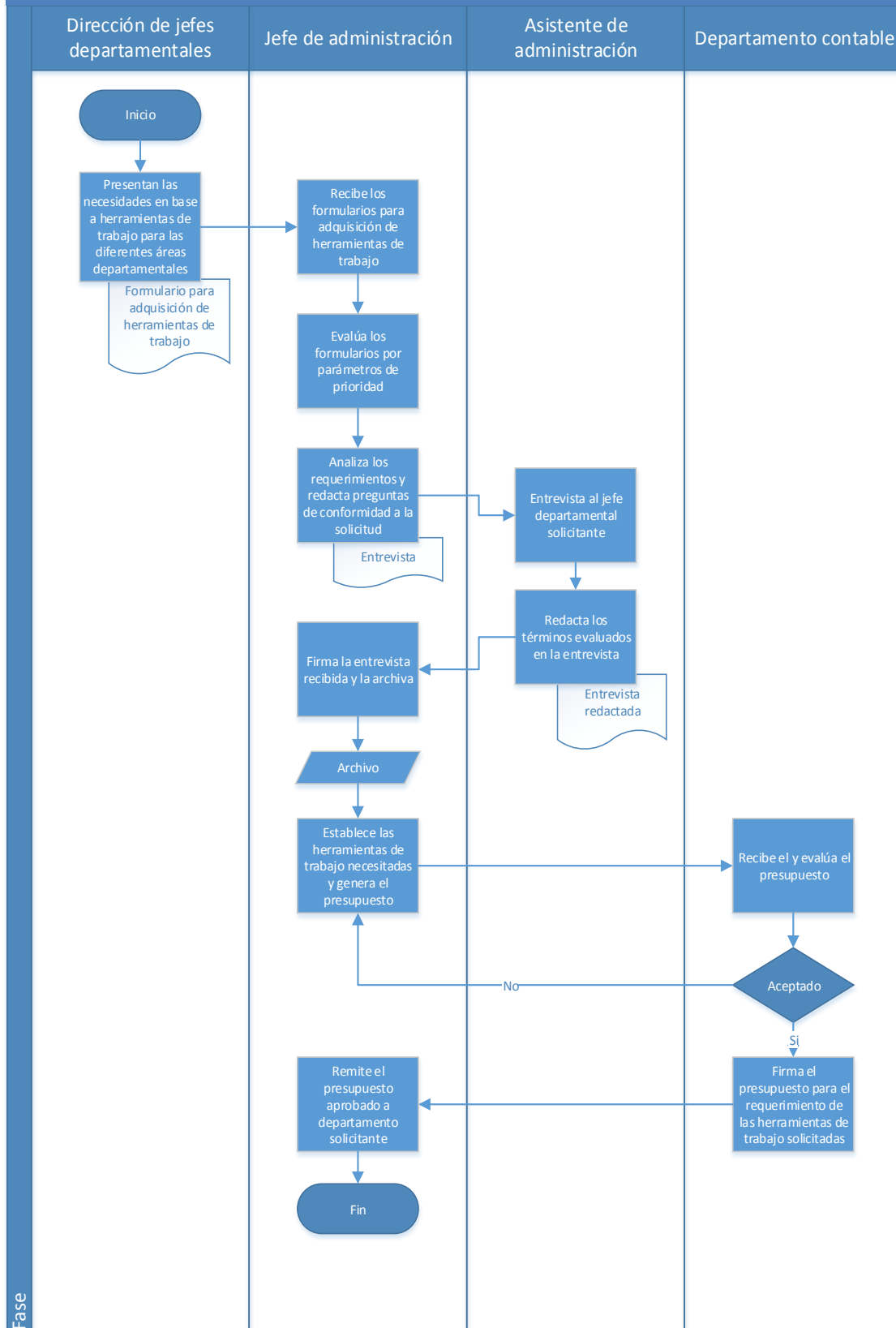
- Presentan las necesidades en base a herramientas de trabajo para las diferentes áreas departamentales.


Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

Primer proceso: Gestión de recursos financieros



 <p>CHARTUR S.A.</p>	<p>CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento administrativo</p>	Fecha:
		Revisión
		Hoja 7 de 14

2.2. Segundo Proceso

Control de incidencias y movimientos conjunto al Departamento de talento Humano.

2.2.1. Alcance

Este procedimiento es aplicable en el Departamento Administrativo y Talento Humano.

2.2.2. Responsabilidades

Jefe administrativo

- Revisar el informe de monitorización.
- Notificar la falta de funcionarios.
- Recibe y evalúa el informe final del departamento de Talento Humano.
- Establece una penalización para los operarios que no han presentado permiso.
- Notificar al funcionario sancionado.

Asistente administrativo

- Monitorear que los departamentos tengan la totalidad de funcionarios.
- Realizar un informe de monitorización.

