



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIEROS COMERCIALES**

TEMA

**PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMA
ELECTRONICORP S.A.**

TUTOR

MAE. OMAR MARTINEZ JIMÉNEZ

AUTORES

ENCARNACIÓN RAMIREZ ÁNGEL ANDRÉS

IBARRA TITO KARLA MABEL

GUAYAQUIL

2019

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	
PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A.	
AUTOR/ES:	REVISORES O TUTORES:
ENCARNACIÓN RAMIREZ ÁNGEL ANDRÉS IBARRA TITO KARLA MABEL	MAE. OMAR MARTINEZ JIMÉNEZ
INSTITUCIÓN:	Grado obtenido:
Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil	Ingenieros Comerciales
FACULTAD:	CARRERA:
ADMINISTRACIÓN	INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS:
2019	124
ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	
PALABRAS CLAVE:	
MANUAL DE PROCESOS, ESTRATEGIAS, CLIMA ORGANIZACIONAL	
RESUMEN:	
Se han realizado sinnúmeros de eventos cambiantes, los cuales han marcado y definido a la humanidad, así como regular muchos aspectos para solucionar los conflictos entre países, como los tratados de paz, y se han creado organizaciones para el bienestar de las	

naciones, se han creado de entidades financieras, los cuales han ajustado todos los aspectos que se encargan de la economía de los países, de los tratados de comercio entre los países de diferentes continentes, la seguridad, etc., estos organismos han ayudado a regular las políticas sociales y económicas del mundo entero, utilizando recursos, planeando estrategias, estructurando sistemas, etc.

Muchas empresas, en el mundo competitivo que vivimos, en el que día a día se suman nuevos modelos de negocios innovadores, y el cual se mueve con mucho dinamismo, las empresas deben adaptarse a los cambios a los que están sujetas, ya que contribuye a la supervivencia de la misma. La adaptación de nuevos sistemas, de procesos innovadores que ayuden a la comunicación e interacción de las organizaciones, para generar ventajas competitivas, además de estar atentos a las oportunidades que se presenten y tomar las mejores decisiones para el bienestar de las empresas, y en efecto, el bienestar de todos sus miembros. Mediante el diseño organizacional se busca una adecuada correlación entre la estrategia, el diseño y la estructura para una mejor adaptación y aprovechar nuevas oportunidades y lidiar con las amenazas que son los factores internos y externos que el entorno plantea a diario, y son cambiantes en el mercado.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
---	-----------------------------

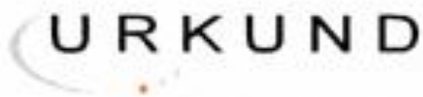
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:	E-mail:
ENCARNACIÓN RAMIREZ	0996387900	angel_shalll@hotmail.com
ÁNGEL ANDRÉS	0991665681	karlaibarra95hotmail.com
IBARRA TITO KARLA MABEL		

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Ph.D RAFAEL ITURRALDESOLÓRZANO Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Mg. ANA RUBIO MIRANDA Teléfono: 2596500 Ext. 202 E-mail: arubiom@ulvr.edu.ec
------------------------------------	---

CERTIFICADO DE SIMILITUDES



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Prima Electronics.docx (D44574078)
Submitted: 11/26/2018 4:33:00 PM
Submitted By: omartinezj@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

Ultima tesis enviada (JLA).docx (D40795053)
VERA RODRIGUEZ JUAN.docx (D13366871)
TESIS MARIO REYES RODRIGUEZ.docx (D11962463)
construccion del libro gestion del talento humano.docx (D27166154)
<https://www.calameo.com/books/0026045603fdf0fb7ab45>
<http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
<http://www.primaecuador.com/qsomos.html>
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/963/1/TESIS%20VASQUEZ%20VASQUEZ%20MARYURI.pdf>

Instances where selected sources appear:

9

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Angel" or similar, written in a cursive style.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresado(s) ÁNGEL ANDRÉS ENCARNACIÓN RAMIREZ Y KARLA MABEL IBARRA TITO, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A., corresponde totalmente a los suscritos 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 los derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Autores



KARLA MABEL IBARRA TITO

C.I. 0952252179



ÁNGEL ANDRÉS ENCARNACIÓN RAMIREZ

C.I. 0705091544

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A., designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A., presentado por los estudiantes ÁNGEL ANDRÉS ENCARNACIÓN RAMIREZ Y KARLA MABEL IBARRA TITO como requisito previo, para optar al Título de INGENIEROS COMERCIALES , encontrándose apto para su sustentación.



MAE. OMAR MARTINEZ JIMÉNEZ

C.I. 0909937104

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por haberme permitido cumplir esta meta tan anhelada, ser mi guía y llenarme de bendiciones

A mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, los cuales con mucho sacrificio y esfuerzo han hecho posible mi preparación profesional y a mi hermana por ayudarme siempre.

Gracias a mis queridos maestros de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, quienes durante toda mi formación universitaria me han inculcado los mejores conocimientos, los cuales pongo en práctica en mi vida profesional.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a mis padres y hermana, a quienes amo profundamente, por ser mi motivación de superación cada día, por estar conmigo en cada momento, por su apoyo incondicional, porque gracias a ellos he podido cumplir esta meta tan importante.

A mi abuelo Rogelio Tito, que desde el cielo sé que se encuentra muy orgulloso de mí por esta meta alcanzada

A mí enamorado Ángel con el cual he compartido mi carrera universitaria, apoyándonos mutuamente en el cumplimiento de nuestras metas.

KARLA MABEL IBARRA TITO

AGRADECIMIENTO

De manera muy especial le agradezco a Dios por darme la vida y permitirme el privilegio de cumplir esta meta.

A mis padres y hermano quienes han sido un soporte fundamental en todo este largo trayecto, por ser mis guías y ejemplo para el cumplimiento de esta meta.

Gracias a mis maestros de la Universidad Laica Vicente Roca fuerte, por su paciencia y guía al momentos de inculcarme sus conocimientos, los cuales he puesto en práctica en este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico de manera muy especial a mis maravillosos padres y hermano, quienes siempre han estado conmigo apoyándome incondicionalmente, por sus consejos y apoyo moral a lo largo de mi vida.

A mí querida familia por apoyarme en cada momento, quienes han estado constantemente alentándome en el cumplimiento de mis objetivos.

A mí enamorada Karla quien ha sido mi ayuda incondicional durante mi periodo universitario, por apoyarme siempre.

ÁNGEL ANDRÉS ENCARNACIÓN RAMIREZ

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	ii
CERTIFICADO DE SIMILITUDES	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
DEDICATORIA.....	viii
INDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Sistematización del problema.....	4
1.5. Objetivo general	4
1.6. Objetivos específicos.....	4
1.7. Justificación	4
1.8. Delimitación de la investigación	5

1.8.1.	Delimitación temporal.....	5
1.8.2.	Delimitación espacial	5
1.8.3.	Delimitación de área.....	5
1.9.	Idea a defender.....	5
CAPITULO II		6
MARCO TEÓRICO.....		6
2.1.	Antecedentes referenciales de la investigación	6
2.2.	Bases Teóricas	7
2.2.1.	Diseño Organizacional	7
2.2.1.1.	Elementos del diseño organizacional.....	8
2.2.1.2.	Dimensiones del diseño organizacional.....	9
2.2.1.3.	Modelos de Diseño Organizacional	10
2.2.2.	Estructura de Organizaciones	11
2.2.2.1.	Elementos de la estructura Organizacional	12
2.2.3.	Cambio Organizacional.....	13
2.2.3.1.	Tipos de Cambio organizacional	14
2.2.4.	Clima Organizacional.....	17
2.2.4.1.	Componente del Clima Organizacional	18
2.2.5.	Productividad Laboral	19
2.2.6.	Estrategias	19
2.2.6.1.	Proceso de planeación estratégicas	20
2.2.6.2.	Formulación y puesta en práctica de la estrategia	21
2.2.7.	Procesos de Gestión de talento humano	24
2.2.7.1.	Requerimiento de personal	24

2.2.7.2.	Selección de personal.....	25
2.2.7.3.	Aplicación de personas	25
2.2.7.4.	Compensación de personas	26
2.2.7.5.	Desarrollo de personas	26
2.2.7.6.	Monitoreo de personas	27
2.2.8.	Manual de Procesos y procedimientos.....	28
2.3.	Marco Conceptual.....	32
2.4.	Marco Legal.....	33
CAPITULO III		35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		35
3.1.	Tipo de investigación.....	35
3.2.	Enfoque de la investigación.....	35
3.3.	Técnicas de investigación.....	36
3.4.	Población	36
3.5.	Fuentes de Primarias.....	36
3.6.	Fuentes Secundarias	36
3.7.	Análisis de las encuestas.....	37
CAPITULO IV		50
PROPUESTA: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A.		50
4.1.	Título de la propuesta	50
4.2.	Desarrollo de la propuesta	50
4.2.1.	Descripción de la situación actual de la empresa Prima Electronicorp s.a.....	50
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A.		52

1. Introducción	55
2. Objetivos	55
3. Direccionamiento Estratégico	56
3.1. Misión	56
3.2. Visión.....	56
3.3. Valores.....	56
4. Políticas de la estructura Organizacional	57
4.8. Políticas de clima Organizacional	58
5. Organigrama	60
6. Mapa de procesos.....	61
7. Caracterización de los subprocesos del talento humano	63
7.1. Subproceso.....	63
7.1.1. Descripción de Actividades	63
7.1.2. Diagrama de flujo de preselección de candidatos.....	64
7.2. Subproceso: Selección de personal.....	65
7.2.1. Descripción de Actividades	65
7.2.2. Diagrama de flujo de selección de personal	66
7.3. Subproceso: Vincular a las personas seleccionadas	67
7.3.1. Descripción de actividades	67
7.3.2. Diagrama de flujo de vinculación de personal.....	68
7.4. Subproceso: Ejecutar acciones de capacitación.....	69
7.4.1. Descripción de Actividades	69
7.4.2. Diagrama de flujo de Capacitación.....	70
7.5. Subproceso: Integrar a los trabajadores y proveedores	71

7.5.1. Descripción de actividades	71
7.5.2. Diagrama de flujo de integración de colaboradores	72
7.6. Subproceso: Bienestar social	73
7.6.1. Descripción de Actividades	73
7.6.2. Diagrama de flujo de bienestar social	74
7.7. Subproceso: Evaluación de desempeño de los colaboradores	76
7.7.1. Descripción de actividades	76
7.7.2. Diagrama de flujo de evaluación de desempeño.....	78
7.8. Subproceso: Generar nóminas de salarios y compensaciones	80
7.8.1. Descripción de actividades	80
7.8.2. Diagrama de flujo de generar nómina.....	82
8. Simbología Normas ANSI	83
9. Funciones y Responsabilidades.....	84
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
Bibliografía.....	103
ANEXOS.....	106
Anexo 1 Modelo de Encuesta.....	106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de Diseño Organizacional	10
Tabla 2. Plan de ocho etapas de Kotten para implementar el cambio.....	16
Tabla 3. Pregunta 1. ¿En qué área de planta ensambladora usted ejerce sus funciones?.....	37
Tabla 4. Pregunta 2. ¿Consideras que las funciones dentro de la organización están bien definidas?	38
Tabla 5. Pregunta 3. Existe una buena comunicación entre los empleados dentro de la organización	39
Tabla 6. Razones principales de por qué no existe una buena comunicación en la empresa.....	40
Tabla 7. Pregunta 4. Dentro de la jornada laboral de 8 horas, ¿Usted alcanza a realizar todo su trabajo?	41
Tabla 8. Razones principales de por qué los colaboradores no alcanzan a realizar todo su trabajo	42
Tabla 9. Pregunta 5. Considera que su esfuerzo y trabajo dentro de la organización es valorado. ¿Si su respuesta es NO, indicar que acciones debe tomar la empresa para que usted perciba esa valoración?	43
Tabla 10. Factores que los empleados consideran, su esfuerzo se ve mejor recompensado.....	44
Tabla 11. Pregunta 6. ¿Qué logros ha obtenido durante sus años de trabajo dentro de la empresa?	45
Tabla 12. Pregunta 7. ¿Se encuentra conforme con la remuneración que percibe mensualmente? Si su respuesta es NO, cual es el motivo de su inconformidad.....	46
Tabla 13. Razones por las cuáles los colaboradores no se encuentran conforme con la remuneración que percibe mensualmente	47
Tabla 14. Pregunta 8. ¿Cuál es su principal motivación para trabajar en Prima Electronics?	48
Tabla 15. Pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la organización?.....	49
Tabla 16. Análisis FODA.....	50
Tabla 17. Análisis DAFO.....	51
Tabla 18 Simbología ANSI.....	83

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Número de empleados Prima Electronicorp s.a.</i>	2
<i>Figura 2. Número de Renuncias o despidos</i>	3
<i>Figura 3. Elementos del diseño organizacional</i>	9
<i>Figura 4. Dimensiones del diseño Organizacional</i>	9
<i>Figura 5. Elementos de Estructura Organizacional</i>	13
<i>Figura 6. Dimensiones del clima Laboral</i>	18
<i>Figura 7. Proceso de Planeación estratégica</i>	21
<i>Figura 8. Proceso de gestión de talento humano</i>	28
<i>Figura 9. Representación gráfica de los procesos y procedimientos</i>	29
<i>Figura 10. ¿En qué área de planta ensambladora usted ejerce sus funciones?</i>	37
<i>Figura 11. ¿Consideras que las funciones dentro de la organización están bien definidas?</i>	38
<i>Figura 12. ¿Existe una buena comunicación entre los empleados dentro de la organización?</i> ...	39
<i>Figura 13. Razones principales de por qué no existe una buena comunicación entre los empleados</i>	40
<i>Figura 14. Dentro de la jornada laboral de 8 horas, ¿Usted alcanza a realizar todo su trabajo?</i>	41
<i>Figura 15. Razones principales de por qué los colaboradores no alcanzan a realizar todo su trabajo</i>	42
<i>Figura 16. Considera que su esfuerzo y trabajo dentro de la organización es valorado</i>	43
<i>Figura 17. Factores que los empleados consideran, su esfuerzo se ve mejor recompensado</i>	44
<i>Figura 18. ¿Qué logros ha obtenido durante sus años de trabajo dentro de la empresa?</i>	45
<i>Figura 19. ¿Se encuentra conforme con la remuneración que percibe mensualmente?</i>	46
<i>Figura 20. Motivos de inconformidad</i>	47
<i>Figura 21. ¿Cuál es su principal motivación para trabajar en Prima Electronicorps?</i>	48
<i>Figura 22. Del 1 al 5, siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la organización?</i>	49
<i>Figura 23 Organigrama de Planta de Ensamblaje</i>	60
<i>Figura 24 Organigrama de Talento Humano</i>	60
<i>Figura 25 Preselección de candidatos</i>	64

<i>Figura 26 Selección de candidatos</i>	66
<i>Figura 27 Vinculación de Personal</i>	68
<i>Figura 28 Flujo de Capacitación</i>	70
<i>Figura 29 Integración de colaboradores</i>	72
<i>Figura 30 Bienestar Social</i>	75
<i>Figura 31 Evaluación de Desempeño</i>	79
<i>Figura 32 Generar nómina</i>	82

INTRODUCCION

El presente trabajo está dirigido a la elaboración de un plan de diseño organizacional, mediante un manual de procesos y procedimientos diseñado para la planta ensambladora de Prima Electronicorp s.a., ya que en la actualidad la empresa cuenta con un manual de procesos muy generalizado. Este proyecto tiene como tarea diseñar un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano, por lo tanto, se tiene previsto el análisis del diseño y la gestión actual de la empresa Prima Electronicorp s.a. encontrando las falencias del área, para determinar nuevas estrategias que permitan corregir las actuales debilidades de la empresa.

Este proyecto está distribuido en cuatro capítulos. El primer capítulo consta de la parte introductoria, se expone el planteamiento, formulación y sistematización del problema, justificación, objetivos, los antecedentes y la delimitación espacial y temporal; cada uno tiene una razón de ser ya que plantea los puntos importantes por el cual la investigación se debe realizar, especificando lugar y periodo en que se llevará a cabo la investigación.

El segundo capítulo, está destinado a la revisión bibliográfica y comprensión del tema central, plan de diseño organizacional, y cada uno de sus componentes más relevantes. En este capítulo se mencionarán teorías ya planteadas y se citarán a diferentes autores que han aportado con los diferentes puntos de vista en sus publicaciones de revistas científicas, libros, documentos etc., abordando el tema. El tercer capítulo del proyecto, contiene todo acerca de la metodología de la investigación, los métodos, recursos y herramientas que se han utilizado para recopilar información y realizar el estudio de campo. El cuarto capítulo contiene la propuesta del proyecto de investigación, que es la elaboración del manual de procesos de gestión de talento humano, adaptado a las estrategias que se plantean a partir de los análisis de los resultados y del levantamiento de información de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa.

CAPITULO I

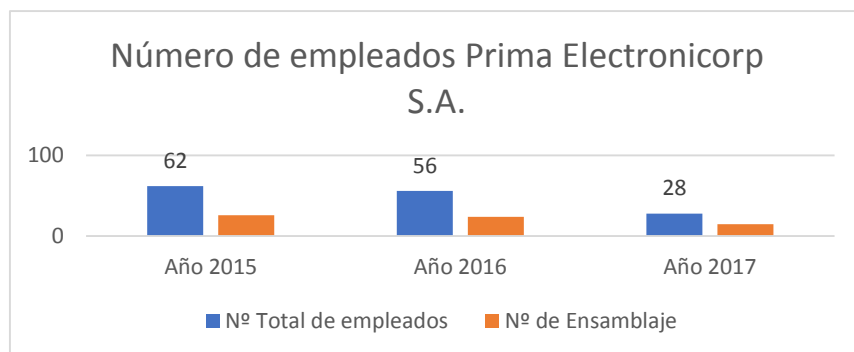
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

- Plan de diseño Organizacional para la empresa Pima Electronicorp s.a.

1.2. Planteamiento del problema

PRIMA ELECTRONICORP S.A. fue fundada en la ciudad de Guayaquil en el año 2003, desde su fundación la empresa se ha dedicado a la venta y distribución de distintas líneas de electrodomésticos como Televisores, Audio & Video, Tablet, Línea Blanca, y Climatización. Adicionalmente se ha encargado del ensamblaje de televisores (Electronics, s.f.) . Sus instalaciones se encuentran en Km. 11 ½ vía Daule Parque California 2 bodegas D27. Al iniciar sus funciones Prima Electronicorp s.a. contaba con 13 empleados entre el área administrativa y el área de ensamblaje. Debido al incremento en sus ventas y producción, el número de empleados para el año 2015 había incrementado a 62, de los cuales 26 pertenecían a la planta de ensamblaje. A partir de la crisis económica suscitada a mediados del año 2015 en el Ecuador, en la cual hubieron una gran cantidad de despidos tanto en el sector público como en el privado (El Universo, 2015), la empresa se vio obligada a reducir su personal es por ello que para el año 2016, llegó a contar con 56 empleados de los cuales 24 pertenecían al área de ensamblaje, para el año 2017 el número de colaboradores siguió disminuyendo hasta llegar a 28 empleados de los cuales 15 pertenecían al área de ensamblaje.



*Figura 1. Número de empleados Prima Electronicorp s.a.
Fuente: Departamento de Recursos Humanos Prima Electronicorp s.a*

Esto ha causado malestar en sus empleados ya que las funciones de cada uno de los colaboradores vigentes se han tenido que incrementar, en ocasiones duplicándose, por la falta de personal, a lo cual se añade la falta de motivación por parte de la administración de la empresa, causando que el ambiente laboral dentro de la planta ensambladora no sea el adecuado.

La producción dentro de la planta ensambladora también disminuyó, en años anteriores se producían 500 televisores diarios debido a la disminución del personal la producción diaria actual es de 50 a 200 televisores diarios.

Según los datos obtenidos por parte del departamento de recursos humanos de la empresa una de las principales consecuencias de la falta de motivación y del incremento de funciones, ha sido el ausentismo laboral por parte de los empleados y esto ha provocado los despidos por parte de la empresa.

Otra consecuencia es el incremento de renunciaciones. La empresa cuenta con un solo indicador en el cual se encuentra el número de renunciaciones y despidos sin clasificarlos. Para el año 2015, este porcentaje fue del 8%, para el año 2016 fue del 11% y en el año 2017 representó el 117%.



Figura 2. Número de Renunciaciones o despidos
Fuente: Departamento de Recursos Humanos Prima Electronicorp s.a.

El presente proyecto está orientado en el análisis de la gestión de talento humano actual de la compañía con la finalidad de mejorar el clima laboral para los colaboradores, es por ello que no nos vamos a enfocar en la ventas actuales y reales que mantiene la misma por que la planta ensambladora no se encarga de este punto sino que dentro su proceso una vez que se cumple con la producción diaria se realiza la debida facturación y se lo entrega a la compañía FEMAR S.A. la cual pertenece a la corporación Quezada, y es la encargada de vender el producto terminado.

1.3. Formulación del problema

- ¿Qué estrategias se podrán realizar para mejorar la gestión de talento humano dentro de la planta ensambladora de Prima Electronicorp S.A.?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Prima Electronicorp S.A.?
- ¿Qué estrategia se deben aplicar en la Gestión de Talento Humano?
- ¿Cómo se debe diseñar el Manual de Procesos de Gestión de Talento Humano?

1.5. Objetivo general

Elaborar un Plan de Diseño organizacional para la empresa Prima Electronicorp s.a.”

1.6. Objetivos específicos

- Evaluar de la situación interna de la empresa Prima Electronicorp S.A.
- Determinar las estrategias que se deben aplicar al proceso de gestión de Talento Humano
- Diseñar el manual de procesos y procedimientos de gestión de Talento Humano.

1.7. Justificación

La gestión de talento humano es de mucha importancia dentro de la empresa ya que con esto se puede identificar las debilidades que puedan existir en las diferentes áreas de trabajo y saber cuáles son las oportunidades que se pueden detectar para poder tomar acciones correctivas y realizar la mejor continua.

La decisión de llevar a cabo un plan de diseño organizacional parte de una necesidad de Prima Electronicorp s.a., de elegir una mejor estructuración de tareas y responsabilidades, y por tanto de estrategias las cuales van a ayudar a una mejor distribución de las mismas, ya que de acuerdo a los antecedentes, los empleados no se sienten conformes con la cantidad de tareas asignadas, haciendo que sean realizadas con menos eficiencia.

Además se busca que mejore la comunicación entre las áreas de la empresa mediante las estrategias elegidas, dado que la comunicación también se ha visto afectada, debido a que los canales de comunicación son débiles por el bajo nivel de interacción entre colaboradores y administradores, y como es de esperar una buena comunicación e interacción dinámica es primordial para el buen funcionamiento de cada área de la organización. También se espera generar un mejor ambiente laboral, mediante motivadores e incentivos que nacen de la nueva cultura organizacional que se desarrollará a partir del nuevo diseño organizacional. Se pretende que con una estructura bien diseñada y elaborada a partir de la cobertura de necesidades de la planta ensambladora Prima Electronicorp s.a. los colaboradores se logren comprometer con las metas de la empresa sabiendo que es de vital importancia el incremento de la productividad de la empresa Prima Electronicorp S.A.

1.8. Delimitación de la investigación

1.8.1. Delimitación temporal

Los datos que se van a utilizar para realizar este proyecto serán desde el periodo 2015-2018, debido a que años anteriores la empresa no contaba con registros e indicadores que permitan medir los agravantes en el clima laboral de la empresa.

1.8.2. Delimitación espacial

Los datos serán obtenidos de la Planta Ensambladora Prima Electronicorp S.A., ubicada en el parque California 2 km 11.5 vía Daule, las personas involucradas serán las personas de ensamblaje y bodega las cuales forman parte importante de este proceso.

1.8.3. Delimitación de área

Proceso de Gestión de Talento Humano de la Planta Ensambladora Prima Electronicorp S.A.

