



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**  
**CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**  
**ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**Creación del departamento de talento humano y su manual de funciones de la Empresa “Grana Iván S.A,” cantón Buena Fe año 2014.**

**Previo a la obtención del título de:**

Ingeniería Comercial

**AUTORA:**

Julia Vanessa Mora Moncada

**DIRECTORA DE TESIS:**

Ing. Karina Plúa Panta

**BUENA FE – LOS RÍOS – ECUADOR**

**2014**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Julia Vanessa Mora Moncada, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. \_\_\_\_\_

Julia Vanessa Mora Moncada

**CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

La suscrita certifica que la tesis de grado para la obtención del Grado Académico de Ingeniería Comercial “Creación del Departamento de Talento Humano y su manual de funciones en la empresa Grana Iván S.A, cantón Buena Fe, año 2014” de autoría de la Egresada Julia Vanessa Mora Moncada, ha sido revisada en todos sus componentes por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Ing. Karina Plúa Panta, MSc.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**  
**CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**  
**ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS**

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título  
de Ingeniera Comercial

**TEMA:**

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO HUMANO Y SU MANUAL DE  
FUNCIONES DE LA EMPRESA “GRANA IVAN S.A,” CANTÓN  
BUENA FE AÑO 2014**

**Aprobado:**

---

Ing. Elsa Alvarez Morales, Msc.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

---

Ing. Erika Ballesteros Ballesteros Msc  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

---

Ing. Rosa Pallaroso Granizo Msc  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR  
AÑO 2014

## **AGRADECIMIENTO**

- A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Al Ing. Roque Luis Vivas Moreira, Msc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por su perseverancia al frente de la entidad.
- A la Ing. Dominga Rodríguez Angulo, Msc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la dirección de la unidad.
- Al Lcdo. Marco Villareal Puma, Msc., Coordinador de la carrera de Ingeniería Comercial por el apoyo académico a los estudiantes.
- De manera especial a mi tutora y guía, Ing. Karina Plúa Panta por el aporte significativo en la elaboración del presente trabajo de investigación.
- A los Académicos de la Unidad de Estudios a Distancia por los momentos compartidos y las enseñanzas vertidas, que contribuyeron en mi formación profesional.
- Y a todas aquellas personas que contribuyeron de alguna manera para la elaboración de la presente tesis de grado.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado de manera especial a Dios y al Espíritu Santo, por haber sido mis guías y mi fortaleza, a mi madre, Rosa Moncada, a mi esposo Héctor Zambrano, a mi amado hijo Mathías Zambrano, y a mis preciados hermanos por apoyarme y ayudarme a cumplir esta nueva etapa de mi vida.

*VANESSA MORA*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pàg.
Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derechos	ii
Certificación del director de tesis	iii
Tribunal de tesis	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Índice de contenido	vii
Índice de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Abstracto	xv

## CAPÍTULO I

### MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Introducción	2
1.2	Planteamiento del problema	3
1.3	Formulación del problema	4
1.4	Delimitación del Problema:	4
1.5	Justificación y Factibilidad	5
1.6	Objetivos	6
1.6.1	General	6
1.6.2	Específicos	6
1.7	Hipótesis	6

## CAPÍTULO II

<b>MARCO TEÓRICO</b>		<b>Pàg.</b>
2.1	Fundamentación Conceptual	8
2.2	Gestión de Talento Humano	8
2.2.1.	Objetivo de la Gestión del Talento Humano	9
2.2.2	Importancia de la Gestión del Talento Humano	10
2.2.3	Funciones de la Gestión del Talento Humano	10
2.2.4	Aspectos y compromisos de la Gestión del Talento Humano	11
2.2.5	Etapas de la Gestión del Talento Humano	12
2.2.5.1	Capacitación	13
2.2.5.2	Motivación	14
2.3	Departamento de Talento Humano	14
2.3.1	Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	15
2.3.2	Importancia de un Departamento de Talento Humano	16
2.3.3	Funciones del Departamento de Talento Humano	16
2.3.4	Beneficios de contar con un Departamento de Recursos Humanos	17
2.4	Organigrama	18
2.5	Manual de funciones	19
2.5.1	Objetivos del Manual de funciones	20
2.5.2	Importancia del Manual de funciones	22
2.5.3	Estructura del manual de funciones	23
2.5.3.1	Encabezamiento	23
2.5.3.2	El Cuerpo del manual	23
2.5.3.3	Glosarios de términos	24
2.6	Análisis FODA	24
2.7	Fundamentación Legal	27
2.7.1	Constitución de la República	27
2.7.2	Decreto 2393: Reglamento de Salud y Seguridad de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.	28

## **CAPÍTULO III**

<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>		<b>Pàg.</b>
3.1	Localización y Duración	29
3.2	Materiales y Equipos	29
3.3	Tipo de Investigación	30
3.3.1	Descriptiva	30
3.3.2	Bibliográfica	30
3.3.3	De Campo	30
3.4	Métodos	30
3.4.1	Método Deductivo	30
3.4.2	Método Inductivo	31
3.5	Fuentes	31
3.5.1	Primaria	32
3.5.2	Secundaria	31
3.6	Técnicas e Instrumentos de la Investigación	31
3.6.1	La Entrevista	31
3.6.2	La Encuesta	32
3.7	Población y Muestra	32
3.7.1	Población	32
3.7.2	Muestra	32
3.8	Procedimiento Metodológico de la Investigación	33

## **CAPÍTULO IV**

<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		<b>Pàg.</b>
4.1	Resultados	35
4.1.1	Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Grana Iván.	35
4.1.2	Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Grana Iván.	47
4.1.3	Análisis FODA	49

4.1.3.1	Fortalezas	49
4.1.3.2	Debilidades	49
4.1.3.3	Oportunidades	49
4.1.3.4	Amenazas	49
4.1.4	Organigramas	51
4.2	Discusión	52

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** Pàg.

5.1	Conclusiones	57
5.2	Recomendaciones	58

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA** Pàg.

6.1	TEMA	60
6.2	Introducción	60
6.3	Justificación	61
6.4	Objetivos	62
6.4.1	Objetivo General	62
6.4.2	Objetivos Específicos	62
6.5	Estudio técnico	63
6.5.1	Macro y Micro localización	63
6.5.1.1	Creación del Departamento de Talento Humano	64
6.5.2	Recursos	64
6.5.3	Etapas del Talento Humano	65
6.6	Estudio económico	68
6.6.1.	Talento Humano	69
6.6.2.	Inversión	69
6.7.	Manual de Funciones	71

## **CAPÍTULO VII**

### **BIBLIOGRAFÍA**

7.1	Literatura Citada	98
-----	-------------------	----

## **CAPÍTULO VIII**

### **ANEXOS**

8.1	Anexos	101
-----	--------	-----

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadros</b>	<b>Pág.</b>
1. Materiales y equipos.	29
2. .Análisis FODA	50
3. Recursos humano, técnicos y tecnológicos	65
4. Sueldos del Talento Humano	68
5. Equipo de Computo	69
6. Equipos de Oficina	69
7. Suministros de Oficina	70
8. Inversión Total	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>pág.</b>
1. Edad	35
2. Nivel de escolaridad	36
3. Existencia del Departamento de Talento Humano	37
4. Encargado de la administración del departamento de talento humano	38
5. 5 Calificación de la Gestión de Talento Humano en Grana Iván S.A.	39
6. Constancia de un organigrama estructural	40
7. Flujo adecuado de información entre directivos, colaboradores y clientes	41
8. Capacitación a los empleados	42
9. Existencia de un plan de incentivos definidos para sus trabajadores	43
10. Realización de actividades que están fuera de su cargo laboral	44
11. Eficiencia de la Gestión del Personal con la Implementación del área dedicada al Talento Humano	45
12. Necesidad de constar con un área dedicada a la Gestión del Talento Humano	46
13. Organigrama estructural actual de la empresa Grana Iván S. A.	51
14. Organigrama Funcional de la empresa Grana Iván S.A.	52
15. Croquis de la ubicación de la empresa	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexos</b>	<b>Pàg.</b>
1. Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa GRANA IVÁN.	102
2. Entrevista dirigida al gerente de la empresa GRANA IVÁN.	104
3. Etapas de talento humano	107
4. Formato de análisis y descripción del puesto.	123
5. Programa educativo para la capacitación en liderazgo a los colaboradores de la empresa GRANA IVÁN S.A.	124
6. Plan de incentivos para GRANA IVÁN S. A.	127
7. Evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa GRANA IVÁN S. A.	128
8. Cronograma de actividades	130

## RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión del Talento Humano es una de las áreas más importantes para las empresas modernas, ya que el personal es un activo valioso de la organización, en el sentido de que se debe proporcionar una buena satisfacción laboral para el bienestar de la organización; formulado como objetivo, desarrollar los límites para la creación del Departamento de Talento Humano y su Manual de Funciones en la compañía Escarlata Ivan CORP. "Canton Good Faith, año 2014.

Se le aplicó una metodología descriptiva, cuantitativa, bibliográfica, de campo, bajo el método deductivo e inductivo, con la aplicación de la técnica de la encuesta y la entrevista, así como del instrumento del cuestionario, a una muestra de 22. Colaboradores y un accionista.

Conseguirlo como descubrimientos importantes de que la empresa no tiene un departamento de talento humano, ni personal capacitado para llevar a cabo la función de gestión personal, lo que impidió la evaluación correcta de los indicadores en este entorno, lo que tuvo un impacto en el rendimiento de Los trabajadores que no se habilitaron peor se motivaron adecuadamente, así como ninguno de ellos con la elaboración del manual de funciones.

Debido a ello, el flujo de información entre directivos, colaboradores y clientes no es muy apropiado, lo que afecta la ejecución de la doble tarea dentro de la empresa o el desconocimiento de la verdadera función del personal en su puesto de trabajo.

También se propuso un análisis técnico y económico para la creación del departamento de talento humano y la elaboración del manual de funciones en la Compañía Escarlata Ivan CORP.

## **ABSTRACT**

The Management of Human Talent is one of the most important areas for the modern companies, because the personnel is a valuable asset of the organization, to the one that a labor good satisfaction should be provided for well-being of the organization, hence it was formulated as objective, to develop the limits for the creation of the Department of Human Talent and its Manual of Functions in the Scarlet company Ivan CORP." Canton Good Faith, year 2014.

It was applied for it a descriptive, quantitative, bibliographical methodology, of field, under the deductive and inductive method, with the application of the technique of the survey and interview, as well as of the instrument of the questionnaire, to a sample of 22 collaborators and a shareholder.

Obtaining you as important discoveries that the company doesn't have a department of human talent, neither personnel enabled to carry out the function of the management of personal, what impeded the correct evaluation of the indicators in this environment, impacting it in the yield of the workers that you/they were not enabled worse even motivated appropriately, as well as neither bill with the elaboration of manual I of functions.

Due to it the flow of information among directive, collaborators and clients is not very appropriate, impacting in the execution of double task inside the company or ignorance of the personnel's true function in its work position.

He/she also intended a technical and economic analysis for the creation of the department of human talent and the elaboration of the manual of functions in the Scarlet Company Ivan CORP.

## **CAPÍTULO I.**

### **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el Talento Humano representa el activo más importante para las empresas, porque son el nervio motor que regula el accionar de las actividades productivas, por esta razón, se ha dado la debida importancia al comportamiento organizacional, tanto grupal como individual, analizando los aspectos culturales, sociales, económicos, etc., de las personas que forman parte de las organizaciones.

A medida que pasan los años, las empresas se ven en la necesidad de tener en su estructura organizacional un área dedicada exclusivamente a la gestión del personal, para aportar estrategias que puedan contribuir al mejoramiento del desempeño del talento humano y también influir en una mayor calidad de los productos y/o servicios ofrecidos a los clientes.

En el país, las empresas pequeñas y microempresas, carecen del Departamento de Talento Humano y del manual de funciones, porque el administrador o propietario se encarga de la dirección del personal, siendo quien establece políticas para mejorar el desempeño de los colaboradores y la asignación de funciones, sin embargo, el crecimiento que van experimentando conforme avanza el tiempo, les dificulta evaluar adecuadamente el rendimiento del talento humano, sin que prime para ello, la estructuración de la planificación que pueda contribuir a mejorar la Gestión de Talento Humano.

El cantón buena fe se caracteriza por ser un sector dedicado al comercio agrícola, es una ciudad ecuatoriana ubicada al centro de dicho País y por ser la tercera ciudad más grande y poblada de la provincia de los Ríos cuenta con empresas grandes y pequeñas dedicadas en su actividad económica a la Agropecuaria es necesario recalcar que muchas de estas instituciones carecen de un departamento de talento humano lo que impide un impacto laboral satisfactorio tanto para los colaboradores como también para los accionistas.

Esto motivó la realización del presente proyecto investigativo y determinar los lineamientos para la creación del Departamento de Talento Humano y del manual de funciones en la empresa Grana Iván S.A., lo que puede generar consecuencias positivas en el mejoramiento del nivel de rendimiento del personal, la maximización del nivel de satisfacción laboral de los empleados y colmar las exigencias de los clientes.

La investigación utiliza una metodología descriptiva, con modalidad de campo y bibliográfica, que permite identificar las causas del problema referido a la Gestión del Talento Humano, para determinar la importancia de la creación del área exclusiva dedicada a la nómina del personal.

La presente investigación está dividida en varios capítulos, en la primera unidad se hace referencia a la problematización, justificación y objetivos de la misma; en la siguiente unidad se describe el marco teórico correspondiente a las variables obtenidas, seguido con los aspectos metodológicos, que continua con el análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos empleados para conocer con mayor profundidad las causas y consecuencias del problema; para culminar con la propuesta que consiste en el diseño de los lineamiento para la creación del Departamento de Talento Humano y del manual de funciones en la empresa Grana Iván S.A.

## **1.2 Planteamiento del Problema.**

La empresa Grana Iván presenta problemas en la Gestión del Talento Humano, debido a que la organización no dispone de un Departamento que pueda planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que conciernen al personal, que es el recurso más valioso de la organización.

La problemática en análisis tiene su origen en la administración, pero es palpable en las actividades operativas, donde han tenido lugar las quejas de los clientes y del personal, que luce desorientado, desmotivado y desorganizado,

sin que la alta dirección se haya preocupado por la adecuada dirección de las etapas de la Gestión de Talento Humano.

Las causas que ocasionan el problema en la Gestión del Talento Humano de la empresa, se deben a la falta de un Departamento de Talento Humano que considere los aspectos inherentes a la capacitación e incentivos para el personal, así como a la ausencia de métodos adecuados para la selección y contratación de trabajadores, inaplicación de la evaluación del desempeño, entre los elementos claves que pueden afectar en gran medida el crecimiento de la empresa, situación ocasionada por la ausencia de un área dedicada a la dirección de la Gestión del Talento Humano y del manual de funciones.

Esta situación ha traído como consecuencia que la empresa presente bajos niveles de desempeño del talento humano, en los procesos compra y comercialización de la gramínea, afectando la eficiencia y productividad de la organización.

Si la situación no mejora, los colaboradores reducirán aún más su nivel de satisfacción laboral, disminuyendo los indicadores de eficiencia y productividad lo que impactará de manera negativa en la satisfacción de los clientes.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo influye la falta de un Departamento del Talento Humano y del manual de funciones en las actividades de la empresa Grana Iván S. A?

### **1.4 Delimitación del Problema:**

- **Campo:** Administrativo.
- **Área:** Gestión de Talento Humano.
- **Aspectos:** Creación, Departamento, Talento Humano, Manual, Funciones.

## **1.5. Justificación y Factibilidad**

El crecimiento de la empresa ha generado como consecuencias, la aplicación inadecuada de métodos para la selección y contratación del personal, así como la falta de un manual de funciones y de los procesos de capacitación, motivación y evaluación de los trabajadores, lo que motivó a la autora a desarrollar este proyecto, con el fin de dejar sentados los lineamientos para la creación de esta área que se dedique exclusivamente a la Gestión del Talento Humano en la organización y del manual de funciones, porque se observó que la ineficiente aplicación de las etapas en dicha área del conocimiento, está incidiendo en el bajo nivel de rendimiento de los colaboradores.

La creación del Departamento de Talento Humano y del manual de funciones se justifica, porque con esta unidad, la empresa podrá fortalecer el recurso clave y estratégico para mejorar la eficiencia de sus procesos y para el crecimiento de la competitividad en el mercado.

Por lo tanto, es de suma importancia para la empresa Grana Iván la elaboración de un estudio que permita determinar los lineamientos para la creación de un Departamento de Talento Humano y del manual de funciones, que contribuya a optimizar la planificación, organización, dirección y control de las etapas de la Gestión del Talento Humano, basado en principios, normas, políticas y reglamentos, que puedan incidir de manera positiva en el rendimiento de los colaboradores y en la productividad de las actividades comerciales de compra y venta de maíz.

La investigación fue factible por contar con los recursos humanos y económicos necesarios, así como la apertura que brindó la empresa Grana Iván S.A del cantón Buena fe para el desarrollo del trabajo de investigación.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1 General**

Desarrollar los lineamientos para la creación del Departamento de Talento Humano y su Manual de Funciones en la empresa Grana Iván S. A. Cantón Buena Fe, año 2014

### **1.6.2 Específicos**

- Determinar las necesidades insatisfechas del talento humano que forma parte de la organización.
- Mediante la matriz FODA definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Gestión del Talento Humano en la empresa.
- Realizar el estudio técnico y económico para la creación del departamento de talento humano
- Definir la estructura organizacional, funcional y su manual de funciones de la empresa Grana Iván S.A.

## **1.7. Hipótesis**

La creación del Departamento de Talento Humano y su manual de funciones, permite fortalecer y mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores de la empresa “GRANA IVÁN S.A”, cantón Buena Fe.

**CAPÍTULO II.**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Fundamentación Conceptual

En la fundamentación conceptual se describirán las principales conceptualizaciones inherentes a la gestión del talento humano y las etapas que la forman, como un mecanismo para fortalecer el desarrollo de la investigación, a través de teorías científicas que aportan a la solución del problema que atraviesa la empresa.

## 2.2 Gestión de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es una de las áreas claves para la organización que requiere urgentemente la planificación de sus etapas, por ser **(LLOYD, 2009)**El personal el recurso más valioso de cualquier empresa.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) que también es conocida como Gestión de Talento Humano o (GHT) “comprende aquellas actividades enfocadas a la coordinación del personal de las entidades empresariales, que además son su activo más valioso.” (Pág. 6).

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

**(TEJADA ZABALETA, 2010)**. “La organización administrativa fundamenta la gestión del talento humano en que el ser humano tiene mayores habilidades que cualquier otro activo empresarial, debido a que el ser humano piensa y puede desarrollar su creatividad.” (Pág. 115).

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

**(CHIAVENATO, 2009).**La administración de recursos humanos cambió su paradigma y creó la “gestión del talento humano” que es lo mismo pero considera al personal de las organizaciones de otro modo que los otros activos empresariales, debido a que el ser humano es el único dotado de inteligencia, convirtiéndolo en el principal activo organizacional. (Pág. 4).

La Gestión de Talento Humano es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz a partir del uso adecuado de un recurso humano.

### **2.2.1 Objetivo de la Gestión del Talento Humano**

La Gestión de Talento Humano tiene por objetivo organizar y crear un clima favorable de trabajo, mediante el desarrollo de habilidades y capacidad de los colaboradores, que permiten el desarrollo individual y organizacional.

**(LLOYD, 2009).** El principal objetivo de la gestión del talento humano es “pulir las habilidades y destrezas del personal para influir en una mayor satisfacción laboral y de esta manera en un aumento de la productividad.”(Pág. 19).

La Gestión de Talento Humano tiene como principal objetivo mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, mediante la aplicación de un Manual de funciones.