Departamento de Talento Humano

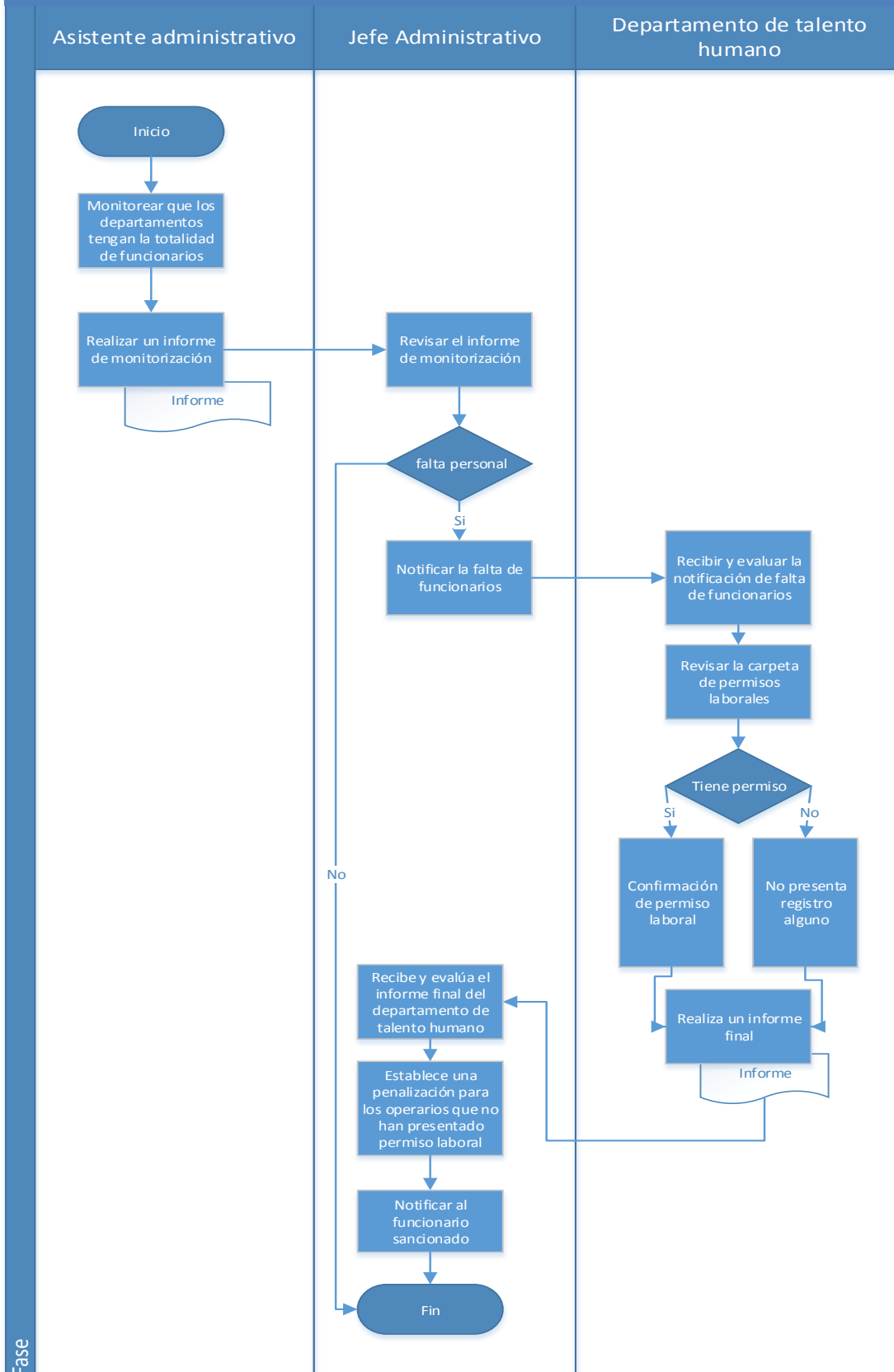
- Recibir y evaluar la notificación de falta de funcionarios.
- Revisar la carpeta de permisos laborales.
- Realiza un informe final.


Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de dos horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

Segundo proceso: Control de incidencias y movimientos conjunto al Departamento de Talento Humano



 <p>CHARTUR S.A.</p>	<p>CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento administrativo</p>	Fecha:
		Revisión
		Hoja 9 de 14

2.3. Tercer Proceso

Formular e integrar presupuestos.

2.3.1. Alcance

Este procedimiento es aplicable en el Departamento Administrativo y el directorio de Jefes Departamentales.

2.3.2. Responsabilidades

Jefe Administrativo

- Evaluación de peticiones de aumento presupuestarios
- Diseñar el presupuesto maestro
- Notificar a los departamento

Asistente administrativo

- Generar un presupuesto para las diferentes áreas departamentales
- Verificar que represente los parámetros de evaluación del jefe administrativo