1.9. Idea a defender

El diseño de las estrategias y el manual de procesos y procedimientos para la gestión del talento humano permitirán mejorar el clima laboral en la planta ensambladora de Prima Electronicorp S.A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes referenciales de la investigación

Uno de los antecedentes de este proyecto de investigación es el **“Análisis de los procesos de la gestión del talento humano para el mejoramiento de la gestión humana en la empresa Equiterra s.a.”**, Este trabajo tiene como objetivo que los futuros profesionales ya cuenten con esta herramienta de análisis con la que según sus autores (Henríquez & Romero, 2013). Indican que un análisis riguroso de cada uno de los procesos de la gestión del talento humano podría mejorar las falencias en la gestión administrativa de la empresa, relacionada al manejo de personal. Estos autores justifican su propuesta en desarrollar una mejor capacidad de gestión y de dirección de empresas para el desarrollo de liderazgo y generación de ventajas competitivas. Pretende mejorar los procesos internos de la empresa Equiterra s.a. para la mejora de productividad y competitividad. Se menciona, además, la importancia de los subprocesos pues son claves para definir el futuro organizacional y de las personas que laboran en la Institución

El trabajo de investigación **“Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa Mastersoft s.a, Guayaquil”** es un trabajo investigativo que se asimila al proyecto de investigación que se propone en el presente trabajo. Sus autoras (Sani & Zamora, 2017) proponen el diseño de un manual de procedimientos como una estrategia de proceso de selección de personal para la contratación de profesionales idóneos en cada puesto de trabajo, que sean eficientes y eficaces, en los puestos en que se los ubique, sin mayor esfuerzo para adaptarse y sobre todo que sean compatibles con los cargos. La finalidad del manual de procedimientos propuesto por las autoras es identificar las funciones de las respectivas áreas con la finalidad de conducir un mejor proceso y señalar el trabajo a cada una de las partes con responsabilidad y capacidad.

Según (Manosalvas & Manosalvas, 2015) en la revista Ad Minister, publicada por la Universidad Autónoma del Estado de México, en un artículo de su autoría denominado **“El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación”**, indican la relación que existe entre ambas variables, estos autores analizan, además, la relación

entre el clima organizacional y muchas variables que influyen un ambiente laboral. Esta investigación demuestra que existe una correlación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones.

Otro trabajo de investigación, antecedentes denominada **“Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias”** Tejada (2003) menciona varias estrategias y modelos de gestión por competencias e indica la importancia del desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Diseño Organizacional

Hitt, Black, & Porter (2006) definen el diseño organizacional como “el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.” (p. 230).

La evaluación de estrategias consiste en un proceso en que todas las posibles alternativas estratégicas son analizadas para finalmente escoger las óptimas para la organización.

Las organizaciones están conformadas por un grupo de personas que están alineados a cumplir con un fin u objetivo determinado, pero independientemente de las personas que las conforman, las organizaciones tienen sus propias características, que tienen sus bases en las dimensiones estructurales. Daft (2011) “Las dimensiones proporcionan una base para medir y analizar las características que el observador casual no puede ver, y revelan información significativa acerca de una organización.” (p. 18).

2.2.1.1. Elementos del diseño organizacional

Un proceso de diseño exitoso radica en la comprensión de todos los elementos como parte de un todo que se influyen mutuamente. Los elementos del diseño organizacional son:

Estrategia. - Es la guía con la que se conoce en que mercado y con qué producto la empresa logrará sus objetivos para establecer el diseño que maniobrá el futuro. A partir de las ventajas competitivas que persigue la empresa, se determinan recursos, procesos y estructuras necesarias para lograrla

Estructura. – Es la disposición de las partes adecuadas a los objetivos, que comprende el agrupamiento y análisis de sus relaciones. Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos, es decir, que se espera que los individuos perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, sin embargo, puede que esas prescripciones no se cumplan por falta de motivación o la mala coordinación de las actividades.

Procesos. - Hammer y Champy “definen al proceso como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y un producto de valor para la gente” La organización debe preocuparse también por el estudio de las causas y consecuencias en la que se transforman las entradas y salidas. El diseño de proceso organizativo tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco en donde se van a desarrollar los procesos. El desafío de la organización es encontrar los procesos claves de esta.

Gente. - En la gestión de talento humano según Peter Drucker, la distribución de los cargos es quizás el elemento más importante. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas, de esta forma se optimiza los recursos del talento humano. El diseño del sistema debe mantener un equilibrio entre aporte, retribución y capacidad de cada individuo.

Tecnología. - Es el sistema técnico o herramientas que permiten transformar la materia prima en producto terminado.

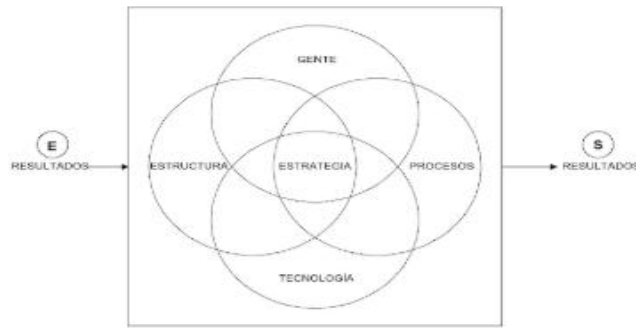


Figura 3. Elementos del diseño organizacional
Fuente. Tomado de “Diseño Organizativo, estructura y procesos” por Gilli; Arostegui; Doval, Iesolauro; Schulman, 2007, p. 38.

2.2.1.2. Dimensiones del diseño organizacional

Las dimensiones organizacionales ayudan a describir los rasgos de diseño organizacional, con los cuáles se puede profundizar en cada componente interno y externo de la organización mediante un análisis minucioso de cada uno, tanto del talento humano y sus lineamientos, como las características propias de la organización, y así para lograr identificar aquellos procesos que no se están ejecutando de manera eficiente. Se dividen en dos tipos: Dimensiones estructurales (características internas) y dimensiones contextuales (características de toda la organización).



Figura 4. Dimensiones del diseño Organizacional
Fuente. Tomado de “Teoría y diseño organizacional” por Daft, R., 2011, p. 15.

Tabla 1. *Dimensiones de Diseño Organizacional*

Dimensiones estructurales	Dimensiones Contextuales
1. Formalización: documentación (procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas)	1. Tamaño: Se puede medir como un todo o por sus componentes específicos.
2. Especialización: Tareas organizacionales subdivididas en trabajos separados	2. Tecnología organizacional: Herramientas, técnicas y acciones para transformar insumos en productos
3. Jerarquía de la autoridad: Describe quien reporta a quien	3. Entorno: Elementos fuera de límites de organización (industria, gobierno, clientes, proveedores, bancos)
4. Centralización: nivel jerárquico para la toma de decisiones	4. Metas y estrategias: Propósito y técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones.
5. Profesionalismo: Nivel de educación y capacitación de empleados	5. Cultura: valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.
6. Razones de personal: razones de personas entre las funciones y departamentos	

Fuente. Adaptado de Teoría y diseño organizacional” por Daft, R., 2011, p. 15-18.

2.2.1.3. Modelos de Diseño Organizacional

En el proyecto de investigación se utilizará el modelo propuesto por Richard L. Daft, en que el ambiente interno y externo de la organización son analizados. También se menciona la administración estratégica, en el cual se establecen las estrategias, a partir de la formulación de misión, visión y objetivos de la empresa, ya que deben estar alineados con las estrategias

planificadas. Daft, menciona el diseño organizacional y los resultados de su efectividad, los logros obtenidos y sus recursos.

En el análisis del ambiente interno de la organización son analizadas las oportunidades y las amenazas, y los recursos disponibles. En el ambiente externo se analizan las debilidades y fortalezas y el desempeño.

“El diseño organizacional como un todo comprende sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos internos Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera, si algo falla, se realiza una retroalimentación.” Yagual (2013) (p.46).

2.2.2. Estructura de Organizaciones

El diseño organizacional está muy ligado con la estructura organizacional, ya que el diseño organizacional y la estructura organizacional conjuntamente son la clave para interpretar un organigrama, que ilustran gráficamente las relaciones de las unidades entre sí, también las líneas de conexión que existen entre autoridad y subalterno y que van etiquetados en recuadros.

Un concepto para estructura organizacional lo definen (Hitt, Black, & Porter, 2006). La estructura organizacional se define “como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”

También indican que, como se mencionaba anteriormente, existe una dinámica fundamental de la estructura y el diseño organizacional, mediante la separación de las personas con las actividades, pues, es sano para todas las organizaciones la separación de las actividades con la gente, con excepción de las organizaciones más pequeñas, y tampoco es conveniente que en organizaciones de tamaño moderado todos realicen una misma actividad, o por lo contrario, que alguien intente hacerlo todo, ya que no es eficiente. (Hitt et al, 2006).

El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos

Según Jones Jones (2008) “Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación (problemas que pueden surgir por un sinnúmero de razones ambientales, tecnológicas y humanas). A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera. La estructura organizacional se puede administrar por medio de un **proceso de diseño y cambio organizacional.**” (p. 8).

Las organizaciones se constituyen de diversas maneras, dependiendo de las necesidades que necesitan cubrir, además dependiendo del tipo de organización, las cuales pueden ser familiares, formales o incluso informales, lo que convierte en estas empresas en estructuras frágiles o más o menos eficientes, por lo tanto para diseñar estructuras es importante que el tamaño de las mismas respondan a las necesidades esenciales, recurriendo a la simplicidad, que puede ser la mejor opción para cubrir necesidades reales y mejorar la flexibilidad que toda empresa saludable requiere. Montalván (1999).

2.2.2.1. Elementos de la estructura Organizacional

Los elementos de la estructura administrativa consisten en la especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y relacionadas en departamentos, los que a su vez serán ordenados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo con su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. Vasquez (2013).

La teoría moderna de la administración se basa en que no existe la estructura que sea la mejor, sino que más bien la estructura varía de acuerdo con la situación de cada organización.

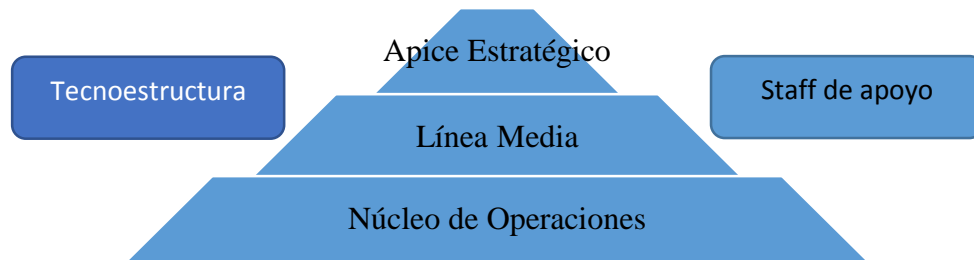


Figura 5. Elementos de Estructura Organizacional
Fuente. Tomada de “Estructuras Organizativas” por Mintzberg, 1988, p. 6.

Mintzberg es uno de los autores que más trabajo este tema, él afirmaba que “la organización efectiva es aquella que logra la coherencia entre sus componentes y que no un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” Mintzberg (1988)

- Núcleo de Operaciones: Comprende a los miembros de la organización que desarrollan tareas de carácter básico relacionado con la producción de bienes y servicios. Ello implica las operaciones de obtención de bienes, elaboraciones de productos y de su distribución.
- Ápice estratégico: Es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan sus objetivos.
- Línea Media: Abarca a los administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operativos. Su misión principal consiste en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, de forma que la comunicación vertical (tanto arriba hacia abajo y viceversa), como horizontal de la organización y sus objetivos de referencia.
- Personal de apoyo: Cuya función es proporcionar asistencia a la organización al margen del flujo de trabajo de las operaciones corrientes.
- Estructura técnica: También denominada tecnoestructura está conformada por los analistas que diseñan y planifican sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.

2.2.3. Cambio Organizacional

La necesidad del cambio es el resultado de fuerzas que actúan sobre las organizaciones. Estas fuerzas se clasifican en externas e internas. Los elementos y miembros que conforman la organización están sujetas al ambiente externo como son los factores a los que están ligados todos los aspectos económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos, el ambiente competitivo y físico

de la zona demográfica en que opera la organización. Todos estos aspectos ambientales o externos pueden significarle a la organización oportunidades, o a su vez riesgos, por lo cual se debe estar atento ante cualquier medida del estado, quien juega papel importante en la economía del país en las que están inmersas todas las empresas, por lo tanto, dichas medidas siempre terminan afectando directamente, obligando hacer cambios pertinentes a la organización.

Las fuerzas internas de la organización también pueden obligar al cambio. De forma generalizada, se pueden dividir en cuatro:

- Estructura: Cuando hay un crecimiento, reducción o cambio en los objetivos, la organización se ve obligada a experimentar un cambio organizacional.
- Productos o servicios: Cuando se introducen nuevos productos o servicios, que vienen consigo la intervención de nueva mercadotecnia o soporte administrativo, que hace que se vea la necesidad de cambio en los subsistemas de la organización.
- Procesos: Un cambio en la tecnología que interviene en un proceso, requiere que los empleados se capaciten, si no es posible que sean reemplazados.
- Gente: Es la fuerza que más poder e impulso tiene en el cambio, sucede cuando hay cambio en las actitudes, valores y niveles de motivación.

Las fuerzas internas y externas pueden estar relacionadas entre sí, sobre todo las fuerzas internas que dependen más de las fuerzas externas, ya que, al haber un cambio macro ambiental, como ya se expuso anteriormente, la empresa y demás instituciones deben adaptarse a las leyes, estatutos, normas y reglamentos del territorio en el que sitúa; y aún más a la globalización, por lo que una de las características más importantes de las organizaciones es la flexibilidad al cambio.

2.2.3.1. Tipos de Cambio organizacional

Las organizaciones deben responder al cambio de fuerzas internas o externas. La teoría del cambio organizacional expone muchas clasificaciones de tipos de cambio. Se mencionarán tres de éstas.

- Cambio incremental vs cambio radical: Los cambios usados para adaptarse al ambiente pueden ser evaluados de acuerdo a su alcance o velocidad.

- Cambio incremental: Es una serie de modificaciones continuas que mantienen el equilibrio y afectan sólo a una parte de la organización.
- Cambio radical: Rompe el esquema de la empresa. Este cambio implica nuevas creación de nuevas estructuras y nueva dirección, también la creación de nuevos productos y crecimiento hacia nuevos mercados.

Hay cuatro áreas estratégicas que pueden ser modificadas para lograr ventajas competitivas, las mismas que corresponden a las fuerzas internas que impulsan el cambio.

- Cambios tecnológicos: Son los que ocurren en los procesos de producción, para hacerlo más eficiente lo para aumentar su volumen, incluyendo las habilidades y conocimientos del personal.
- Cambios en productos y servicios: Aquí se incluyen desde las mejoras o pequeñas adaptaciones de productos existentes hasta la creación de una nueva línea con el in de incrementar la participación del mercado, desarrollar otros más o crear nuevos clientes.
- Cambios en procesos: Estos son aspectos administrativos de las organizaciones. Las formas que pueden tomar son transformaciones de la estructura organizacional, en la estrategia administrativa, en las políticas, en los sistemas de remuneraciones, en las relaciones laborales, en los dispositivos de coordinación, en los sistemas de información y de control, o en los de contabilidad y presupuestario. En las organizaciones tradicionales, los cambios en la estrategia y la estructura usualmente provienen de la parte alta de la jerarquía, mientras que en la rama de los productos y servicios pueden provenir de la parte baja.
- Cambios en la gente: Son cambios en los valores, actitudes, expectativas, habilidades o comportamiento de los empleados. Se pueden reflejar en nuevos patrones de comunicación, una mayor habilidad para resolver problemas, cambios en las políticas de reclutamiento y selección o un mayor orgullo y sentido de pertenencia del personal.

Los administradores deben responder a las fuerzas del cambio, respondiendo a éstas sean o no planeados.

- Cambio reactivo: Cuando los administradores responden a las fuerzas que ya son tan evidentes que no pueden ignorar más. Se enfoca solo en los problemas que requieren solución inmediata.
- Cambio planeado: Los administradores desarrollan e implementan un programa cuyo propósito sea alterar las actividades de la empresa de forma ordenada y oportuna, se habla de cambio planeado cuando va a afectar a toda la organización durante un periodo largo de tiempo, se requiere de compromiso y recursos.

Robbins & Judge (2009) en su libro comportamiento organizacional indica las 8 etapas para el cambio organizacional expuestas por Kotten, que está basado en el modelo de las tres etapas de Lewin. Kotten, hizo una lista de los ocho errores que se cometen con más frecuencia al momento de hacer cambios en las organizaciones. En la siguiente tabla se detalla cada una de las ocho etapas de Kotten, que define cada proceso d

e cambio.

Tabla 2. *Plan de ocho etapas de Kotten para implementar el cambio*

Etapa	Definición
Investigación de la acción	Basado en la obtención sistemática de datos para después seleccionar un curso de acción con base en lo que indique el análisis de los datos.
Desarrollo Organizacional	Agrupar intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.
Capacitación para la sensibilidad	Brinda a los sujetos una consciencia mayor de su propio comportamiento y de cómo son percibidos por los demás, mayor sensibilidad al comportamiento de otros, y una mejor comprensión de los procesos grupales

Retroalimentación de la encuesta	Evalúa las actitudes que tienen los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolver éstas diferencias
Consultoría de proceso	Un consultor externo auxilie a un cliente, por lo general un gerente, “a percibir, entender y actuar respecto de los eventos de un proceso” con el cual tiene que ver el gerente
Formación de equipos	Usa actividades grupales de mucha interacción a fin de aumentar la confianza y apertura entre los miembros del equipo
Desarrollo intergrupal	Busca cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros.
Indagación apreciativa	La mayor parte de los enfoques del DO están centrados en problemas. Identifican un problema o conjunto de ellos y luego buscan la solución.

Fuente. Adaptado de “Comportamiento Organizacional” por Robbins, S. &, Judge, T, 2009, p. 627.

2.2.4. Clima Organizacional

Hellrieger & Sllocum (2009) definen el clima Organizacional como un conjunto de atributos de una organización en particular y/o subsistemas que pueden ser percibidos, las cuales pueden ser inducidos de acuerdo con la interacción de la organización con sus miembros y su ambiente. El clima organizacional es tema de muchas investigaciones, ya que es muy interesante y extenso y se le relaciona con demás variables para el estudio de correlaciones. De las variables más estudiadas que son vinculadas con el clima organizacional están: la motivación, la satisfacción laboral, recompensas, propósito, comunicación, conflicto, estructura, liderazgo, capacitación, objetivos, cultura y averiguar la incidencia y como el clima organizacional influye en ambas.

Chiavenato indica que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, por ende, si los colaboradores se sienten motivados el clima organizacional tenderá a ser elevados, jugando así un papel importante la satisfacción, ánimos e interés de los colaboradores por ser más proactivos en la organización, por el contrario si en la organizac

ión los niveles de motivación son bajos, el clima organizacional también tenderá a disminuir, por lo general por frustración o barreras para la satisfacción de necesidades individuales, provoca que los colaboradores puedan sentir apatía, desinterés e inconformidad. (Chiavenato, 2011)

A su vez, los procesos organizacionales y el clima organizacional también están relacionados de forma directa, dado que el talento humano es el grupo encargado de llevar a cabo los procesos y funciones que hacen que la organización y sus elementos funcionen de manera correcta y productiva, por lo tanto, es importante nivelar tales variables y conseguir que se desarrollen los procesos de manera eficiente, desarrollando estrategias que permitan fortalecer un clima laboral idóneo entre los colaboradores de Prima electronicorp s.a. Maish (2004) manifiesta que “el Clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el colaborador para aumentar o disminuir su productividad o su punto de equilibrio” (p. 87).

2.2.4.1. Componente del Clima Organizacional

Litwin y Stinger fueron los primeros en plantear que el clima organizacional debe tener ocho componentes importantes, los cuáles se observan en la siguiente figura.



Figura 6. Dimensiones del clima Laboral

Fuente. Adaptado de Dimensiones del clima Laboral de Litwin & Stinger

Ellos proponen estas nueve dimensiones cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa. Además, Letwin y Stinger proponen un modelo que incluye a la productividad, asociándola con un modelo de McIlleand que incluye la motivación. Este modelo divide tres necesidades motivadoras: poder, afiliación y logro. Entre todo el planteamiento, se indica que las

personas con alto sentido de logro se arriesgan con metas difíciles, pero saben que podrán lograr, no ven el dinero como seguridad económica, sino más bien como una medida de actuación, para estos individuos la retroalimentación es muy importante, como logro personal, no reconocimiento. Se expresa también que estas personas no son del todo eficaces cuando se trata de otros, debido a la falta de habilidades humanas

Estos autores formulan que el clima organizacional corresponde a un filtro por el que pasan la estructura, toma de decisiones, liderazgo, etc. Por lo tanto, para evaluar el clima laboral se mide la forma de cómo es percibida la organización. El clima tiene impacto sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sus comportamientos, y tiene consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación de la empresa. (Salcedo & Lozano, 2015).

2.2.5. Productividad Laboral

Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc) durante un periodo determinado. Por ejemplo, cuánto produce al mes un trabajador o cuánto produce una maquinaria. (Economipedia, s.f.)

Es muy común que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus colaboradores, pues de ello depende en gran parte que la empresa obtenga resultados positivos, los colaboradores que mejores rendimientos obtiene, siempre son mejor remunerados. Para Chiavenato (2011) la evaluación de desempeño se centra en el puesto de trabajo y en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Los factores condicionantes influyen en las personas, es decir, las recompensas hacen que un individuo este mayormente motivado. Chiavenato expresa que “La evaluación de desempeño es una apreciación sistémica en la que el individuo expresa su potencial en el puesto de trabajo. (p. 243).

2.2.6. Estrategias

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. También asigna los recursos para implementarlos. Las estrategias ayudan a que las organizaciones apunten a alcanzar ventajas competitivas, aprovechando todos los recursos.

Henry Mintzberg de McGill University, plantea un nuevo enfoque para el concepto de estrategia, en el que indica que acepta la existencia de estrategias que nacen bajo la planificación, aunque éstas pueden provenir del interior de la organización, sin necesariamente la existencia de un plan formal previo, por esta razón más que denominarla planeación estratégica, se hablará de pensamiento estratégico. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- **Estrategias de funciones:** Están dirigidas a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- **Estrategias de negocios:** Comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria.
- **Estrategias globales:** se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- **Estrategias corporativas:** responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir esta e incre
-
- mentar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva

2.2.6.1. Proceso de planeación estratégicas

Según Hill & Jones (2009), hay muchos autores que hacen hincapié en que la estrategia resulta de un proceso de planeación formal, en el cual la dirección es la función más importante de dicho proceso, por lo que, se puede inferir que la estrategia parte de una planeación estratégica formal en que los administradores formulan las estrategias. Los mismos autores establecen cinco pasos principales para la elaboración del proceso de planeación de estrategias:

- Seleccionar la misión y las principales metas corporativas
- Analizar el ambiente externo competitivo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas
- Analizar el ambiente interno operativo para identificar las fortalezas y debilidades con que se cuenta
- Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización.
- Implantar las estrategias



Figura 7. *Proceso de Planeación estratégica*
 Nota. Adaptado de “Administración estratégica” por Hill & Jones, 2009, p. 10.

2.2.6.2. Formulación y puesta en práctica de la estrategia

Según Esquitini (2017) “La Administración estratégica puede ser considerada como combinación de la formulación de la estrategia empresarial y de la puesta en práctica de esta.” (p. 16). La formulación de la estrategia consiste en analizar el ambiente interno y externo y la selección

de estrategias adecuadas, mientras que la implantación de estrategias es la puesta en práctica de la estrategia.

La Formulación de la estrategia, es un proceso que comienza con la selección de la visión y las principales metas corporativas, la visión debe exponer lo que la compañía desea alcanzar a futuro. Las metas corporativas son un medio por el cual también se puede evaluar el desempeño de los administradores. Las características que las metas deben contener son: Deben ser precisas y medibles; referirse a temas esenciales, e importantes; deben ser desafiantes y realistas, dar a los empleados incentivos para buscar mejorar las operaciones de la organización; Especificar un tiempo determinado en que se deben alcanzar, ya que la sensación de urgencia puede actuar como motivador.