**(CHIAVENATO, 2009).** Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Desarrollar el pensamiento de las personas, para que pueda pulir sus habilidades, motivarlos y mejorar su satisfacción laboral, en beneficio de la consecución de los objetivos organizacionales.
- Ofrecer condiciones de trabajo que beneficien la creatividad y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- Maximizar el rendimiento del talento humano. (Pág. 19).

Todas las funciones que se realizan en el Departamento de Talento Humano están orientadas a satisfacer las necesidades del personal y mediante la motivación impulsar la consecución de las tareas administrativas y productivas.

### **2.2.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano**

La GTH debe estar orientada a satisfacer a los clientes internos y externos de la empresa, mediante el manejo de las herramientas administrativas, como son los manuales de funciones que cumplen un papel de gran importancia en la organización.

**(ARIAS, Galicia, & ESPINOSA Víctor, 2010).** Señala que “es importante la gestión del talento humano porque genera el reconocimiento de la capacidad de las personas como seres inteligentes y capaces de alcanzar la excelencia.” (Pág. 7).

La Gestión de Talento Humano es un aspecto crucial, para el éxito de las organizaciones, ya que es el vínculo entre los colaboradores y las autoridades de la empresa, por lo tanto el Departamento que maneja el personal se vuelve un socio estratégico de todas las áreas, potenciando el trabajo en equipo.

### **2.2.3 Funciones de la Gestión del Talento Humano**

Las principales funciones de la Gestión de talento humano están asociadas al bienestar de los trabajadores, a su motivación y preparación continua.

**(LLOYD, 2009).**Las seis funciones principales de la gestión de recursos humanos a saber son las siguientes:

- “Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.
- Desarrollo del personal.
- Remuneración.
- Salud, seguridad e higiene.
- Relaciones laborales.
- Investigación de los recursos humanos.” (Pág. 6)

La empresa debe asegurar la estabilidad laboral y condiciones de trabajo adecuadas para poder exigir al talento humano los resultados esperados con su contratación.

#### **2.2.4 Aspectos y compromisos de la Gestión del Talento Humano**

El ser humano se diferencia de las máquinas, sistemas y demás recursos, porque es el único quien tiene la facultad del pensamiento y de crear o innovar, por ello es necesaria un área dedicada a la ejecución de las funciones de la gestión del talento humano.

**(BOURNOIS, 2011)**, señala que la Gestión del Talento Humano deberán contemplar los siguientes aspectos:

- “Participación en el plan estratégico empresarial.
- Fluencia de la información y desarrollo de la comunicación.
- Planificación de la capacitación y desarrollo profesional acorde al perfil del trabajador.
- Promoción del cambio.” (Pág. 74).

El personal de una empresa requiere comunicación, preparación y motivación, como procesos planificados que se deben llevar a cabo de manera continua.

(**DAVE, 2009**), destaca los siguientes compromisos de la Gestión del Talento Humano:

- Definición de responsabilidades y fluencia de autoridad.
- Liderazgo institucional.
- Desarrollo profesional.
- Formación, capacitación, habilidad y flexibilidad para promover y aceptar el cambio.
- Credibilidad en el desarrollo de sus funciones.
- Capacidad comunicativa.
- Fomento de buenas relaciones y compromiso con el puesto de trabajo, fundamentado en valores y actitudes para el éxito profesional propio y de la empresa. (Pág. 119).

El desarrollo del personal depende en gran medida de una eficiente gestión de talento humano, que fomente la creatividad y las habilidades de los trabajadores, para beneficio de la organización.

### **2.2.5 Etapas de la Gestión del Talento Humano**

En las etapas de reclutamiento y selección del personal se realiza el análisis de cargos mediante un manual de funciones establecido y el perfil del cargo, que se compone por el nivel de educación, experiencia laboral, conocimientos, habilidades, actitudes y aspectos personales, en algunas ocasiones el reclutamiento se realiza internamente o de forma externa.

(**KOONTZ, 2010**), manifiesta las siguientes como etapas de la Gestión de Talento Humano.

- Reclutamiento: Es la colocación de un aspirante en un puesto de trabajo acorde a su perfil profesional.
- Selección del personal: Proceso para determinar al candidato idóneo en un puesto de trabajo.

- Inducción: Darle a conocer a los trabajadores recientemente contratados, el clima laboral de la empresa, sus compañeros y la función que desempeñará.
- Capacitación: Fortalecimiento de los conocimientos para el desarrollo permanente de las habilidades y destrezas.
- Evaluación del desempeño: Revisión de los indicadores de rendimiento del personal en un periodo determinado.

Mediante la capacitación se pretende identificar las necesidades del personal, definir y diseñar programas, ejecutado los programas y realizando la evaluación al término de la misma. Luego se realiza la evaluación del desempeño para retroalimentar al empleado y ejecutar planes de mejoramiento y reconocimiento.

#### **2.2.5.1 Capacitación**

La capacitación del talento humano es una estrategia comúnmente utilizada por el sector productivo, como una respuesta a las necesidades del mercado que le exigen ser competitivos.

(**ROBBINS, 2011**). La capacitación es una técnica que garantiza que la empresa cuente con personal preparado, con capacidades y habilidades desarrolladas para cumplir exitosamente la tarea establecida en su puesto de trabajo, acorde a su perfil profesional.

Según (**ARIAS, Galicia, & ESPINOSA Víctor, 2010**), manifiesta: “La capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan para lograr que un individuo adquiera destrezas, habilidades, valores y conocimientos teóricos o prácticos, que le permitan realizar diferentes tareas y desempeñarse en algún ámbito específico.”

La capacitación se refiere a una actividad planificada y permanente que tiene por objetivo desarrollar al talento humano al proceso productivo, mediante la

capacitación se entrega conocimientos, se logra desarrollar las habilidad y actitudes para mejorar el desempeño de los trabajadores.

#### **2.2.5.2 . Motivación**

La motivación está relacionado con los estímulos que experimenta el talento humano que forma parte de una organización productiva, en la cual surge necesidades socio laborables y de orden económico que deben ser satisfechas adecuadamente por la alta dirección para beneficio de ambas partes.

**(HERZBERG, 2010)**. La motivación es la estructuración de las actividades y del clima laboral, de manera que aumente la satisfacción laboral”, además que coincide con Maslow en que la motivación es muy dependiente de las necesidades, porque a través de los estímulos, el trabajador desea satisfacer cierta exigencia laboral que lo haría más comfortable el puesto de labores.

**(KEITH, 2008)**, indica por motivación: “Se refiere a la habilidad de la empresa para generar un entorno en el cual los colaboradores puedan manifestar estas repuestas que se desean, además de trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas de la empresa.”

La motivación es un proceso que involucra la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo que realiza un individuo, tiene como objetivo el logro de los objetivos organizacionales, sin dejar atrás el esfuerzo de los colaboradores, por lo que se intenta reconocer estas acciones.

### **2.3 Departamento de Talento Humano**

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados – el talento humano – tienen una importancia sumamente considerable para el éxito de las actividades del negocio.

**(RODRÍGUEZ, 2010).** El Departamento de Talento Humano desempeña “un rol consultivo”; porque proporciona asesoramiento a los directivos “coordinando las etapas de contratación y formación, así como la evaluación del desempeño del personal.”(Pág. 9).

Mediante la aplicación de la planificación de las etapas de la Gestión del Talento Humano, se podrá diseñar los lineamientos que serán de gran utilidad para el proyecto de creación del Departamento de Talento Humano y del manual de funciones en la empresa Grana Iván, que contribuya a maximizar la satisfacción laboral de los colaboradores, lo que puede impactar de manera positiva en la satisfacción del cliente.

### **2.3.1 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos**

El objetivo principal del departamento de talento humano o recursos humanos es la promoción del fortalecimiento del personal para que obtenga un alto desempeño en su puesto de trabajo, que fortalezca a la institución o empresa.

Según**(RODRÍGUEZ, 2010)**, indica que un el Departamento de Recursos Humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Regular las relaciones laborales, “para” promover el máximo mejoramiento de la calidad del producto y del servicio.
- Conducir al logro de los objetivos empresariales.
- Cumplir con los planes organizacionales y evaluar el desempeño obtenido.
- Aumentar los niveles de productividad del talento humano.
- Formar equipos de trabajo auto-dirigidos para la consecución de propósitos comunes. (Pág. 21).

El personal que ha sido engranado en un equipo de trabajo cohesionado y coordinado, puede alcanzar los objetivos planificados por los directivos de la organización.

### **2.3.2 Importancia de un Departamento de Talento Humano**

El Departamento de Talento Humano es muy importante en las organizaciones porque facilita la comunicación y el desarrollo de las habilidades del personal.

**(PINO & SÁNCHEZ PÉREZ, 2010)**. La importancia del departamento de Talento Humano radica en que “aporta soluciones técnicas en procura del bienestar del personal.” (Pág. 28).

Por ello, será de gran importancia para la empresa Grana Iván, la elaboración de un estudio para determinar la viabilidad de la creación del Departamento de Talento Humano y del manual de funciones, para que se puedan dirigir y dotar de los procesos adecuados para mejorar la Gestión del personal, para beneficio de ellos, de la organización y de los clientes.

El Departamento de Talento Humano debe estar constantemente planificando estrategias para el desarrollo de las capacidades del personal, para armonizar las relaciones humanas y promover un mayor desempeño y rendimiento de los trabajadores.

### **2.3.3 Funciones del Departamento de Talento Humano**

Las funciones del departamento de talento humano están vinculadas directamente con las etapas de la gestión del talento humano, porque a esta área le competen estas funciones.

**(PINO & SÁNCHEZ PÉREZ, 2010)**, consideran que el departamento de Talento Humano desarrolla las siguientes funciones:

- “Organización de personal.
- Planificación de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Formación.

- Sistemas de comunicación interna.
- Administración de recursos humanos.
- Relaciones Laborales.
- Control de gestión.”

Las funciones del departamento de talento humano están enfocadas también en el desarrollo de las habilidades del personal, para lo cual se requiere una selección adecuada que lleve a su vez a un óptimo proceso de contratación, que a su vez requiere un perfil apropiado, con capacitación y motivación continua.

#### **2.3.4 Beneficios de contar con un Departamento de Recursos Humanos**

En definitiva, es muy ventajoso para una empresa disponer de un departamento de talento humano, porque facilitará el desarrollo del personal.

**(LLOYD, 2009)**, indica que un Departamento de Recursos Humanos puede beneficiar a la empresa de distintas formas:

- Ahorra recursos por despilfarro, aumentando la productividad del talento humano.
- Mejora la ocupación de la capacidad instalada de la empresa.
- Maximiza el uso del tiempo disponible en la jornada de trabajo.
- Promueve un clima laboral excelente y maximiza la satisfacción laboral. (Pág. 16).

El fortalecimiento del talento humano será de vital importancia en el desarrollo organizacional, debido a la relevancia que tiene este activo empresarial en las instituciones o corporaciones.

## 2.4 Organigrama

El organigrama es una gráfica que se utiliza en las empresas públicas, privadas y de cualquier naturaleza o tipo, para definir la organización del talento humano.

**(ROBBINS, 2011).** El organigrama es un esquema de la estructura organizacional que indica la clasificación y coordinación de los diferentes departamentos y puestos de trabajo que forman parte de la organización, señalando la fluencia de autoridad y responsabilidad.

Un organigrama es una técnica organizacional que tiene gran utilidad en el diseño de la estructura de la gestión de talento humano y sobre el cual giran las estrategias y las políticas que influyen el desempeño del personal.

De acuerdo a **(RIGGS, 2011)**, “los organigramas estructurales son utilizados en la Administración pública y privada, en las organizaciones medianas y grandes, estos permiten una rápida visualización de los órganos y funciones del personal.”

Se puede apreciar rápidamente el ámbito de control de cada Unidad, las relaciones formales y la cantidad de niveles jerárquicos que componen la estructura de la organización.

Según **(FRANKLIN, 2009)**, el organigrama funcional “es una gráfica que determina la existencia de diversos supervisores, cada uno especializado en una determinada área, la organización no cumple con el principio de unidad de mando.”

En este tipo de organigrama se puede entender que cada colaborador pasa a responder ante varios supervisores o jefes, incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

## 2.5 Manual de funciones

Un manual es documento maestro, que normaliza las funciones, operaciones y actividades organizacionales.

**(HAMILTON, 2009).** Los Manuales se utilizan para “documentar la tecnología y el conocimiento acumulado acerca de una actividad productiva, los cuales son utilizados como herramienta para potenciar el desarrollo de las funciones del talento humano y la competitividad empresarial en el mercado, a través de la normalización.”

Las opciones para que una empresa elabore manuales, se refieren al dominio de las técnicas metodológicas, el reconocimiento de la importancia que tienen los Manuales dentro de la organización, que los directivos apoyen y faciliten su operación, el aprovechamiento del trabajo en equipo para involucrar al personal durante las reuniones en la tarea de revisión – aprobación – difusión del manual.

**(ROBBINS, 2011).** El manual de funciones es un compendio de las descripciones de cargos y sus anexos que son agrupados por áreas y tiene diferentes utilidades a saber:

- “Sirve para la selección personal apropiada, conforme a los requisitos que exige el puesto de trabajo, procurando la contratación de personas idóneas.
- Establece las jerarquías organizacional que regule el sistema de sueldos y remuneraciones básicas de acuerdo a su jerarquía y desarrollo profesional.”

A través del manual de funciones, los colaboradores de la empresa Grana Iván S. A., podrán conocer sus funciones y coordinar las actividades productivas con los demás miembros de la organización, para mejorar su desempeño,

aumentar la productividad y fortalecer la competitividad de la entidad en el mercado local.

**(URDANETA, 2012).** “El manual de funciones es un conjunto de normas y actividades establecidas para orientar a un trabajador a realizar sus tareas cotidianas, engranando los diferentes departamentos y personal de la organización”.

**(PLANAS, 2010).** “Es un instrumento que sirve de apoyo para la organización de las tareas que definen las funciones de un puesto de trabajo determinado, para alcanzar los objetivos de las corporaciones.”

El manual de funciones es un documento de gestión institucional, que describe las funciones específicas a nivel de cargo, desarrolladas a partir de las funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y de los cargos considerados en el registro de asignación de personal.

### **2.5.1 Objetivos del Manual de funciones**

El manual de funciones como su nombre mismo lo indica, manifiesta textualmente las responsabilidades y tareas asignadas a cada uno de los colaboradores.

**(ORTIZ & Orellana, 2009).**Un manual de funciones tiene como objetivo:

- “Dar a conocer la información de las funciones específicas y las responsabilidades y requisitos del puesto de trabajo, para que el trabajador se sienta cómodo en el desempeño de sus funciones.
- Indicar las competencias básicas, transversales para cada cargo.”

El principal propósito del manual de funciones está relacionado con las competencias de cada trabajador con relación a las exigencias del puesto de trabajo.

**(PLANAS, 2010).** La finalidad de un manual de funciones es definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

1. Definir estructura organizacional de la empresa
2. Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
3. Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
4. Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
5. Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
6. Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

El manual de funciones está directamente asociado al puesto de trabajo y por lo tanto, depende en gran medida de la estructura organizacional de la empresa, debido a que el organigrama establece gráficamente las funciones en el puesto de empleo.

**(URDANETA, 2012).**El Manual de Funciones permite:

- Documentar las funciones de los puestos de trabajo, señalando el flujo de trabajo.
- Diseñar el organigrama jerárquico-funcional.
- Mejorar el control y mejoramiento continuo de los sistemas productivos y de servicios, a través de la fijación y consecución de los objetivos organizacionales.
- Propiciar el desarrollo del personal en su puesto de trabajo, que se adhiera a su perfil profesional y a las exigencias de la empresa, que guarde concordancia con las políticas y objetivos empresariales.
- Evaluación del desempeño para establecer acciones correctivas y preventivas.

- Planificar la formación y capacitación del talento humano, en búsqueda del desarrollo de sus habilidades en función de un mejor desempeño en su puesto de trabajo.
- Organizar la prevención de riesgos en los puestos de trabajo.

Es importante disponer del manual de funciones, porque a través de él se documenta las responsabilidades que le competen a cada trabajador, actividad que no debe ser independiente de su perfil, porque de ser así puede ocasionar dificultades en el desempeño del talento humano.

### **2.5.2 Importancia del Manual de funciones**

La importancia del manual de funciones radica en que establece documentalmente las tareas que debe cumplir cada trabajador en el puesto de trabajo.

**(QUIROGA, 2010).** “La importancia del manual de funciones radica en que define la estructura orgánica interna, así como las funciones del personal y las líneas de responsabilidad y coordinación en la producción de las corporaciones.”

Mediante un manual de funciones se logra evaluar y controlar las actividades, ya que establece de forma clara y precisa las funciones y responsabilidades asignadas de acuerdo al cargo que ejerce.

**(REYES, 2009).** Los manuales de funciones permiten una óptima evaluación del desempeño, favoreciendo la toma de decisiones con relación al personal, tanto para la selección, contratación, ascensos, remuneraciones, incentivos, con equidad, entre otras estrategias, para que el personal se sienta más satisfecho con su actividad laboral.

El manual de funciones entonces, se refiere a una herramienta de la Gestión de Talento Humano, puesta a disposición de la alta dirección para colocar a un

colaborador en el puesto de trabajo que mejor se acerque a su perfil, velando siempre por el desarrollo de sus habilidades y capacidades acorde al puesto de trabajo, para beneficio de su satisfacción laboral y de la productividad de la empresa.

### **2.5.3 Estructura del Manual de Funciones**

**(QUIROGA, 2010).** La estructura de un manual consta de tres partes son las siguientes:

1. Encabezamiento.
2. Cuerpo.
3. Glosario.

#### **2.5.3.1 Encabezamiento**

En el encabezamiento debe ir la siguiente información:

- Nombre de la empresa u organización.
- Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título atractivo, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
- Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

#### **2.5.3.2 El Cuerpo del manual**

Este debe contener la siguiente información: Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

### 2.5.3.3 Glosario de términos

Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:

- Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.
- Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.
- Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido

## 2.6 Análisis FODA

El análisis FODA se trata de un examen gerencial a fondo que tiene el propósito de facilitar la toma de decisiones a través de los resultados y el diagnóstico organizacional que se haya observado.

Según **(GARCÍA & Cano., 2010)**, el FODA “es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado.”

Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

**(DÍAZ, Olivera, & Matamoros, 2009)**, considera: “FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de la organización, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. Esta técnica permite también conocer el entorno que están alrededor de la organización.”

El FODA permite a la organización conocer el entorno que los rodea y poder tomar decisiones en base a esto, para mejorar la competitividad.

## **2.7 Fundamentación Legal**

La presente investigación se fundamenta en las leyes vigentes en el Ecuador, que tengan relación directa con la administración o gestión del talento humano.

### **2.7.1 Constitución de la República.**

La Constitución de la República es la Carta Magna del Estado que rige los destinos del país, por lo tanto es uno de los principales fundamentos legales de la investigación, como lo expresa textualmente el artículo 33 de este cuerpo de leyes.

**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.”

El derecho al trabajo es un deber del Estado, que fomenta el desarrollo social y económico del país, por ello la creación de un departamento de talento humano que fomente el progreso de las capacidades de los trabajadores, guarda concordancia con la Carta Magna.

### **2.7.2 Decreto 2393: Reglamento de Salud y Seguridad de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.**

**Art. 11.Obligaciones de los Empleadores.-** Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

- 1) Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.