Directorio de jefes departamentales

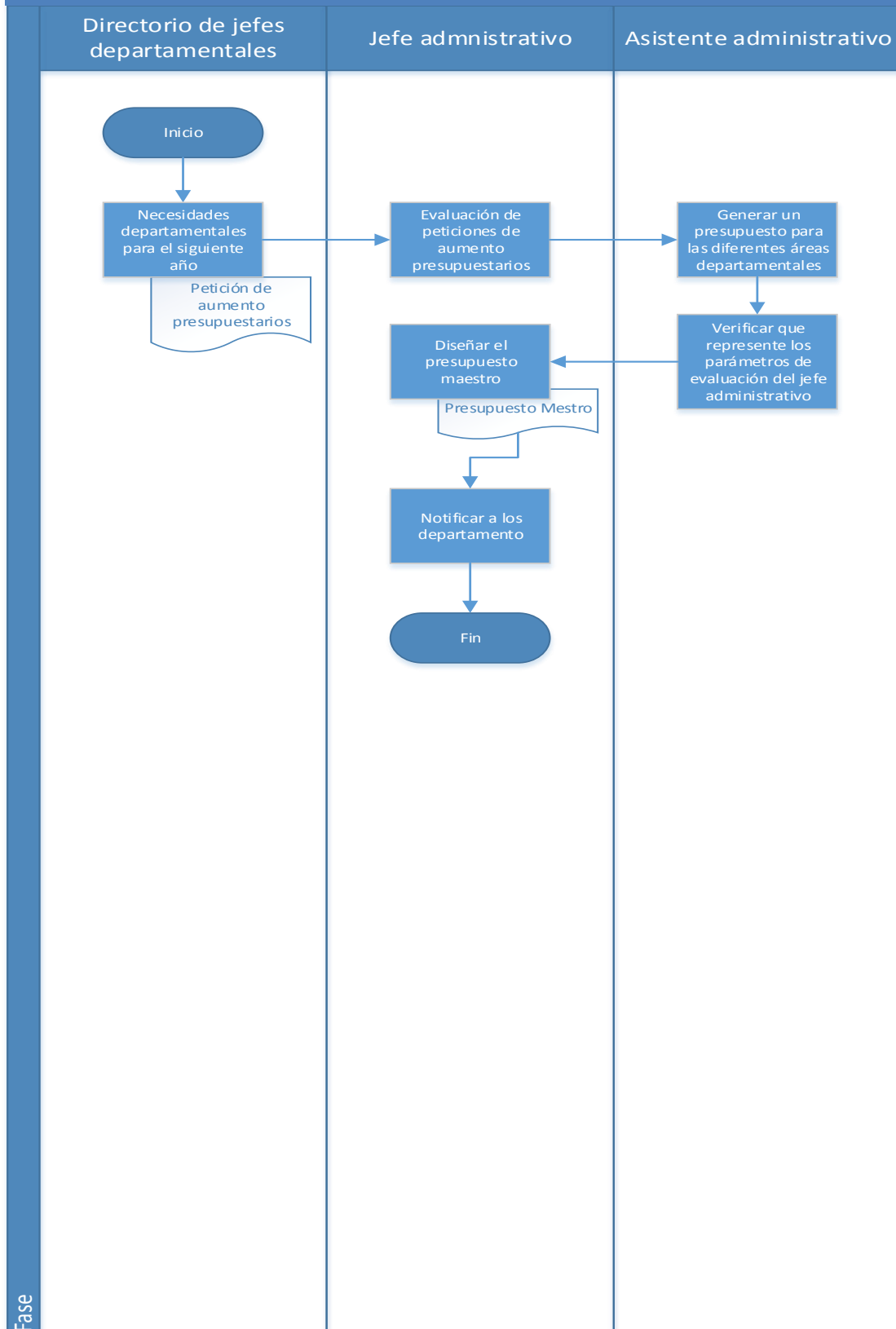
- Necesidades departamentales para el siguiente año.


Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de dieciséis horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

Tercer proceso: Formular e integrar presupuestos



 CHARTUR S.A.	CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento administrativo	Fecha:
		Revisión
		Hoja 11 de 14

2.4. Cuarto Proceso

Gestión de evaluación de materiales y equipos.

2.4.1. Alcance

Este procedimiento es aplicable en el Departamento de administrativo y contable.

2.4.2. Responsabilidades

Jefe administrativo

- Evalúa el informe de evaluación realizado.
- Realizar un presupuesto para el reemplazo de materiales y equipos obsoletos.
- Recibe y archiva la confirmación del departamento contable.
- Realiza la gestión para el cambio de materiales y equipos obsoletos.

Asistente administrativo

- Realizar la evaluación de los materiales y equipos de la empresa.
- Presentar un informe de la evaluación realizada.

Departamento contable

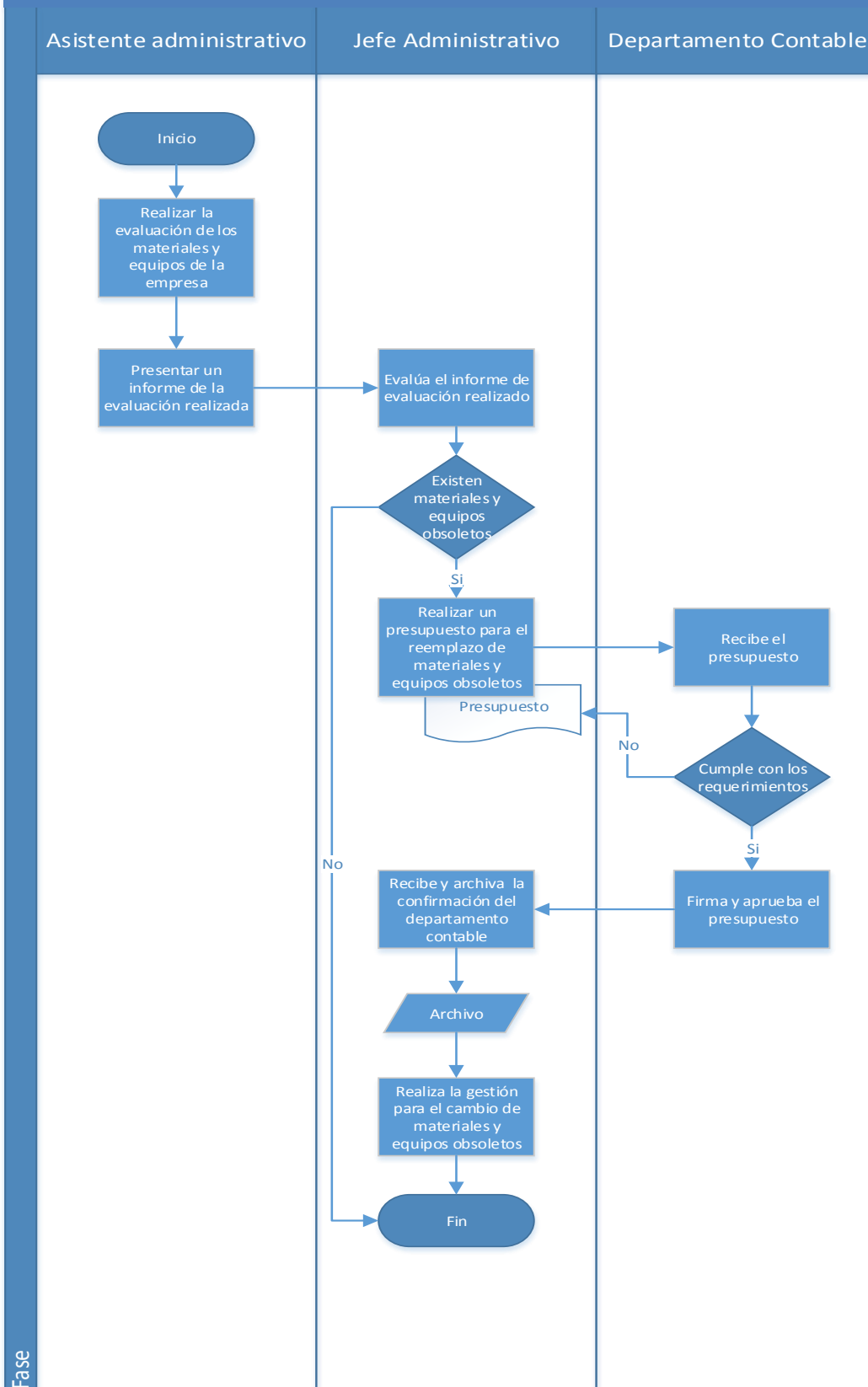
- Recibe el presupuesto.
- Firma y aprueba el presupuesto.


Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

Cuarto proceso: Gestión de evaluación de materiales y equipos



 <p>CHARTUR S.A.</p>	<p>CHARTUR S.A. Manual de Procedimientos Departamento administrativo</p>	Fecha:
		Revisión
		Hoja 13 de 14

2.5. Quinto Proceso

Gestión de evaluación de muebles y enseres.

2.5.1. Alcance

Este procedimiento es aplicable en el Departamento Administrativo y Contable.

2.5.2. Responsabilidades

Jefe administrativo

- Evalúa el informe de evaluación realizado.
- Realizar un presupuesto para el reemplazo de muebles y enseres obsoletos.
- Recibe y archiva la confirmación del departamento contable
- Realiza la gestión para el cambio de muebles y enseres obsoletos

Asistente administrativo

- Realizar la evaluación de los muebles y enseres de la empresa.
- Presentar un informe de la evaluación realizada.

Departamento contable

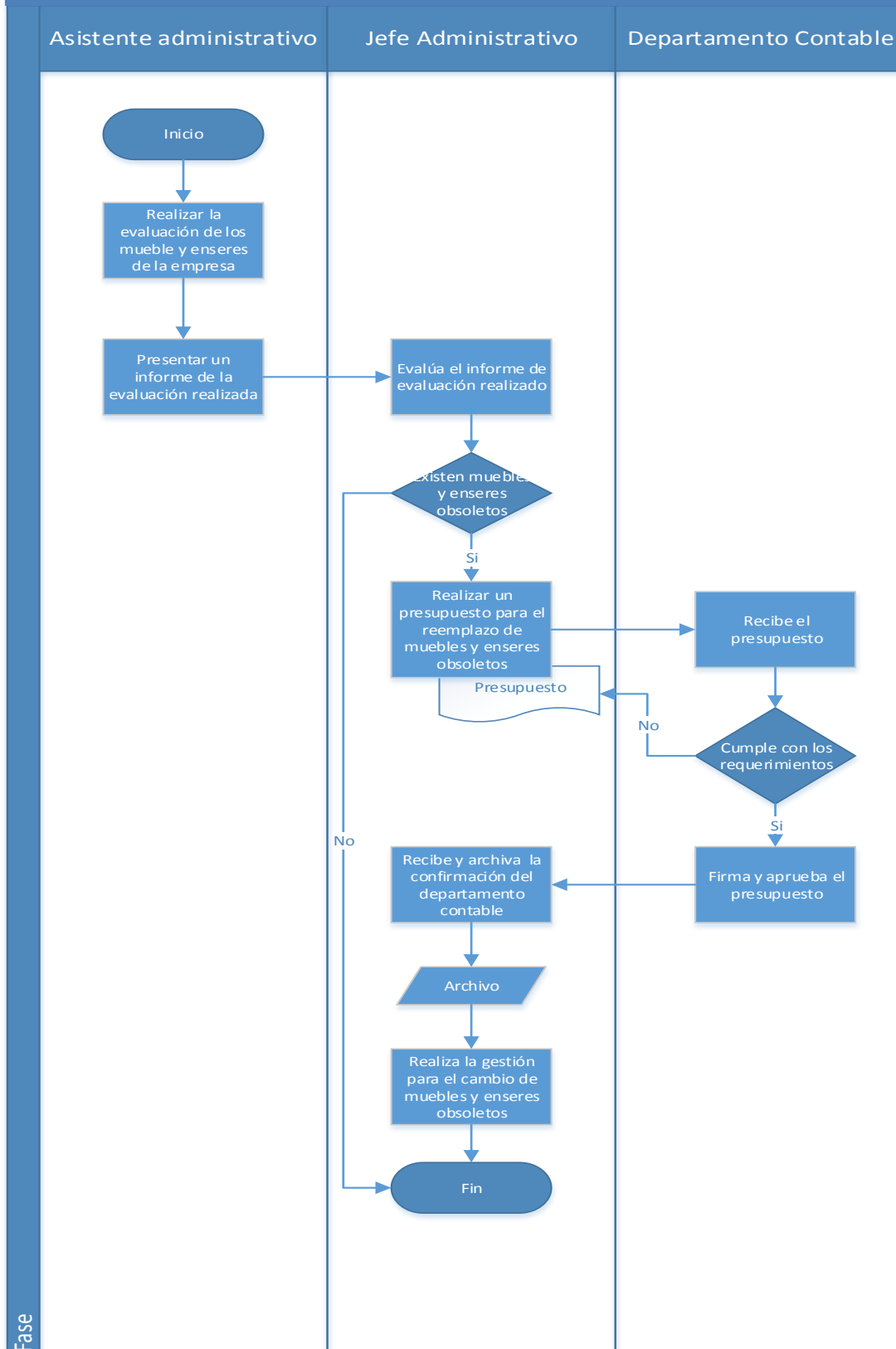
- Recibe el presupuesto.
- Firma y aprueba el presupuesto.