Luego se realiza también el análisis del entorno externo que permite identificar las oportunidades y amenazas; que en conjunto con el análisis interno el cual determina las fortalezas y debilidades de la organización, constituyen herramientas importantes para la selección de estrategias. La estrategia seleccionada debe aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades, de este modo se toma ventaja de las oportunidades externas y se contrarrestan las amenazas del ambiente exterior.

El análisis FODA es una herramienta de análisis externo multidimensional. Para elaborar un análisis FODA, es importante realizar una lista de factores críticos del éxito. Díaz (2005).

1. Las fortalezas y debilidades deben ser consideradas en distintas áreas como:

- Análisis de recursos: capital, activos fijos, instalaciones, equipos, obsolescencia, mantenimiento.
- Tecnología y conocimiento: Recursos humanos, capacitación, sistemas de información, creatividad, potencial de innovación
- Análisis de actividades: organización formal, recursos gerenciales, recursos estratégicos
- Análisis de riesgos: número y naturaleza de los objetivos, flujos y financiamiento de caja.

2. Plantear ejercicios como:

- Enumerar cinco a diez aspectos por los que se cree que los servicios que ofrece la organización son de calidad
- Enumerar cinco a diez aspectos por los que se cree que los servicios que ofrecen las organizaciones similares son superiores.

3. Al evaluar las fortalezas es conveniente, agruparlas por su tratamiento:

- Fortalezas comunes: Son indispensables para el funcionamiento de la organización, no son exclusivas de una empresa, y las otras empresas pueden utilizar las mismas estrategias, si operan las mismas actividades.
- Fortalezas distintivas: Son fortalezas exclusivas, que no todas las organizaciones las posee, sólo tal vez un grupo reducido, estas fortalezas generan ventajas competitivas.

Las debilidades son todos los aspectos que limitan la inserción de la organización en su contexto, impiden crear o adaptar sus objetivos, o seleccionar e implementar estrategias. Las oportunidades y amenazas son los aspectos externos de la organización. Las oportunidades son aspectos específicos de una variable externa, que, al analizar, indica que es aprovechable, y se cuenta con la capacidad para hacerlo, es claro que las oportunidades son ventajas. Mientras una amenaza, es un aspecto concreto de una variable del entorno, al ser analizado, revela, la falta de capacidad para enfrentar, actuar en estos contextos pone a la organización en desventaja.

Las oportunidades y amenazas, al valorarlas se deben tomar en cuenta:

- Análisis del entorno: Organizaciones limítrofes
- Grupos de interés: prensa, sindicatos, comunidad
- Contexto general: Aspectos demográficos, políticos, legales.

El propósito de un análisis FODA, de una manera más general, es crear, reforzar y perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, y adecue y combine mejor sus recursos con las demandas del ambiente en que opera. Los administradores contrastan las diversas alternativas de estrategias e identifican las estrategias que sostendrán una ventaja competitiva.

Según Hill & Jones (2009) “Las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios o la estrategia global de la compañía”. (p. 19.)

La puesta en práctica de la estrategia implica:

- Diseño de la mejora estructura organizacional, la cultura superior y mejores sistemas de control.
- Asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o a grupos específicos.
- También implica manejar el proceso. Esto incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

2.2.7. Procesos de Gestión de talento humano

Son un conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo de la selección de personal, reclutamiento, compensación, capacitación, evaluación de desempeño, salud ocupacional, entre otros, que direccionan a la obtención de valor agregado para la empresa, empleados y el entorno.

2.2.7.1.Requerimiento de personal

Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos

Admisión de personas

Las personas y las organizaciones conviven en un constante e interminable proceso dialéctico. Un proceso de atracción continuo e interactivo, de manera en que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones informándose, y formándose una opinión acerca de las o

rganizaciones, de la misma forma, las organizaciones tratan de atraer individuos e informarse acerca de ellos, para decidir si es de su interés aceptarlos o no. La admisión de individuos en una organización conlleva a otros procesos, que son el de reclutamiento y la selección de personal

Reclutamiento de personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Es un subsistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de las vacantes que se pretende ocupar. En este proceso se investiga y se interviene sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

2.2.7.2. Selección de personal

La selección del personal consiste en encontrar entre los candidatos reclutados, a los perfiles que más se adecúan para ocupar los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La variabilidad humana es tan amplia, tanto físicamente como psicológico que se deben tomar en cuenta dichas variables como diagnóstico y como pronóstico ya que todos los individuos son diferentes

2.2.7.3. Aplicación de personas

Diseño de cargo

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

diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Evaluación de desempeño

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Mediante la evaluación de desempeño se estimula o juzga el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc

La evaluación de desempeño juega un rol importante en el desarrollo del recurso humano, si se aplica correctamente, se convierte en un medio de motivación y estímulo en los colaboradores de la organización, lo cual es beneficioso para la misma.

2.2.7.4.Compensación de personas

El proceso de compensación en el cual intervienen beneficios, prestaciones e incentivos, en este proceso se destinan los pagos totales que hace la organización por labor contratada, es importante mantener programas de compensación, que actúan como factor motivante para los colaboradores, aumentando su autoestima y maximizando la productividad.

Los procesos para retener a las personas (remuneración, brindar prestaciones y servicios sociales, proporcionar un contexto físico-psicológico agradable y seguro, relaciones sindicales amigable y cooperativas) ayudan a definir la permanencia de los empleados en la organización. Es importante que las características del proceso de retención de personas se mantengan de un a forma gradual, es decir, que los empleados no solo trabajen por el salario, o en el otro extremo aquellos que son flexibles y sujetos a diferencias individuales, la clave consiste en mantener ambas posturas de manera equilibrada.

2.2.7.5.Desarrollo de personas

En la concepción del desarrollo del recurso humano, existen tres estratos de diferentes concepciones, capacitación, desarrollo de personas y desarrollo organizacional. Las dos primeras

concepciones se refieren al aprendizaje a nivel individual; mientras el desarrollo organización se refiere a que todas las organizaciones se desarrollan y aprenden.

Capacitación

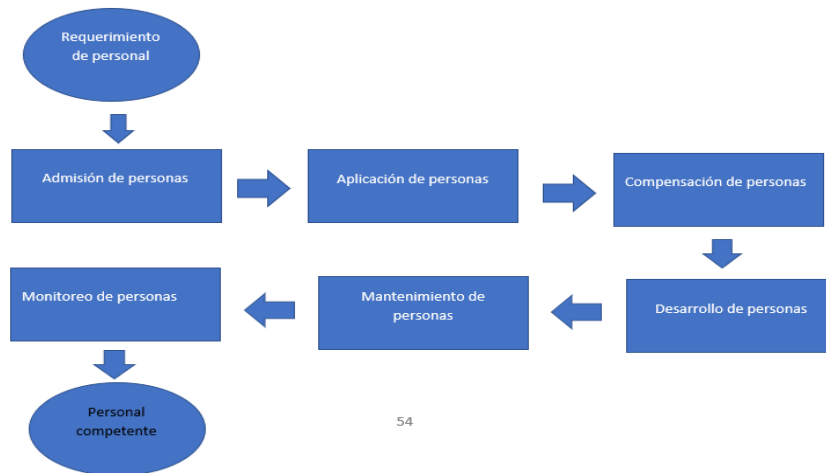
La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

2.2.7.6. Monitoreo de personas

Se trata de la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Monitorear significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, ver el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente respecto al mismo. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.

Sistemas de información gerencial

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información relevante sobre el personal, en forma de lotes para cada uno de los departamentos a efecto de que los respectivos gerentes puedan administrar a sus subalternos.



54

Figura 8. Proceso de gestión de talento humano
Fuente. Adaptado de “Comportamiento Organizacional” por Chiavenato, 2009.

2.2.8. Manual de Procesos y procedimientos

Se entiende por manual, como un documento en forma de texto que de manera ordenada y sistemática recopila toda la información y/o instrucciones acerca de una organización o institución, así como su historia, políticas y normas, que ayudan a ejecutar las tareas de forma eficiente. Mientras que un procedimiento es la secuencia de forma cronológica de actividades que están concatenadas que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o alguna especificación de esta (Dirección general de programación). Es necesario comprender la diferencia entre procesos y procedimientos, ya que pueden parecer sinónimos, pero hay ciertas características que los distinguen entre sí.

En su libro de Gestión por procesos, Velasco (2004) define al **proceso** de la siguiente manera “Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente” (p. 41). Mientras que los **procedimientos** es la forma específica de cómo llevar a cabo dichos procesos, y actividades. Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, se puede inferir por manual de procedimientos, como una secuencia lógica de las distintas actividades que integran los procedimientos, señalando la forma específica en que han de realizarse. Para elaborar

un manual de procesos, se necesita conocer su estructura, que es el modo en que están organizadas, las partes de un todo. Sus elementos se comprenden en dos partes: de identificación y de contenido.

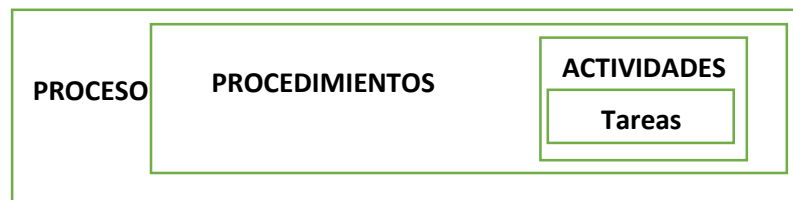


Figura 9. Representación gráfica de los procesos y procedimientos
Fuente:. Elaborado por autores

- I) De identificación: Da a conocer datos elementales de la organización
 - Nombre de la organización
 - Logotipo
 - Fecha de actualización

- II) De contenido: Está constituido por los capítulos que comprende el manual, de manera sintética y ordenada, se refiere a todo el contexto de la organización
 - Introducción
 - Antecedentes históricos
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos
 - Descripción
 - Estructura organizacional (organigrama, funciones)
 - Políticas, normas y restricciones
 - Procesos, subprocesos, procedimientos
 1. Introducción

Contiene todo lo referente a los propósitos generales que se pretenden lograr a través del manual, además contiene información acerca de cómo se usará el manual y todo lo que le compete a su entorno.

2. Antecedentes Históricos

Es importante tener conocimientos sobre la historia de la organización, sobre como empezó y saber hacia donde se quiere dirigir, para poner en marcha los objetivos, tener conocimiento de los antecedentes históricos, es importante, así que en este apartado se mencionan las leyes y decretos que han llevado a crear y modificar aspectos de la organización.

3. Misión

Para Asensio & Vázquez (2009), la misión es una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, esta es la primera referencia de las acciones a tomar de la misma. David (2003) “Es necesario tomar decisiones de la mejor forma de comunicar la misión, a todos los gerentes, empleados y grupos de interés.” (p. 61).

4. Visión

Según Matilla (2011) “Es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que éste sea, o llegue a ser” (p. 75). Por lo tanto, una visión correctamente expresada, da pie a que sea visualizable y que sea deseable de alcanzar por sus colaboradores además de ser flexible para permitir iniciativas individuales y sea transmitible de forma clara y sencilla.

5. Objetivos

“El objetivo deberá expresar claramente los resultados que se pretenden obtener al llevarse a cabo las actividades y tareas que integran el procedimiento”. (Mayor, 2009) Los lineamientos específicos para elaborar el objetivo son: empezar con verbo infinitivo, se debe especificar con claridad la razón y hacia quienes va dirigido, Realizar redacción clara y precisa en mínimo cinco renglones.

6. Estructura orgánica

Se refiere a la descripción de la jerarquía establecida de las unidades administrativas que están adscritas a una dependencia. La descripción de la estructura orgánica corresponde con la

representación gráfica del organigrama, así como con el título de las unidades administrativas y su jerarquía previamente establecida. Es conveniente que los niveles de jerarquía y relaciones de dependencia sean codificados de manera visible y clara. (Franklin, 1998).

7. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, muestra las unidades administrativas (administrativas, comerciales, producción) están relacionadas jerárquicamente, también muestran los canales formales de comunicación, las líneas de autoridad (nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel operativo) , supervisión y asesoría. (Montalvan, 1999) Muy aparte de las ventajas de relación y ubicación y distribución de puestos, que caracterizan las utilidades del organigrama, también ayuda a detectar los problemas de comunicación o cualquier otra índole, que se generan por la estructura de la organización.

8. Funciones

Es importante, luego de diseñar la distribución de trabajo por áreas y por puestos, darle fundamentación a dicho diseño. Por lo que la descripción de funciones toma relevancia. Facilita la identificación de tareas inherentes a las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica. Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: Los títulos de las unidades administrativas correspondan con los utilizados en la estructura orgánica, deben seguir el orden establecido en la estructura y la redacción de las funciones debe iniciar con verbo infinitivo.

9. Procedimientos (Descripción de operaciones)

Específica explícitamente como se realiza un procedimiento, cuándo, dónde, cómo y el tiempo que dura la acción, señalando los responsables encargados de cada operación del procedimiento. Cuando la descripción del procedimiento es general, comprende varias áreas por lo cual es importante anotar la unidad administrativa que tiene a su cargo la operación, por lo tanto es conveniente codificar cada operación y así se simplifica la comprensión e identificación.

10. Políticas, normas, restricciones

Se refiere a los lineamientos generales de acción a los cuales están adscritos los responsables participantes de los procedimientos. Estos ayudan a facilitar la cobertura de responsabilidad y regular la operación y funcionamiento de la dependencia, entidad o unidades administrativas comprendidas entre sí.

11. Procesos y subprocesos

Para la elaboración del manual, se identifican los procesos y subprocesos del área administrativa donde se ha enfocado la intervención; se establecen, se estructuran y se definen de forma contundente para que haya una guía útil sobre las actividades que se vienen realizando. En la elaboración de este manual se utiliza una herramienta que ayuda a diferenciar las actividades específicas de cada subproceso que es el diagrama de flujo, esta herramienta posee una simbología especial que permite definir con cada figura la característica de la actividad realizada, identificando con mayor claridad el desarrollo de todos los procesos establecidos.

2.3. Marco Conceptual

- **Organización:** Es una estructura que posee una comunidad o grupo de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros y realización de tareas persiguen objetivos comunes.
- **Estrategias:** Es un plan de acción mediante el cual se invierten recursos sean tangibles o intangibles para desarrollar capacidades de las cuales se consigue una ventaja competitiva sostenible.
- **Estructura Organizacional:** Es la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura de una organización, que contiene estructuras departamentales y relaciones jerárquicas.
- **Mapeo de Procesos:** Es una representación gráfica y secuencial de los diferentes pasos o etapas que puede limitarse a un subproceso o un proceso específico a ampliarse en toda la organización.

- **Motivación:** Son los procesos mediante los cuales un individuo demuestra la intensidad, dirección y esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.
- **Incentivos:** Son compensaciones tangibles (salarios, bienes y servicio) susceptibles de una valoración económica inmediata.
- **Manual de procesos:** Es un documento que funciona como herramienta indispensable para la realización de tareas y el quehacer cotidiano en diferentes áreas haciendo que la empresa opere de manera correcta debido a los reglamentos, normativas, políticas concernientes a la gestión de la organización.
- **Eficacia:** La eficacia en un área prioritaria es sinónimo de profundidad y rapidez en la mejora.
- **Eficiencia:** Es la relación que existe en los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos en el mismo.

2.4. Marco Legal

- **Constitución del Ecuador**

La Constitución del Ecuador es la norma jurídica suprema que rige a todo el territorio nacional, está compuesto por varias secciones, capítulos y artículos sobre los derechos y obligaciones de los ecuatorianos, en cuanto al hábitat, seguridad, educación, ambiente, etc. Y sobre todo en cuánto al trabajo indica lo siguiente:

Según la Constitución de la República del Ecuador (2015) “Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

- **Código de Trabajo**

El código 9 y 10 del código del trabajador indican las definiciones del trabajador y el empleador, ambas partes importantes en la gestión del talento humano, por tratarse de personas, es importante

delimitar según el código del trabajo cada una de las partes para una mejor comprensión en un concepto general de lo que es un trabajador y un empleador.

“Art. 9.-Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y se puede ser empleado u obrero. Código del trabajo (2015).

Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario” (p.3).

C APITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el desarrollo de este capítulo se determinará el enfoque, tipo de investigación y técnicas a realizarse en la investigación.

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar en este proyecto es la Investigación descriptiva ya que se van a detallar y explicar las situaciones, eventos, que ocurren con los trabajadores actuales de la planta ensambladora llegando a conocer a través de datos obtenidos internamente, cuáles son las causas que han originado que el ambiente laboral se torne tenso entre los trabajadores. En esta investigación se describirán los factores tanto de motivación, factores de satisfacción y factores culturales de los trabajadores y de la organización. Con el fin de establecer estrategias que ayuden a mejorar el clima laboral dentro de la organización Prima Electronicorp S.A.

3.2. Enfoque de la investigación

El siguiente proyecto va a contar con un enfoque mixto ya que se utilizará el método cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo debido a que se va a requerir información numérica interna de la empresa para a través de esta información obtener datos estadísticos que permita evidenciar las agravantes que afectan a la empresa y así poder establecer las estrategias adecuadas y Cualitativa ya que se establecerán estrategias que permitan combatir estas agravantes conociendo con anterioridad los motivos por los cuales se suscitaron estos inconvenientes.

Se estudiará las diferentes opiniones, pensamientos y el comportamiento de las personas que trabajan en la planta ensambladora con la finalidad de saber cuál es el desempeño, capacidad de cada trabajador.

3.3. Técnicas de investigación

La técnica de investigación a utilizar es la encuesta debido a que el número de empleados es pequeño y se podrá realizar con mayor facilidad. Las encuestas se realizarán con preguntas cerradas las cuales permitirán a través de datos estadísticas conocer cuáles son las molestias que aquejan al personal de la empresa y conocer cuáles podrían ser las soluciones.

3.4. Población

La población que será tomada como referencia para realizar la siguiente investigación son los 16 colaboradores de la planta ensambladora de la empresa Prima Electronicorps, entre los cuales se incluyen al Jefe de Planta y bodega considerando que los mismos forman parte de la estructura general y principal de la planta ensambladora.

Por lo tanto, una vez establecida la población, se realizarán las respectivas encuestas las cuales se procederán a tabular para comprobar y analizar los problemas reales que presenta esta empresa.

3.5. Fuentes de Primarias

Las encuestas permiten evaluar la gestión del talento humano que se está llevando hasta el momento en la planta ensambladora de la empresa, y permite establecer estrategias para mejorarla.

3.6. Fuentes Secundarias

La información y los datos proporcionados por la empresa Prima Electronicorp s.a. para la elaboración del proyecto de investigación.

3.7. Análisis de las encuestas

Pregunta 1. ¿En qué área de planta ensambladora usted ejerce sus funciones?

Tabla 3. Pregunta 1. ¿En qué área de planta ensambladora usted ejerce sus funciones?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ensamblaje	9	56,25%
Control de calidad	2	12,50%
Embalaje	2	12,50%
Bodega M/P	1	6,25%
Bodega D/C	2	12,50%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

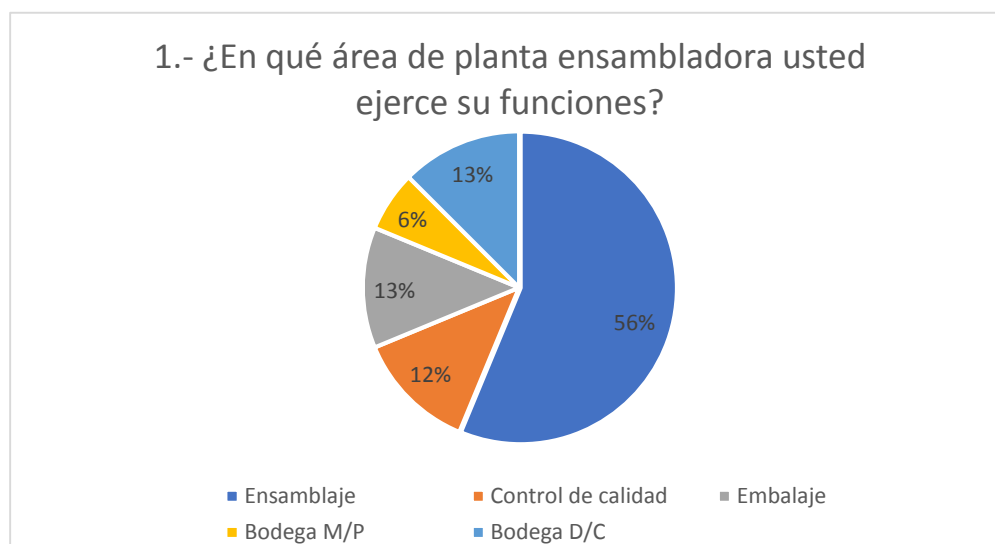


Figura 10. ¿En qué área de planta ensambladora usted ejerce sus funciones?
Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla se presenta la información sobre la pregunta 1 de la encuesta realizada a operadores encargados de la planta ensambladora, con un total de 16 operadores encargados de esta área, se puede observar la distribución, para tener una idea cuantitativa de los participantes de la encuesta.

2.- ¿Consideras que las funciones dentro de la organización están bien definidas? Si su respuesta es NO, indicar de acuerdo a su apreciación como debería estar definidas estas funciones.

Tabla 4. *Pregunta 2. ¿Consideras que las funciones dentro de la organización están bien definidas?*

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	25,00%
NO	12	75,00%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por Autores

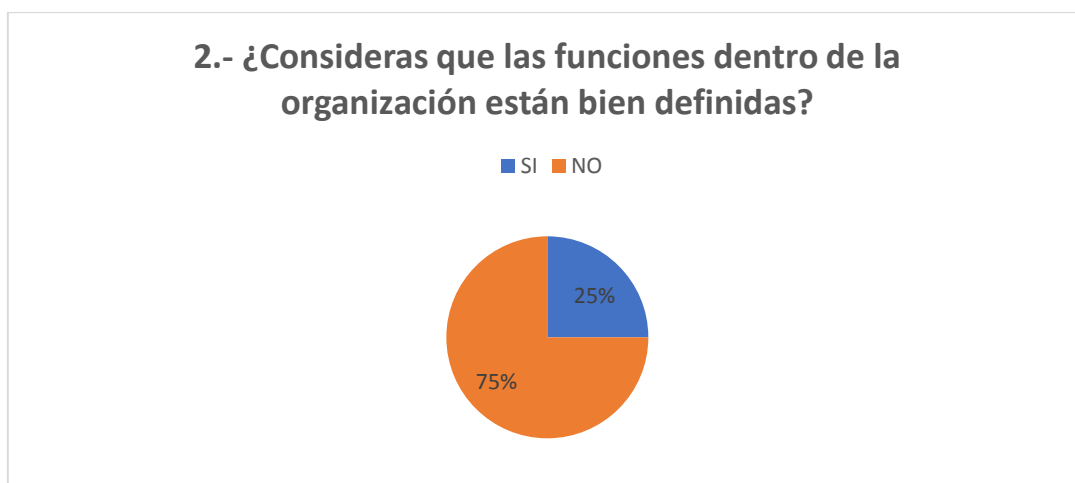


Figura 11. ¿Consideras que las funciones dentro de la organización están bien definidas?
Fuente: Elaborado por Autores

En la segunda pregunta formulada en la encuesta los participantes, responden acerca de las funciones de la organización, en esta pregunta, si elegían NO, que es un porcentaje de 75%, debían exponer la razón, en las que se expresa que no se respeta el contrato, ya que ejecutan funciones extra; las funciones no van de acuerdo al área; no hay una estructura bien definida; falta de comunicación, entre otras que toman como referencia que las funciones no están bien definidas y que hace falta revisar y reorganizar y tener mejores directrices. Por otro lado el 25% del área de la planta ensambladora está conforme con sus funciones.