- 2) Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.
- 3) Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.
- 4) Organizar y facilitar los Servicios Médicos, Comités y Departamentos de Seguridad, con sujeción a las normas legales vigentes.
- 5) Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.
- 6) Efectuar reconocimientos médicos periódicos de los trabajadores en actividades peligrosas; y, especialmente, cuando sufran dolencias o defectos físicos o se encuentren en estados o situaciones que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos trabajos.
- 7) (Agregado inc. 2 por el Art. 3 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Cuando un trabajador, como consecuencia del trabajo, sufre lesiones o puede contraer enfermedad profesional, dentro de la práctica de su actividad laboral ordinaria, según dictamen de la Comisión de Evaluaciones de Incapacidad del IESS o del facultativo del Ministerio de Trabajo, para no afiliados, el patrono deberá ubicarlo en otra sección de la empresa, previo consentimiento del trabajador y sin mengua a su remuneración.
- 8) La renuncia para la reubicación se considerará como omisión a acatar las medidas de prevención y seguridad de riesgos.
- 9) Especificar en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene, las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo.
- 10) Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.
- 11) Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.

12) Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Seguridad e Higiene, Servicios Médicos o Servicios de Seguridad.

13) Proveer a los representantes de los trabajadores de un ejemplar del presente Reglamento y de cuantas normas relativas a prevención de riesgos sean de aplicación en el ámbito de la empresa. Así mismo, entregar a cada trabajador un ejemplar del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene de la empresa, dejando constancia de dicha entrega.

Facilitar durante las horas de trabajo la realización de inspecciones, en esta materia, tanto a cargo de las autoridades administrativas como de los órganos internos de la empresa.

## **CAPÍTULO III.**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Localización y Duración

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Grana Iván está localizada en Ecuador, provincia de Los Ríos, cantón Buena fe, calle 7 de agosto salida a Santo Domingo de los Tsáchilas que es uno de los sectores de esta ciudad, que dispone de vialidad, infraestructura y servicios básicos para realizar el comercio de maíz, la investigación tuvo una duración de 180 días.

#### 3.2 Materiales y Equipos

Los equipos y materiales que se utilizaron en la investigación, se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Materiales y equipos.**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Materiales</b>	
Hojas para impresión	2
Carpetas	1
Encuestas	22
Empastados	2
Anillados	5
CD'S	7
Cartuchos	4
Copias	500
Pen drive	1
<b>Equipos</b>	
Computadora	1
Impresora	1
Cámara fotográfica	1
Calculadora	1
Celular	1
<b>Recurso Humano</b>	
Asesor	1

### **3.3 Tipo de investigación**

#### **3.3.1 Descriptiva**

La presente investigación es de tipo descriptiva porque caracteriza la información proveniente del personal que forma parte de la organización, con el objeto de determinar los lineamientos para la creación del Departamento de Talento Humano y elaborar el manual de funciones para la empresa Grana Iván, además de establecer cuál será el impacto en la empresa.

#### **3.3.2 Bibliográfica**

Es bibliográfica porque recopila información, a través del manejo adecuado de textos, normativas legales, revistas y cualquier tipo de documento correspondiente al área de las ciencias administrativas.

#### **3.3.3 De campo**

De campo, porque se utilizó la encuesta y la entrevista a los, empleados y autoridades de la empresa Grana Iván, para profundizar la problemática referida a la falta de un Departamento de Talento Humano y de un manual de funciones en dicha entidad.

### **3.4 Métodos**

#### **3.4.1 Método Deductivo**

Se utilizó el método deductivo en la recopilación de la información, para llegar a conclusiones particulares en la investigación de campo, mediante la encuesta y la entrevista, para obtener resultados que permitieron emitir un diagnóstico del nivel de rendimiento del talento humano y el impacto que tiene la falta de un

Departamento de Gestión del Talento Humano y de un manual de funciones en la organización

### **3.4.2 Método inductivo**

Permitió dirigir la investigación de manera particular a lo general, es decir, se iniciará con la investigación a los colaboradores y propietarios de la empresa para obtener resultados de impacto con la aceptación de la creación del departamento de talento humano.

## **3.5 Fuentes**

### **3.5.1 Primaria**

Mediante la visita que se realizó a la empresa se obtuvo una idea de la aceptación de los colaboradores y el impacto que podríamos obtener con la creación del departamento de talento humano.

### **3.5.2 Secundaria**

Estuvo sustentado el marco teórico con la utilización de libros, folletos, normativas legales, internet, entre otros.

## **3.6 Técnicas e Instrumentos de la Investigación**

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utilizarán como instrumentos de recolección de datos la entrevista y la encuesta.

### **3.6.1 La Entrevista**

Se le aplicó al gerente de la empresa Grana Iván S. A., mediante esta técnica se obtuvo información, para conocer su criterio con relación a la propuesta de la creación del Dpto. de Talento Humano y su Manual de Funciones en la empresa, para lo cual se estructuró un formulario con preguntas abiertas.

### **3.6.2 La Encuesta**

Se les realizó a los colaboradores de la empresa Grana Iván S. A., para conocer cuáles son las funciones que desempeñan en su trabajo, mediante una serie de preguntas, de manera que se obtenga respuestas precisas.

## **3.7 Población y Muestra**

### **3.7.1 Población**

La población de la presente investigación es igual a 22 colaboradores y 2 directivos accionistas.

### **3.7.2 Muestra**

Por ser el universo de colaboradores y directivos, menor a 100 elementos, la muestra es igual a la población de 22 colaboradores y 2 directivos accionistas.

## **3.8 Procedimiento metodológico de la investigación**

Para la realización de esta investigación se desarrolló las siguientes actividades

El estudio se llevó a cabo en la empresa Grana Iván en el Cantón Buena fe provincia de Los Ríos, informando que como sujetos del estudio se

seleccionarán a empleados que ocupan puestos específicos en la empresa. Se aplicaron las encuestas y entrevista a empleados y funcionarios en las instalaciones de la empresa, previa cita para que pudieran contestar con tiempo el instrumento de medición.

En la presente investigación se obtuvo información mediante consulta de bibliografía y encuestas dirigidas a los miembros de la empresa. Como fuente primaria de información se aplicaron cuestionarios. Los datos secundarios se obtuvieron de libros, documentos publicados en revistas y sitios de Internet. El diseño de la presente investigación se realizó en un escenario real, y estuvo de acuerdo a las necesidades de la empresa. Además de ser un estudio descriptivo, pues se recolectaron datos en base a los objetivos indicados de la investigación, con la finalidad de reportar los resultados que estos arrojen.

Para facilitar el procesamiento de datos obtenidos en la presente investigación fue necesario elaborar un cuestionario para guiarnos en el vaciado de los datos en una hoja de cálculo de Excel que contuvo el concentrado de las respuestas que se obtuvo en los cuestionarios. El siguiente paso fue realizar una sumatoria con cada una de ellas y se les sacó un promedio.

Luego, se hizo la evaluación, selección y resultados de la base de datos de la investigación, con la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas, se analizó y se mostraron los gráficos de acuerdo a los resultados.

Finalmente se realizaron las conclusiones y recomendaciones confrontándolas con la hipótesis y con lo que manifiesta uno de los autores que se describieron en el marco teórico. Terminando después con la realización del manual de Funciones.

## **CAPÍTULO IV.**

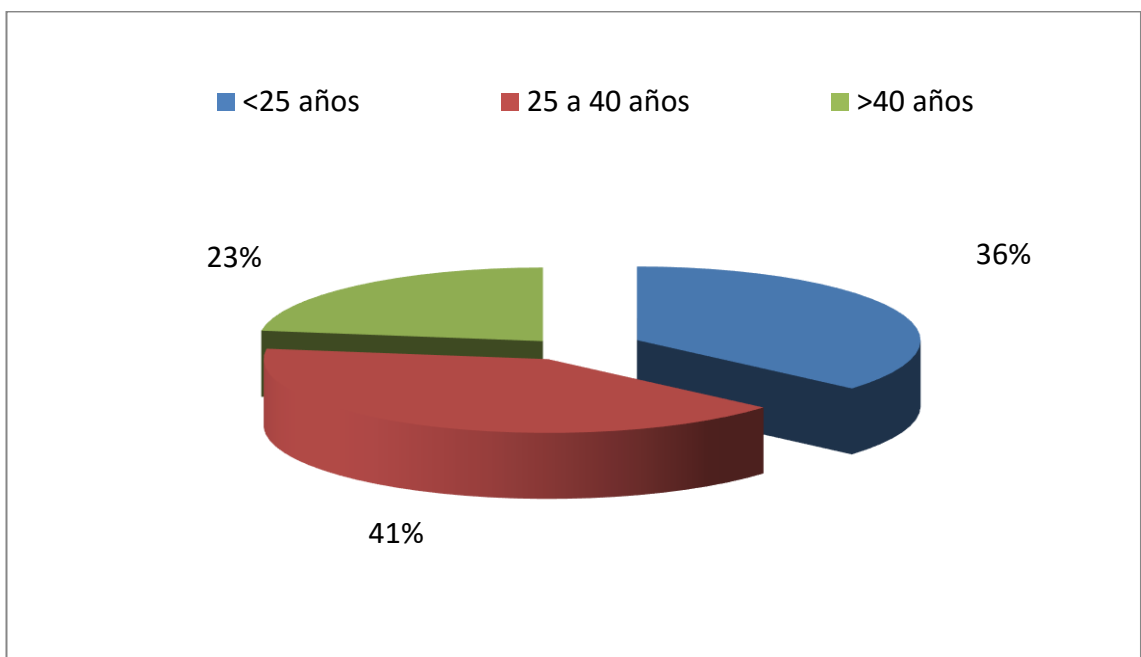
### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Resultados

### 4.1.1. Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Grana Iván.

#### 1) Edad.

Gráfico N. 1. Edad.

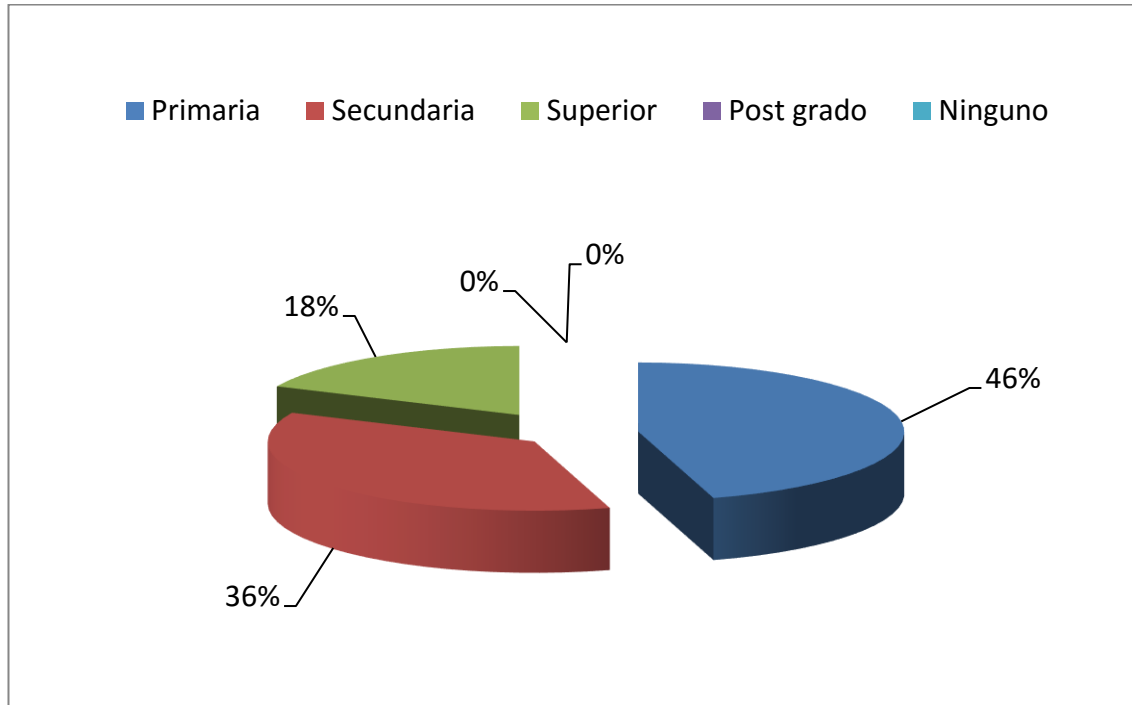


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

El 41% tiene entre 25 a 40 años de edad, el 36% tiene menos de 25 años y el 23% tiene más de 40 años. De acuerdo a los resultados el personal que labora en la empresa Grana Iván es mayor de edad, los mismos que deben realizar actividades con el propósito de mejorar el desarrollo organizacional.

## 2) Nivel escolaridad

**Gráfico N. 2 Nivel de escolaridad**

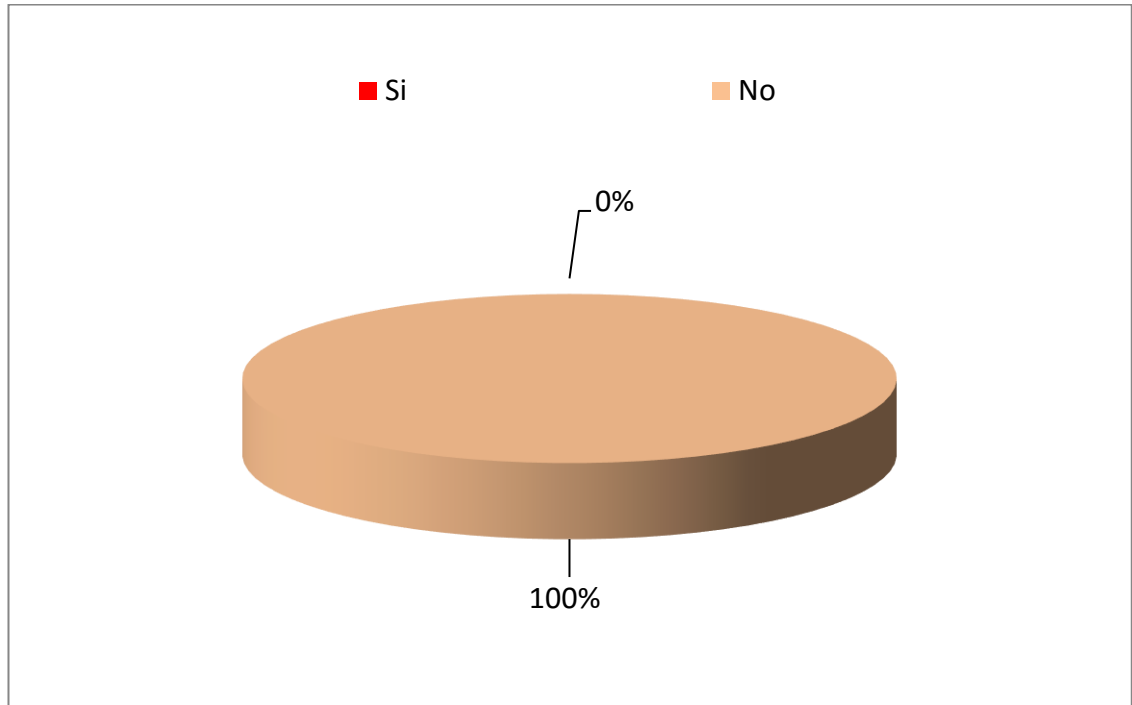


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

El 46% cuenta con un nivel de escolaridad primaria, el 36% secundaria y el 18% nivel de instrucción superior. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede conocer que la mayoría de colaboradores cuenta solo con el nivel primario, por lo tanto este es uno de los problemas que ocasiona bajos niveles de desempeño del talento humano, por su desconocimiento y falta de preparación académica, siendo necesaria la creación de un Departamento de Talento Humano que se encargue de la contratación del personal, para lo cual se fijara un perfil establecido del colaborador, seleccionando a quien asegure la eficiencia y productividad de la organización.

### 3) Existencia del Departamento de Talento Humano.

**Gráfico N. 3. Existencia del Departamento de Talento Humano**

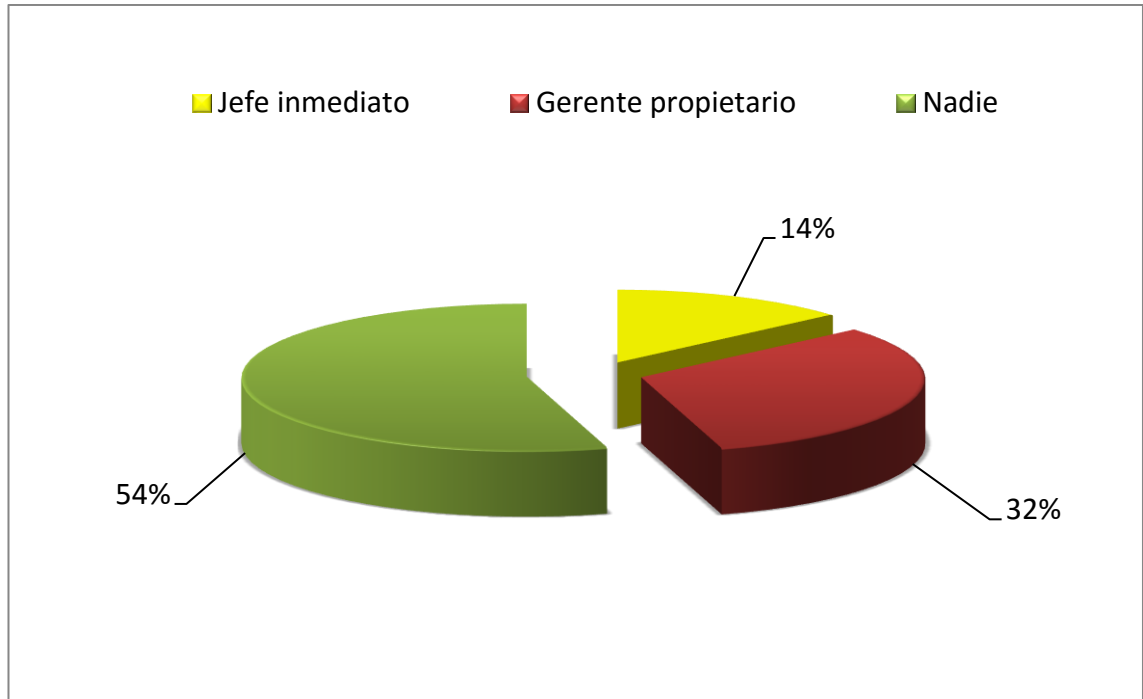


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

Los colaboradores de la empresa indican que no existe un Departamento de Talento Humano, siendo este el motivo que ocasiona el problema en la Gestión del personal de la empresa, ya que en esta área se deben considerar los aspectos inherentes a la capacitación e incentivos para los colaboradores, así como a la ausencia de métodos adecuados para la selección y contratación de trabajadores, inaplicación de la evaluación del desempeño, entre los elementos claves que pueden afectar en gran medida el crecimiento de la empresa.