Tiempo

El tiempo del proceso tiene una duración de ocho horas.

Elaborado por: Ortiz & Santos	Revisado por:
-------------------------------	---------------

Quinto proceso: Gestión de evaluación de muebles y enseres



CONCLUSIONES

Se analizaron las operaciones de la empresa CHARTUR S.A. a través del estudio de tiempos de las actividades realizadas en los departamentos de Administración y Talento Humano, mediante la realización de una observación directa al fenómeno en cuestión, evidenciando la problemática actual y llegando a la conclusión de que existía la necesidad de diseñar un manual de procedimientos acordes a las necesidades de la organización.

Se identificaron los procedimientos que se han venido utilizando por la Gerencia, en el los departamentos de administración y talento humano de CHARTUR S.A, evidenciando que no existía un control de actividades para cada procedimiento en las áreas ya mencionadas, justificando la propuesta del presente trabajo investigativo en beneficio de esta entidad.

Se estableció un modelo de procedimientos estándar que contribuya al mejoramiento de las actividades que se llevan a cabo por la Gerencia de CHARTUR S.A. dentro de los departamentos de Administración y Talento Humano. Mediante la utilización de diagramas de flujo de fácil interpretación para los colaboradores de la organización.

Se evaluaron los procedimientos del área administrativa y de talento humano, llegando a la conclusión que no existía un orden en las tareas realizadas, ocasionado conflictos

organizacionales y una percepción hostil dentro del clima laboral; para lo cual se generó la propuesta del presente trabajo investigativo con la finalidad de generar una ejecución de operaciones confiable y oportuna.

Se diseñó dos manuales de procedimientos con flujogramas para detallar de forma resumida las actividades a realizarse diariamente en los departamentos de administración y talento humano de la empresa CHARTUR S.A. y así llegar eficientemente a las metas organizacionales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda diseñar un manual de procedimientos contables y tributarios, debido a que servirán de una guía para realizar una consulta de actividades para los colaboradores del área contable de la empresa CHARTUR S.A.

Ejecutar anualmente evaluaciones y estudios de los procedimientos, con la finalidad de actualizar las funciones que se queden obsoletas según las necesidades que se presenten en la organización o por cambios en las leyes o normativas que afecten la actividad principal de CHARTUR S.A.

Anunciar la utilización de diversos procedimientos a todos los colaboradores que conforman el departamento de contabilidad, conjuntamente a todas las áreas que tengan constante comunicación entre sí, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la ejecución de funciones.

Un aspecto significativo es la capacitación del personal, esto debe realizarse de manera continua especialmente a los colaboradores del área de administración y talento humano con la finalidad de mejorar sus conocimientos en sus departamentos respectivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Almachi, D., & Cedeño, F. (2014). Diseño de Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Contabilidad de la empresa Asesores Buendía & Asociados S.A. Periodo 2014-2015. Guayaquil.
- Bonilla, A., & Solorzano, M. (2014). Diseño de Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Contabilidad de la empresa Asesores Buendía & Asociados S.A. Periodo 2014-2015.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias.
- Chiavenato, I. (2012). Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill.
- Chauca, J. (2014). Los Procesos del Departamento de Talento Humano en el Desempeño Laboral del Gobierno Provincial de Tungurahua. Ambato.
- Consejo Nacional de la Judicatura. (2015). *Transparencia*. Recuperado el 23 de Junio de 2017, de <http://www.cnj.gob.sv>:
<http://www.cnj.gob.sv/Transparencia/index.php/descargas/category/19-manuales?download=266:manual-de-procedimientos>.
- Escobar, M. (2013). El Diseño e Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos contables Para una empresa que fabrica cajas De cartón corrugado.

- Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad, Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango.
- Iturralde, J. I. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de ambato en el año 2.010.
- Losep. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. Ecuador, Pichincha, Quito.
- Mejía, Y. (2012). Valuación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, Estudio realizado con Agentes de Servicio Telefónico en la Ciudad de Quetzaltenango.
- Quintero, E., & Serrano, C. (1999). Relación entre estilos de liderazgo segun el modelo de Bolman y Deal y el Desempeño Laboral. Caracas.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago.
- Romero, H., & Jaramillo, R. (2010). Clima Organizacional su Relación con el Factor Humano.
- Sánchez, M. (2013). Diseño del manual de Políticas y Procedimientos Administrativos y su incidencia en la eficiencia y Eficacia de procesos para el área de secretaría Del colegio técnico fiscal provincia del Azuay De la ciudad de Guayaquil.
- Tamez, G., Horacio, Abreu, J., & Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011).