**Pregunta 3. ¿Existe una buena comunicación entre los empleados dentro de la organización?
Si su respuesta es NO, seleccionar cual es la principal razón**

Tabla 5. Pregunta 3. Existe una buena comunicación entre los empleados dentro de la organización

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	18,75%
NO	13	81,25%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

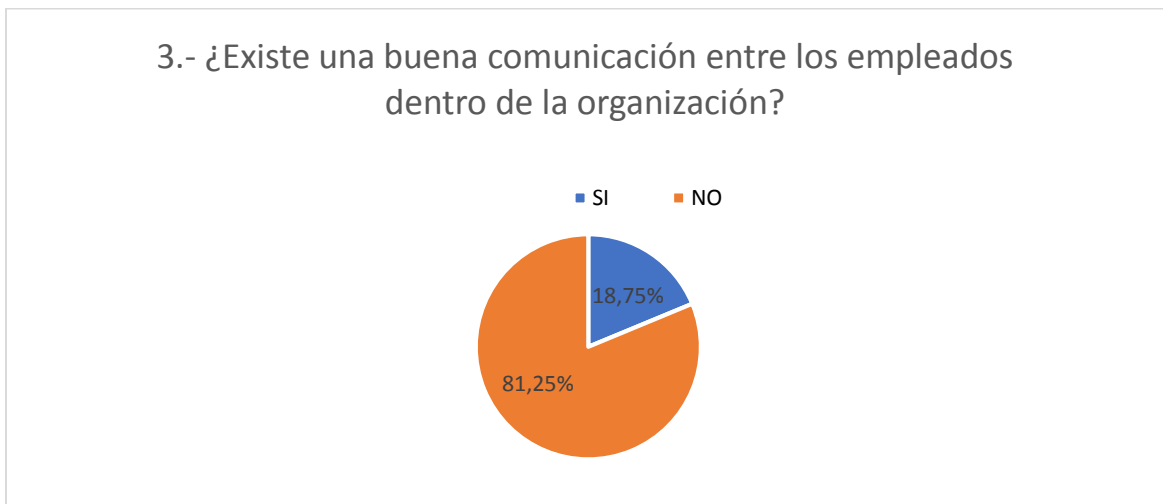


Figura 12. ¿Existe una buena comunicación entre los empleados dentro de la organización?

Fuente: Elaborado por Autores

En la pregunta 3, los colaboradores expresan que no existe una buena comunicación entre los empleados, el 81,25% indican inconformidad con respecto a la comunicación. En la tabla 6. Las personas que respondieron NO indican los factores influyentes para que la comunicación se vea afectada.

Tabla 6. Razones principales de por qué no existe una buena comunicación en la empresa

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
RESISTENCIA AL CAMBIO	3	23,08%
CREACION DE GRUPO INFORMAL	2	15,38%
FUNCIONES NO DEFINIDAS	7	53,85%
OTROS	1	7,69%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaborado por Autores

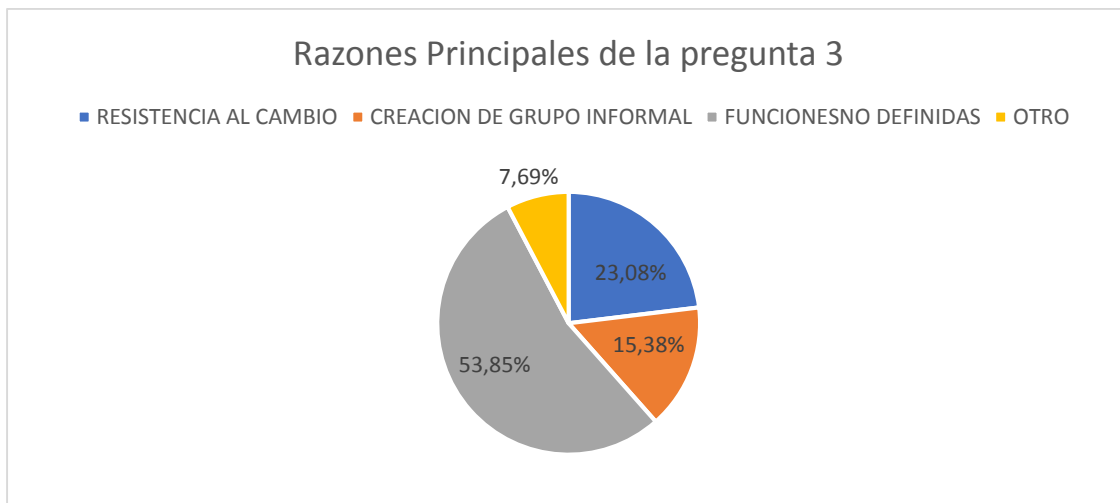


Figura 13. Razones principales de por qué no existe una buena comunicación entre los empleados

Fuente: Elaborado por Autores

Las funciones no definidas, según el 53,85% de los encuestados es la razón principal que debilita la comunicación, la siguiente variable es la resistencia al cambio (23,08%), ambos factores están correlacionados ya que mientras que la empresa se resista al cambio, las funciones seguirán sin definirse, ya que como se expresó anteriormente un cambio organizacional, se genera con una nueva estructura organizacional, que implica que las funciones y tareas sean explícitas y estén acorde a las aptitudes de los trabajadores.

Pregunta 4. Dentro de la jornada laboral de 8 horas, ¿Usted alcanza a realizar todo su trabajo? Si su respuesta es NO, seleccionar cual es la razón principal por la cual no cumple con su trabajo.

Tabla 7. Pregunta 4. Dentro de la jornada laboral de 8 horas, ¿Usted alcanza a realizar todo su trabajo?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	6	37,50%
NO	10	62,50%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

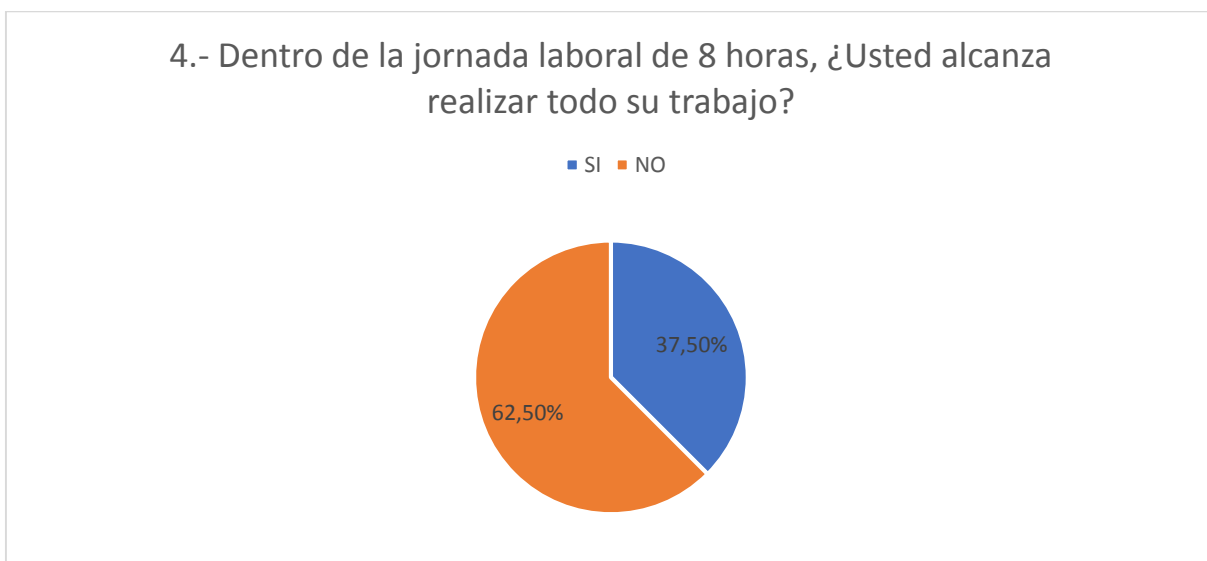


Figura 14. Dentro de la jornada laboral de 8 horas, ¿Usted alcanza a realizar todo su trabajo?

Fuente: Elaborado por Autores

El 62,50% de los 16 encuestados, indica que no alcanza a realizar todo el trabajo, dentro de la jornada laboral de 8 horas. El 37,50% restante sí alcanza a realizar todo el trabajo. Existen varios factores por los cuales los encuestados que no alcanzan a terminar sus funciones dentro del rango de jornada laboral, han seleccionado como sus principales motivos, que se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 8. Razones principales de por qué los colaboradores no alcanzan a realizar todo su trabajo

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FALTA DE PERSONAL	8	80,00%
EXCESO DE FUNCIONES	2	20,00%
EL SERVICIO DE INTERNET ES IRREGULAR	0	0,00%
OTROS	0	0,00%
TOTAL	10	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

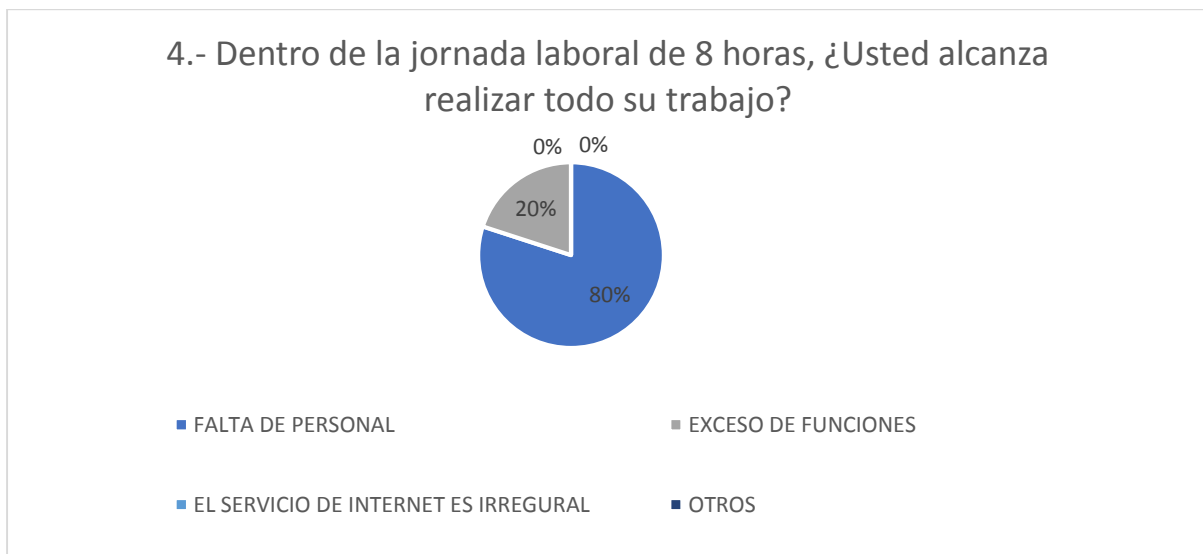


Figura 15. Razones principales de por qué los colaboradores no alcanzan a realizar todo su trabajo

Fuente: Elaborado por Autores

De las cuatro opciones sugeridas en la encuesta para conocer los motivos por los cuales, el 62,50% de la población que concuerda en no terminar sus funciones en la jornada laboral, el 80% de los que no alcanzan a realizar todo su trabajo indica que la falta de personal es la razón más común, mientras que el 20%, en cambio, considera que es debido al exceso de funciones.

Pregunta 5. Considera que su esfuerzo y trabajo dentro de la organización es valorado. ¿Si su respuesta es NO, indicar que acciones debe tomar la empresa para que usted perciba esa valoración?

Tabla 9. *Pregunta 5. Considera que su esfuerzo y trabajo dentro de la organización es valorado. ¿Si su respuesta es NO, indicar que acciones debe tomar la empresa para que usted perciba esa valoración?*

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	6,25%
NO	15	93,75%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

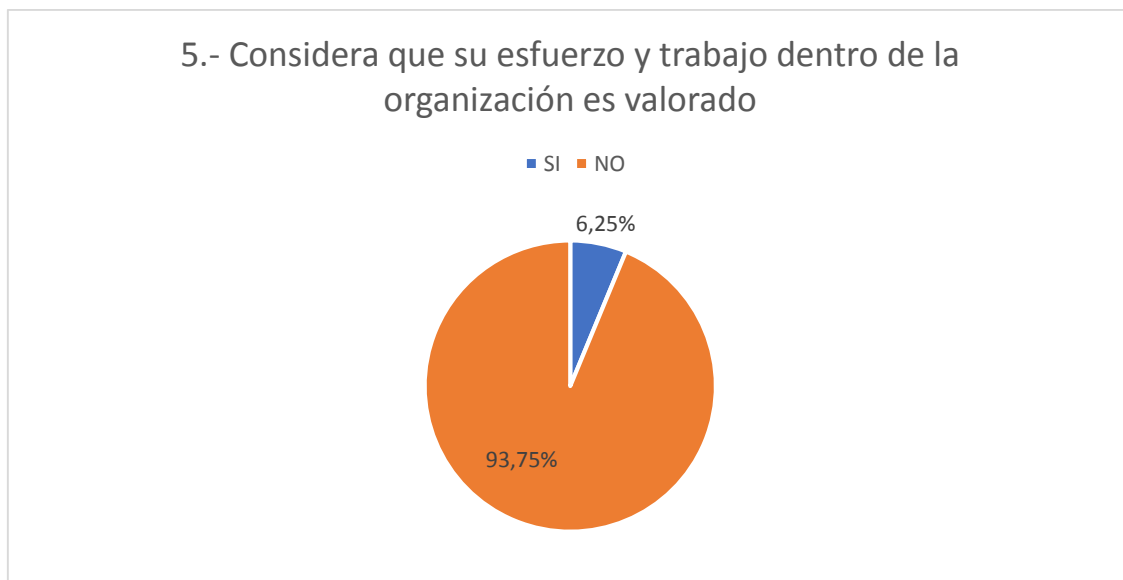


Figura 16. Considera que su esfuerzo y trabajo dentro de la organización es valorado

Fuente: Elaborado por Autores

La pregunta 5, tiene el fin de analizar cómo el trabajador percibe que su esfuerzo es valorado. El 93,75% del total de encuestados, no considera que su trabajo es valorado. A continuación, en la siguiente tabla se indica varios factores con los que los empleados consideran que el esfuerzo sería mejor recompensado. El 6,25%, por el contrario, considera que su esfuerzo si es valorado.

Tabla 10. Factores que los empleados consideran, su esfuerzo se ve mejor recompensado

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CAPACITACIÓN	1	7,14%
MOTIVACIÓN	4	28,57%
RECONOCIMIENTO	2	14,29%
REMUNERACIÓN	4	28,57%
INCENTIVO MONETARIO	0	0,00%
INCENTIVO EMOCIONALES	0	0,00%
OTROS	3	21,43%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

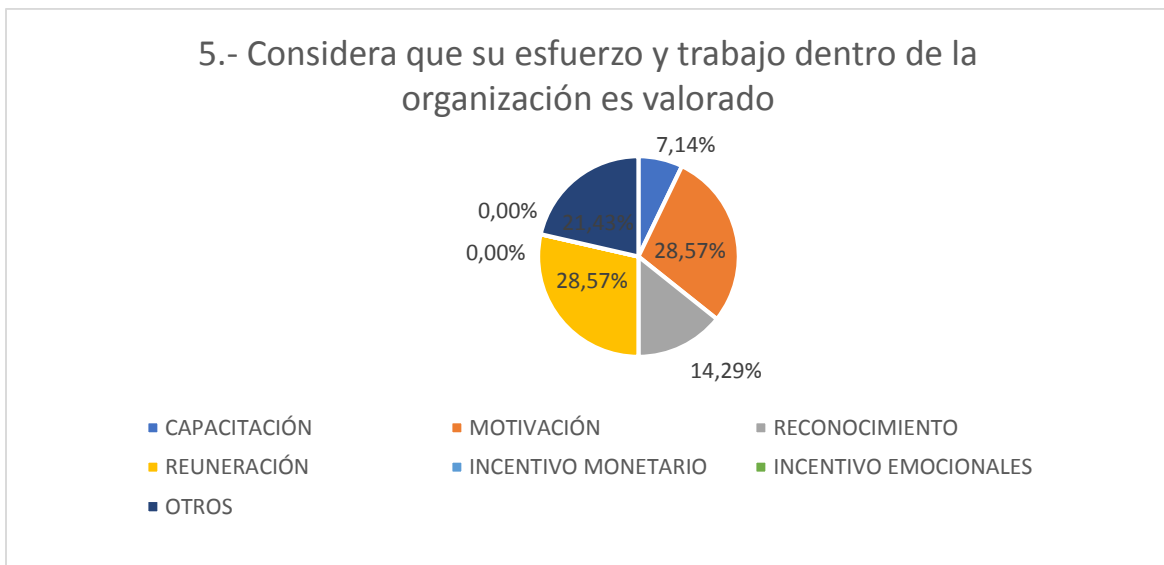


Figura 17. Factores que los empleados consideran, su esfuerzo se ve mejor recompensado

Fuente: Elaborado por Autores

En la figura 17 se puede observar que en su mayoría y por igual porcentajes (28,57%) en ambas variables, este porcentaje de la población piensa que su trabajo puede ser mejor valorado con mejor remuneración y motivación. Aunque la motivación no se basa únicamente, remuneración, el 14,29% de los encuestados ven a la motivación como incentivos monetarios. El 7,14% de la población indica que hacen falta capacitaciones para que su esfuerzo se haga valer. Mientras que el 21,43% indicó otras razones, ellos piensan que el conjunto de todas estas acciones hará que su esfuerzo sea recompensado.

Pregunta 6. ¿Qué logros ha obtenido durante sus años de trabajo dentro de la empresa?

Tabla 11. *Pregunta 6. ¿Qué logros ha obtenido durante sus años de trabajo dentro de la empresa?*

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ASCENSO	1	6,25%
AUMENTO DE SUELDO	4	25,00%
BONOS	1	6,25%
NINGUNO	10	62,50%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

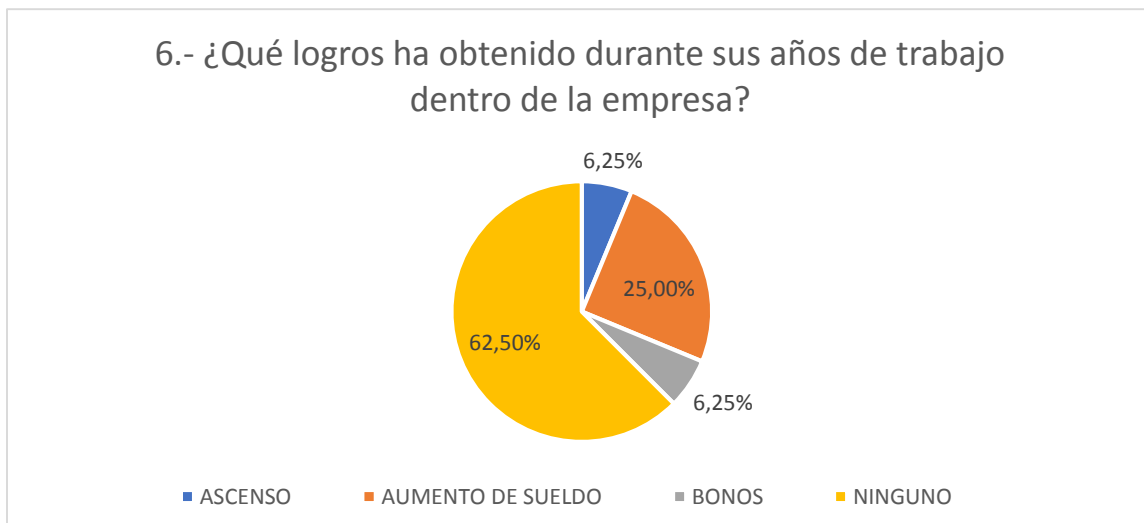


Figura 18. ¿Qué logros ha obtenido durante sus años de trabajo dentro de la empresa?

Fuente: Elaborado por Autores

Mediante esta pregunta (6) los encuestados indican si la empresa premia el buen desempeño de sus empleados, lo que indica ser afirmativo, ya que el 37,50% de la población ha sido reconocido con bonos (6,25%), ascensos (6,25%), y con aumentos de sueldo (25%). Pero también existe una amplia brecha entre los que no han recibido nunca algún reconocimiento, siendo esta la mayoría de la población de encuestados, con 62,5% del porcentaje.

Pregunta 7. ¿Se encuentra conforme con la remuneración que percibe mensualmente? Si su respuesta es NO, cual es el motivo de su inconformidad

Tabla 12. Pregunta 7. ¿Se encuentra conforme con la remuneración que percibe mensualmente? Si su respuesta es NO, cual es el motivo de su inconformidad

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	6,25%
NO	15	93,75%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores



Figura 19. ¿Se encuentra conforme con la remuneración que percibe mensualmente?
Fuente: Elaborado por Autores

La figura 19. Muestra que gran parte de la población encuestada no está conforme con la remuneración mensual que percibe. Sólo el 6,25% correspondiente a 1 trabajador, está conforme. La inconformidad representa el 93,75% de la población En la siguiente tabla se puede observar los motivos por los que no se sienten conformes con la remuneración percibida mensualmente.

Tabla 13. *Razones por las cuáles los colaboradores no se encuentran conforme con la remuneración que percibe mensualmente*

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
POR RESPONSABILIDADES DE ACUERDO AL ÁREA	10	71,43%
POR EXPERIENCIA	0	0,00%
POR NIVEL ACADÉMICO	1	7,14%
OTRO	3	21,43%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

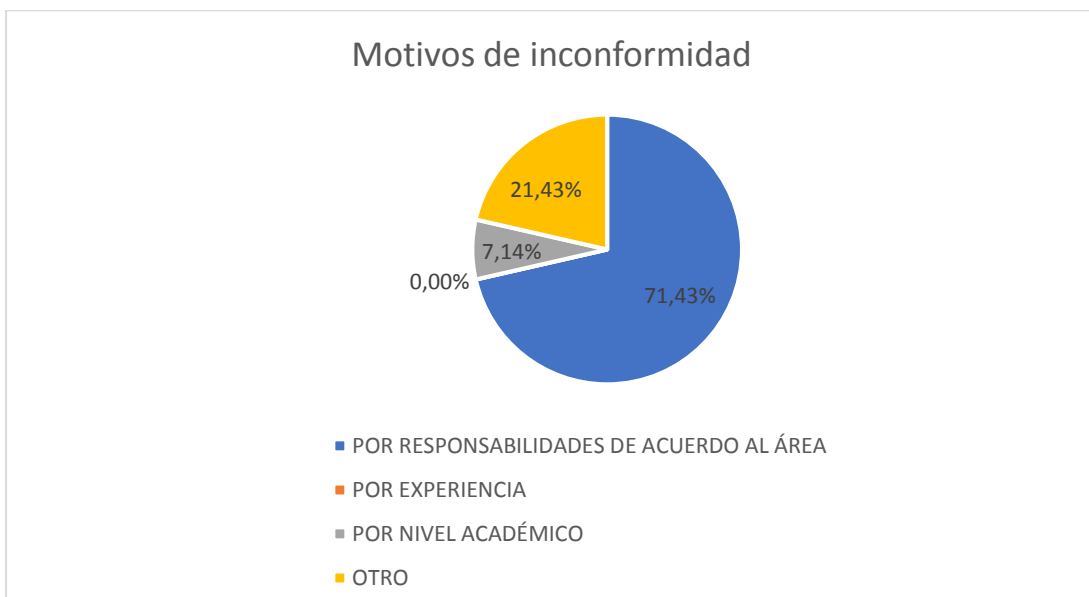


Figura 20. Motivos de inconformidad

Fuente: Elaborado por Autores

De acuerdo con la tabla 13. El 71,43% de los colaboradores encuestados, la percepción de su salario se ve afectado por las responsabilidades de acuerdo al área. Se muestra también que el 7,14% se siente inconforme por su nivel académico, ya que muchos trabajadores profesionales reciben sueldo básico. El 21,43% indican otras razones, una de ellas es la frustración, por el tiempo que llevan brindando sus servicios y las pocas oportunidades que se les ofrece para crecer

Pregunta 8. ¿Cuál es su principal motivación para trabajar en Prima Electronics?