#### 4) Encargado de la administración del departamento de talento humano.

**Gráfico N. 4 Encargado de la administración del departamento de talento humano**

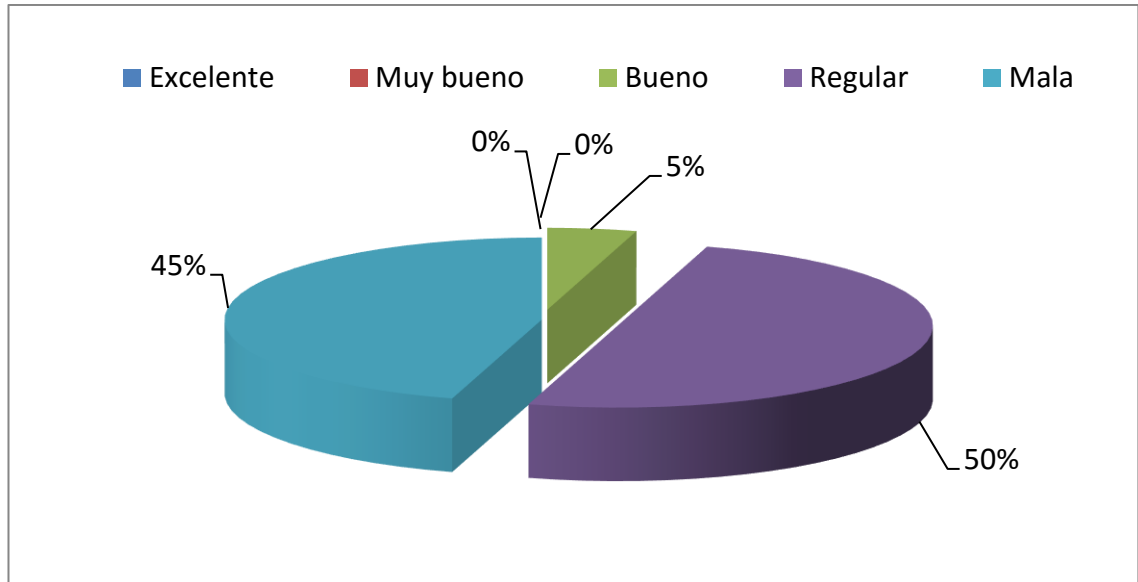


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

El 54% manifiesta que nadie está encargado de la administración del talento humano, el 32% indica que el Gerente propietario se encarga de la administración y el 14% señala que el encargado es el Jefe inmediato. Los resultados evidencian que no existe un responsable directo de la administración del personal, lo que ha traído como consecuencia que la empresa presente bajos niveles de desempeño del talento humano, en los procesos compra y comercialización de la gramínea, afectando la eficiencia y productividad de la organización.

## 5) Calificación de la Gestión de Talento Humano en la empresa Grana Iván S.A.?

**Gráfico N. 5 Calificación de la Gestión de Talento Humano en Grana Iván S.A.**

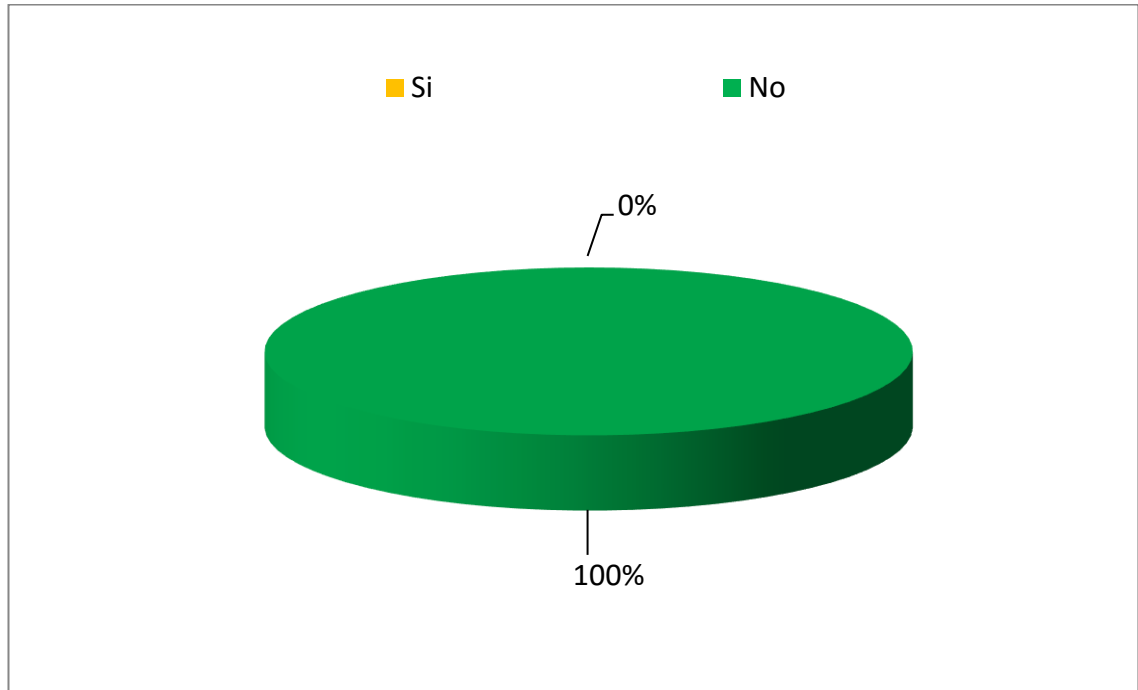


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

El 50% califica como regular la Gestión de Talento Humano, el 45% señala que es mala y el 5% la indica que es buena. Los resultados evidencian que el personal de la empresa califica como regular la actual Gestión del personal, puesto que no existe un responsable del manejo de personal, no hay un organigrama estructural, no se capacita a los colaboradores, no existen políticas de incentivos y todo esto origina la calificación obtenida.

## 6) Constancia de un organigrama estructural

**Gráfico No. 6 Constancia de un organigrama estructural**

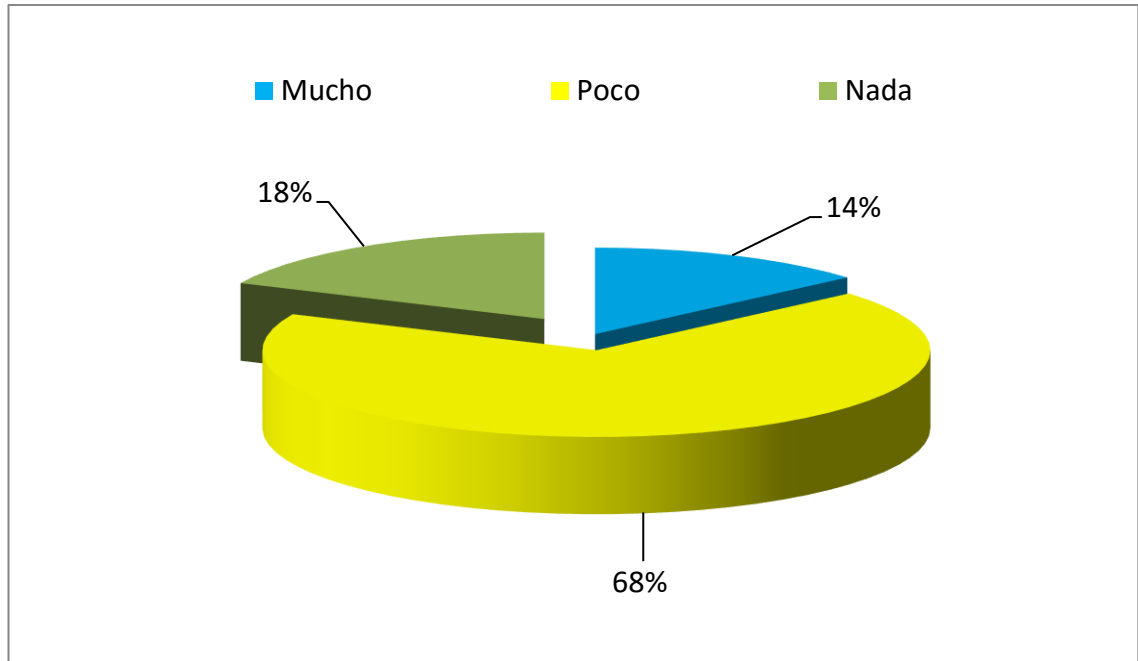


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

Los colaboradores de la empresa manifiestan que no existe un organigrama estructural, por este motivo el personal desconoce cuáles son sus funciones y dar resultados de sus actividades, esto ocasiona que los colaboradores reduzcan su nivel de desempeño y no ofrezcan satisfacción a los clientes, disminuyendo la eficiencia y productividad, por lo tanto es necesario que se cree un departamento de talento humano y además la implementación de un manual de procesos donde se indique la jerarquía del personal.

## 7) Flujo adecuado de información entre directivos, colaboradores y clientes

**Gráfico No. 7 Flujo adecuado de información entre directivos, colaboradores y clientes**

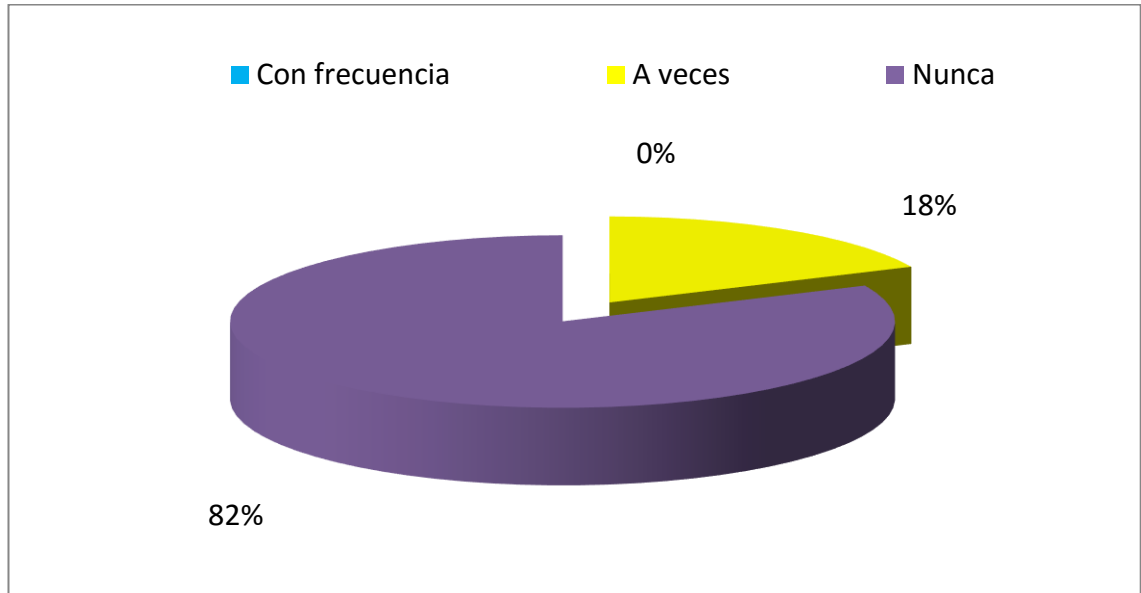


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

El 68% considera que el flujo de información es poco adecuado, el 18% indica que no es adecuado y el 14% señala que se percibe un flujo de información muy adecuado. Los resultados evidencian que en la empresa Grana Iván no se percibe un flujo adecuado de información entre los directivos, colaboradores y clientes, esto se debe a que no existe un intermediario entre el personal y las autoridades de la organización, haciendo cada vez más necesaria la creación de un Departamento de Talento Humano.

## 8) Capacitación a los empleados

**Gráfico No. 8 Capacitación a los empleados**

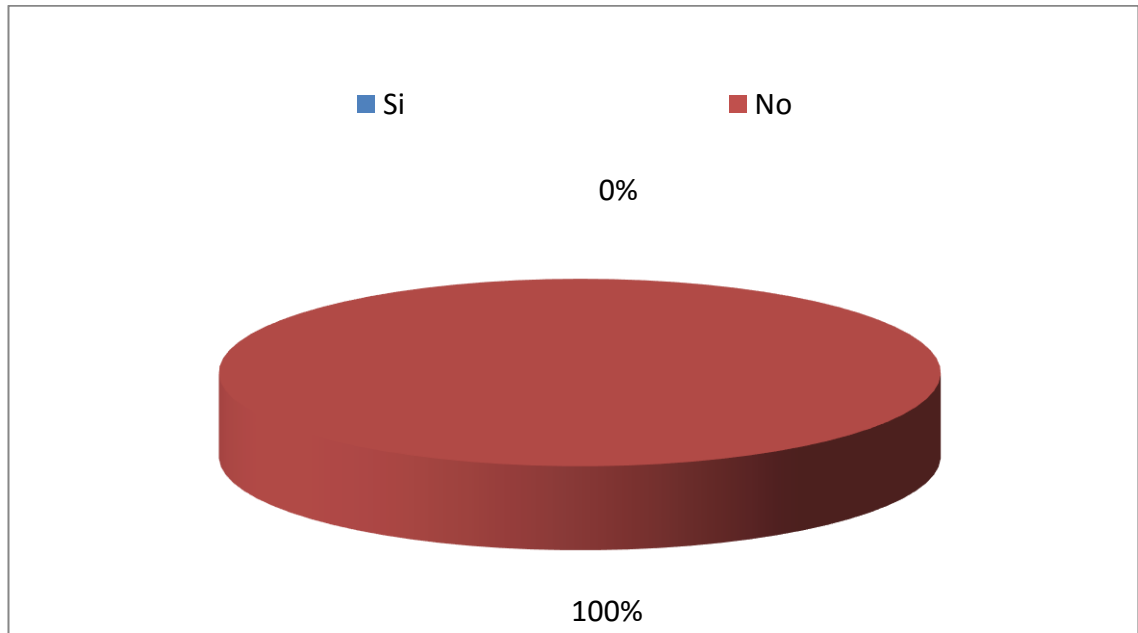


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

El 82% nunca capacita a sus colaboradores, el 18% indica que a veces la empresa los capacitó. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo conocer que debido a la falta de un Departamento de Talento Humano, se está obviando la importancia de la capacitación del personal, lo que ha originado que los colaboradores desconozcan las actividades que deben desempeñar y las realicen de forma incorrecta, lo que afecta en gran medida el crecimiento de la empresa, debido a los bajos niveles de desempeño del talento humano.

## 9) Existencia de un plan de incentivos definidos para sus trabajadores

**Gráfico No. 9 Existencia de un plan de incentivos definidos para sus trabajadores**

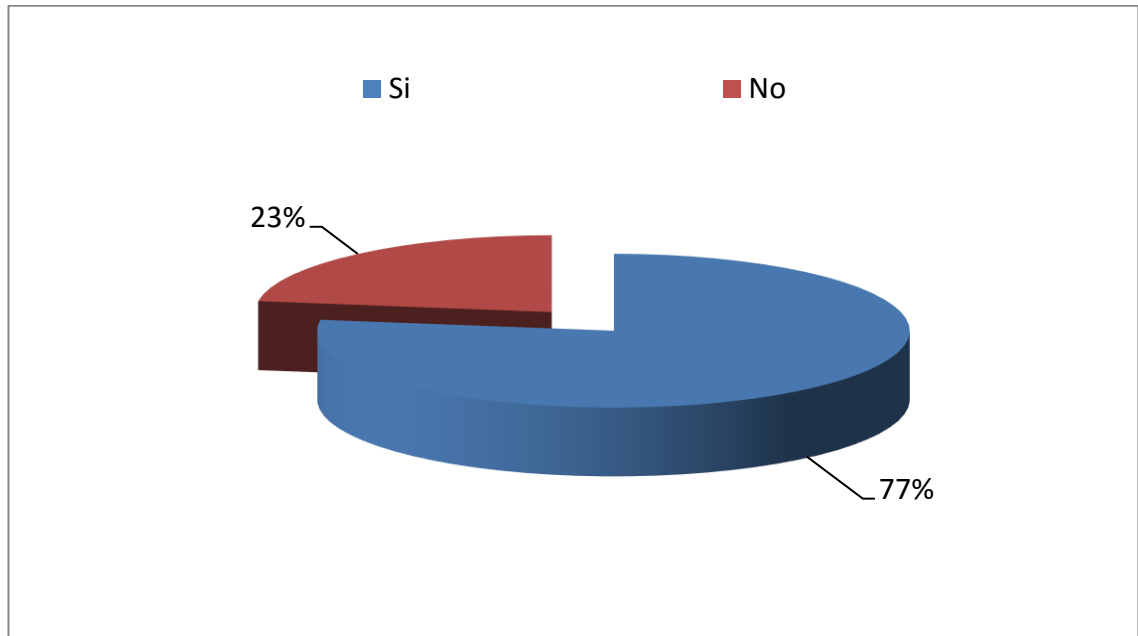


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

Los colaboradores indican que la empresa no cuenta con un plan de incentivos para sus trabajadores, olvidando las aspiraciones del personal. Es necesario que la organización implemente políticas de incentivos y compensaciones además de la remuneración, para de esta manera motivar al personal a que cumpla sus tareas con mayor responsabilidad y se esfuerce para alcanzar la satisfacción de los clientes, mejorando la productividad de la empresa.

## 10) Realización de actividades que están fuera de su cargo laboral

**Gráfico N.10 Realización de actividades que están fuera de su cargo laboral**

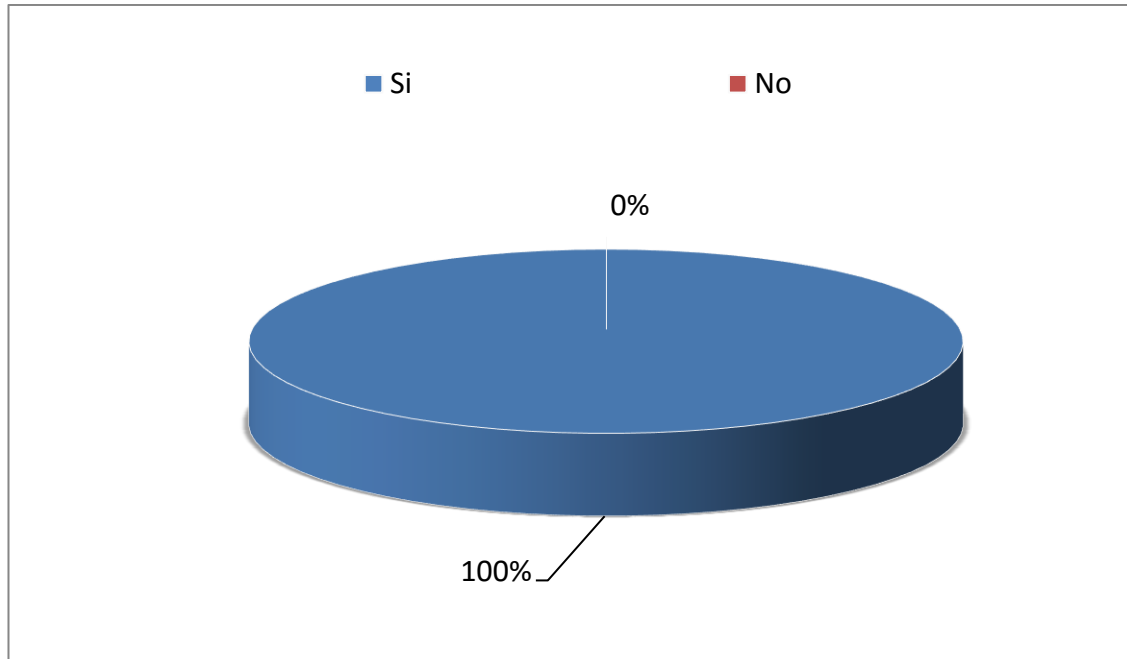


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

El 77% indica que cumple con doble función dentro de la empresa, mientras el 23% indica lo contrario. Los resultados evidencian que la mayoría de colaboradores realizan actividades que están fuera de su cargo laboral, lo que ocasiona la descoordinación de funciones complicando el rendimiento del personal, por este motivo es importante la creación de un Departamento de Talento Humano y del manual de funciones, que contribuya a optimizar la planificación, organización, dirección y control de las etapas de la Gestión del Talento Humano.