Competencia de trabajo en equipo: Definición y Categorización.

Ugalde, M. (2004). Manuales de procedimientos y diagramas de flujo en la

administración de archivos.

Yela, C. (2011). Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano Para Elevar la

Calidad Operativa de la Empresa Pintufer. Quito.

Zambrano, R. (2011). Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de

Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año

2011.

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de encuesta aplicada a los colaboradores de los departamentos Administrativos y de Talento Humano de la empresa Chartur S.A.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO
DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.”**

Encuesta aplicable a los colaboradores de los departamentos Administrativos y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

FECHA: 26-04-17

Pregunta	Respuesta		
	Sí	No	Desconozco
1) ¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?		X	
2) ¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?	X		
3) ¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?		X	
4) ¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para su personal?		X	
5) ¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?		X	
6) ¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?		X	
7) ¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?	X		
8) ¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?		X	
9) ¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?		X	
10) ¿Se realiza un cronograma establecido de Trabajo en el departamento?	X		
11) ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?		X	

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO
DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.”**

Encuesta aplicable a los colaboradores de los departamentos Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

FECHA: 26-04-17

Pregunta	Respuesta		
	Sí	No	Desconozco
1) ¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?		X	
2) ¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?	X		
3) ¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?		X	
4) ¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para su personal?		X	
5) ¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?		X	
6) ¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?		X	
7) ¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?	X		
8) ¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?		X	
9) ¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?		X	
10) ¿Se realiza un cronograma establecido de Trabajo en el departamento?	X		
11) ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?		X	

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO
DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.”**

Encuesta aplicable a los colaboradores de los departamentos Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

FECHA: 26-04-17

Pregunta	Respuesta		
	Sí	No	Desconozco
1) ¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?		X	
2) ¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?	X		
3) ¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?		X	
4) ¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para su personal?		X	
5) ¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?		X	
6) ¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?		X	
7) ¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?	X		
8) ¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?		X	
9) ¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?		X	
10) ¿Se realiza un cronograma establecido de Trabajo en el departamento?	X		
11) ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?		X	

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO
DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.”**

Encuesta aplicable a los colaboradores de los departamentos Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

FECHA: 26-04-17

Pregunta	Respuesta		
	Sí	No	Desconozco
1) ¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?		X	
2) ¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?	X		
3) ¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?		X	
4) ¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para su personal?		X	
5) ¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?		X	
6) ¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?		X	
7) ¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?		X	
8) ¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?		X	
9) ¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?		X	
10) ¿Se realiza un cronograma establecido de Trabajo en el departamento?	X		
11) ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?			X

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO
DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.”**

Encuesta aplicable a los colaboradores de los departamentos Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

FECHA: 26-04-17

Pregunta	Respuesta		
	Sí	No	Desconozco
1) ¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?		X	
2) ¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?	X		
3) ¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?		X	
4) ¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para su personal?		X	
5) ¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?		X	
6) ¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?		X	
7) ¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?		X	
8) ¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?		X	
9) ¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?		X	
10) ¿Se realiza un cronograma establecido de Trabajo en el departamento?	X		
11) ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?			X

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL


**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE TALENTO HUMANO
DE LA COMPAÑÍA CHARTUR S.A.”**

Encuesta aplicable a los colaboradores de los departamentos Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

FECHA: 26-04-17

Pregunta	Respuesta		
	Sí	No	Desconozco
1) ¿La empresa le realizó una inducción clara y le dio a conocer los procesos que realizaría en su puesto de trabajo?		X	
2) ¿Recibe instrucciones claras para realizar una nueva actividad o tarea en su puesto de trabajo?	X		
3) ¿El departamento implementa estrategias para reducir tiempos de trabajos?			X
4) ¿El departamento cuenta con programas periódicos de capacitación para su personal?			X
5) ¿El departamento tiene un programa de incentivos para el personal?		X	
6) ¿Existe en el departamento un método para determinar los tiempos de trabajo?		X	
7) ¿Existe en el departamento un método para detectar errores internos y poder generar una rápida solución?		X	
8) ¿En la actualidad se cuenta con un plan de mejoras para el departamento?		X	
9) ¿En el departamento se realiza pruebas de trabajo periódicamente a los colaboradores para determinar su nivel de experiencias adquiridas?		X	
10) ¿Se realiza un cronograma establecido de Trabajo en el departamento?	X		
11) ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas establecidas para cada cargo que tiene el departamento?			X

ANEXO 2: Formato de entrevista aplicado al Gerente General de la compañía Chartur S.A.

ENTREVISTA	
<u>Tema a tratar:</u> Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano	
Empresa: CHARTUR S.A.	
Cargo: Gerente General	

1.- ¿Actualmente, qué problemas puede identificar en términos de las actividades que realizan los empleados de los departamentos Administrativo y Talento Humano?

Me parece que realizan una buena gestión en sus áreas departamentales, pero deberían tener esquematizado los trabajos realizados diariamente, con la finalidad de minimizar los conflictos de áreas, marcar responsabilidades y aumentar la productividad individual y organizacional.

2.- ¿Cómo mide la empresa el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores?

En la actualidad la empresa mide el desempeño laboral de cada colaborador por la producción obtenida o tareas realizadas, versus las horas utilizadas para aquello.

3.- ¿Existen manuales de procedimientos para los diferentes departamentos de la empresa?