Tabla 14. Pregunta 8. ¿Cuál es su principal motivación para trabajar en Prima Electronics?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NECESIDAD DE DINERO	12	75,00%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	0	0,00%
GUSTO A SU TRABAJO	4	25,00%
BENEFICIOS OTORGADOS POR LA EMPRESA	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

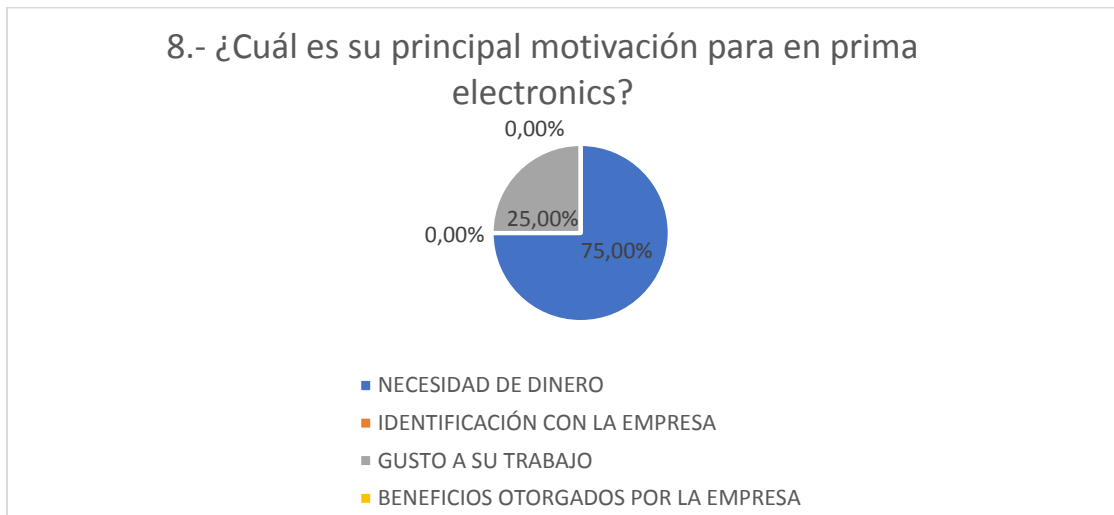


Figura 21. ¿Cuál es su principal motivación para trabajar en Prima Electronicorps?

Fuente: Elaborado por Autores

La pregunta 8. Se segmenta en dos principales motivaciones, el personal de la planta ensambladora de la empresa Prima Electronicorp s.a. encuentra su principal motivación en la necesidad de dinero, el 75% de los colaboradores encuestados eligió esta opción. El 25% indica que les gusta su trabajo. En la encuesta realizada no existe identificación con la empresa por parte de los colaboradores, y los beneficios que se les otorga tampoco son una motivación para retener el talento humano de Prima Electronicorp s.a.

Pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la organización? Explica el porqué de su respuesta

Tabla 15. *Pregunta 9. Del 1 al 5, siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la organización?*

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1	3	18,75%
2	7	43,75%
3	3	18,75%
4	2	12,50%
5	1	6,25%
TOTAL	16	100,00%

Fuente: Elaborado por Autores

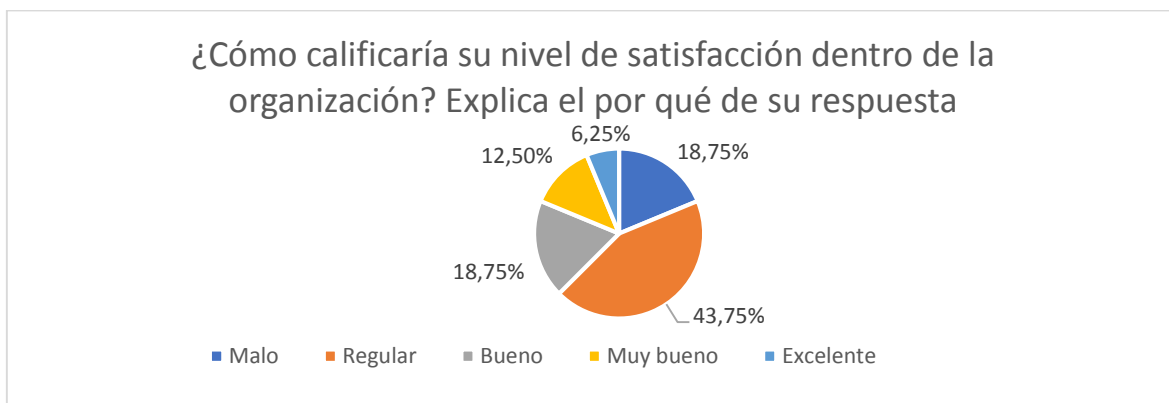


Figura 22. *Del 1 al 5, siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la organización?*

Fuente: Elaborado por Autores

En la pregunta 9, los colaboradores califican a la empresa con su nivel de satisfacción, el 43,75% encuentra su nivel de satisfacción regular. El porcentaje más bajo con 6,25% es para el nivel de satisfacción excelente, el 12,50% opina es muy bueno. Mientras el 18,75% encuentra que es bueno y malo correspondientemente. En la explicación de la respuesta indican que no se comunica ni se consultan las decisiones, las metas personales no se comparten con las metas de la organización, no se sienten identificados con la organización, la valoración es vista de manera unilateral, beneficiando a pocos, remuneraciones muy bajas y muchas simultáneas.

CAPITULO IV

PROPUESTA: PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A.

4.1. Título de la propuesta

Manual de procesos, procedimientos y funciones para la planta ensambladora de la empresa Prima Electronicorp s.a.

4.2. Desarrollo de la propuesta

4.2.1. Descripción de la situación actual de la empresa Prima Electronicorp s.a.

Tabla 16. *Análisis FODA*


FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Propuesta de diseño organizacional basado en un nuevo enfoque de gestión de talento humano• Calidad de productos• Marca bien posicionada• Logística y manejo de inventarios• Experiencia técnica y de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Relación con proveedores (negociación)• Alianzas estratégicas con empresas del sector y entidades bancarias• Creación de nueva planta ensambladora
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Buena imagen corporativa ante la sociedad• Funciones y responsabilidades no están bien definidas• Manuales de procesos desactualizados• Los empleados consideran poco valorado su trabajo• Baja identificación del personal con la empresa• No existe buena comunicación entre los empleados• Los empleados no alcanzan a realizar todo su trabajo en la jornada laboral	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento económico lento del país• Tasas de intereses poco beneficiosas a pagar al Estado• Medidas económicas del país llevan a recortar personal, en ocasiones.

Fuente. Elaborado por autores


Tabla 17. Análisis DAFO

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de productos - Marca bien posicionada - Logística y manejo de inventarios - Experiencia técnica y de servicio 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones y responsabilidades no están bien definidas -Manuales de procesos desactualizados - Los empleados consideran poco valorado su trabajo - Baja identificación del personal con la empresa - No existe buena comunicación entre los empleados -Los empleados no alcanzan a realizar todo su trabajo en la jornada laboral
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación con proveedores (negociación) -Alianzas estratégicas con empresas del sector y entidades bancarias - Creación de nueva planta ensambladora - Buena imagen corporativa ante la sociedad 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ejecutar acciones de capacitación para fortalecimiento de conocimientos. - Utilizar herramientas tecnológicas (manejos de softwares, base de datos) para un mejor desempeño - Elaborar programas de bienestar social orientado a mejorar calidad de vida de los colaboradores 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseñar manual de procesos y procedimientos que ayuden a obtener una mejor organización de la empresa -Integración de trabajadores previo a la ubicación en puesto de trabajo
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico lento del país - Tasas de intereses poco beneficiosas a pagar al Estado -Medidas económicas del país llevan a recortar personal, en ocasiones. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generar nóminas de salarios y compensación, determinando la competencia de los empleados -Utilizar tecnología y plataformas que permitan mejorar la comunicación. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseñar estructura para proceso de selección y contratación de personal -Evaluar el desempeño de funciones y revisar constantemente mediante indicadores que determinen el rendimiento y productividad de cada componente de la organización.

Fuente: Elaborado por Autores


	MANUAL DE PROCESOS Y PRCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01		VERSIÓN: 0
			PÁGINA: 52 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General	

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A.


	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 53 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A. 52

1. Introducción.....	55
2. Objetivos.....	55
3. Direccionamiento Estratégico.....	56
3.1. Misión.....	56
3.2. Visión	56
3.3. Valores	56
4. Políticas de la estructura Organizacional.....	57
4.8. Políticas de clima Organizacional	58
5. Organigrama	60
6. Mapa de procesos	61
7. Caracterización de los subprocesos del talento humano.....	63
7.1. Subproceso	63
7.1.1. Descripción de Actividades	63
7.1.2. Diagrama de flujo de preselección de candidatos	64
7.2. Subproceso: Selección de personal	65
7.2.1. Descripción de Actividades	65
7.2.2. Diagrama de flujo de selección de personal	66
7.3. Subproceso: Vincular a las personas seleccionadas	67
7.3.1. Descripción de actividades	67
7.3.2. Diagrama de flujo de vinculación de personal	68
7.4. Subproceso: Ejecutar acciones de capacitación	69
	53

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		FECHA: 29-10-2018
			VERSIÓN: 0
	CÓDIGO: PR-LRD-01		PÁGINA: 54 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General	

7.4.1. Descripción de Actividades	69
7.4.2. Diagrama de flujo de Capacitación	70
7.5. Subproceso: Integrar a los trabajadores y proveedores	71
7.5.1. Descripción de actividades	71
7.5.2. Diagrama de flujo de integración de colaboradores	72
7.6. Subproceso: Bienestar social.....	73
7.6.1. Descripción de Actividades	73
7.6.2. Diagrama de flujo de bienestar social.....	74
7.7. Subproceso: Evaluación de desempeño de los colaboradores	76
7.7.1. Descripción de actividades	76
7.7.2. Diagrama de flujo de evaluación de desempeño	78
7.8. Subproceso: Generar nóminas de salarios y compensaciones	80
7.8.1. Descripción de actividades	80
7.8.2. Diagrama de flujo de generar nómina	82
8. Simbología Normas ANSI.....	83
9. Funciones y Responsabilidades	84

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
	PÁGINA: 55 de 124	
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

1. Introducción


Mediante el análisis de la situación actual de la planta ensambladora Prima Electronicorp s.a. se ha identificado la necesidad de un manual de procesos y procedimientos, mismo que a lo largo del presente proyecto se ha propuesto para el cambio de diseño organizacional, el cual será enfocado en la gestión del talento humano, como son la estructuración de la organización, nuevas políticas con base en beneficio a los colaboradores, diseño de los puestos en la organización, evaluación de desempeño, etc.

Todos los procesos están orientados a organizar las áreas y crear nuevos niveles de integración entre los colaboradores de toda jerarquía, y las áreas, departamentos, funciones, equipos, etc. con los cuales se construirán procedimientos para un rápido efecto.

La finalidad del manual de procesos orientado a un diseño organizacional es crear un ambiente laboral favorable, en que los miembros de la empresa se identifiquen con la corporación de esta manera se busca aumentar las ventajas competitivas de la empresa Prima Electronicorp. s.a.

2. Objetivos

- Esquematizar de forma ordenada los procesos y procedimientos de la gestión del talento humano.
- Informar al cliente interno sobre todos los procesos que se realizan en la empresa, describiendo cada uno y la relación del proceso con cada área.
- Documentar formalmente las actividades específicas del personal, así como las funciones y la manera a proceder las actividades.
- Servir como fuente de consulta y guía para todos los colaboradores de la empresa.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 56 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

3. Direccionamiento Estratégico

3.1. Misión

Ser la empresa referente de comercialización de productos de tecnología, electrónicos y línea blanca en el país, comprometida con la sociedad guayaquileña.

3.2. Visión

Brindar un servicio integral de calidad, basada en principios corporativos, que van alineados con los objetivos de la compañía y satisfacer las necesidades de los clientes, respetando la seguridad y medio ambiente.

3.3. Valores


Integridad.- Caracteriza al individuo por su calidad moral, ética y honestidad. Este valor lo posee todo el talento humano: directivos y operativos.

Servicio.- Es una actividad que una parte ofrece a otra, en esencia es intangible. Todo el personal corporativo lo posee y en primera instancia el personal de atención al cliente. En la organización se provee servicio al cliente interno, y externo.

Calidad.- Es la suma de características que un producto o servicio posee para satisfacer las necesidades del cliente. La efectividad, la creatividad, idoneidad profesional, innovación. La política directiva busca brindar calidad en un excelente servicio.

Respeto.- Consideración especial de dignidad hacia otras personas.

Buena Imagen.- Se refiere a la presentación personal del individuo, modales, respeto, amabilidad proyectadas por el funcionario.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 57 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

Confianza.- Acto que denota naturalidad y sencillez en el trato a las personas. Brindar confianza al cliente tanto interno como externo en cuanto a la libertad de expresión y la seguridad que se le da al cliente con los servicios y productos ofrecidos.

Compromiso.- Confiar en todas las capacidades de una persona, sacando más de lo esperado para llevar a cabo proyectos. Este valor es la bandera del equipo de trabajo en la empresa Electronicorp s.a. en todas las tareas realizadas.

Responsabilidad.- Es la capacidad que todo individuo posee para cumplir con lo predicho y asumir consecuencias.

Tolerancia.- Es el respeto y la comprensión a los proyectos ajenos, aunque no se comparta con las mismas ideologías, todo por el bienestar común.

4. Políticas de la estructura Organizacional

De las Finanzas.- Dejar claro los procesos para todos los miembros de la empresa, Controlar y monitorear los gastos, registra transacciones legales, notificar a la organización mediante requisitos legales.

Del Personal.- Los colaboradores deberán ser consultados acerca de la estructura actual de la organización, y cómo perciben que se están llevando a cabo los roles, por lo tanto, cada colaborador deberá enlistar sus responsabilidades en la organización, sobre las cadenas de comandos y mecanismos de reporte organizacional, además de preguntas sobre la cultura organizacional.

De la evaluación del desempeño. - Monitorear como el personal utiliza su tiempo, mediante un análisis del flujo de las actividades en la organización y el desempeño anterior

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
	PÁGINA: 58 de 124	
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

Del impacto en la organización. - Comparar los objetivos y metas propuestas con la misión y visión de la organización y evaluar los cambios en la productividad de la organización mediante indicadores.

4.8. Políticas de clima Organizacional

Selección de personal. - Seleccionar candidatos calificados y predispuestos al cumplimiento de normativas y funciones requeridas, con tengan actitud proactiva y ganas de superación crecimiento y aprendizaje.

Compensación. - Mantener políticas salariales justas y equitativas, al nivel de las funciones y desempeño laboral por los empleados, teniendo en cuenta los resultados que impactan en la organización.


Bienestar. – Con la finalidad de garantizar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, así como de sus familias, mantener programas de bienestar social laboral (BSL) que se adapten a las necesidades de los colaboradores.

Comunicación. – El personal deberá dirigirse al conducto regular que más le convenga para solucionar el problema, solicitud, o sugerencia que el o los colaboradores, necesiten transmitir. La misma que deberá ser atendida de la mejor manera posible, utilizando los recursos necesarios.

Imagen Corporativa. – Se deberá velar por una adecuada imagen y presentación personal, así como de las respectivas instalaciones e imagen del lugar de trabajo en que se labora y se llevan a cabo las diferentes actividades de la empresa.

Clima Organizacional. – Crear clima laboral favorable para los colaboradores donde los principios y valores corporativos sean la base de toda relación de compañerismo y trabajo en equipo.


Trato al personal. – Los principios corporativos y valores deben ser aceptados con convicción por aquellos a cargo de personal, para crear un ambiente basado en relaciones de trabajo respetuosas, claras y equitativas. Se debe rechazar actitudes amenazantes e intimidantes que produzcan inseguridad y desvaloricen a los demás individuos, así como aquellos que bloqueen el conocimiento y el acceso a responsabilidades superiores.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01		VERSIÓN: 0
			PÁGINA: 59 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General	

Formación. – Estructurar y llevar a cabo procesos de formación y entrenamiento (capacitaciones) dirigido al personal, que apunten al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales requeridas para cada rol a través del Plan de Formación Integral.

Reconocimiento. – Realizar actividades en las que se haga un reconocimiento público, estimulando y propiciando la generación de ideas que ayuden en la efectividad y eficacia de un proceso y que creen ventajas competitivas para la organización, así como el buen desempeño de los empleados en sus actividades.

Liderazgo. – La empresa debe tomar la batuta del liderazgo, como compromiso personal, para direccionar, y obtener resultados con ejemplo, fomentando la participación de los empleados, en su crecimiento integral y desenvolvimiento en la toma de decisiones.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 60 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

5. Organigrama

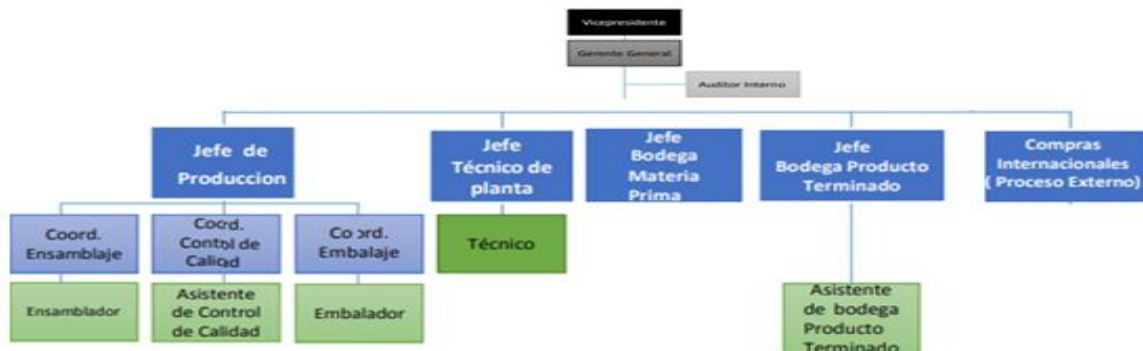



Figura 23 Organigrama de Planta de Ensamblaje
Fuente: Elaborado por Autores



Figura 24 Organigrama de Talento Humano
Fuente: Elaborado por Autores

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 61 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

6. Mapa de procesos


El mapa de procesos, se define como la representación gráfica de los procesos y la operación de las entidades. Normalmente se clasifican en: procesos gerenciales, procesos misionales y procesos de apoyo.

Procesos Gerenciales estratégicos. - Son los procesos relativos a la fijación de políticas y objetivos y asegurar los recursos disponibles

Procesos misionales. - Incluyen los procesos que miden los resultados con el objetivo a cumplir de la compañía.


Procesos de Apoyo. - Incluye los procesos de los recursos necesarios para el cumplimiento de los demás procesos

Procesos Estratégicos Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar cargos y competencias según direccionamiento estratégico • Elaborar manual de funciones y de competencias de acuerdo con metodologías organizacionales • Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con naturaleza en los contextos laborales y sociales • Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la organización • Promover la información del talento humano de acuerdo con la normatividad procedimientos requeridos • Documentar procesos y procedimientos aplicando métodos normalizados • Diseñar estructuras de salarios aplicando metodologías y estrategias establecidas por la organización
--	---

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 62 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

Procesos misionales Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Preseleccionar candidatos que cumplan con las políticas y requerimientos especificados por la organización para vincularlos a la empresa • Seleccionar candidatos para desempeñar los cargos y roles de acuerdo con los perfiles políticas, normas legales y procedimientos de la organización • Vincular a las personas seleccionadas • Ejecutar acciones de capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias individuales, y de equipos de trabajo, de acuerdo con el plan establecido. • Integrar a los trabajadores y proveedores a la organización los programas de bienestar del trabajador • Facilitar el servicio a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización • El proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores, de acuerdo a los procedimientos de la organización y normativas vigentes • Generar nóminas de salarios y compensaciones de acuerdo con la información registrada, normativas vigentes y los medios dispuestos por la organización
---	---

Procesos de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de base de datos • Softwares aplicados • Manejo de Microsoft office
--------------------------	--

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 63 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7. Caracterización de los subprocesos del talento humano

7.1. Subproceso: Preseleccionar candidatos que cumplan con las políticas y requerimientos especificados por la organización para vincularlos a la empresa

Objetivo: Elaborar herramientas de entrevistas fuentes de reclutamiento y procedimientos para preseleccionar un candidato de manera eficiente.

Alcance: Realizar un proceso ordenado para obtener el personal solicitado de cada área.

Preselección de candidatos	
Responsable	Director de Gestión Humana, Coordinador de Vinculación, seguimiento y evaluación.
Registro	Hojas de Vida con soportes Informe de Selección
Indicador	Identificar candidatos a nivel interno y externo

7.1.1. Descripción de Actividades

- a. Identificación de necesidades de provisión de cargos:
- b. Solicitud de inicio de procesos de selección
- c. Reclutamiento: Interno y externo
- d. Análisis de las Hojas de Vida y Preselección
- e. Entrevista Psicológica
- f. Aplicación de pruebas psicotécnicas y técnicas
- g. Entrevista con el Jefe Inmediato
- h. Análisis de Resultados y decisión
- i. Informe de Selección.

7.1.2. Diagrama de flujo de preselección de candidatos

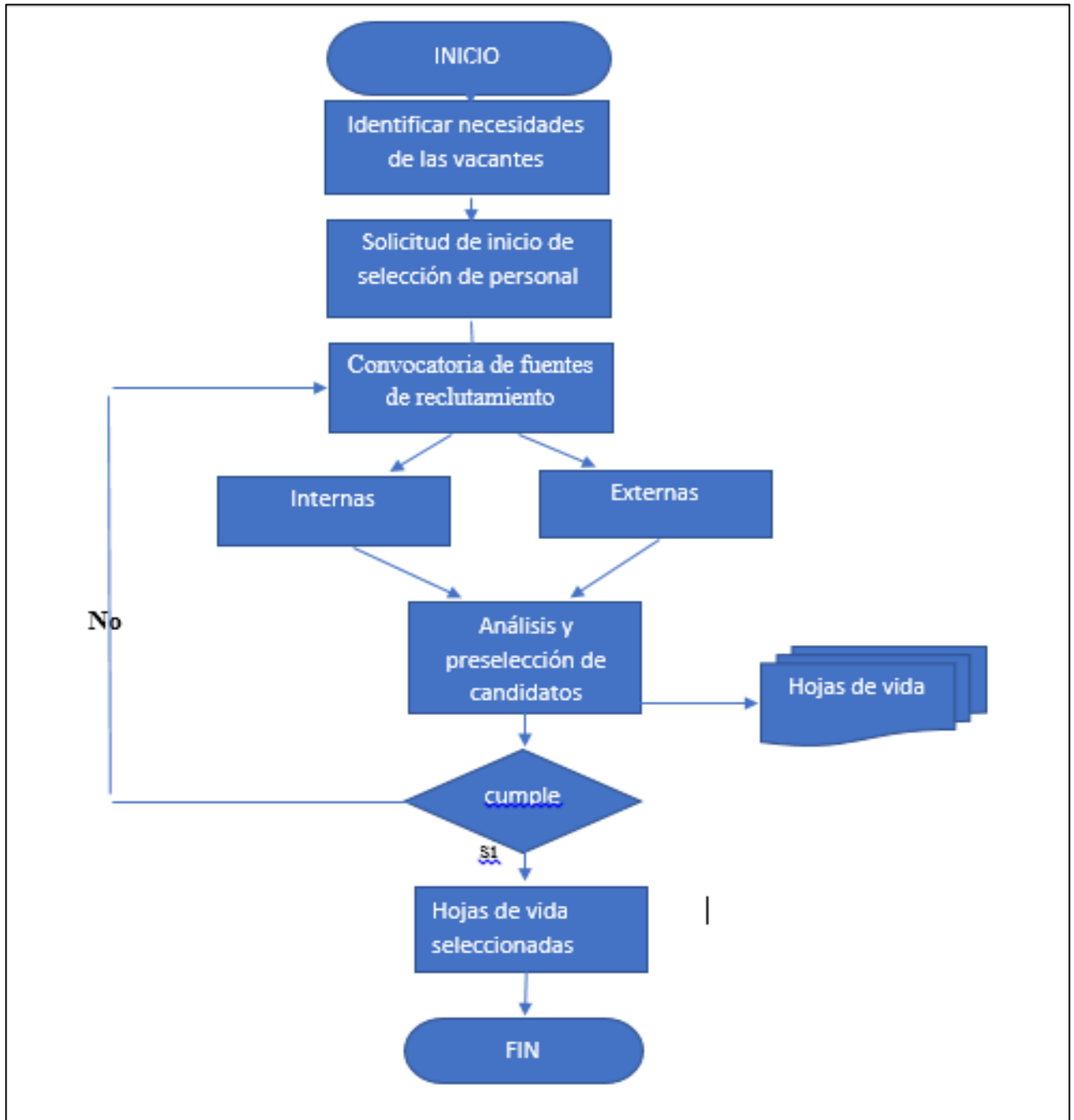



Figura 25 Preselección de candidatos

Fuente: Elaborado por Autores

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 65 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.2. Subproceso: Selección de personal

Objetivo: Seleccionar personal solicitado de acuerdo a las competencias, habilidades y capacidades que se requieran según perfil de cargo solicitado

Alcance: Satisfacer las necesidades mediante la obtención de personal de calidad requerido.