## 11) Eficiencia de la Gestión del Personal con la Implementación del área dedicada al Talento Humano

**Gráfico N. 11 Eficiencia de la Gestión del Personal con la Implementación del área dedicada al Talento Humano**

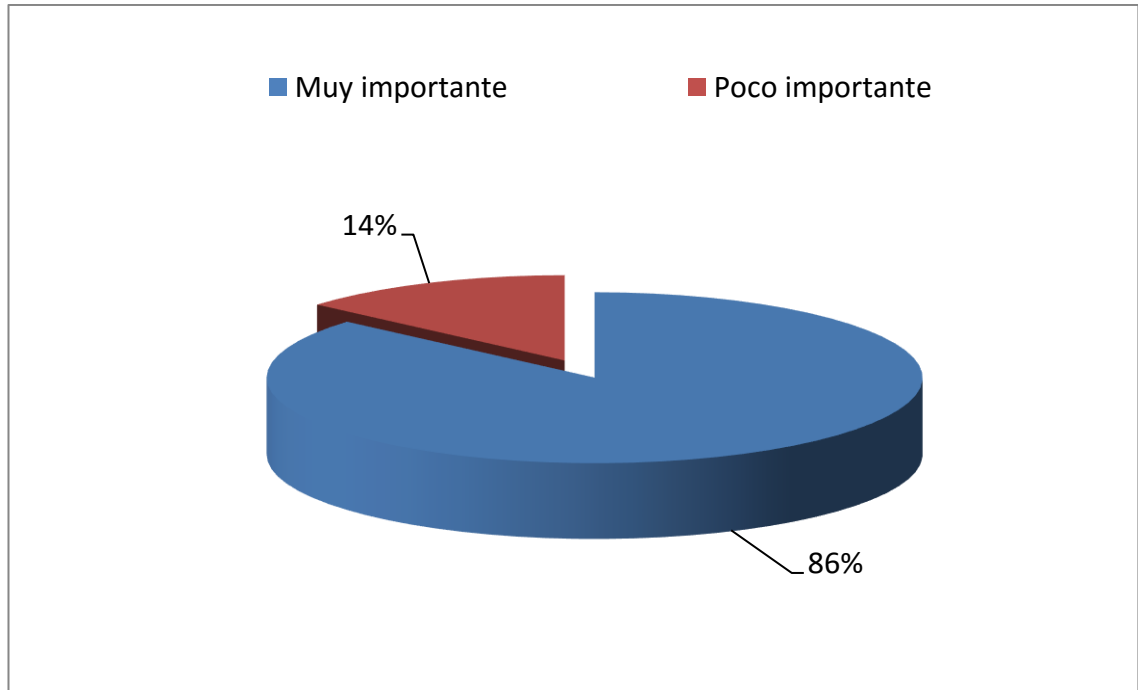


Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

Los colaboradores señalan que indudablemente la eficiencia de la Gestión del Personal mejoraría con la Implementación del área dedicada exclusivamente al Talento Humano, puesto que existirá un responsable del manejo del personal, reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal, además de fortalecer el recurso clave y estratégico para mejorar la eficiencia de sus procesos y para el crecimiento de la competitividad en el mercado.

## 12) Necesidad de constar con un área dedicada a la Gestión del Talento Humano

**Gráfico N.12 Necesidad de constar con un área dedicada a la Gestión del Talento Humano**



Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora

El 86% considera que es muy importante que la empresa cuente con un área dedicada a la Gestión de Talento Humano y el 14% opina que es poco importante. Los resultados permiten evidenciar la necesidad e importancia de crear un área que se dedique a realizar los procesos de selección y contratación del personal, capacitación, motivación e implementación de incentivos que aseguren la eficiencia de las actividades de la empresa y se fortalezca el recursos clave y estratégico de la organización para su crecimiento.

#### **4.1.2. Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Grana Iván.**

- 1) ¿Ha planificado la empresa Grana Iván S. A. las actividades relacionadas con la Gestión del Talento Humano, con indicadores de gestión apropiados?**

No, la empresa Grana Iván no ha planificado las actividades relacionadas con la Gestión del Talento Humano, porque no tiene un responsable para cubrir estas funciones, debido a ello no se han establecido indicadores de gestión en este ámbito.

- 2) ¿Dispone la empresa Grana Iván S. A. de un método para la selección del personal? Mencione el proceso.**

Bueno en este sentido, la empresa Grana Iván selecciona y contrata al personal, basado en la experiencia que tenga y a las recomendaciones que tiene.

- 3) ¿Ha designado la empresa un responsable por la Gestión de Talento Humano? ¿Quién es y cuáles son sus funciones?**

No la empresa no ha designado un responsable por la Gestión de Talento Humano, por ello quien selecciona al personal es el Gerente propietario.

- 4) ¿Tiene la empresa un manual de funciones?**

No, la empresa no ha elaborado el manual de funciones

- 5) ¿Ha planificado la empresa la capacitación?**

No, la empresa no proporciona capacitación al personal, pero brinda las facilidades para que ellos se puedan preparar académicamente.

**6) ¿Tiene la empresa definido un plan de motivación para el personal?**

No, la empresa no ha definido ningún plan de motivación, sin embargo, es flexible con la capacitación propia del personal.

**7) ¿Ha medido el rendimiento del personal a través de una evaluación técnica planificada?**

Se mide el rendimiento del personal mediante los volúmenes de producción y ventas que obtiene la empresa.

**8) ¿Cuál es su criterio acerca de la implementación del Departamento de Talento Humano en la empresa Grana Iván S.A.?**

Considero que esta opción es positiva, porque el Gerente delegaría esta función tan clave a otra persona que puede estar en la organización o contratarse, pero estimo que sí generaría beneficios.

**9) ¿Dispone la empresa Grana Iván S. A. de recursos para la implementación del Departamento de Talento Humano?**

La empresa dispone de algunos recursos para la implementación del Departamento de Talento Humano, pero si llegare a faltar, Grana Iván tiene líneas de crédito.

### **4.1.3 Análisis FODA**

El análisis FODA permite el cumplimiento de uno de los objetivos específicos, el cual se desprende de los resultados de la investigación de campo, el cual puso en evidencia los siguientes resultados:

#### **4.1.3.1 Fortalezas**

- Experiencia en el mercado de los productos agrícolas que comercializa la empresa.
- Ubicación de la empresa.
- Personal administrativo de la empresa se encuentra en formación profesional en centros universitarios.

#### **4.1.3.2 Debilidades**

- Indisponibilidad de un departamento de talento humano, ni de un responsable para la gestión de talento humano.
- No contar con un organigrama ni con un manual de funciones.
- Falta de planificación de la capacitación y de los programas motivacionales para el personal.
- Métodos inadecuados para la selección del personal.

#### **4.1.3.3 Oportunidades**

- Demanda creciente de maíz en grano y molido.
- Políticas estatales que están protegiendo las inversiones agrícolas.
- Líneas de crédito por parte de las instituciones financieras.

#### **4.1.3.4 Amenazas**

- Temporada invernal afecta los cultivos de maíz en grano y molido.
- Rivalidad de la competencia.

**Cuadro 2. Análisis FODA.**

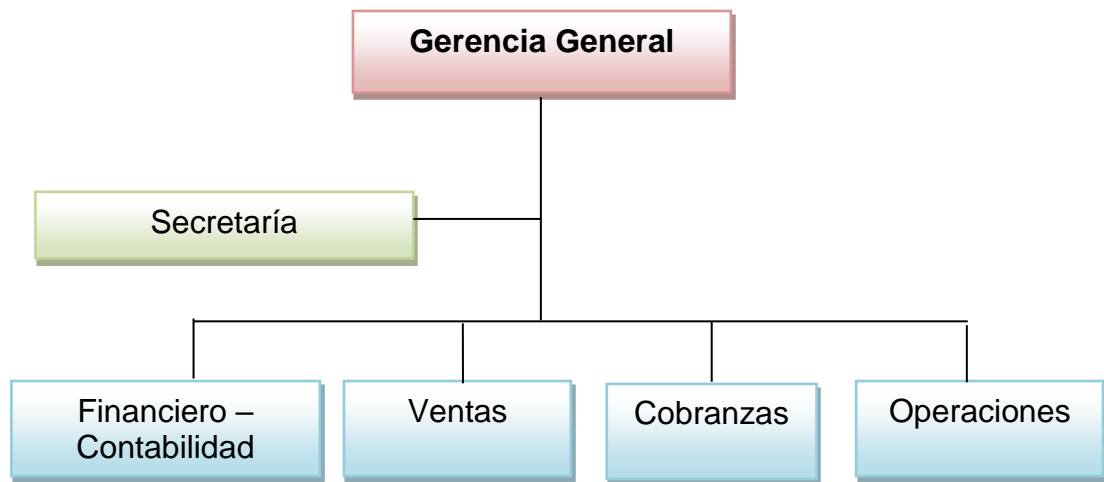
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el mercado de los productos agrícolas que comercializa la empresa.</li> <li>• Ubicación de la empresa.</li> <li>• Personal administrativo de la empresa se encuentra en formación profesional en centros universitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisponibilidad de un departamento de talento humano, ni de un responsable para la gestión de talento humano.</li> <li>• No contar con un organigrama ni con un manual de funciones.</li> <li>• Falta de planificación de la capacitación y de los programas motivacionales para el personal.</li> <li>• Métodos inadecuados para la selección del personal</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de maíz en grano y molido.</li> <li>• Políticas estatales que están protegiendo las inversiones agrícolas.</li> <li>• Líneas de crédito por parte de las instituciones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporada invernal afecta los cultivos de maíz en grano y molido.</li> <li>• Rivalidad de la competencia</li> </ul>

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Grana Iván.  
 Elaborado por: Vanessa Mora

En el siguiente gráfico se presenta el organigrama estructural de la empresa Grana Iván S.A., dando cumplimiento al tercer objetivo específico de la investigación.

#### 4.1.4. ORGANIGRAMAS

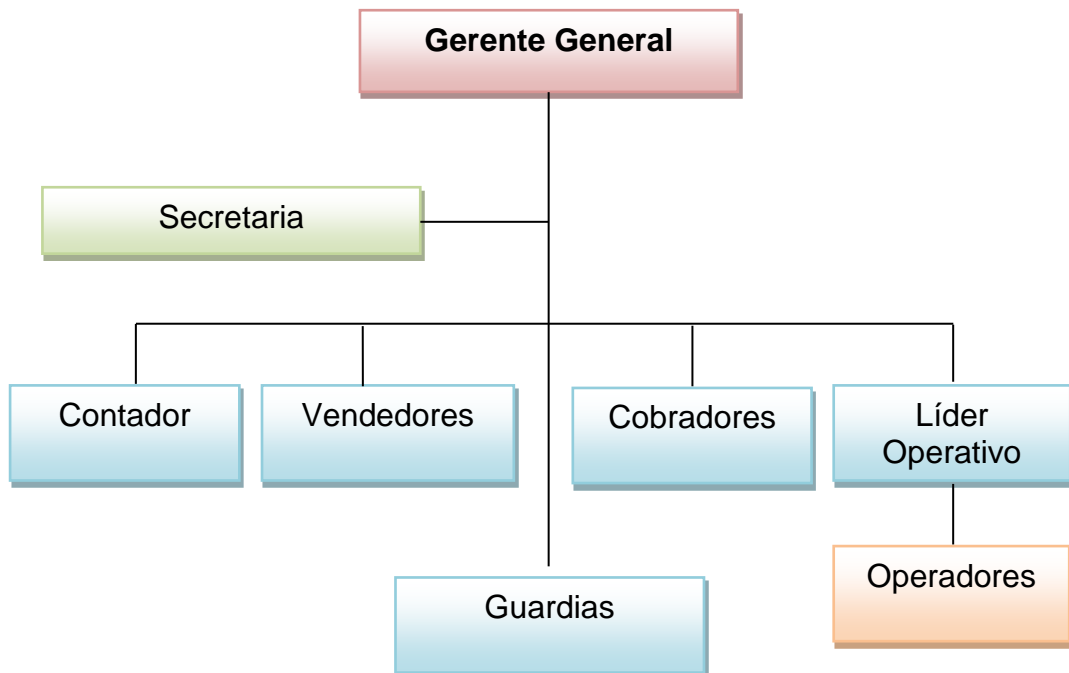
**Gráfico No. 13 Organigrama estructural actual de la empresa Grana Iván S. A.**



Fuente: Observación directa de la organización de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora.

Las principales áreas que se observaron en la empresa Grana Iván S.A., con las cuales se graficó el organigrama estructural, son la Gerencia General, la sección financiera y contable, el departamento de ventas, la sección de cobranzas y el área de operaciones, sin que se haya observado un área específica dedicada exclusivamente a la Gestión de Talento Humano, función que la cumple parcialmente el Gerente.

**Grafico No. 14 Organigrama Funcional de la empresa Grana Iván S.A.**



Fuente: Observación directa de la organización de la Empresa Grana Iván.  
Elaborado por: Vanessa Mora.

De acuerdo a la estructura orgánica funcional, la empresa Grana Iván S.A. cuenta con 22 colaboradores, que incluyen al Gerente General, su Secretaria, el Contador, 5 vendedores, 2 cobradores, 2 guardias, 1 líder operativo y 9 operadores, como se observa quien tiene la función de la Gestión de Talento Humano es el Gerente, quien solo la cumple parcialmente, además por no existir un manual de funciones, tampoco se han definido las tareas de cada miembro de la organización.

## **4.2. Discusión**

Una vez que se ha aplicado la encuesta a los colaboradores de la empresa y la entrevista a su principal directivo, se pudo obtener los resultados que permiten la aprobación o rechazo de la hipótesis, cuyos hallazgos se presentan en los siguientes párrafos de este sub-numeral.

La empresa no ha planificado la capacitación del personal, ni tampoco ha establecido programas motivacionales para incentivar el desempeño del personal, además que no dispone de un método apropiado para la selección del talento humano ni para la colocación de los colaboradores en los puestos de trabajo acordes a su perfil, siendo estas las principales necesidades insatisfechas del talento humano que forma parte de la organización.

Este resultado se opone a la teoría expuesta en el texto de Dave (2009) quien destacó que varios de los compromisos de la Gestión del Talento Humano, están relacionados con la “definición de roles y responsabilidades, el desarrollo de carrera, la preparación y habilidad para promover el cambio, el desarrollo de comunicaciones efectivas, encaminados al éxito de la organización.” (Pág. 119).

Mientras que Robbins (2011), consideró que a través de la capacitación es posible garantizar el fortalecimiento de los conocimientos del talento humano, de modo que con mejores habilidades personales, el trabajador pueda mejorar su desempeño e influenciar una mayor productividad de la empresa.

Asimismo Herzberg (2010) considera que un personal motivado estará más satisfecho con su trabajo y puede tener un mejor rendimiento laboral para beneficio de la productividad empresarial.

Los principales hallazgos de la investigación indicaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la empresa, identificándose que no tiene un departamento de talento humano, el cual es muy importante para más del 80% de los colaboradores que forman parte de la organización, función que no la cumple nadie según el 55% de los trabajadores de Grana Iván S. A., aunque el Gerente propietario dijo ser quien decide acerca de este ámbito.

A propósito de la importancia del departamento de talento humano, Pino y Sánchez (2010), señalaron que esta área “aportará soluciones técnicas para la

gestión del negocio, delegando el análisis de las funciones del personal y la estructura organizacional de la empresa.” (Pág. 28).

Tampoco se halló un organigrama estructural ni funcional en la empresa, ni un manual de funciones, debido a ello el flujo de información entre directivos, colaboradores y clientes es poco apropiado, de acuerdo al criterio de más del 60% de los colaboradores encuestados, algunos de los cuales indicaron que están cumpliendo doble función actualmente o que simplemente no saben cuál es su verdadera función al frente de la organización.

Al respecto, Robbins (2011), señala que el organigrama es un esquema de gran importancia en la organización y el no tenerlo puede afectar la coordinación de las actividades donde interviene el talento humano.

En términos generales, la organización ha obtenido una calificación de regular hacia abajo en lo correspondiente a la gestión del talento humano, por este motivo, sus directivos principales y sus colaboradores se han inclinado por la opción de implementar un departamento de talento humano que establezca la estructura organizacional y defina las funciones del personal, para que mejore la eficiencia de estas actividades, lo que puede tener un impacto positivo en el desempeño del personal y en la productividad de la empresa.

Al respecto de lo mencionado en el párrafo anterior, Ortiz Egas Jaime y Orellana Iván (2009), consideran que los manuales de funciones “proporcionan la información correspondiente a las funciones específicas, competencias y responsabilidades que requiere el puesto de trabajo.” Mientras que Quiroga Leos Gustavo (2010), agrega que la importancia del “manual de funciones radica en la claridad con que describe la estructura orgánica interna, así como las líneas de responsabilidad y comunicación en las corporaciones.”

De acuerdo al máximo directivo, la empresa dispone de algunos recursos para la implementación del Departamento de Talento Humano, pero si llegare a

faltar, Grana Iván tiene líneas de crédito, lo que permitirá evaluar las inversiones a realizar para la creación de esta área.

Con ello se aprueba la hipótesis porque en efecto, la creación del Departamento de Talento Humano y de su manual de funciones, fortalecerá la Gestión del Talento Humano en la empresa Grana Iván, impactando directamente en el desempeño y satisfacción laboral del personal, así como en la productividad y competitividad de la empresa.

## **CAPÍTULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

- Se determinaron las principales necesidades insatisfechas del talento humano que forma parte de la organización, entre las que se citaron la falta de planes de capacitación y programas motivacionales, además la entidad no cuenta con métodos adecuados para la selección del personal.
- Las principales debilidades identificadas en la empresa, radica en que no tiene un departamento de talento humano, ni personal con las capacidades suficientes para desempeñar la función de la gestión de personal, lo que impidió la correcta evaluación de los indicadores en este ámbito, incidiendo ello en el rendimiento de los trabajadores y en la productividad de Grana Iván.
- Tampoco se halló un organigrama estructural ni funcional, ni un manual de funciones, debido a ello el flujo de información entre directivos, colaboradores y clientes es poco apropiado, incidiendo en el cumplimiento de doble tarea o desconocimiento de la verdadera función del personal en su puesto de trabajo.
- Se propuso un análisis técnico – económico para la creación del departamento de talento humano y la elaboración del manual de funciones, como la solución al problema identificado en el área de la gestión del personal, para lo cual se señala la colocación de un Jefe de Talento Humano, alternativa que está apoyada en la predisposición que tienen los directivos y colaboradores de Grana Iván para la implementación de la propuesta.
- Se evaluó las inversiones en la propuesta de creación del departamento de talento humano y la elaboración del manual de funciones, concluyéndose que los criterios económicos evidenciaron que la inversión para su ejecución, es factible y conveniente para la empresa.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa satisfacer las necesidades de desarrollo del conocimiento y de motivación del talento humano, a través del establecimiento de planes de capacitación y de programas de incentivos adecuados, en conjunto con la aplicación de métodos adecuados para la selección del personal.
- Se sugiere a la empresa la creación de un departamento de talento humano, con la colocación de un responsable con capacidades para desempeñar la gestión de personal, que pueda evaluar los indicadores de gestión de manera apropiada, para maximizar el rendimiento de los trabajadores y la productividad de Grana Iván.
- Además se debe elaborar un organigrama estructural y funcional, con el correspondiente manual de funciones, donde conste el flujo de información entre directivos, colaboradores y clientes, para que cada trabajador conozca sus funciones al frente de los puestos de trabajo.
- Se recomienda a la alta dirección de la organización que ejecute la propuesta para la implementación del departamento de talento humano en la empresa y le dé el visto bueno al manual de funciones que se haya elaborado, para aprovechar el apoyo que tuvo la propuesta entre directivos y personal de la entidad.
- Debido a la factibilidad económica, los directivos deben evaluar nuevas inversiones provechosas para el personal que forma parte de la organización, con el beneficio que se obtenga después de ejecutada la propuesta.

## **CAPÍTULO VI.**

### **PROPUESTA**

## **6.1 TEMA**

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y SU MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA “GRANA IVAN S.A”, CANTON BUENA FE AÑO 2014.

## **6.2 INTRODUCCIÓN.**

Las principales teorías que fundamentan la creación del departamento de talento humano y la elaboración del manual de funciones, se asientan en la teoría, en la legislación laboral y en los resultados de la investigación de campo.