Actualmente se cuenta con algunos manuales de procedimientos, pero no en todos los departamentos como sería lo óptimo.

4.- ¿Cuáles son los controles que utiliza para reflejar correcta ejecución de las funciones de los colaboradores?

Los controles para reflejar la correcta función de los colaboradores se ve reflejada mediante un informe de los jefes departamentales, quienes transmiten hacia la Gerencia, las actividades realizadas durante sus horarios de trabajo.

5.- ¿Cómo miden periódicamente los conocimientos del personal?

Ese procedimiento no se ejecuta actualmente en la empresa.


6.- ¿Cuáles son las estrategias que se aplican para asegurar la correcta adaptación de nuevo personal?

Por lo menos una vez al mes nos reunimos los jefes departamentales para comunicar ciertos aspectos realizados. Los jefes al ser personal altamente calificado en las funciones que realiza, tienen la facilidad de transmitir claramente las funciones a realizarse al nuevo personal contratado.

7.- ¿Cree usted que sería beneficioso para la compañía un manual de procedimientos?

Sí, me parece perfecto que se generarán manuales de procedimientos para las áreas departamentales que no cuentan con esta importante herramienta, ya que beneficiará en la ejecución de funciones realizadas diariamente.

ANEXO 3: Guía de observación aplicada a los asistentes del Departamento Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.

OBSERVACIÓN	
<u>Tema a tratar:</u> Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano	
Empresa: CHARTUR S.A.	
Cargo: Asistente del Departamento Administrativo	

Actividades que se realizan:

- Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la Gerencia necesita para el desarrollo de sus funciones.
- Tramitar y controlar ante el Departamento de Talento Humano, los movimientos y las incidencias del personal de la Gerencia, así como entregar los comprobantes de pago a los funcionarios y personal de la Dirección, recabar las firmas en las nóminas correspondientes.
- Formular e integrar el anteproyecto del Programa de Presupuesto de los programas Operativo Anual y Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo, efectuar su trámite ante las instancias competentes y supervisar su desarrollo.
- Realizar y tramitar ante las direcciones de Programación y Presupuesto y de Recursos Financieros del Instituto, las conciliaciones, transferencias y demás operaciones necesarias para garantizar la administración transparente de los recursos disponibles.

- Ejercer el presupuesto asignado a la Gerencia con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, con estricto apego a la normatividad establecida en la materia.
- Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, necesarios para el funcionamiento de la Gerencia.
- Programar, organizar y controlar los trabajos de mantenimiento y conservación de los bienes muebles, inmuebles y los sistemas y equipos de cómputo de la Gerencia.

Tiempo para realizar actividades:

No se establece un tiempo para alguna actividad, pero si es supervisado por el Jefe departamental.

Reporte de actividades:

Las actividades son reportadas al jefe inmediato:

- Asistente – Jefe del Departamento Administrativo
- Jefe – Gerencia

GUIA DE OBSERVACIÓN

Tema a tratar:

Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano



Empresa: CHARTUR S.A.

Cargo: Asistente del departamento de Talento Humano

Actividades que se realizan:

A. Contratación del personal

Comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal. Citamos a continuación las tareas principales que corresponden a esta función:

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

B. Administración de personal

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.

- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de absentismo.
- Régimen disciplinario.

C. Asignación de salarios

Se trata de diseñar el sistema de asignación de salarios al personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

D. Desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

E. Relaciones laborales

Se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

F. Servicios sociales

Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten a otras empresas. Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Estos servicios pueden ser guarderías, becas y ayudas para estudios, seguros colectivos de vida, clubes y centros recreativos, etc.

Tiempo para realizar actividades:

No se establece un tiempo para alguna actividad, pero si es supervisado por el Jefe departamental.

Reporte de actividades:

Las actividades son reportadas al jefe inmediato:

- Asistente – Jefe del departamento de Talento Humano
- Jefe – Gerencia

ANEXO 4: Formato de Evaluación del Desempeño Laboral del personal del Departamento Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Formato de evaluación del Desempeño Laboral del personal de los departamentos

Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

Evaluado: Ing. Consuelo Antepara

Puesto: Jefe de Talento Humano

Evaluador: Carmen Barreto – Gerente General

AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones			3			3
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención		2				2
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida		2				2
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requieran supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo		2				2
CANTIDAD: Relacion cuantitativa entre las tareas actividades y trabajos realizados y los asignados		2				2
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo		2				2
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad		2				2
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto			3			3
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos		2				2
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades			3			3
COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de dependencia y de la entidad.			3			3
PUNTAJE TOTAL:	0	14	12	0	0	26

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Formato de evaluación del Desempeño Laboral del personal de los departamentos

Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

Evaluado: Karina Mendoza Hidalgo

Puesto: Asistente de Talento Humano

Evaluador: Carmen Barreto – Gerente General

AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones			3			3
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención			3			3
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida		2				2
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requieran supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo		2				2
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas actividades y trabajos realizados y los asignados		2				2
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo		2				2
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad			3			3
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto			3			3
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos			3			3
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades			3			3
COLABORACIÓN: Cooperación con los compañeros en las labores de dependencia y de la entidad.			3			3
PUNTAJE TOTAL:	0	8	21	0	0	29

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Formato de evaluación del Desempeño Laboral del personal de los departamentos

Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

Evaluado: Marden Barreto

Puesto: Asistente de Talento Humano

Evaluador: Carmen Barreto – Gerente General

AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones			3			3
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención		2				2
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida			3			3
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requieran supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo			3			3
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas actividades y trabajos realizados y los asignados			3			3
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo			3			3
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad			3			3
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto			3			3
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos			3			3
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades			3			3
COLABORACIÓN: Cooperación con los compañeros en las labores de dependencia y de la entidad.			3			3
PUNTAJE TOTAL:	0	2	30	0	0	32

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Formato de evaluación del Desempeño Laboral del personal de los departamentos

Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

Evaluado: Christian Antepara Barreto

Puesto: Jefe del Departamento Administrativo

Evaluador: Carmen Barreto – Gerente General

AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones		2				2
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención		2				2
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida		2				2
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requieran supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo		2				2
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas actividades y trabajos realizados y los asignados		2				2
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo		2				2
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad		2				2
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto			3			3
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos		2				2
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades			3			3
COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de dependencia y de la entidad.		2				2
PUNTAJE TOTAL:	0	18	6	0	0	24

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Formato de evaluación del Desempeño Laboral del personal de los departamentos

Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

Evaluado: Luis García

Puesto: Asistente del Departamento Administrativo

Evaluador: Carmen Barreto – Gerente General

AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones			3			3
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención			3			3
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida		2				2
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requieran supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo			3			3
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas actividades y trabajos realizados y los asignados		2				2
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo		2				2
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad			3			3
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto			3			3
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos		2				2
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades			3			3
COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de dependencia y de la entidad.		2				2
PUNTAJE TOTAL:	0	10	18	0	0	28

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Formato de evaluación del Desempeño Laboral del personal de los departamentos

Administrativo y de Talento Humano de la empresa CHARTUR S.A.

Evaluado: Valentina Torres

Puesto: Asistente del Departamento Administrativo

Evaluador: Carmen Barreto – Gerente General

AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones			3			3
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención		2				2
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida			3			3
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requieran supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo			3			3
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas actividades y trabajos realizados y los asignados		2				2
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo		2				2
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad		2				2
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto		2				2
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos			3			3
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades			3			3
COLABORACIÓN: Cooperación con los compañeros en las labores de dependencia y de la entidad.			3			3
PUNTAJE TOTAL:	0	10	18	0	0	28

ANEXO 5: Matriz de reactivo aplicada a los Departamentos Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.

MATRIZ DE REACTIVO

VARIABLE:	Desempeño Laboral	
DIMENSION	INDICADOR	ITEM
Sondear el tiempo de ejecución de actividades en los departamentos de Administración y Talento Humano	# de actividades realizadas por día / # de actividades programadas	¿Cuánto tiempo le toma ejecutar sus funciones diarias?

VARIABLE:	Existencia de un manual de funciones	
DIMENSION	INDICADOR	ITEM
Sondear si los empleados conocen la existencia de un manual de funciones	segregación de funciones departamentales	¿Cuáles son las funciones que cumple diariamente?

VARIABLE:	Tiempo en ejecución de funciones	
DIMENSION	INDICADOR	ITEM
Sondear si los empleados realizan las tareas diarias en el periodo de tiempo establecido	# de tareas realizadas sobre las programadas	¿Cuál es el tiempo utilizado para una actividad o función determinada?

ANEXO 6: Matriz de reactivo aplicada a los Departamentos Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION		INDICADORES	INSTRUMENTOS	INDICES
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL			
Desempeño laboral	Eficiencia y eficacia de un trabajador	Se medirá el tiempo que se toma cada empleado para realizar cada una de las actividades de los departamentos de Administración y T.H. hasta establecer un diagnostico causal del impacto que tiene el no contar con procesos definidos.	# de actividades realizadas por día / # de actividades programadas	Encuesta, entrevista	=1 dentro de lo programado
	Optimización del desenvolvimiento en la ejecución de las funciones	Se medirá la destreza que tiene un colaborador al realizar una tarea dentro de los departamentos de Administración y T.H. hasta establecer un perfil de falencias que tiene un empleado en la ejecución de alguna función.	Tiempo de trabajo / calidad de trabajo		<1 por debajo de lo establecido
Procedimientos de los departamentos de Administración y Talento Humano	Que los objetivos departamentales se cumplan en el tiempo establecido	Se medirá mediante hitos de procesos, el cumplimiento de los objetivos y los recursos utilizados para tal procedimiento.	Objetivos cumplidos / recursos utilizados	Observación, encuesta, entrevista	>1 supera lo establecido

ANEXO 7: Cuadro de consistencia aplicado a los Departamentos Administrativo y Talento Humano de la Empresa Chartur S.A.

CUADRO DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Instrumentos	Métodos
Selección inadecuada del personal, el cual se realiza sin tener en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto o los valores de la empresa, lo que puede desencadenar en dificultades de adaptación e integración.	Analizar el desempeño laboral de la empresa CHARTUR S.A. a través del estudio de las actividades realizadas en los departamentos de Administración y Talento Humano con la finalidad de diseñar un manual de procedimientos acordes a las necesidades de la empresa.	El desempeño laboral mejorará al contar con procedimientos actualizados y declarados por la empresa CHARTUR S.A. para los departamentos de Administración y Talento Humano.	<p>Variable dependiente: Desempeño Laboral</p> <p>Variable independiente: Procedimientos de los departamentos de Administración y de Talento Humano.</p>	<p>Instrumento cuantitativo: Encuesta</p> <p>Instrumento cualitativo: Entrevista</p>	<p>Método cuantitativo: Deductivo</p> <p>Método cualitativo: Inductivo</p>