Selección de personal	
Responsable	Coordinador de operaciones y administrativo
Registro	Formato de evaluación de hojas de vida
Indicador	Aplicación oportuna, normas externas e internas de selección de personal

7.2.1. Descripción de Actividades

- a. Seleccionar hojas de vida que califiquen con el perfil de puesto
- b. Realizar entrevistas a los candidatos
- c. Evaluar al candidato con pruebas psicométricas, realizar una visita domiciliaria, hacer chequeos y exámenes médicos previo a la vinculación
- d. Verificar la validez de los resultados
- e. Proceder a elaborar y firmar el contrato y as respectivas afiliaciones al IESS

7.2.2. Diagrama de flujo de selección de personal

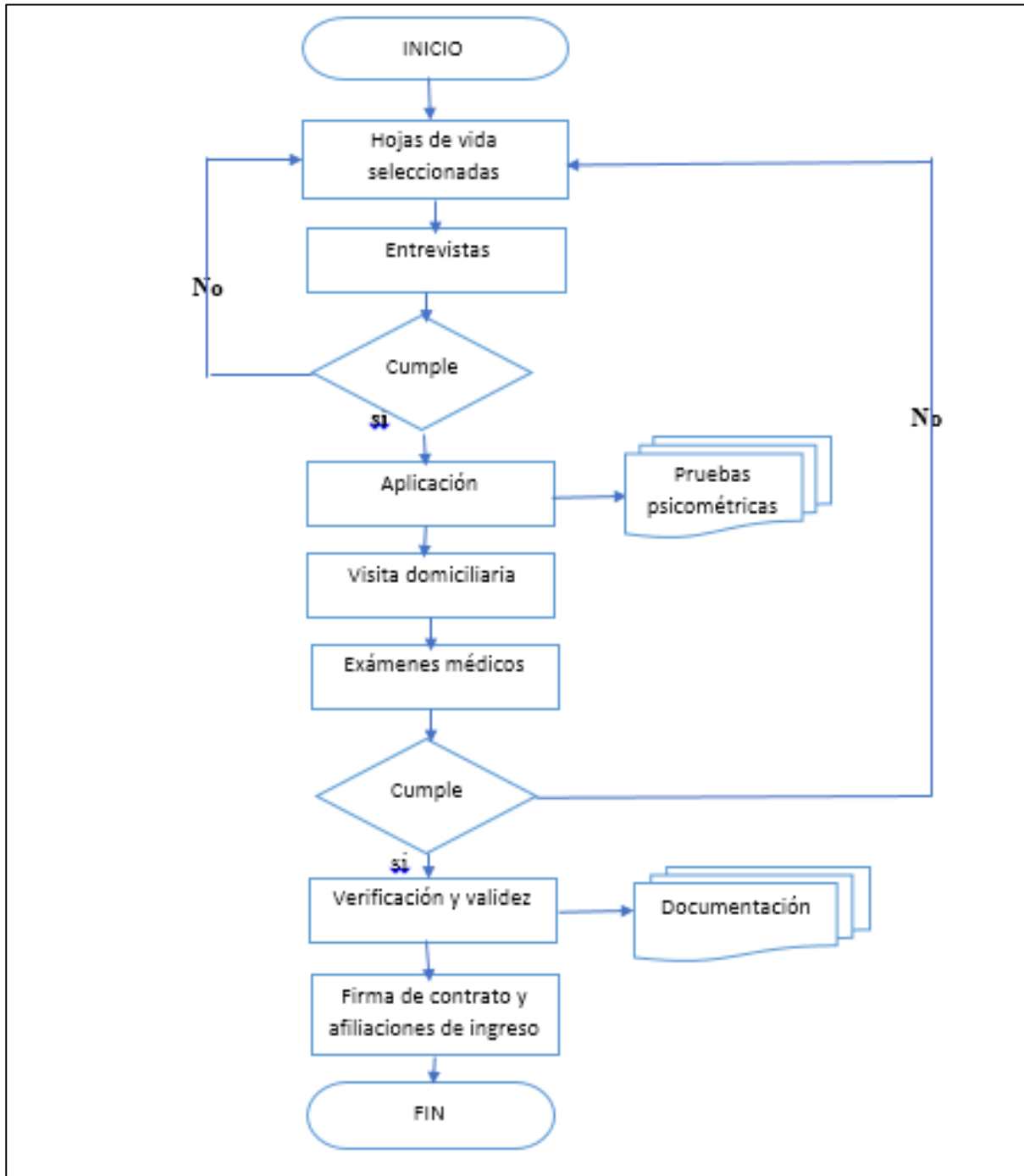



Figura 26 Selección de candidatos
Fuente: Elaborado por Autores

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 67 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.3. Subproceso: Vincular a las personas seleccionadas

Objetivo: Formalizar el ingreso del personal de manera legal y transparente, debidamente documentado.

Alcance: Contribuir de manera asertiva cumpliendo con las normativas y políticas de la organización

Vincular a las personas seleccionadas	
Responsable	Coordinador operativo, gerencia
Registro	Certificaciones, formatos únicos
Indicador	Oportunidad y legalidad de talento humano

7.3.1. Descripción de actividades

- a. Entrega de documentos para soportar la hoja de vida Hoja de Vida, impresa y firmada.
- b. Fotocopia de la cedula de ciudadanía. c. Certificaciones de estudio (diplomas, actas de grado, certificaciones, entre otros) d. Certificaciones Laborales con funciones y tiempo de servicio en cada cargo e. Formatos anexos: Formato Solicitud de Afiliación A Fondos de Pensiones)
- b. Afiliar al seguro social
- c. Revisar documentos de requisitos
- d. Firma de contrato

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 68 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.3.2. Diagrama de flujo de vinculación de personal

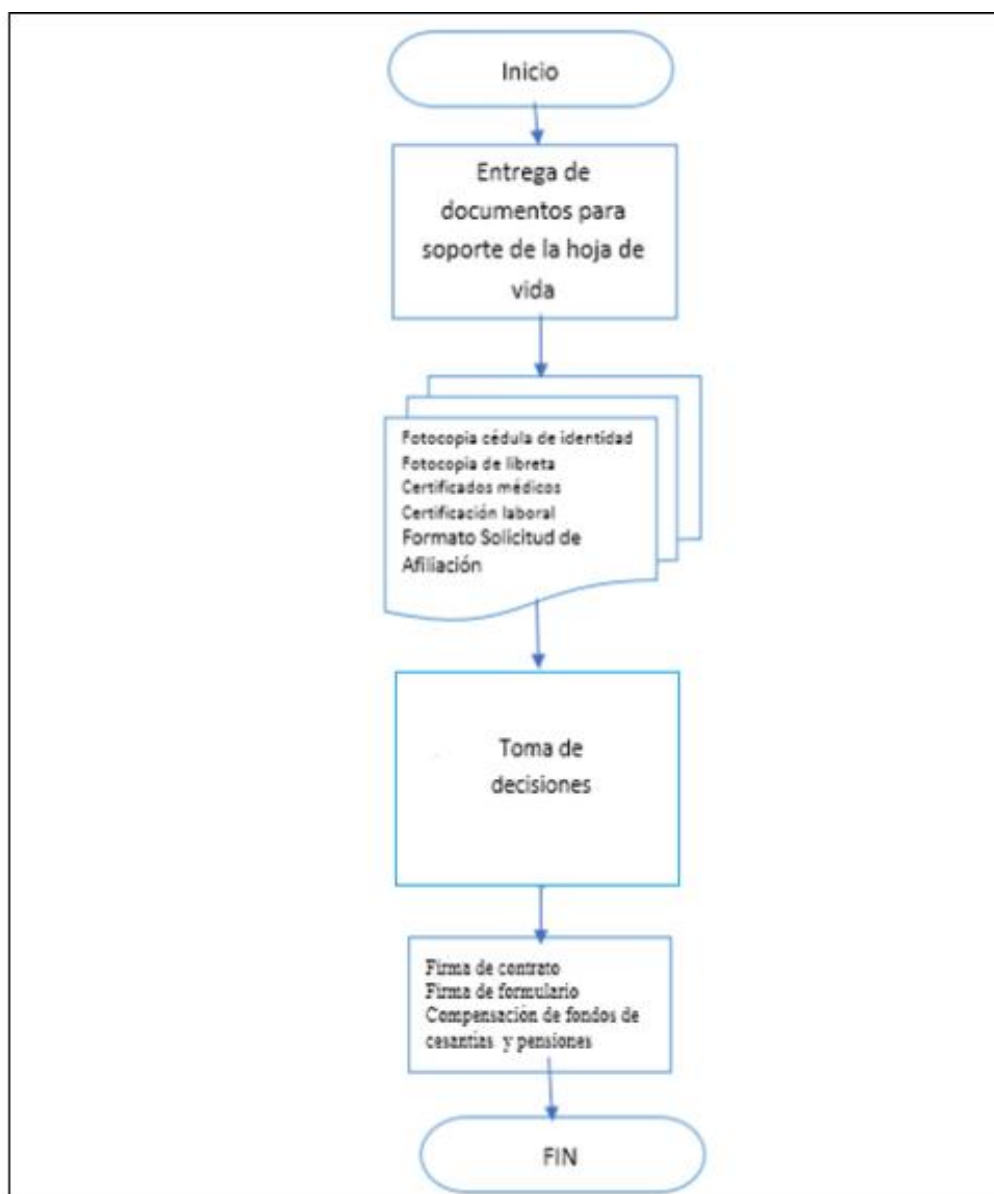



Figura 27 Vinculación de Personal

Fuente: Elaborado por Autores

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 69 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.4. Subproceso: Ejecutar acciones de capacitación


Objetivo: Realizar las capacitaciones establecidas para fortalecer conocimientos, competencias y valores éticos institucionales del personal.

Alcance: Inicia con la detección y clasificación de las necesidades de capacitación y termina con evaluación del programa de capacitación

Procesar la información de acuerdo con las necesidades d la organización	
Responsable	Coordinador Administrativo
Registro	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necesidades de capacitación • Evaluación de capacitación • Evaluación de inducción • Evaluación de reinducción
Indicador	Programas de capacitación

7.4.1. Descripción de Actividades

- a. Detección de necesidades de capacitación
- b. Plan de capacitación: planear, definir objetivos y alcance
- c. Ejecución de programa de capacitación y formación (logística, recursos humanos)
- d. Realizar seguimiento y registro de actividades de capacitación y formación
- e. Evaluar plan de capacitación
- f. Realizar encuestas de capacitación y evaluación de conocimientos

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 70 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.4.2. Diagrama de flujo de Capacitación

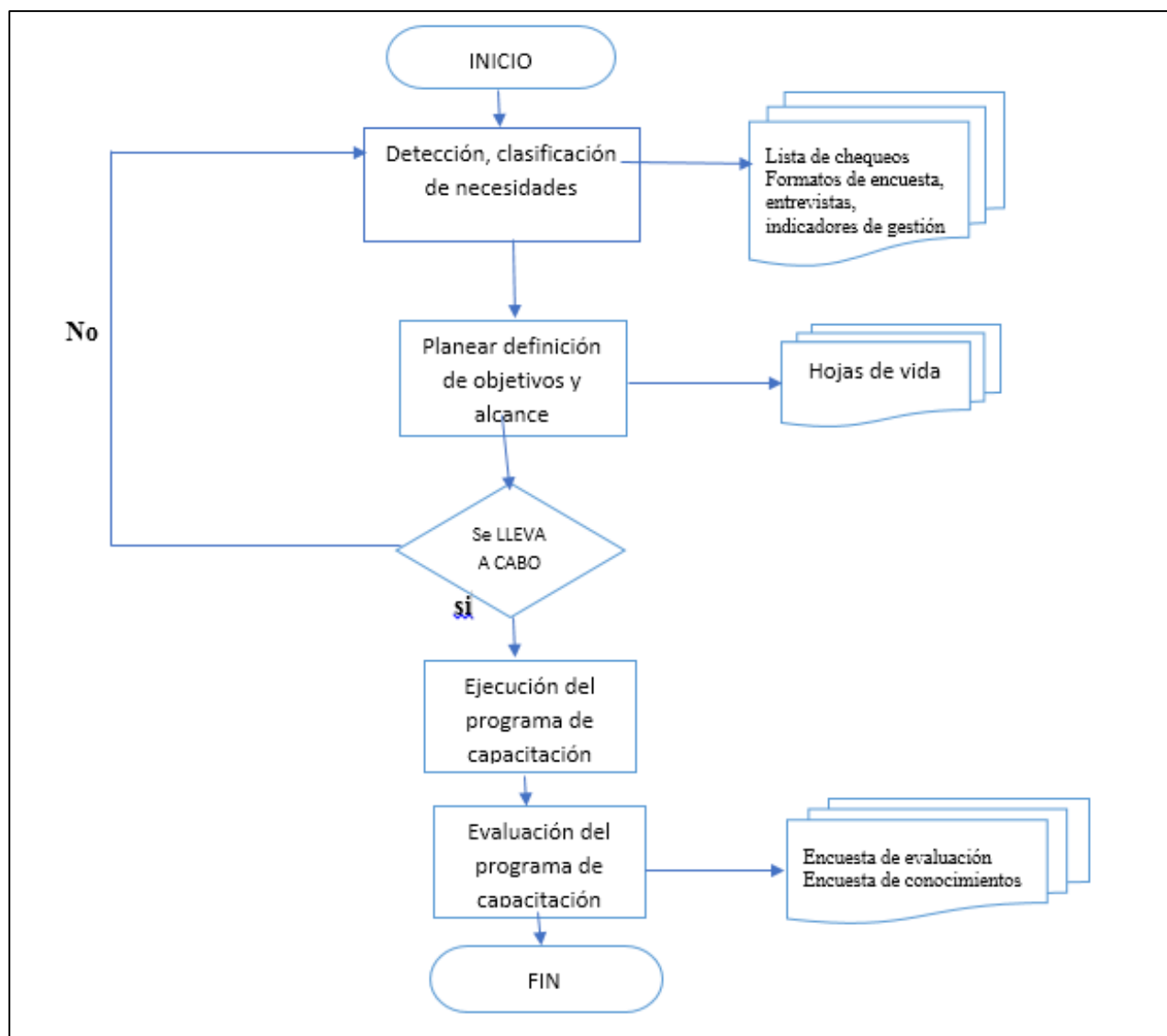



Figura 28 Flujo de Capacitación
Fuente: Elaborado por Autores

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 71 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.5. Subproceso: Integrar a los trabajadores y proveedores


Objetivo: Capacitar a los trabajadores presentando las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

Alcance: Integrar a los trabajadores con el fin de adaptación y aprendizaje eficaz

Integración de trabajadores	
Responsable	Talento humano – Operaciones
Registro	Formato de registro de inducción y capacitación
Indicador	Capacitar al talento humano para el desarrollo de sus actividades

7.5.1. Descripción de actividades

- a. Dar bienvenida al nuevo empleado, brindándole confianza y compromiso
- b. Firmar contrato, dejar claro los puntos importantes al empleado
- c. Informar la cultura organizacional, indicando la reseña de la empresa, sus objetivos, y metas
- d. Informar las políticas generales de la empresa
- e. Presentar al jefe directo, compañeros de trabajo y subordinados (si fuera el caso)
- f. Ubicar al empleado en su puesto de trabajo

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 72 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.5.2. Diagrama de flujo de integración de colaboradores

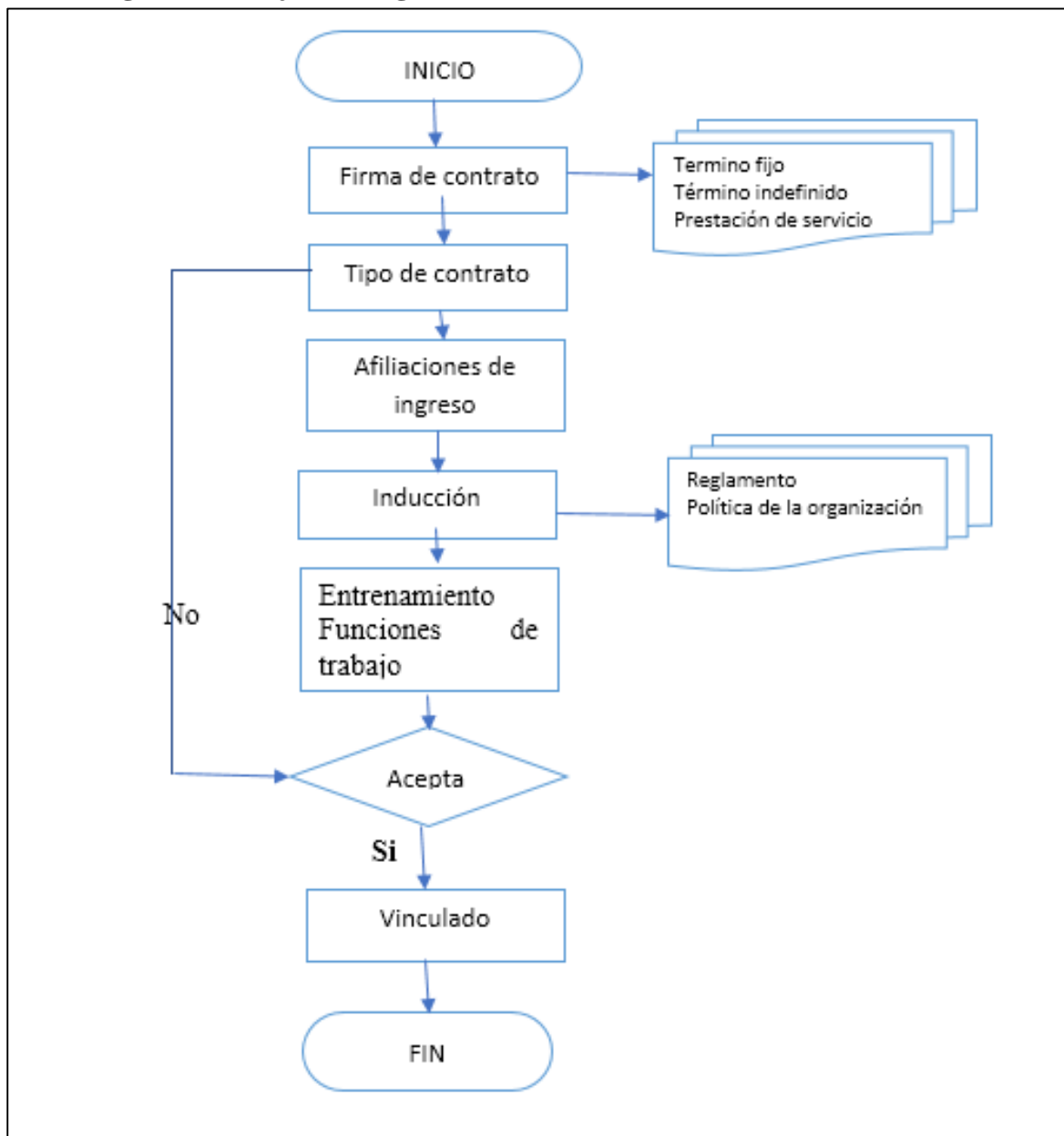



Figura 29 Integración de colaboradores
Fuente: Elaborado por Autores

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 73 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.6. Subproceso: Bienestar social

Objetivo: Elaborar y ejecutar el programa de Bienestar Social dirigido a todo el talento humano activo de la empresa

Alcance: Mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Aplica a todos los niveles de la organización para satisfacer necesidades de autorrealización del personal

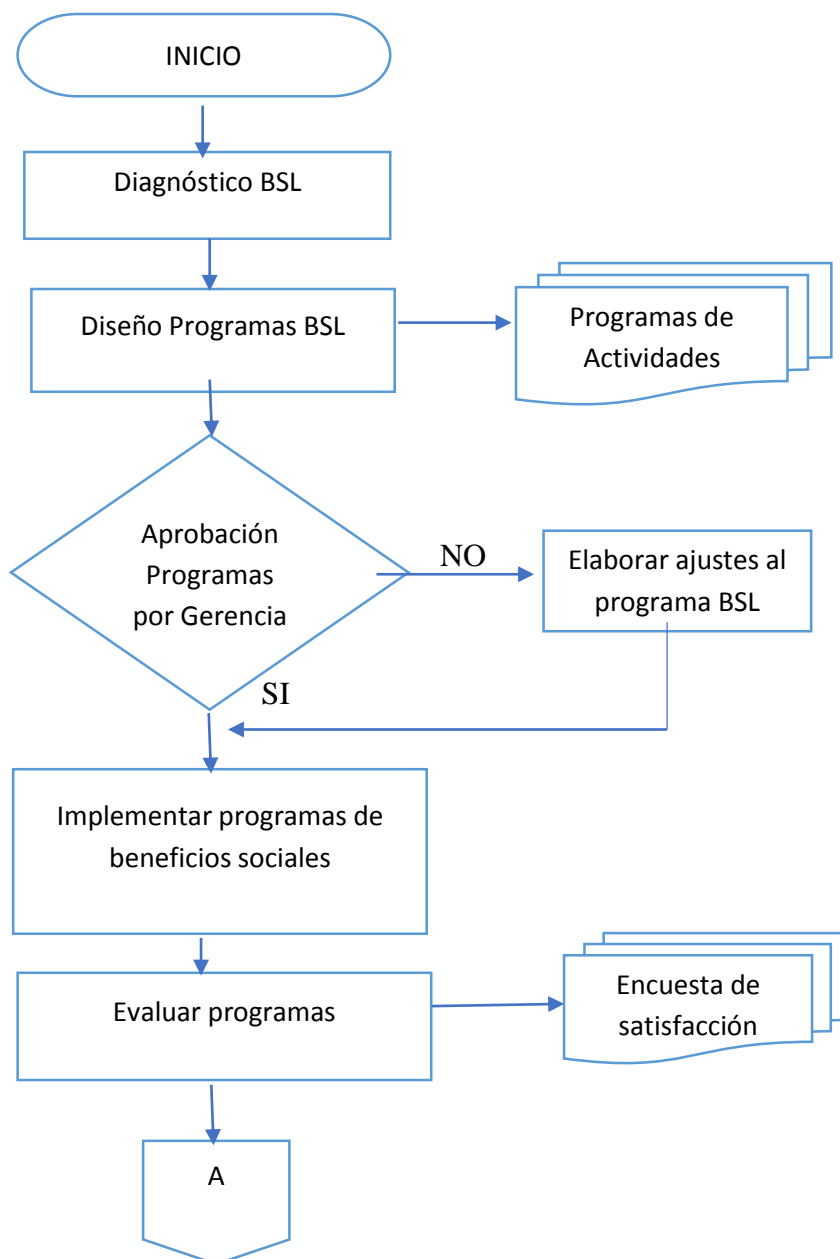
Bienestar Social	
Responsable	Coordinador de Operaciones y administrativo
Registro	Estudio económico y de evaluación de necesidades de bienestar Plan de acción de bienestar e incentivos Programa de bienestar oficializado Planillas de asistencia Informe de ejecución
Indicador	Implementación de modelos de gestión de talento humano por competencia laborales Índice de eficiencia interna