Teóricamente, se tomó la postura de Chiavenato (2009), quien afirma que una óptima gestión de talento humano crea las condiciones laborales para favorecer el desarrollo de las habilidades, motivación y satisfacción del personal, que a su vez inflencie un mejor desempeño de los colaboradores, para alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo a la legislación laboral, que también fundamenta la propuesta, en los artículos 1 al 6 del Código del Trabajo, se refiere a que el empleador debe ofrecer condiciones laborales óptimas para que el trabajador pueda desarrollar adecuadamente sus habilidades y capacidades en su propio bienestar y el de la organización.

Esta base legal del Código del Trabajo que fundamenta la propuesta, concuerda con el artículo 11 del Decreto 2393, denominado como Reglamento de Salud y Seguridad de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, el cual se refiere a las obligaciones de los empleadores, con relación a la protección del activo organizacional más importante, que es el talento humano.

En la práctica, los resultados obtenidos de la investigación de campo, que evidenciaron la falta de un área específica dedicada a la gestión del personal y de un documento guía que oriente a los colaboradores a desempeñar sus tareas diarias, son el fundamento para que se haya propuesto la creación del departamento de talento humano y la elaboración del manual de funciones.

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo, tanto los directivos principales de la empresa Grana Iván, como el personal que forma parte de su organización, están de acuerdo y apoyan la propuesta de creación de un departamento de talento humano y elaboración de un manual de funciones.

Además, la teoría y la base legal de la Constitución de la República, el Código del Trabajo y el Decreto Ejecutivo 2393, señalan la importancia de la implementación de una óptima gestión de talento humano que conlleve a maximizar la satisfacción laboral de los colaboradores, para bienestar de ellos y de la propia organización.

Cabe destacar que la empresa Grana Iván dispone de los recursos financieros suficientes para la implementación de la propuesta de creación de un departamento de talento humano y elaboración de un manual de funciones, además que dispone de líneas de crédito en caso así lo dispongan sus directivos.

Esto quiere decir, que la propuesta es factible desde el punto de vista humano, técnico, económico, administrativo y legal, lo que posibilita su implementación.

### **6.3 Justificación**

La empresa Grana Iván no dispone de un departamento de talento humano que realice todas las actividades inherentes a la gestión del personal en la organización, motivo por el cual algunas de las etapas relacionadas con este ámbito empresarial no se cumplen, como por ejemplo, no se planifican planes de capacitación ni programas motivacionales para los colaboradores.

La influencia que ha tenido la limitada gestión del talento humano que es realizada actualmente por el Gerente de la empresa, de manera empírica y no técnica, se ve reflejada en bajos niveles de motivación del personal que pueden conducir a bajos desempeños, con un impacto negativo en la eficiencia y en la productividad del negocio.

La causa principal para que los colaboradores no luzcan orientados en sus actividades diarias, es la ausencia de un manual de funciones, lo que ha traído como consecuencia que algunos colaboradores realicen doble funciones.

Esto quiere decir, que los resultados obtenidos en la investigación de campo justifican la propuesta de la creación de un departamento de talento humano, así como la elaboración de un manual de funciones que oriente las tareas que lleva a cabo el talento humano.

Si la organización mantiene personal altamente calificado y satisfecho en el desarrollo de sus actividades, podrá alcanzar una mayor productividad y ser más competitiva en el mercado.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Desarrollar los lineamientos para la creación del Departamento de Talento Humano y su Manual de Funciones en la empresa Grana Iván S. A

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el estudio técnico y económico para la creación de un área dedicada exclusivamente a la Gestión de Talento Humano en la empresa Grana Iván S.A.

- Disponer de una guía que oriente al personal en el desarrollo de sus funciones, para el mejoramiento del desempeño laboral.

## **6.5 Estudio técnico**

En este numeral se describe la propuesta para la creación de un departamento de talento humano y la elaboración de un manual de funciones en la empresa Grana Iván, para lo cual se ha realizado el siguiente plan de trabajo:

- Socializar la propuesta con los directivos y colaboradores de la organización.
- Definir las etapas de la gestión del talento humano, conforme a la creación del departamento propuesto.
- Enlistar los recursos tecnológicos, humanos y materiales que se requerirán para la creación del departamento de talento humano.
- Diseñar el manual de funciones en el cual se asignen las responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa Grana Iván.
- Evaluar la propuesta con criterios económicos

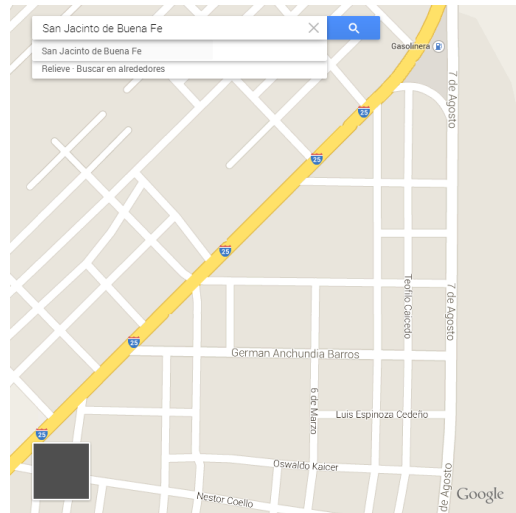
### **6.5.1 Macro y Micro Localización**

- **Institución:** Empresa Grana Iván S. A.
- **Ubicación:** Ecuador, Provincia de Los Ríos, Cantón Buena Fe.
- **Dirección:** Calle 7 de Agosto, salida a santo Domingo
- **Representante Legal:** Presidente de la empresa.

## Gráfico No. 15 Croquis de la ubicación de la empresa



Fuente: Google map.  
Elaborado por: Vanessa Mora.



Fuente: Google map.  
Elaborado por: Vanessa Mora.

### 6.5.1.1 Creación del Departamento de Talento Humano

La propuesta de creación del Departamento de Talento Humano en la empresa Grana Iván, consta de las siguientes fases, entre las que se citan: los recursos que se requerirán para la implementación de la propuesta y los registros que deben utilizarse en la ejecución de cada una de las etapas de la gestión de talento humano.

### 6.5.2 Recursos

La implementación de los recursos técnicos, tecnológicos y materiales es producto de los requerimientos para la ejecución de la propuesta, el cual pretende un alto nivel de eficiencia del Departamento de Talento Humano propuesto para la empresa Grana Iván S. A., con lo que se espera que el personal que labora tenga comodidades que conlleven a la obtención de un buen desempeño del personal, con el propósito de maximizar el nivel de satisfacción de los clientes y a su vez el rendimiento de los colaboradores.

Los recursos con los que deberá contar la empresa para poner en marcha el Departamento de Talento Humano propuesto son los siguientes:

**Cuadro No. 3 Recursos humano, técnicos y tecnológicos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Talento Humano</b>	
Responsable del Departamento de Talento Humanos	1
<b>Activos</b>	
Computadoras	2
Escritorio	2
Sillas ejecutivas	5
Copiadora-impresora	1
Aire acondicionado	1
Archivador aéreo	1
Retroproyector	1

Fuente: Empresa Grana Iván.

Elaborado por: Vanessa Mora

Para la adquisición de los equipos, se realizará la evaluación de las cotizaciones de los proveedores de los accesorios, se procederá a analizar, evaluar y decidir la proforma más idónea para la empresa.

**6.5.3 Etapas del Talento Humano**

Dentro de las etapas que la empresa Grana Iván S. A., se deben considerar las siguientes:

**Selección y contratación.** – Esta etapa abarca el análisis de la necesidad de la empresa, la definición del perfil, preselección realizada mediante la entrevista a los aspirantes, se procura prever el éxito del personal que se contrata mediante una comparación y selección adecuada. Para la selección del personal se realiza una comparación de las cualidades de los candidatos al

cargo. Luego de que se ha decidido la aceptación de un candidato, se completan los datos, con el propósito de integrar su expediente de trabajo.

En el **anexo No. 3** se presentan los formularios para la selección del talento humano que incluyen el curriculum, los test o pruebas de conocimiento, que sirven para la calificación de los aspirantes y la decisión de contratación del personal.

**Análisis de puestos.** – El análisis de puesto se define como el procedimiento para determinar los deberes y responsabilidades de las posiciones de trabajo en lo relacionado a la capacidad y experiencia, que son necesarias para ocupar determinado cargo.

En el **anexo No. 4**, se puede observar el formulario con el cual se analizan y definan los diferentes requisitos de los diversos puestos de trabajo en la empresa.

**Capacitación.** – La capacitación es una estrategia de mucho provecho para la administración de recursos humanos, la cual implica el desarrollo sostenido y constante del personal para que alcance un mayor rendimiento operativo.

En el **anexo No. 5** se presenta el plan de capacitación del personal, de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, el cual debe influir en su conocimiento, desarrollo de habilidades y destrezas, para el bienestar propio y de la organización.

**Motivación.** – Mediante la motivación se logra impulsar al personal a actuar, para esto los colaboradores deben tener conocimientos que satisfagan las necesidades y permitan obtener resultados atractivos que mejoren el rendimiento de la organización, mediante la motivación se mantiene al personal con actitud positiva para lograr los objetivos esperados.

En el **anexo No. 6** se presenta un formato donde se detalla el programa motivacional para los colaboradores de la organización, de modo que contribuya a aumentar su satisfacción laboral, a mejorar su desempeño, en redundancia de la productividad empresarial.

**Evaluación del desempeño.** – Esta etapa consiste en la comparación de los estándares establecidos previamente con el desempeño del personal, para esto se debe determinar objetivos estratégicos y operacionales que serán controlados de forma documental y de campo lo que permite que se califique de manera adecuada el rendimiento de los colaboradores.

En el **anexo No. 7** se presenta el detalle del método para la evaluación del desempeño de los colaboradores, el cual sea de gran utilidad para la toma de acciones correctivas y preventivas en caso de ser necesario.

## 6.6 Estudio económico

### 6.6.1 Talento Humano

Para el desarrollo de la propuesta es necesario que se detallen los costos del talento humano en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 4 Sueldos del Talento Humano**

Ítem	Puesto	Cantidad	Periodo	Remuneración	Décimo cuarto	Décimo tercero	Beneficio Mensual	Aporte patronal 11,15%	Gasto Mensual	Gasto Anual
1	Jefe de talento Humano	1	Mensual	600,00	28,33	50,00	678,33	66,90	745,23	8.942,80
2	Auxiliar de Talento Humano	1	Mensual	340,00	28,33	28,33	396,67	37,91	434,58	5.214,92
<b>TOTAL</b>										<b>14.157,72</b>

Fuente: Recursos.

Elaborado por: Vanessa Mora.

## 6.6.2 Inversión

### Cuadro No. 5 Equipo de Computo

CANTIDAD	DETALLES	Costo Unitario	Valor total
2	Computadora	600,00	1.200,00
1	Copiadora - Impresora	200,00	200,00
<b>Total</b>			<b>1.400,00</b>

Fuente: Recursos.

Elaborado por: Vanessa Mora.

El cuadro anterior nos muestra una inversión total de \$1.400,00 en Equipo de Cómputo, los mismos que se usaran en el departamento a implementar.

### Cuadro No. 6 Equipos de Oficina

CANTIDAD	DETALLES	Costo Unitario	Valor total
2	Escritorio	110,00	220,00
5	Sillones ejecutivos	70,00	350,00
1	Aire acondicionado	350,00	350,00
1	Archivador aéreo	140,00	140,00
1	Retroproyector	1.300,00	1.300,00
<b>Total</b>			<b>2.360,00</b>

Fuente: Recursos.

Elaborado por: Vanessa Mora.

El cuadro anterior nos muestra una inversión total de \$2.360,00 en Equipos de Oficina necesarios para amoblar el Departamento de Talento Humano.

### Cuadro No. 7 Suministros de Oficina

CANTIDAD	DETALLES	Costo Unitario	Valor total
5	Hojas A4	3,50	17,50
10	Carpetas	0,75	7,50
10	CD'S	1,50	15,00
120	Internet	0,60	72,00
4	Cartuchos	10,00	40,00
5	Recarga de cartucho	3,00	15,00
1	Pen Drive	15,00	15,00
<b>Total</b>			<b>70,00</b>

Fuente: Recursos.

Elaborado por: Vanessa Mora.

El cuadro No. 7 nos da una inversión de \$70 por suministros de oficina.

### Cuadro No. 8 Inversión Total

DETALLES	Valor total
EQUIPO DE COMPUTO	1.400,00
EQUIPOS DE OFICINA	2.360,00
SUMINISTROS DE OFICINA	70,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>3.830,00</b>

Fuente: Recursos.

Elaborado por: Vanessa Mora.

La inversión total de la propuesta de creación del Departamento de Talento Humano, es de \$ 3.830,00.

## 6.7 Manual de Funciones

Después que se ha realizado la descripción de los detalles para la ejecución de la propuesta de la creación del departamento de talento humano y de las etapas de la gestión de personal, se ha elaborado el manual de funciones.

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 1 de 26

**MANUAL DE FUNCIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DEPARTAMENTO DE TALENO HUMANO**

**EMPRESA GRANA IVÁN S. A.**

**AÑO 2014**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 2 de 26

## ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	Pág. 3
II.	ANTECEDENTES.....	Pág. 4
III.	OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL.....	Pág. 4
IV.	MARCO LEGAL.....	Pág. 4
V.	FILOSOFIA CORPORATIVA.....	Pág. 5
VI.	POLÍTICAS.....	Pág. 6
VII.	ORGANIGRAMA.....	Pág. 7
VIII.	FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	Pág. 9

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 3 de 26

### Introducción

La Gestión de Talento Humano es indispensable en las corporaciones, a su vez la organización de una empresa depende de la planificación y de la documentación que hayan establecido los directivos y administradores de la misma.

Uno de los documentos más importantes para la organización administrativa de la empresa, es el manual de funciones que establece los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los colaboradores dentro de la entidad, que debe guardar concordancia con el organigrama estructural.

El presente manual de funciones, no solo define las funciones del personal, valga la redundancia, sino también las políticas empresariales con relación al talento humano, así como el perfil y los requisitos que debe reunir el personal con referencia al puesto de trabajo.

Como parte de la estructura del manual de funciones se han señalado el objetivo, alcance, responsabilidad, fundamentación legal, misión, visión, política y desarrollo del documento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 4 de 26

### **Objetivo**

Orientar al personal en las tareas que desempeñará diariamente y coordinar las actividades interdepartamentales, de modo que se propicie un desempeño óptimo del talento humano para mejora de la productividad empresarial.

### **Alcance**

Este manual de funciones detalla las responsabilidades de todos los puestos de trabajo de la empresa, tanto administrativo como operativo.

### **Responsable**

El responsable de la Gestión de Talento Humano tendrá a su cargo el control del cumplimiento de este manual de funciones en la empresa Grana Iván.

### **Marco Legal**

El fundamento legal del manual de funciones se encuentra en: el artículo 33 de la Constitución de la República; artículo 1 al 6 del Código del Trabajo; artículo 11, numerales 1 al 14 del Decreto Ejecutivo 2393 o Reglamento de Salud y Seguridad de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 5 de 26

### **Filosofía Corporativa**

**Misión:**

Proporcionar maíz en grano y molido de alta calidad a los clientes, en concordancia con los estándares nacionales e internacionales, rigiéndose bajo una organización con personal altamente capacitado, con tecnología moderna y produciendo acorde a los principios de responsabilidad medioambiental.

**Visión:**

Liderar el mercado de compra y venta de maíz en grano y molido a nivel nacional, cumpliendo con las normas nacionales e internacionales vigentes en materia de calidad y protección del medio ambiente.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 6 de 26

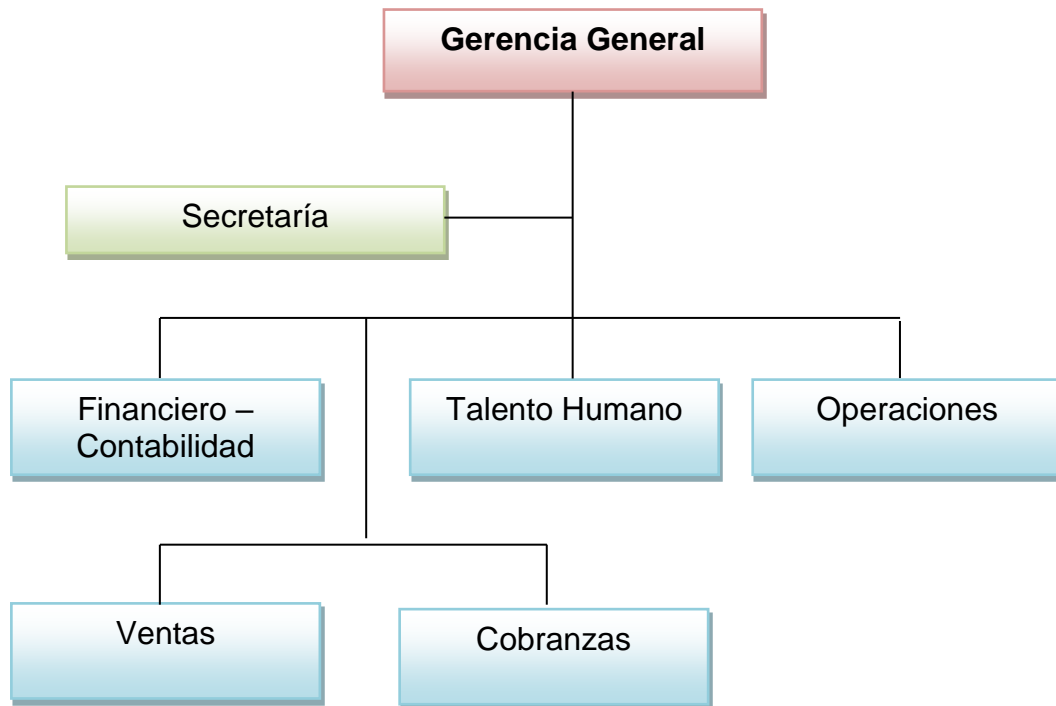
### **Políticas**

- El talento humano es el activo más importante de la organización.
- La puntualidad es uno de los principales valores del personal de la organización.
- La disciplina es otro de los valores establecidos como parte de la cotidianidad laboral.
- La empresa cuenta con personal altamente capacitado, acorde a los planes de capacitación corporativos.
- La empresa cuenta con personal altamente motivado, acorde a los programas de incentivos corporativos.
- El personal de la empresa labora bajo el modelo de equipos coordinados de trabajo.
- Se valora la creatividad del personal de la organización y se crea el ambiente propicio para su desarrollo.
- El empleador cumple con las disposiciones para la protección de la salud de los trabajadores.
- El personal de la empresa es consciente que debe proteger su salud en el desarrollo de sus actividades diarias en su puesto de trabajo.
- El talento humano directivo, administrativo y operativo, es responsable con la protección del medio ambiente, durante sus actividades laborales diarias.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
 Empresa Grana Iván S. A.	Cód. GRAIN – 2014	
Fecha:	Responsable:	Pág. 7 de 26

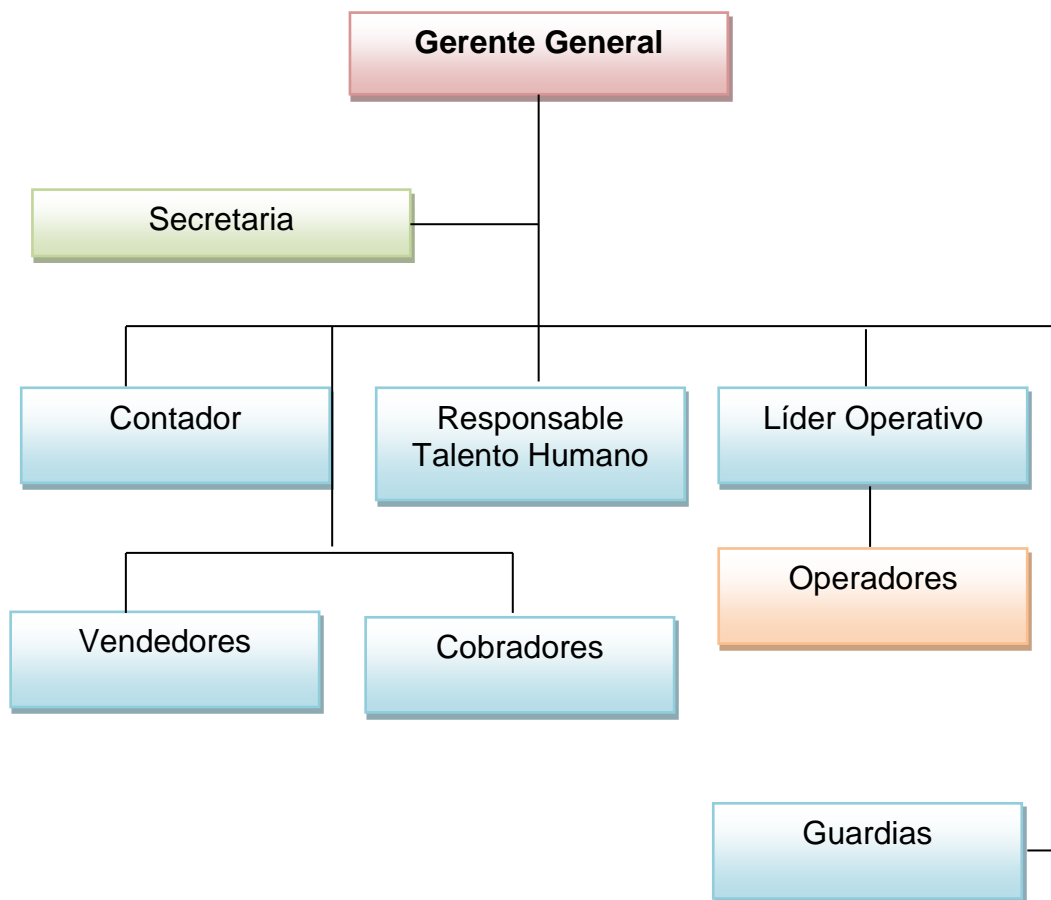
### Organigrama Estructural de la empresa Grana Iván S.A.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 8 de 26

**Organigrama Funcional de la empresa Grana Iván S.A.**



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 9 de 26

## Funciones de los puestos de trabajo

- **Funciones del Gerente.**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Sección:</b>	Gerencia
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Superior Inmediato:</b>	Presidente

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

Planificar, actuar y alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales del personal que se encuentra a cargo.