7.6.1. Descripción de Actividades

- a. Identificar las necesidades de bienestar social
- b. Aplicar el instrumento de identificación de necesidades de bienestar social
- c. Elaboración de programa de bienestar social
- d. Revisar el programa de bienestar social
- e. Presentación y socialización del programa de bienestar social
- f. Aprobación del programa de bienestar
- g. Elaborar proyecto de resolución para adoptar programa de bienestar social
- h. Revisar y dar visto bueno y firmar proyecto de bienestar social
- i. Controlar y registrar asistencia a las actividades programadas
- j. Presentar informe de ejecución de programa

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.6.2. Diagrama de flujo de bienestar social



	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 75 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

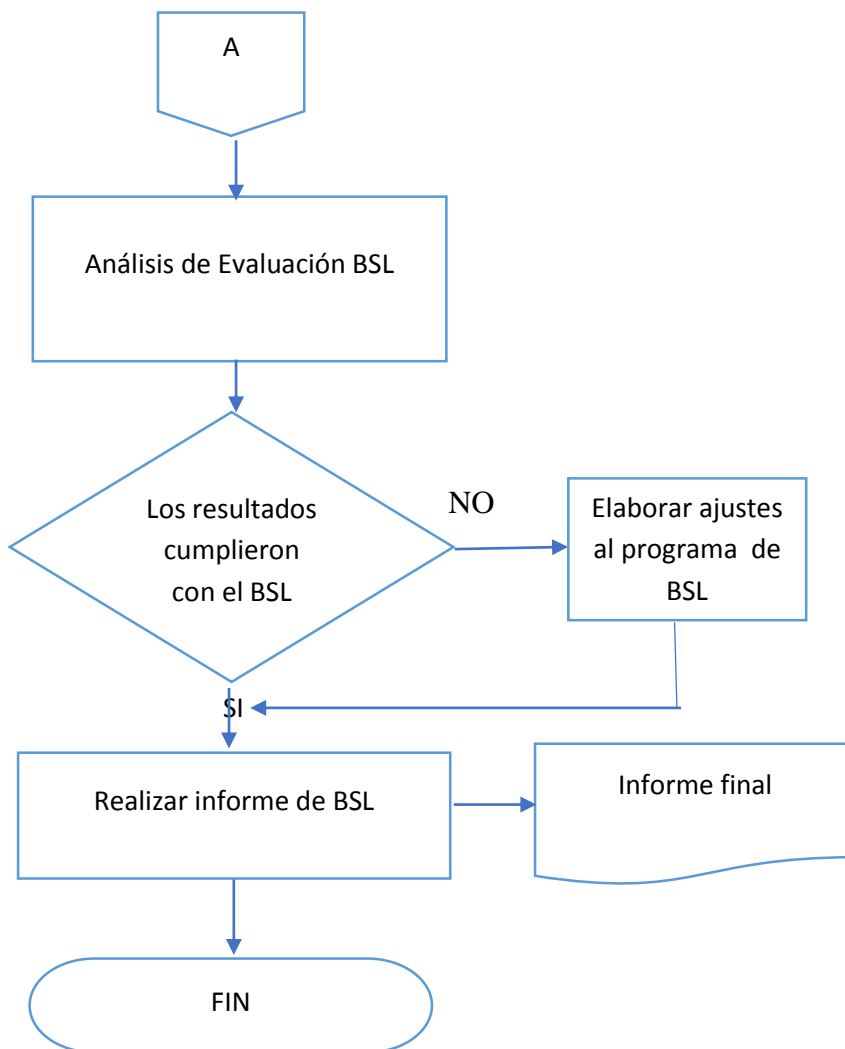


Figura 30 Bienestar Social
Fuente: Elaborado por Autores

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
	PÁGINA: 76 de 124	
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.7. Subproceso: Evaluación de desempeño de los colaboradores


Objetivo: Determinar la competencia de los empleados, para propiciar su desarrollo profesional y personal, con el fin de lograr la eficacia en las funciones asignadas.

Alcance: Mantener programas de evaluación y mejoramiento de evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño	
Responsable	Gestión de talento humano – Administración
Registro	Evaluación de desempeño laboral Informe de evaluación de desempeño laboral Formato de plan de mejora
Indicador	Se evalúan a los colaboradores con el Índice de Eficiencia <i>$\frac{\text{Tiempo de ensamblaje por tabajador}}{\text{Tiempo de ensamblaje Base}}$</i>

7.7.1. Descripción de actividades

- a. Diseñar el Instrumento de Evaluación de Desempeño: El Coordinador de Vinculación, seguimiento y evaluación, diseña y/o revisa el instrumento de “Evaluación de Desempeño laboral”, el cual es aprobado por el Director de Gestión Humana.
- b. Capacitación a Evaluadores: El Coordinador de Vinculación, seguimiento y evaluación, capacita a los evaluadores sobre el método de evaluación, el diligenciamiento del formato, los temas a evaluar, los compromisos y la aplicación de los resultados de la evaluación.
- c. Aplicación del Instrumento de Evaluación de Desempeño: Cada empleado es evaluado por su Jefe Inmediato y un compañero de trabajo. Los evaluadores tendrán un tiempo límite para realizar las evaluaciones de desempeño. En el caso de los Jefes inmediatos,

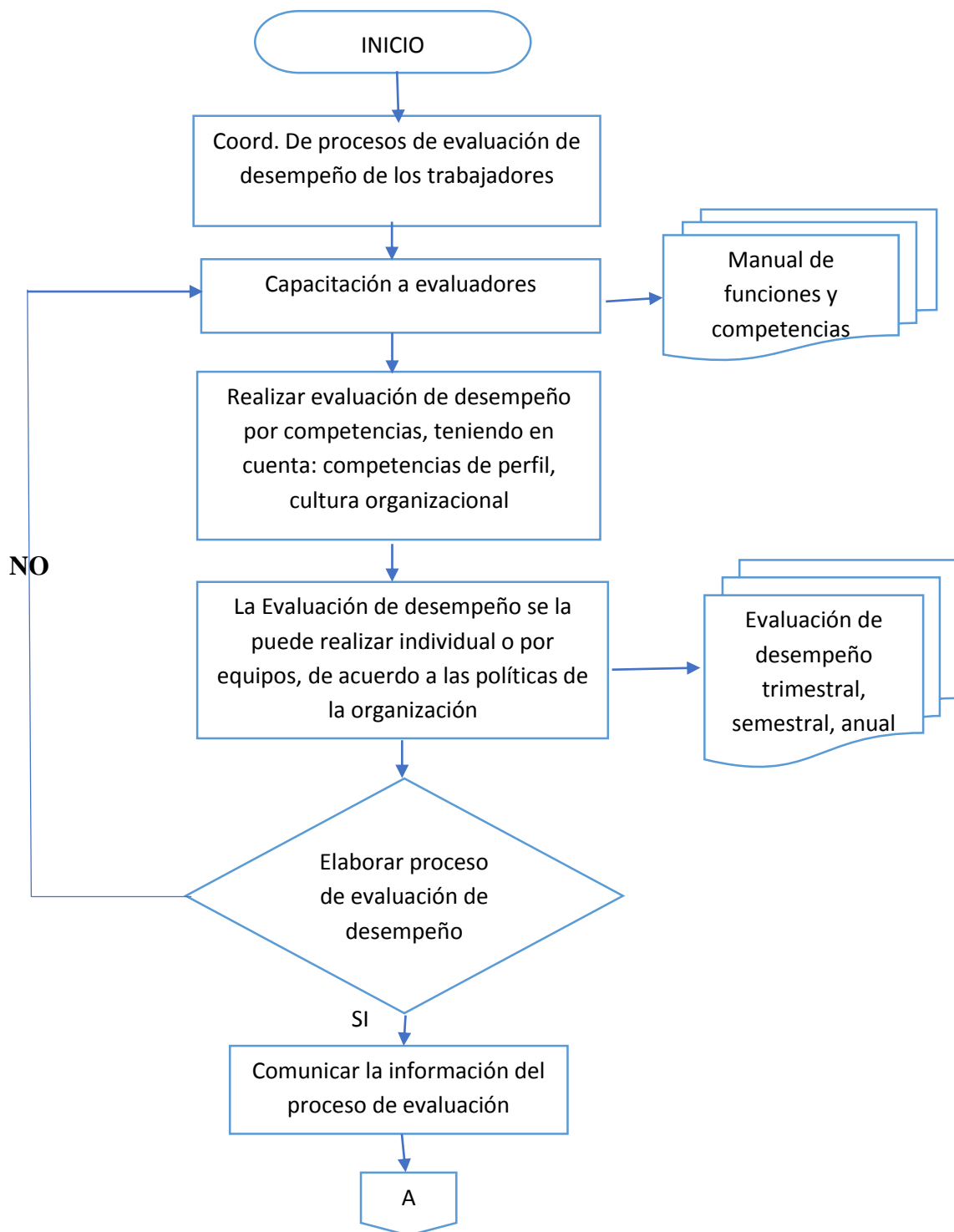
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		FECHA: 29-10-2018
			VERSIÓN: 0
	CÓDIGO: PR-LRD-01		PÁGINA: 77 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General	


los resultados de la evaluación son socializados con el evaluado para conciliar diferencias y fijar compromisos de ambas partes.

- d. Consolidado y Análisis de Resultados: El Coordinador de Vinculación, seguimiento y evaluación, consolida y analiza los resultados, los cuales son consignados en el “Informe de resultados de evaluación de desempeño”, donde se relacionan los puntajes obtenidos por cada empleado, el nivel de desempeño individual, el nivel de desempeño por niveles jerárquicos y el porcentaje promedio de competencia del personal y las principales conclusiones y recomendaciones para próximos procesos
- e. Socialización de Resultados: El Coordinador de Vinculación, seguimiento y evaluación, socializa los resultados finales con los empleados y se definen las acciones de mejoramiento con los Jefes Inmediatos
- f. Programa de Formación: Se actualiza semestralmente. Para su elaboración se toma en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	
		PÁGINA: 78 de 124

7.7.2. Diagrama de flujo de evaluación de desempeño



	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 79 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

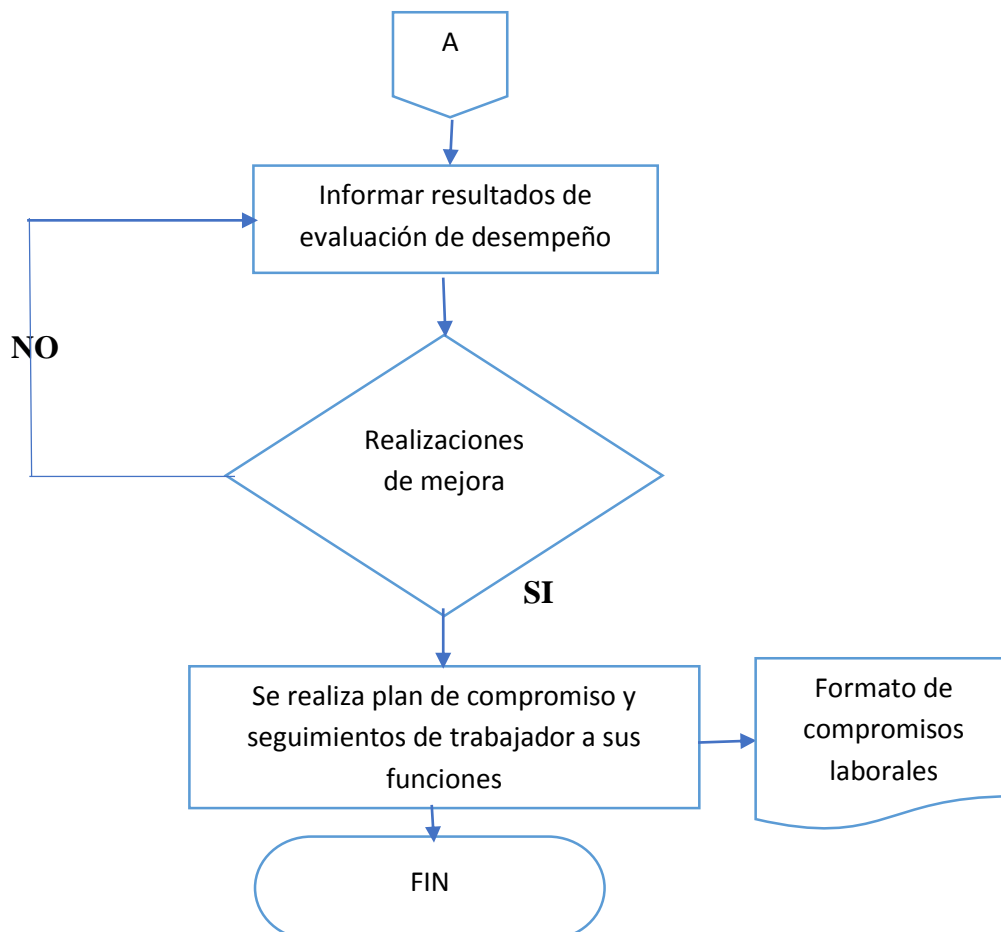



Figura 31 Evaluación de Desempeño
Fuente: Elaborado por Autores

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 80 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.8. Subproceso: Generar nóminas de salarios y compensaciones


Objetivo: Cumplir con obligaciones de pagos a terceros contraídas por la empresa y el personal, establecidos por la ley y deducciones autorizadas.

Alcance: Inicia el periodo con el reporte de ingreso del personal y termina con el pago de salario a empleados y los pagos a terceros con las deducciones autorizadas.


Generar nóminas	
Responsable	Coordinador administrativo y de operaciones
Registro	Desprendible de pago Actas de liquidación
Indicador	Cumplimiento de pago en nómina de cada empleado.

7.8.1. Descripción de actividades

- a. Recibe documentación soporte para elaborar la nómina y turna
- b. Recibe y captura en el sistema de nómina los movimientos de altas, bajas, cambios o reclasificación autorizados.
- c. Verifica en el Sistema Integral de Recursos Humanos la información referente a: Tipo de movimiento: baja temporal o definitiva, licencia sin goce de sueldo o Suspensión preventiva del pago.
- d. Si los datos son correctos se acredita la información correcta y procede a la validación de la información.
- e. Recibe documentación de las instituciones u organismos correspondientes la relación de descuentos a aplicar. (Pensión alimenticia, etc.),
- f. Recibe documentación de pensión alimenticia y captura los descuentos correspondientes (deducciones), verifica que estén correctos.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 81 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

- g.** Elabora y procede a cerrar la nómina y archiva la documentación soporte y envía a la Subdirección de Recursos Humanos (Coordinación de Nómina).
- h.** Recibe y realiza el archivo de vinculación de la nómina y envía a la Subdirección de Recursos Humanos (Coordinación de Presupuestos de servicios personales y terceros) por medio de oficio para que realice la Cuenta por Liquidar Certificada (CLC) correspondiente y transferencia bancaria de la misma.
- i.** Recibe archivo de vinculación de la nómina y elabora la Cuenta por Liquidar Certificada (CLC) para la transferencia de nómina y su pago.
- j.** Recibe oficio y relación para elaboración de cheques pago de nómina e importe de la nómina para que se realice el depósito a cada trabajador.
- k.** Emite los comprobantes de pago (recibos) con la descripción de las percepciones y deducciones de cada servidor público y turna a la Subdirección de Recursos Financieros para su distribución.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 82 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

7.8.2. Diagrama de flujo de generar nómina

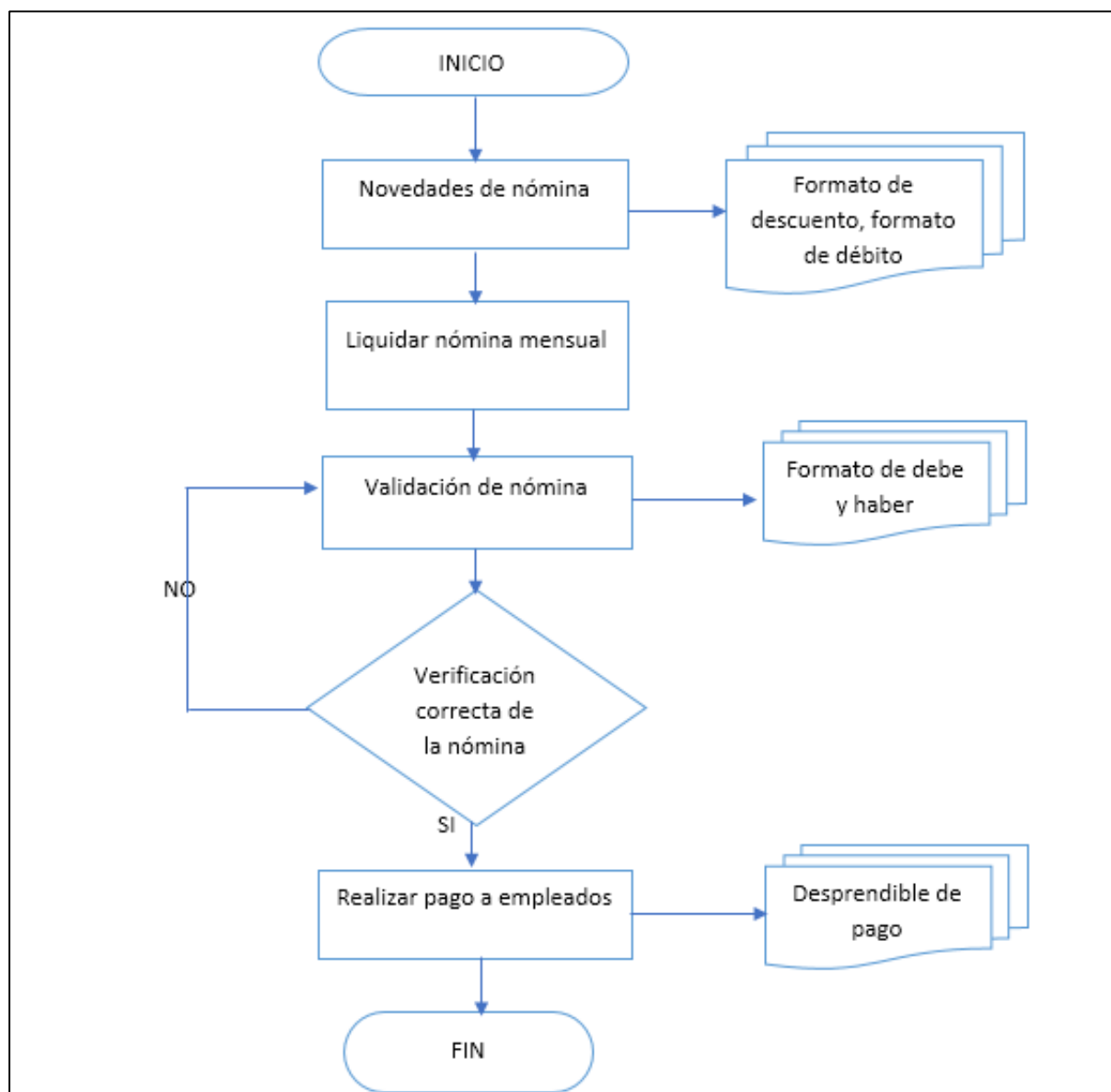



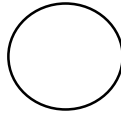
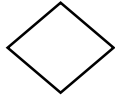

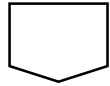
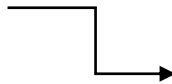
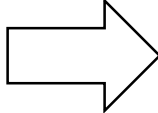


Figura 32 Generar nómina
Fuente: Elaborado por Autores


	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 83 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

8. Simbología Normas ANSI

Tabla 18 Simbología ANSI

Significado	Símbolo
Límites: Inicio o término del proceso	
Actividad: Describe la actividad a desarrollarse	
Inspección: Indica una pausa en el proceso, involucra un punto de inspección realizado por alguien diferente a quien realiza la actividad.	
Decisión: Plantea una pregunta breve sobre la cual se toma una decisión cuando hay opciones en otra vía.	
Documento: Representa los documentos que se requieran en el proceso	
Conector de vía: Utilizado para efectuar un enlace en página siguiente de donde se continúa el flujograma	
Transmisión: Muestra la transmisión de los datos vía electrónica	
Transporte: Indica el movimiento del documento a otra oficina y/o personas	

Fuente: Tomado de "Organización de empresas" por Benjamin, E., & Finkowsky, F., 2009, p. 301.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

9. Funciones y Responsabilidades

Cargo: Coordinador de Ensamblaje	Reporta a: Jefe de Producción
Departamento: Ensamblaje	Supervisa a: Al personaje de ensamblaje

FUNCIONES O ACTIVIDADES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)


- 1.- Coordinar todas las actividades relacionadas al ensamblaje.
- 2.- Verificar que el personal no tenga ni un objeto que perjudique al televisor.
- 3.- Verificar que el personal tenga puesta la pulsera anti estática.
- 4.- Reportar alguna anomalía de la mesa de ensamblaje al Jefe de planta.
- 5.- Recibir la mercadería para el ensamblaje.
- 6.- Supervisar al personal de ensamblaje durante la producción.
- 7.- Dar soluciones inmediatas cuando hay un problema en el ensamblado.

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

- 1.- Hacer cumplir las normas en el área de ensamblaje.
- 2.- Cumplir con las disposiciones del Jefe de Planta.
- 3.- Cumplir con la meta propuesta de la proyección de producción.

AUTORIDADES (Autorizar, Aprobar, Firmar)

Autorizar la ausencia momentánea del área de ensamblaje

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 85 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

REEMPLAZADO POR:

- Ensambladores

PERFIL DEL CARGO:

- **Educación:**
 - Título de Bachiller.
- **Formación:**
 - Relativa al área.
- **Experiencia:**
 - En el área o áreas afines mínimo 1 año
- **Habilidades:**
 - Preocupación por el orden y la calidad.
 - Responsabilidad.
 - Liderazgo.
 - Orientación al logro.
 - Compromiso.

VERSI ON	FECHA	CAMBIOS	
0	D-M-AÑO	Emisión inicial	
ELABORADO POR:		APROBADO POR:	
Nombre: NN		Nombre: NN	
Cargo: Coordinador de Ensamblaje		Cargo: Gerente	

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
		VERSIÓN: 0
	CÓDIGO: PR-LRD-01	PÁGINA: 86 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

Cargo:	Coordinador de Control de Calidad	Reporta a:	Jefe de Produccion
Departamento:	Calidad	Supervisa a:	Operadores del área de Control de Calidad.

FUNCIONES O ACTIVIDADES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)


1. Coordinar las acciones que se van a realizar en las pruebas de control de calidad al producto.
2. Elaborar de ser necesarios formatos digitales que permitan realizar de una manera más adecuada una tarea propuesta por un superior.
3. Capacitar al grupo de trabajo sobre las actividades que se realizan en el área de Control de Calidad para que puedan efectuar su tarea de manera correcta.
4. Proveer al grupo de trabajos instructivos que ayuden a recordar las pruebas de calidad que deben realizar al producto.
5. Actualizar de ser necesario los formatos que se utilizan para las diferentes actividades del área de Control de Calidad
6. Supervisar la correcta ejecución de las actividades que están realizando cada uno de los integrantes del área de Control de Calidad.
7. Reportar al jefe inmediato cualquier anomalía (por ejemplo, indisciplina ó no asistió al trabajo) que no permita la normal ejecución de las actividades que se realizan en el área de Control de Calidad.
8. Elaborar correos electrónicos que permitan reportar una tarea correspondiente al área de trabajo.

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

1. Cumplir con la meta propuesta de la proyección de producción
2. Hacer que el grupo de trabajo cumpla correctamente con sus actividades de acuerdo al instructivo que se les ha otorgado.
3. Cuidar y hacer cuidar todas y cada una de las herramientas de trabajo

AUTORIDADES (Autorizar, Aprobar, Firmar)

1. Autorizar la ausencia momentánea por algún motivo de algún integrante del grupo de trabajo.
2. Garantizar que el producto ha sido probado correctamente mediante un check list.
3. Firmar memorándums de entrega y recepción de materiales de trabajo.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 87 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

REEMPLAZADO POR:


- Operadores designados del área

PERFIL DEL CARGO:

- **Educación:**
 - Título de Bachiller.
 - Certificados de Cursos Realizados
- **Formación:**
 - Relativa al área
 - Manejo de utilitarios (Word, Excel, power point, internet, visio)
- **Experiencia:**
 - En el área o áreas afines mínimo 1 año.
- **Habilidades:**
 - Preocupación por el orden y la calidad.
 - Aceptación de normas y Políticas.
 - Meticulosidad.
 - Minuciosidad.
 - Orientación al Logro.

CONTROL DE CAMBIOS:

VERSI ON	FECHA	CAMBIOS
0	05-02-16	Emisión inicial

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 88 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
Nombre: NN	Nombre: NN
Cargo: <u>Coordinador de Control de Calidad</u>	Cargo: <u>Gerente General</u>

Cargo: Coordinador de Embalaje	Reporta a : Jefe de Producción
Departamento: Embalaje	Supervisa a: Personal de Embalaje


FUNCIONES O ACTIVIDADES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

1. Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos
2. Llevar un registro de toda la información referente al embalaje para la trazabilidad del producto.
3. Controlar el buen funcionamiento de los equipos utilizados en el área de Embalaje
4. Supervisar todas las labores concernientes al etiquetado y embalaje del producto
5. Enviar correo reportando las cantidades diarias de televisores producidos
6. Mantener informado a la asistente contable, de las necesidades de materiales e insumos necesarios para la producción (etiquetas, cinta de embalaje, etc.).
7. Elaborar instructivos para que el embalaje se realice de forma correcta y ordenada
8. Capacitar al personal del área de Embalaje de acuerdo a los instructivos
9. Gestionar una buena relación entre el personal de Embalaje y las demás áreas correspondientes a la ensambladora, propiciando un ambiente agradable para optimizar el fácil desenvolvimiento del trabajo.

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

1. **Cumplir:** Con todas las obligaciones competentes al área de Embalaje.
2. **Hacer Cumplir:** Que el equipo que conforma el área de embalaje cumpla a satisfacción con el procedimiento requerido por la empresa.
3. **Cuidados de Activos:** Verificar y mantener el debido cuidado, con cada uno de los materiales y herramientas del área de embalaje.

AUTORIDADES (Autorizar, Aprobar, Firmar)

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 89 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General


1. **Autorizar:** El traslado del producto ya embalado, al lugar correspondiente.
2. **Aprobar:** Que el producto embalado reúna todos los requisitos necesarios para su despacho
3. **Firmar:** Documentos de entrega y recepción.

REEMPLAZADO POR:

- Embalador

PERFIL DEL CARGO:

- **Educación:**
 - Título de Bachiller
- **Formación:**
 - Manejo de utilitarios (Word, Excel básico e internet).
- **Experiencia:**
 - Sin experiencia (se capacita al personal)
- **Habilidades:**
 - Administración del Tiempo.
 - Búsqueda de la Excelencia.
 - Meticulosidad.
 - Minuciosidad.
 - Orientación al Logro.
 - Planificación y Organización.


	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 90 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO

Cargo: Jefe de Bodega Materia Prima **Reporta a:** Jefe de Produccion
Departamento: Bodega Materia Prima **Supervisa a:** Personal de Bodega

FUNCIONES O ACTIVIDADES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

4. Coordinar todas las actividades de recepción de mercadería (contenedores)
5. Tomar fotos al entorno del contenedor.
6. Tomar fotos a los sellos como son sello de cable, sello de copa, sello plástico.
7. Tomar foto como llega la mercadería, al inicio.
8. Revisar con un packing list (lista de empaque) que la mercadería llegue completa en bultos.
9. Tomar foto a los cartones dañados y revisar que no esté averiado por dentro
10. Informar de las partes faltantes y dañadas con la compañía de seguros AJUSCO esto se anexa al packing list para el debido informe.
11. Informar con todas las fotos por contenedor en un formato ya preestablecido.
12. Enviar Informe Completo al Encargado de Compras Nacionales para su reclamo a proveedor si este fuera el caso.
13. Inventario de la mercadería
14. Revisar pieza por pieza
15. -Emperchar la mercadería
16. -Poner una identificación de la parte en la percha
17. Controlar la bodega, mantener ordenado y limpio el área de trabajo.
18. -Control de piezas en Excel
19. -Transferencias por medio del PAC y posterior despacho de Partes y Piezas (RECETA DE TV) a Productos en Proceso de lo que se vaya a ensamblar
20. - Envío de repuesto por garantía a Post-Venta.
21. - Control de piezas que salen y entran a ensambladora (BODEGA) (MEMOS ENVIADOS/RECIBIDOS)
22. Reporte de partes dañadas y faltantes por producción junto a Coordinador de Ensamblaje.
23. Solicitar / Informar la compra de suministros de oficina a Compras Nacionales, necesarios para el desempeño diario.
24. Comunicar a su jefe Inmediato cualquier anomalía en los abastecimientos de su bodega.
25. Apoyar en el proceso de producción cuando se le solicite.
26. Realizar cualquier otra actividad que le ordene su Jefe inmediato.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

4. Cumplir con la entrega de todas las transferencias a producción
5. Cumplir con los inventarios de bodega
6. Cumplir y hacer cumplir el orden y responsabilidad en la Bodega
7. Cumplir con las disposiciones que Gerencia disponga.
8. Documentar toda transacción que se realice desde y hacia Bodega materia prima.

AUTORIDADES (Autorizar, Aprobar, Firmar)


- 1.- Autoridad para poder sacar una pieza de bodega solo con la autorización de Gerencia adjuntando las respectivas firmas.
- 2.- Autoridad para Realizar las modificaciones con respecto a la creación de procesos internos que mejoren la transparencia de la información.
- 3.- Autoridad para llamados de atención a personal de Bodega.

REEMPLAZADO POR:

Auxiliar de Bodega

PERFIL DEL CARGO:

- **Educación:**
 - Título de Bachiller.
- **Formación:**
 - Relativa al área.
- **Experiencia:**
 - Laboral en el área mínimo 1 año.
- **Habilidades:**
 - Aceptación de normas y políticas.
 - Efectividad.
 - Meticulosidad.
 - Minuciosidad.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 92 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO			
Cargo:	Analista de Recursos Humanos	Reporta a:	Gerente General
Departamento:	Talento Humano	Supervisa a	Todo el Personal

FUNCIONES O ACTIVIDADES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

1. Realizar reclutamiento y selección de personal para las vacantes que existan en la empresa.
2. Realizar el ingreso de contratos, adendums y finiquitos a la página del Ministerio de Relaciones Laborales.
3. Realizar la inducción de ingreso de nuevos colaboradores.
4. Ejecutar el proceso de registro de marcación del personal y verificar el proceso.
5. Elaborar la nómina de personal.
6. Elaborar la información para el pago de beneficios sociales y generarla en el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales
7. Elaborar liquidación de vacaciones y planificación de las mismas con el personal
8. Ingresar novedades por ausentismo, cambios de sueldo, avisos de entrada y salida en el sistema del IESS.
9. Elaborar las liquidaciones de haberes del personal desvinculado y realizar el pago de las mismas.
10. Medir el clima laboral a través del contacto personal, con los colaboradores.
11. Elaborar y gestionar con los jefes inmediatos que se cumpla con la evaluación de desempeño para el personal que se encuentra en período de prueba.
12. Tratamiento de situaciones que se susciten entre los trabajadores a fin de mediar y evitar conflictos laborales que garanticen un ambiente laboral estable.
13. Elaborar los memos de amonestaciones y multas incurridas por los colaboradores según lo indicado en el Reglamento Interno de trabajo.
14. Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación.
15. Elaborar y ejecutar el plan de capacitación anual.
16. Seleccionar proveedores de capacitación y llevar el registro de los mismos.
17. Mantener actualizada y ordenada la información que se coloque en las carteleras.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
		VERSIÓN: 0
	CÓDIGO: PR-LRD-01	PÁGINA: 93 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General


18. Atender y orientar adecuadamente al personal en todo lo relacionado a beneficios empresariales o del IESS.
19. Atender requerimientos del personal por préstamos, anticipos, reclamos quejas, etc.
20. Manejo de Conflictos y Solución de problemas internos con e personal.
21. Gestionar con organismos públicos (IESS, MRL, SETEC, otros) los trámites relacionados con la documentación empresarial.
22. Intervenir en el caso que exista un accidente e incidente laboral.
23. Realizar la actualización del organigrama de la empresa.
24. Participar en el proceso de actualización del Reglamento Interno de Trabajo y el de Seguridad, Salud Ocupacional.
25. Realizar la visita social para la verificación de préstamos otorgados a trabajadores por emergencia de salud o calamidades domésticas y cuando se tratara de ayuda Social y económica realizada por la empresa.
26. Planear, dirigir y coordinar los eventos sociales y deportivos organizados para los trabajadores de la empresa.
27. Controlar el envío y recepción de documentos y archivar ordenadamente la documentación a su cargo.
28. Elaborar certificados de trabajo para colaboradores estables o desvinculados.
29. Elaborar, actualizar y establecer mejoras en los procedimientos, formatos aplicados a su área
30. Elaborar, actualizar y establecer mejoras en las descripciones de funciones y perfiles de cargos.
31. Realizar cualquier otra función asignada a su cargo por su jefe inmediato.

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

9. Mantenerse actualizado ante los cambios de las leyes laborales, para su aplicación.
10. Cumplir y hacer cumplir los horarios de trabajo, las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, y lo estipule el Reglamento interno de trabajo, y Seguridad y Salud Ocupacional.
11. Cuidar de la Salud integral del Personal.

AUTORIDADES (Autorizar, Aprobar, Firmar)

1. Autorizar permisos de salida tanto laboral como personal.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 94 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

2. Aprobar o desaprobar las sanciones cuando exista algún conflicto entre jefe y subalterno.
3. Aprobar llamados de atención o aplicación de multas.
4. Firmar los certificados de trabajo del personal.


REEMPLAZADO POR:

NA

PERFIL DEL CARGO:

- **Educación:**
Superior en Psicología Industria/ Organizacional / Ingeniera Comercial

Administración de Empresas o carreras afines
- **Formación:**
 - Relativa al área
- **Experiencia:**
 - Mínimo 2 años en cargos similares.
- **Habilidades:**
 - Aceptación de normas y políticas.
 - Dirección de Personas.
 - Preocupación por el desarrollo.
 - Responsabilidad.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 95 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General


DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO			
Cargo:	Jefe de Producción	Reporta a:	Gerencia General
Departamento:	Ensambladora	Supervisa a	Procesos de Producción de TV

FUNCIONES O ACTIVIDADES (Coordinar, Supervisar, Ejecutar)

1. Coordinar, supervisar y ejecutar el proceso productivo de televisores de 24 pulgadas hasta 65 pulgadas de tamaño nominal.
2. Controlar la producción desde la recepción de la materia prima (CKD) hasta el despacho del producto terminado (TV).
3. Liderizar el equipo de la planta ensambladora durante los procesos productivos optimizando los recursos y aumentando la productividad.
4. Elaborar la proyección de producción por cada modelo de TV a ensamblar.
5. Manejar y hacer seguimiento a los productos rezagados en cada proceso de producción.
6. Realizar reporte de reclamo al proveedor de partes y piezas defectuosas por modelo de cada producción.
7. Calcular y gestionar los desperdicios en bodegas en función de optimizar el espacio y reducir el inventario.
8. Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad según la Norma ISO 9001:2008.
9. Elaborar Documento 94 por cada orden de producción.
10. Gestionar los requerimientos necesarios para la ensambladora por cada pedido de importación.
11. Hacer seguimiento a las estadísticas de postventa, así como al índice de satisfacción del cliente para conocer sobre la aceptación del producto.
12. Garantizar el orden, limpieza y seguridad de la ensambladora y sus activos.
13. Mantener la dotación de enseres de limpieza, sanitarios y agua potable para la ensambladora.

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

12. Cumplir y hacer cumplir los horarios de trabajo, las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, así como el el Reglamento interno de trabajo.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 96 de 124
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

13. Velar por el cumplimiento del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de La Compañía.

AUTORIDADES (Autorizar, Aprobar, Firmar)

5. Autorizar permisos de salida por emergencia médica de manera temporal.
6. Aprobar cambios en la rotación del personal entre procesos productivos.

REEMPLAZADO POR:

1. Coordinadores de Producción


PERFIL DEL CARGO:

- **Educación**
Ingeniero Mecánico / Industrial / Otro.

- **Formación:**
Tercer Nivel / Cuarto Nivel

- **Experiencia:**
Mínima 3 años en Cargos Similares.

- **Habilidades:**
 - Trabajo a presión
 - Liderazgo
 - Proactividad
 - Resolución de conflictos

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 97 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO


Cargo:	TÉCNICO DE PLANTA	Reporta a:	JEFE DE PRODUCCION
Departamento:	TÉCNICO	Supervisa a:	ASISTENTE TECNICO

FUNCIONES O ACTIVIDADES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)

32. Llevar a cabo la reparación del producto defectuoso que se ingrese a la mesa de test.
33. Registrar diariamente todas las reparaciones.
34. Enviar a Jefe de Producción /Gerencia vía e-mail el registro de reparaciones semanales.
35. Mantener limpios el área y equipo de trabajo.
36. Alertar al Coordinador de Ensamble sobre problemas recurrentes del producto durante la producción.

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

1. Reparar todos los productos defectuosos que se detecten en producción.
2. Cuidar las herramientas de trabajo.
3. Acatar las órdenes dadas por mis superiores.
4. Informar a jefe de producción sobre problemas e inconvenientes que puedan presentarse durante el día de producción, así como su posible solución.
5. Llevar a cabo las actividades con honestidad, responsabilidad y diligencia.
6. Disponibilidad para laborar en horas extraordinarias previa coordinación y Autorización

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 98 de 124
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

AUTORIDADES (Autorizar, Aprobar, Firmar)


1. Solo el Técnico está autorizado a firmar las solicitudes de repuestos para reparaciones de producción.
2. Coordinar con el encargado de Compras Internacionales para que haga saber al proveedor sobre cambios y mejoras en el producto.

REEMPLAZADO POR:

Técnico de matriz

PERFIL DEL CARGO:

- **Educación:**
 - Bachiller técnico en electrónica.
- **Formación:**
 - Relativa al área.
- **Experiencia:**
 - Conocimiento del funcionamiento de las partes y piezas utilizadas en equipos electrónicos.
 - Reparaciones de artículos electrónicos (Audio & Video).
 - Manejo de instrumentos de medición.
- **Habilidades:**
 - Meticulosidad.
 - Minuciosidad.
 - Iniciativa.
 - Responsabilidad.
 - Proactividad.
 - Efectividad.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 99 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO

Cargo:	JEFE DE BODEGA	Reporta a:	JEFE DE PRODUCCION
Departamento:	BODEGA PRODUCTO TERMINADO	Supervisa a:	ASISTENTE DE BODEGA

FUNCIONES O ACTIVIDADES (Coordinar, Elaborar, Gestionar)


37. Coordinar la recepción del Producto Terminado.
38. Verificación de documentos según su ingreso del Producto Terminado.
39. Chequeo del Sistema Administrativo para verificar si la mercadería se ha ingresado correctamente.
40. Verificar facturación a clientes y realizar despachos a los mismos, con su debido chequeo del estado.
41. Verificación y firma de notas de entrega y guías para el despacho de cada facturación.
42. Archivar documentación de los despachos realizados.
43. Elaboración de kardex electrónico para llevar un control adicional de los entrantes y salientes.

RESPONSABILIDADES (Cumplir, Hacer Cumplir, Cuidado de Activos)

14. Cumplir con el trabajo diario de limpieza en bodegas.
15. Almacenamiento y chequeo del estado de la mercadería.
16. Chequear que la mercadería no sufra ningún maltrato al momento de despachar y/o almacenar.
17. Vigilar y trabajar en conjunto con el Asistente de Bodega para realizar un buen trabajo.

AUTORIDADES (Autorizar, Aprobar, Firmar)

27. Autoridad para cesar las actividades que pongan en riesgo la seguridad del personal y la calidad del servicio.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 29-10-2018
	CÓDIGO: PR-LRD-01	VERSIÓN: 0
		PÁGINA: 100 de 124
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

28. Autoridad sobre mi grupo de trabajo para realizar las actividades diarias de la mejor manera.
29. Autoridad para transferir y despachar mercadería y bienes de la Empresa solo con la autorización de Gerencia adjuntando las respectivas firmas.

REEMPLAZADO POR:

- Asistente de Bodega

PERFIL DEL CARGO:

- **Educación:**
 - Nivel Secundario (Bachiller)
- **Formación:**
 - Curso de Manejo de Bodegas.
 - Curso de Seguridad Industrial.
- **Experiencia:**
 - Manejo de Bodegas, chequeo de kardex, inventario.
 - Laboral en el área mínimo 1 año.
- **Habilidades:**
 - Para aprender con facilidad
 - Aceptación de normas y políticas.
 - Efectividad.
 - Meticulosidad.
 - Minuciosidad.

CONCLUSIONES

El análisis de datos que se realizó mediante las encuestas específicamente a los operadores de la planta se logró identificar la necesidad de estructurar procesos y definir las funciones entre los empleados, de documentar cada proceso y procedimientos de la empresa Prima Electronicorp s.a.

También se detectó con respecto a las encuestas, que la cultura organizacional, no se ha tomado muy en serio los objetivos que persigue la empresa y no todos se sienten identificados con la organización. Existe desmotivación por parte de los operadores de la planta, lo que resulta y se convierte en un problema para la empresa.

A lo largo del desarrollo de la investigación se ha analizado la situación actual de Prima Electronicorp s.a. que a pesar de tener ciertas falencias internas en sus procesos, también es una empresa reconocida a nivel nacional, que está bien posicionada en el mercado local, y por lo tanto, su existencia beneficia a la sociedad, por lo cual, al mejorar el manejo interno de la misma, aplicando nuevas estrategias específicamente en la gestión del talento humano ayudará a mejorar el clima laboral, algo que en la actualidad se ha visto como un gran problema por solucionar.

El manual de procesos y procedimientos, está dirigido específicamente a la mejora de la gestión de talento humano, de sus procesos, procedimientos y funciones, y se han propuesto estrategias las cuales se ha visto la necesidad de incorporarlas.

RECOMENDACIONES

- El manual de procesos y procedimientos debe orientar de manera precisa todas las actividades, y que exista un mejor control en las actividades del personal, logrando más productividad.
- Establecer procesos que ayuden a involucrar a los empleados en todas las decisiones
- Fijar normativas claras y precisas, así como las políticas deben estar alineados con los propósitos de la organización
- Realizar revisiones periódicas a los procedimientos, para ajustarlas de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa
- Disponer del manual de procesos y procedimientos en todo momento para uso de los empleados
- Realizar actividades que involucren a todo el personal, para fomentar el trabajo en equipo y lograr mejores relaciones

Bibliografía

- Asensio, E., & Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). Mexico Df: Mc Graw Hill.
- Código del trabajo* . (2015). Registro Oficial Suplemento 17.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2015). Registro Oficial Suplemento 167.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* . México : Pearson Educación.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planteamiento: Con aplicaciones a la organozación*. Costa Rica: EUNED.
- Dirección general de programación, O. y. (s.f.). GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.
- Economipedia*. (s.f.). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- El Universo*. (28 de 10 de 2015). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/28/nota/5210858/economia-ecuador-recesion-es-causa-desempleos-pais-segun-consultor>
- Electronics, P. (s.f.). Obtenido de Prima Latinoamerica: <http://www.primaecuador.com/qsomos.html>
- Esquitini, D. (2017). *DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE TERMOVAL CÍA. LTDA*. Quito: Universiad de Pacífico.
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de Empresas: Análisis, estructura y diseño* . Mexico DF: Mc Graw Hill interamericana editores s.a. de c.v.
- Gardey, J. P. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/incentivo/>
- Hellrieger, D., & Sllocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Cenage Learning.
- Henríquez, A., & Romero, C. (2013). *ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA EQUITERRA S.A.* Medellín, Colombia: Universidad de Cartagena.

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el tercer milenio*.
- Manosalvas, C., & Manosalvas, L. O. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Medellín, Colombia: Ad Minister.
- Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Mayor, O. (2009). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. México.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montalvan, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Santa Fé: Universidad Iberoamericana.
- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa* (Primera ed.). Santa Fé: Universidad Iberoamericana.
- RIVERA, F. A. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO CAROL TOUR S.A DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013*. La península, Ecuador : Universidad Estatal Península de Santa Elena .
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. México, Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- S.L., P. V. (2007). *Estructuras organizativas*. España: Vertice.
- Salcedo, S., & Lozano, Y. (2015). *ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICANDO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER*

*EN DOS SUCURSALES DE DAVIVIENDA EN CARTAGENA DURANTE 2014.
CARTAGENA DE INDIAS.*

- Sani, G., & Zamora, B. (2017). *Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa Mastersoft s.a. de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Colombia: Psicología desde el Caribe.
- Vasquez. (2013). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL KAMILA DEL CANTÓN*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/963/1/TESIS%20VASQUEZ%20VASQUEZ%20MARYURI.pdf>
- Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos: Como utilizar ISO 2001:2000 para mejorar la gestión de organización*. Madrid: Esic.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Encuesta

Universidad Laica Vicente Rocafuerte Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Ingeniería Comercial



“PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PRIMA ELECTRONICORP S.A.”

Objetivo: Determinar las estrategias que se podrían implementar para mejorar la gestión de Talento Humano dentro de la planta ensambladora Prima Electronicorp S.A.

Por favor coloque una X en la respuesta correspondiente. Seleccione solo una alternativa.

Gracias por su gentil colaboración

1.- ¿En qué área de Planta ensambladora usted ejerce sus funciones?

Ensamblaje _____
Control de calidad _____
Embalaje _____
Bodega M/P _____
Bodega D/C _____

2.- ¿Consideras que las funciones dentro de la organización están bien definidas? Si su respuesta es NO, indicar de acuerdo a su apreciación como debería estar definidas estas funciones.

SI _____ NO _____

3.- ¿Existe una buena comunicación entre los empleados dentro de la organización?
Si su respuesta es NO, seleccionar cual es la principal razón

SI _____ NO _____

Resistencia al cambio _____
Creación de grupos informales _____
Funciones no definidas _____
Otros _____

4.- Dentro de la jornada laboral de 8 horas, ¿Usted alcanza a realizar todo su trabajo?
Si su respuesta es NO, seleccionar cual es la razón principal por la cual no cumple con su trabajo.

SI _____ NO _____

Falta de personal _____
Exceso de funciones _____
El servicio de Internet es irregular _____
Otros _____

5.- Considera que su esfuerzo y trabajo dentro de la organización es valorado. ¿Si su respuesta es NO, indicar que acciones debe tomar la empresa para que usted perciba esa valoración.

SI _____ NO _____

Capacitación _____
Motivación _____
Reconocimiento _____
Remuneración _____
Incentivos Monetarios _____
Incentivos Emocionales _____
Otros _____

6.- ¿Qué logros ha obtenido durante sus años de trabajo dentro de la empresa?

Ascenso _____
Aumento de Sueldo _____
Bonos _____
Ninguno _____

7.- ¿Se encuentra conforme con la remuneración que percibe mensualmente? Si su respuesta es NO, cual es el motivo de su inconformidad

SI _____ NO _____

Por responsabilidades de acuerdo al área _____
Por experiencia _____
Por nivel académico _____
Otros _____

8.- ¿Cuál es su principal motivación para trabajar en Prima Electronics?

Necesidad de dinero _____
Identificación con la empresa _____
Gusto a su trabajo _____
Beneficios otorgados por la empresa _____

9.- Del 1 al 5, siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la organización? Explica el porqué de su respuesta

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