#### 2.2 Descripción de Funciones

El Gerente, tiene las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de las áreas de la empresa.
- Tomar decisiones responsables de la empresa para el crecimiento de la misma.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 10 de 26

- Vigilar el buen funcionamiento de la organización.
- Aprueba los procedimientos de las compras (materia prima, calidad del producto y precio en el mercado).
- Establecer planes de desarrollo de la empresa.
- Identificar las necesidades del mercado y tomar medidas para el éxito de la empresa.
- Trabajar en conjunto con las demás áreas de la empresa.
- Atender las inquietudes de los colaboradores y proveedores.
- Conocer todas las áreas de la empresa y el funcionamiento de ellas.

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero en Administración de Empresas o afines.
- **Años de experiencia en puestos similares:**3
- **Años de experiencia general:**5
- **Cursos adicionales requeridos:** Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Computación, Inglés.

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 11 de 26

- **Funciones de la Secretaria.**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Secretaria</b>
<b>Sección:</b>	Directivo
<b>Área:</b>	Directivo
<b>Superior Inmediato:</b>	Gerente General

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

Colabora con las actividades directivas, asistiendo al Gerente General, se encarga del registro y archivo de documentos de la empresa.

#### 2.2 Descripción de Funciones

La Secretaria, tiene las siguientes funciones:

- Recibir, registrar y derivar la documentación que ingresa a la gerencia.
- Coordinar reuniones, concretar citas, y preparar la agenda del Gerente General.
- Elaborar
- la correspondencia para los demás departamentos de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 12 de 26

- Enviar y recibir comunicaciones.
- Receptar solicitudes de los socios y demás colaboradores.
- Elaborar y presentar los documentos que deben presentarse al Gerente.
- Elaborar memos y Oficios para el pago de facturas de proveedores.
- Llevar un orden secuencial y archivo de todos y cada uno de los documentos utilizados en el proceso de la información
- Cumplir las Manuales, políticas y procedimientos de la Empresa
- Cumplir leyes laborales
- Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Lcd. En Secretariado Ejecutivo.
- **Años de experiencia en puestos similares:** 2
- **Años de experiencia general:** 3
- **Cursos adicionales requeridos:** Computación, inglés.

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 13 de 26

- **Funciones del Contador.**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Contador</b>
<b>Sección:</b>	Contabilidad
<b>Área:</b>	Financiera
<b>Superior Inmediato:</b>	Gerente General

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

Elaborar estados financieros confiables, respetando las leyes contables, además de los estados financieros mediante los asientos del libro diario.

#### 2.2 Descripción de Funciones

El Contador, tiene las siguientes funciones:

- Procesar, codificar y contabilizar los comprobantes de los activos, pasivos, ingresos y egresos, con el fin de llevar el control sobre el movimiento contable.
- Verificación de las facturas recibidas, para verificar que se cumplan con las formalidades requeridas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 14 de 26

- Revisar el cálculo de las planillas de retención de los Impuesto y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Tener todos los movimientos o registros contables al software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.
- **Años de experiencia en puestos similares:**3
- **Años de experiencia general:**5
- **Cursos adicionales requeridos:** Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Computación, Inglés.

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 15 de 26

- **Funciones del Responsable del Departamento de Talento Humano.**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	Responsable del Depto. de Talento Humano
<b>Sección:</b>	Departamento de Talento Humano
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Superior Inmediato:</b>	Gerente General

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

Planificar, organizar, controlar, formular, liderar y coordinar las actividades correspondientes a la Gestión del Talento Humano en la organización.

#### 2.2 Descripción de Funciones

El Responsable del Departamento de Talento Humano, tiene las siguientes funciones:

- Planear las actividades correspondientes a la Gestión del Talento Humano.
- Formular las políticas de compensación y gestión de desempeño de las personas.
- Realizar el diseño del perfil profesional de los puestos de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 16 de 26

- Diseñar el programa de capacitación de la empresa.
- Coordinar los programas para el fortalecimiento del clima organizacional.
- Revisar y autorizar las compras y/o gastos de las áreas a su cargo.
- Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación del Talento Humano.
- Realizar el diseño del perfil profesional de los puestos de trabajo.
- Evaluar el desempeño de la efectividad organizacional.
- Informar al Gerente de los indicadores de rendimiento operativo.

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero Comercial, especialización Recursos Humano
- **Años de experiencia en puestos similares:**3
- **Años de experiencia general:**5
- **Cursos adicionales requeridos:** Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Computación, Inglés.

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 17 de 26

- **Funciones de los Vendedores.**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Vendedores</b>
<b>Sección:</b>	Ventas
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Superior Inmediato:</b>	Gerente General

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, además de aportar en la solución de problemas mientras se integra a las actividades de mercadotecnia.

#### 2.2 Descripción de Funciones

Los vendedores, tienen las siguientes funciones:

- Comunicarse con los clientes, dando a conocer la empresa y los productos que comercializa.
- Brindar asesoría a los clientes acerca de la ventaja de los productos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 18 de 26

- Mantener y retener a los clientes.
- Retroalimentar a la empresa informando al departamento de contabilidad y de cobranza sobre los clientes y las ventas realizadas.
- Contribuir a la solución de problemas, del área de ventas.
- Administrar su territorio de ventas, planificandoy diseñando estrategias que mejoren sus ventas.
- Controlar los resultados que obtenga, para la satisfacción del cliente, loque resulte beneficioso para la empresa.
- Formarse constantemente en las técnicas necesarias para su labor.

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero en Marketing o ramas afines.
- **Años de experiencia en puestos similares:**1
- **Años de experiencia general:**2
- **Cursos adicionales requeridos:** Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Computación, Inglés.

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 19 de 26

- **Funciones de los Cobradores**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Cobradores</b>
<b>Sección:</b>	Cobranza
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Superior Inmediato:</b>	Gerente General

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

Localización y aviso a los clientes de forma telefónica, por vía email o por visitas personales de cuentas en mora solicitando su respectiva cancelación.

#### 2.2 Descripción de Funciones

Los cobradores, tiene las siguientes funciones:

- Enviar cartas a clientes solicitando el pago de cuentas morosas.
- Indicar en el departamento de cobranza la notificación de la solicitud de pago de cuentas.
- Encarga de convencer al cliente que cancele su deuda de crédito.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 20 de 26

- Clasifica y archiva la correspondencia llevando a cabo diversas responsabilidades del administrador.
- Lleva un registro sobre la situación financiera del cliente y sobre los esfuerzos de cobro.
- Recibe pagos y registro de pagos en la cuenta del cliente.
- Tomar decisiones que permitan regularizar las cuentas que se atrasen.

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero en Administración o ramas afines.
- **Años de experiencia en puestos similares:**3
- **Años de experiencia general:**5
- **Cursos adicionales requeridos:** Gestión Empresarial, Administración de Empresas, Computación, inglés, Tributación, Recursos Humanos, Nóminas.

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 21 de 26

- **Funciones del Líder Operativo.**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Líder Operativo</b>
<b>Sección:</b>	Operaciones
<b>Área:</b>	Operaciones
<b>Superior Inmediato:</b>	Gerente General

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

Responsable del control de las actividades diarias y manejo de operaciones.

#### 2.2 Descripción de Funciones

El Líder operativo, tiene las siguientes funciones:

- Análisis de los aspectos operativos de la compañía.
- Diseñar y modificar las actividades de trabajo para mejorar los procesos.
- Capacidad de atender las inquietudes y reclamos de los clientes en cuanto a la producción.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 22 de 26

- Manejar los conflictos internos y externos.
- Tener pleno conocimiento de los procesos y recursos que se utilizan en la producción.
- Identificar los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- Llevar un seguimiento de los procesos que lidera.
- Realizar reportes oportunos de acuerdo a los requerimientos que exige la empresa.

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero en Administración o ramas afines.
- **Años de experiencia en puestos similares:**3
- **Años de experiencia general:**5
- **Cursos adicionales requeridos:** Gestión Empresarial, Administración de Empresas, Computación, Inglés, Tributación, Recursos Humanos, Nóminas.

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 23 de 26

- **Funciones de los Operadores.**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Operadores</b>
<b>Sección:</b>	Operaciones
<b>Área:</b>	Operaciones
<b>Superior Inmediato:</b>	Líder Operativo

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

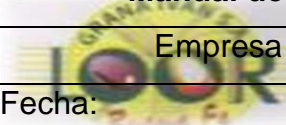
Encargado de operar eficientemente las maquinarias o herramientas, vigilar y controlar el cumplimiento de las normas de calidad en la producción.

#### 2.2 Descripción de Funciones

Los operadores, tienen las siguientes funciones:

- Elaborar los productos que comercializa la empresa.
- Apoyar las labores de mantenimiento preventivas de las maquinarias.
- Procesar productos de calidad, que sea del agrado de los clientes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
 Empresa Grana Iván S. A.	Cód. GRAIN – 2014	
Fecha:	Responsable:	Pág. 24 de 26

- Verificar y monitorear las operaciones y procesos de las áreas de trabajo.
- Emisión de permisos de trabajo
- Monitoreo de las condiciones de operación
- Control de inventarios en los procesos de producción.
- Asegurar que se cumplan los estándares de Seguridad propios y de las empresas.
- Cumplir con las normas y procedimientos de operación, seguridad, salud y medio ambiente.

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Estudiante de nivel superior.
- **Años de experiencia en puestos similares:**1
- **Años de experiencia general:**3
- **Cursos adicionales requeridos:** Gestión Empresarial, Administración de Empresas, Computación, Inglés, Tributación, Recursos Humanos, Nóminas.

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 25 de 26

- **Funciones de los Guardias.**

### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Guardia</b>
<b>Sección:</b>	Seguridad
<b>Área:</b>	Seguridad
<b>Superior Inmediato:</b>	Líder Operativo

### 2. Descripción del Puesto

#### 2.1 Definición

Encargado de ejercer la vigilancia y protección de los bienes muebles e inmuebles de la empresa, además de los colaboradores que se encuentren dentro de la organización.

#### 2.2 Descripción de Funciones

Los guardias, tienen las siguientes funciones:

- Realizar controles de identidad en el ingreso o en el interior de la empresa.
- Evitar que se cometan actos delictivos o infracciones.
- Entregar los delincuentes a los miembros de la Policía Nacional, además de las armas y pruebas del delito cometido.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>Manual de Funciones de la Gestión del Talento Humano</b>		
Empresa Grana Iván S. A.		Cód. GRAIN – 2014
Fecha:	Responsable:	Pág. 26 de 26

- Efectuar la protección de la empresa, transporte de dinero, valores y objetos valiosos con los que cuente la organización.
- Estar alerta a las alarmas de anuncio de actos ilícitos.
- Verificar que los productos que salgan de la empresa, cuenten con la debida autorización.
- Evitar relacionarse con el personal que labora dentro de la empresa, para evitar que se limite el adecuado ejercicio de sus funciones.
- Hacer cumplir las políticas interior de la empresa.
- Revisar las puertas incluso las de las bodegas.
- Llevar un registro de entradas y salidas de proveedores y clientes.

### 3. Perfil del Puesto

- **Educación mínima requerida:** Bachiller de la República.
- **Años de experiencia en puestos similares:**1
- **Años de experiencia general:**3
- **Cursos adicionales requeridos:** Seguridad..

### 4. Pautas Generales

- Cualidades de liderazgo.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Orden y perseverancia.
- Honestidad y probidad.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**CAPÍTULO VII**  
**BIBLIOGRAFÍA**

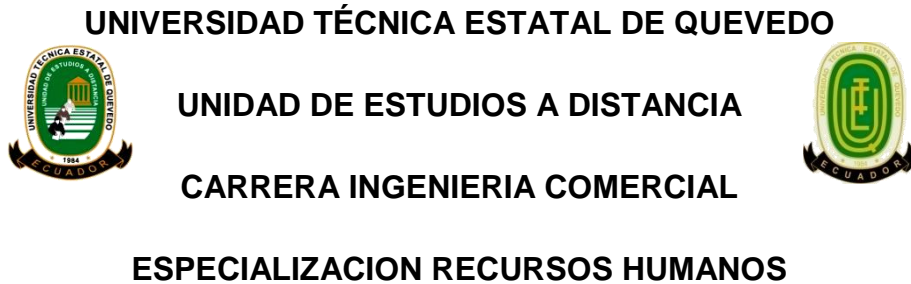
## 7.1. Literatura Citada

- ARIAS, F. L., Galicia, H., & ESPINOSA Víctor. (2010). "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño". México: 3ª. Edición. Editorial Trillas.
- BOURNOIS. (2011). Gestión de Talento Humano. Madrid: Iberoamericana.
- CHIAVENATO. (2009). Administración de Recursos Humanos. . México D.F.;; Editorial Prentice Hall. Quinta Edición. Pág. 167.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). Asamblea Nacional, Noviembre, Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito.
- DAVE. (2009). Mitos y realidades de la gestión de talento humano. México: McGraw Hill.
- DÍAZ, Olivera, H., & Matamoros. (2009). El análisis FODA y los objetivos estratégicos. España.: Tercera Edición. Editorial Trillas.
- FRANKLIN, E. (2009). Organización de Empresas. México: Segunda Edición, , Mc Graw Hill.
- GARCÍA, & Cano., T. &. (2010). El FODA. Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. . Colombia.: Editorial McGraw Hill.
- HAMILTON, A. (2009). Guía práctica para elaborar manuales de políticas y procedimientos. . New York: Editado por Institute Incorporated Hamilton. Primera Edición. Pág. 10 y 11.
- HERZBERG, F. (2010). Teoría de las Organizaciones y de la Cultura. Ohio: Editorial JIB. Segunda Edición.
- KEITH, D. N. (2008). "Comportamiento Humano en el Trabajo". . México: 10ª Edición. Editorial McGraw Hill.
- KOONTZ, H. (2010). Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la administración. México : Editorial McGraw Hill. Quinta edición. .
- LLOYD, L. B. (2009). Gestión de Recursos Humanos. . España – Madri: Editorial McGraw Hill. Cuarta Edición. Pág. 6.
- ORTIZ, E. J., & O. I. (2009). Manual de organización y funciones de administración. . El Salvador. : Instituto Salvadoreño de Transformación.

- PINO, M. d., & SÁNCHEZ PÉREZ, M. d. (2010). Administración de Recursos Humanos. . Págs. 28-29.
- PLANAS, S. (2010). Manual de Organización y funciones. Instructivo. Lima – Perú.: PRODES, CND y MEF.
- QUIROGA, L. G. (2010). Organización y Métodos en la administración Moderna. . México.: Editorial Trillas S.A. Biblioteca Universidad Francisco Gavidia. .
- REYES, P. A. (2009). Administración de personal. México: Editorial LIMUSA. Decimosexta reimpresión. .
- RIGGS, J. L. (2011). Sistemas de Producción Planeación, Análisis y Control. México: 3ª. Edición. Editorial Limusa Wiley.
- ROBBINS, S. (2011). Fundamentos de Administración. . México D. F: Editorial Prentice Hall. Tercera Edición.
- RODRÍGUEZ, V. J. (2010). Administración moderna de personal. Fundamentos. . México.: Quinta Edición. Editorial ECAFSA. ISBN: 968-7681-85-3.
- STONER, J. (2011). Administración. México.: Editorial Prentice. Sexta Edición. Gavidia. .
- TEJADA ZABALETA, A. (2010). Los modelos actuales de Gestión en las organizaciones, Gestión del talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. Barranquilla – Colombia. .
- THOMPSON, A. A. (2009). Administración Estratégica. . New Jersey: MC Graw Hill. Decimotercera Edición.
- URDANETA, O. (2012). Elaboración de manuales de requisitos. Técnicas y Consejos, . Revista Gerencia.
- WHEELLEN, T. H. (2011). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. . México: Editorial Pearson Prentice Hall. Décima Edición. Pág. 12.

**CAPÍTULO VIII**  
**ANEXOS**

## 8.1. Anexos



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

#### “GRANA IVÁNS.A”

**Objetivo:** el presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada

**Creación del Departamento de Talento Humano y su Manual de Funciones en la empresa “GRANA IVÁN S.A”, cantón Buena Fe, año 2014.**

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales solicitamos su fina y amable colaboración para contestarlas.

#### **Instructivo:**

- a) Señalar con una X dentro del paréntesis en el casillero de su elección.
- b) La encuesta es anónima no requiere su identificación.

#### **Información general:**

- **Edad:** < 25 años ( ) 25 a 40 años ( ) > 40 años ( )
- **Nivel escolaridad:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( ) Post grado ( )  
Ninguno ( )

#### **Información específica:**

- **¿Tiene la empresa Grana Iván S. A. un Departamento de Talento Humano?**
  - Si
  - No
- 1) **¿Considera que es necesario que la empresa Grana Iván cuente con un área dedicada a la Gestión de Talento Humano?**
- Muy importante
  - Poco importante
- 2) **¿Quién administra el talento humano en la empresa Grana Ivan S.A.?**
- Jefe inmediato
  - Administrador General
  - nadie
- 3) **¿Tiene la empresa un organigrama estructural?**
- Si
  - No
- 4) **¿Percibe un flujo adecuado de información entre directivos, colaboradores y clientes?**
- Mucho
  - Poco
  - Nada
- 5) **¿La empresa capacita a los empleados?**
- Con frecuencia
  - A veces
  - nunca

**6) ¿Tiene la empresa un plan de incentivos definidos para sus trabajadores?**

- Si
- No

**7) ¿Cómo califica la Gestión de Talento Humano en la empresa Grana Iván S. A.?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Mala

**8) ¿Mejoraría la eficiencia de la Gestión del Personal con la implementación del área dedicada exclusivamente al Talento Humano?**

- Si
- No

**9) ¿Cumple con doble función dentro de la empresa?**

- Si
- No



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**



**ESPECIALIZACION RECURSOS HUMANOS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA**

**“GRANA IVÁNS.A”**

**Objetivo:** el presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada

**Creación del Departamento de Talento Humano y su Manual de Funciones en la empresa “GRANA IVÁN S.A”, cantón Buena Fe, año 2014.**

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales solicitamos su fina y amable colaboración para contestarlas.

**Objetivo:** Determinar la importancia de la implementación del Departamento de Talento Humano en la empresa Grana Iván S. A.

**Información específica:**

- 1) ¿Ha planificado la empresa Grana Iván S. A. las actividades relacionadas con la Gestión del Talento Humano, con indicadores?**
  
- 2) ¿Dispone la empresa Grana Iván S. A. de un método para la selección del personal? Mencione el proceso.**

- 3) **¿Ha designado la empresa un responsable por la Gestión de Talento Humano? ¿Quién es y cuáles son sus funciones?**
- 4) **¿Tiene la empresa un manual de funciones?**
- 5) **¿Ha planificado la empresa la capacitación?**
- 6) **¿Tiene la empresa definido un plan de motivación para el personal?**
- 7) **¿Ha medido el rendimiento del personal a través de una evaluación técnica planificada?**
- 8) **¿Cuál es su criterio acerca de la implementación del Departamento de Talento Humano en la empresa Grana Iván S.A.?**
- 9) **¿Dispone la empresa Grana Iván S. A. de recursos para la implementación del Departamento de Talento Humano?**

ANEXO No. 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMRESARIALES

ETAPAS DE TALENTO HUMANO

CURRÍCULUM VITAE

Foto

Primer  
Nombre

Segundo  
Nombre

Primer  
Apellido

Segundo  
Apellido

Documento de  
Identidad

C.I.  
No.

Edad: \_\_\_\_\_ Años

Fecha de  
nacimiento:

D:\_ M:\_ A:\_

Dirección  
residencia:

Teléfono

Dirección sitio de  
trabajo:

Teléfono

País

Ciudad

Celular:

Estado civil

Nivel  
educativo

Formación Académica

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Experiencia Laboral**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Experiencia Laboral**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Experiencia Laboral**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Idiomas:**

---

---

---

**Referencias Profesionales o Personales:**

---

---

---



Yo.....

Expreso mi deseo voluntario de postular para el cargo de.....,para lo cual decido participar durante el presente proceso de reclutamiento.

NOMBRES: .....

APELLIDOS.....

C. C. No. ....TELEFONO:.....

ESTUDIOS:.....

TITULO.....

DIRECCION DOMICILIO PARTICULAR.....

TELEFONO CELULAR.....

MAIL.....

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO.....

FIRMA.....

FECHA.....

## ENTREVISTA DE SELECCION

Fecha D   M   A     Hora     Lugar: \_\_\_\_\_

### I. DATOS DEL ENTREVISTADO:

Primer Nombre \_\_\_\_\_ Segundo Nombre \_\_\_\_\_

Documento de Identidad C.I. No. \_\_\_\_\_ Segundo Apellido \_\_\_\_\_

Edad:   Años. Género: M  F  Fecha de nacimiento: D   M   A

Lugar de nacimiento País \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_ Oficio \_\_\_\_\_

Estado civil \_\_\_\_\_ Nivel educativo \_\_\_\_\_

Dirección residencia: \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Dirección sitio de trabajo: \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Celular:

### CARACTERISTICAS FISICAS DEL CANDIDATO

Estatura:		Contextura:		Tez:		Cabello:		Ojos:	
Nariz:		Boca:		Tatuajes:		Cicatrices:		Enfermedades:	
Medicinas:		Otros:							

### III. PREGUNTAS

1. ¿Ha trabajado en una empresa de compra y venta de maíz molido y en grano? SI  
NO
  
2. ¿Ha sido despedido de alguna otra empresa? SI  NO
  
3. ¿Ha escuchado hablar de esta empresa? SI  NO
  
4. ¿Es puntual en su trabajo? SI  NO
  
5. ¿Ha tenido problemas con sus compañeros en sus antiguos trabajos?  
  
SI  NO
  
6. ¿Cree usted contar con el perfil del cargo (s) disponible (s) en nuestra empresa?  
SI NO
  
7. ¿Ha sido acusado de robo, hurto, etc., en sus antiguos trabajos o en su lugar de  
residencia? SI NO
  
8. ¿Sufre usted alguna enfermedad crónica? SI  NO
  
9. ¿Cumple con su trabajo y es exigente con su empleador? SI  NO

**Firmas:**

Firma entrevistado

Nombre:

Cédula de Ciudadanía

--

Pulgar  
derecho del  
entrevistado

Firma Entrevistador

Nombre:

Cargo

Entidad

## TEST DE CONOCIMIENTOS

Fecha D   M   A     Hora     Lugar: \_\_\_\_\_

### I. DATOS DEL EVALUADO:

Primer Nombre \_\_\_\_\_ Segundo Nombre \_\_\_\_\_

Primer Apellido \_\_\_\_\_ Segundo Apellido \_\_\_\_\_

Documento de Identidad \_\_\_\_\_ C.I. No. \_\_\_\_\_

***EL PRESENTE TEST DE CONOCIMIENTOS TENDRÁ COMO OBJETIVO MEDIR EL GRADO DE CONOCIMIENTOS DE LOS EVALUADOS, MEDIANTE UN SISTEMA DE PRUEBAS DICOTÓMICAS Y DE ELECCIÓN MÚLTIPLE***

### Parte Objetiva de Conocimientos Generales

Subraye la respuesta correcta la respuesta correcta

1. La actual temporada invernal ha afectado la economía ecuatoriana.

- a) Si
- b) Tal vez
- c) No

2. El actual Presidente de la República de Ecuador es:

- a) Arquitecto
- b) Doctor
- c) Economista

d) Abogado

3. El actual alcalde del cantón Quito se llama:

a) Antonio Duran Ricaurte

b) Paco Moncayo

c) Mauricio Rodas

d) Augusto Barrera Guarderas

4. Nuestro primer Presidente de Ecuador se llamó:

a) Simón Bolívar

b) Vicente Rocafuerte

c) Juan José Flores

d) Lucio Gutiérrez

Encierre con un círculo el literal correcto.

5. El actual Ministro de Agricultura y Ganadería del Ecuador es:

a) .....

b) .....

c) .....

d) .....

6.Cuál es la principal cantón productor de maíz:

a) .....

b) .....

c) .....

d) .....

7. Ecuador actualmente tiene:

- a) 21 provincias
- b) 24 provincias
- c) 23 provincias
- d) 20 provincias

Ponga verdadero o falso a las siguientes preguntas

- 8. Es importante mantener las tierras en buenas condiciones para la siembra del maíz ( )
- 9. Para la preparación del terreno se debe desmenuzar residuos y levantar surcos- ( )
- 10. Considera que el costo de sembrar maíz es elevado ( )

### Prueba Objetiva de Conocimientos Específicos

11. Uno de los hábitos del líder son:

- a) Intolerancia ( )
- b) Comodidad ( )
- c) Proactividad ( )
- d) Todas las anteriores ( )

12. Para la compra y venta de maíz es necesario:

- a) Paciencia ( )
- b) Control de la producción ( )

- c) Seguridad ( )
- d) Ninguna de las anteriores ( )

13. Si existe un problema en la producción debe notificar a:

- a) Dar aviso a los vendedores de la empresa ( )
- b) Indicar al jefe inmediato ( )
- c) Comunicar al Gerente de la empresa ( )
- d) Todas las anteriores ( )

14. Si observa que en el proceso se está desperdiciando la materia prima, usted debe:

- a) Recoger el desecho y colocarlo en un tacho ( )
- b) Decirle a sus compañeros que lo recojan ( )
- c) Indicar al Líder de operaciones para llamar un técnico ( )
- d) Ninguna de las anteriores ( )

15. Según su criterio, se debe:

- a) Tratar al cliente siempre de excelente forma ( )
- b) Atender al clientes por obligación ( )
- c) Todas las anteriores ( )
- d) Ninguna de las anteriores ( )

## TEST DE INTELIGENCIA HOJA DE RESPUESTAS

Fecha D   M   A     Hora     Lugar: \_\_\_\_\_

### I. DATOS DEL EVALUADO:

Primer Nombre \_\_\_\_\_ Segundo Nombre \_\_\_\_\_  
 Primer Apellido \_\_\_\_\_ Segundo Apellido \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad \_\_\_\_\_ C.I.  otra \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

### MARQUE CON CÍRCULO LA RESPUESTA CORRECTA

<b>1</b>	A	B	C	D	<b>16</b>	A	B	C	D
<b>2</b>	A	B	C	D	<b>17</b>	A	B	C	D
<b>3</b>	A	B	C	D	<b>18</b>	A	B	C	D
<b>4</b>	A	B	C	D	<b>19</b>	A	B	C	D
<b>5</b>	A	B	C	D	<b>20</b>	A	B	C	D
<b>6</b>	A	B	C	D					
<b>7</b>	A	B	C	D					
<b>8</b>	A	B	C	D					
<b>9</b>	A	B	C	D					
<b>10</b>	A	B	C	D					
<b>11</b>	A	B	C	D					
<b>12</b>	A	B	C	D					
<b>13</b>	A	B	C	D					
<b>14</b>	A	B	C	D					
<b>15</b>	A	B	C	D					

## INTRUCCIONES PARA EL TEST DE INTELIGENCIA

La presente prueba está compuesta por diversas preguntas a las que usted debe responder. Las contestaciones las anotará en la hoja de respuestas. Para ello debe fijarse en la letra que está delante de la respuesta elegida por usted.

1. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúscula?

HONDO:        A. Oscuro    B. Profundo    C. Alto    D. Puro

2. ¿Qué cifra continúa la serie?

3 6 12 24 48....    A. 56    B. 24    C. 96    D. 60

3. ¿Qué par de palabras completa mejor la frase, poniendo la 1ª y la 2ª al final?

..es a NOCHE como DESAYUNO es a:  
A. CENA – RINCON  
B. CORTES – MAÑANA  
C. PUERTA – VENTANA  
D. CENA – MAÑANA

4. ¿Qué palabra es más general o comprende a las otras cuatro?

A. Antracita    B. Hulla    C. Lignito    D. Cisco

5. ¿Qué palabra completa mejor la frase siguiente?

LIBRO es a BIBLIOTECA como PERIÓDICO es a.....  
A. Pinacoteca    B. Revista    C. Contabilidad    D. Hemeroteca

6. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúscula?

ZAHERIR:    A. Esquivar    B. Huir    C. Abandonar    D. Molestar

7. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúscula?

SATISFACCIÓN:    A. Alejarse    B. Complacencia    C. Éxito    D. Sabor

8. ¿Qué cifra continua la serie?

4, 8, 6, 12, 10, 20, 18.....        A. 16    B. 34    C. 36    D. 72

9. ¿Qué palabra tiene dos vocales iguales?

A. Cateto    B. Tristeza    C. Fastidio    D. Chisquero

10. ¿Qué palabra continúa la serie si la primera y la última letra son siempre las mismas?

RARO    REMO    RITO    ROTO    .....

A. Rosa    B. Rulo    C. Rusa    D. Rejo

11. ¿En qué grupo de letras hay una que no está en los otros grupos?

A. RGLHM B. HGMRL C. GHMRI D. GMHLR

12. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúsculas?

OBVIAR: A. Encontrar B. Evitar C. Disponer D. Impugnar

13. ¿Qué palabra completa mejor la frase?

Baquelita es a AISLANTE como COBRE es a .....

A. Conductor B. Bronce C. Selector D. Estaño

14. ¿Qué cifra continua la serie?

19 16 20 15 21 14 22 13 A. 23 B. 10 C. 9 D. 13

15. ¿Qué palabra significa lo contrario que la escrita en mayúscula?

MELANCÓLICO: A. Triste B. Feliz C. Acomplejado D. Decaído

16. ¿Qué palabra es más general o comprende a las otras tres?

A. Vehículo B. Motocicleta C. Automóvil D. Ambulancia

17. ¿Qué palabra completa mejor la frase siguiente?

COCHE es a volante como BARCO es a .....

A. Proa B. Timón C. Brújula D. Ancla

18. ¿Qué cifra continua la serie?

7 14 9 18 13 26..... A. 19 B. 14 C. 40 D. 21

19. ¿En qué grupo hay una letra que no está en los otros grupos?

A. SNOXC B. SONXC C. NCXOZ D. OCSNX

20. ¿Qué palabra completa mejor la frase?

LETRA es a SÍLABA como PALABRA es a .....

A. Letra B. Frase C. Lectura D. Cifra

21. ¿Qué palabra continua la serie si la primera y la última letra son siempre las mismas?

PANA PERA PILA PODA.....

A. Puma B. Poca C. Pica D. Puño

## TEST DE PERSONALIDAD HOJA DE RESPUESTAS

Fecha D   M   A     Hora     Lugar: \_\_\_\_\_

### I. DATOS DEL EVALUADO:

Primer Nombre \_\_\_\_\_ Segundo Nombre \_\_\_\_\_  
 Primer Apellido \_\_\_\_\_ Segundo Apellido \_\_\_\_\_  
 Documento de Identidad \_\_\_\_\_ C.I.  otra  No. \_\_\_\_\_

**MARQUE CON CIRCULO LA RESPUESTA CORRECTA**

<b>1</b>	SI	NO	<b>16</b>	SI	NO
<b>2</b>	SI	NO	<b>17</b>	SI	NO
<b>3</b>	SI	NO	<b>18</b>	SI	NO
<b>4</b>	SI	NO	<b>19</b>	SI	NO
<b>5</b>	SI	NO	<b>20</b>	SI	NO
<b>6</b>	SI	NO	<b>21</b>	SI	NO
<b>7</b>	SI	NO	<b>22</b>	SI	NO
<b>8</b>	SI	NO	<b>23</b>	SI	NO
<b>9</b>	SI	NO	<b>24</b>	SI	NO
<b>10</b>	SI	NO	<b>25</b>	SI	NO
<b>11</b>	SI	NO	<b>26</b>	SI	NO
<b>12</b>	SI	NO	<b>27</b>	SI	NO
<b>13</b>	SI	NO	<b>28</b>	SI	NO
<b>14</b>	SI	NO	<b>29</b>	SI	NO
<b>15</b>	SI	NO	<b>30</b>	SI	NO

## CUADERNILLO DE PREGUNTAS

1. ¿Desea usted a menudo animación y bullicio?
2. ¿Necesita con frecuencia amigos que le comprendan y alienten?
3. De ordinario ¿es usted una persona despreocupada?
4. ¿Encuentra muy duro tener que aceptar una negativa?
5. Antes de llevar una acción ¿Se para usted a reflexionar?
6. ¿Su estado de ánimo sufre altibajos algunas veces?
7. ¿Se siente siempre desdichado sin ningún motivo para ello?
8. ¿Generalmente dice y hace las cosas con rapidez y sin pararse a pensarlo?
9. ¿Se siente usted súbitamente tímido cuando desea hablar con un desconocido?
10. Ante un reto o provocación ¿haría cualquier cosa solo para demostrar osadía?
11. ¿Se preocupa a menudo por cosas que no debería haber hecho o dicho?
12. ¿Son todas sus costumbres buenas y deseables?
13. ¿Hace usted con frecuencia las cosas de repente?
14. ¿Se siente usted fácilmente herido en sus sentimientos o amor propio?
15. En general ¿prefiere usted la lectura a la conversación con la gente?
16. ¿Se encuentra algunas veces rebosante de energía y otras veces francamente agotado?
17. ¿Le gusta mucho salir de casa?
18. Ante todas las personas que conoce. ¿Hay algunas que no le gustan en absoluto?
19. ¿Le ocurre a menudo el “soñar despierto”?
20. ¿Prefiere tener pocos amigos pero muy escogidos?
21. ¿Se siente a menudo preocupado por sentimientos de culpa?
22. Cuando alguien le grita. ¿Responde usted también gritando?
23. ¿Diría usted que sus nervios acostumbran a estar en tensión?
24. ¿Ha llegado alguna vez tarde al trabajo o alguna cita?
25. ¿Puede usted normalmente despreocuparse de sus problemas y disfrutar mucho de una fiesta?
26. Después de haber hecho algo importante. ¿Piensa usted a menudo que podría haberlo realizado mejor?
27. ¿Piensan los demás que usted es una persona muy activa y animada?
28. ¿Acuden ideas a su cabeza que le impiden conciliar el sueño?
29. La mayoría de veces. ¿Está callado cuando se halla con otras personas?
30. ¿Habla algunas veces de cosas que desconoce?



**ANEXO No. 5**  
**PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO A**  
**LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRANA IVÁN S.A.**

**I.- DATOS INFORMATIVOS:**

<b>1.1. PROGRAMA:</b>	Desarrollo del Recurso Humano de la empresa
<b>1.2. PROYECTO:</b>	Capacitación del Personal
<b>1.3. INSTITUCION RESPONSABLE:</b>	GRANA IVÁN S, A.
<b>1.4. LUGAR</b>	Oficinas de la Empresa
<b>1.5. REGIMEN:</b>	Presencial
<b>1.6. DURACION:</b>	04 semanas
<b>1.7. FECHAS:</b>	Inicia: Primer sábado <b>Agosto</b> Termina: Cuarto sábado <b>Agosto.</b>
<b>1.8. ALUMNOS PARTICIPANTES:</b>	22

**OBJETIVOS**

**GENERAL.**

- \* Adiestrar al personal de “GRANA IVÁN S. A.”, en las áreas y disciplinas del conocimiento aplicables en el desarrollo de la ejecución de la compra y venta de maíz en grano y molido, con el propósito de aplicar en todo momento los diversos conocimientos adquiridos.

**ESPECIFICOS**

- \* Entender y emplear nuevos conocimientos prácticos en lo concerniente a procedimientos de atención al cliente.
- \* Elevar el nivel de conocimiento, preparación y planificación operativa del Talento Humano de GRANA IVÁN S. A.
- \* Reducir el margen de error humano en los procedimientos administrativos y operativos del Talento Humano.
- \* Capacitar al personal encargado de operaciones de la empresa en los aspectos de la cosecha y procesos de molienda del maíz.

## PLAN DE CHARLA No. 1

- **Tema:** El Líder.
- **Objetivo:** Determinar las definiciones, características e importancia del líder en las organizaciones.
- **Participantes:** Personal directivo, administrativo y operativo.
- **Instructor:** .....

Fecha	Hora	Tiempo	Contenido	Estrategia	Evaluación
Primera semana de agosto del 2014	22 trabajadores 08h30 a 12h30	4 horas	2.1 El Líder. Definiciones e Importancia 2.2 Funciones del Líder y del Administrador 2.3 Diferencias entre Director y el Líder 2.4 Conducta del Líder y del Gerente 2.5 Siete Hábitos del Líder 2.6 Cualidades de un Líder 2.7 Los Principios del Liderazgo 2.8 La nueva receta para el nuevo líder 2.9 Liderazgo Social 2.10 El Líder y sus rasgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas.</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Técnicas de dinámica grupal.</li> <li>• Entrega de material didáctico y trípticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas y respuestas.</li> <li>• Retroalimentación.</li> <li>• Talleres</li> </ul>

## DE CHARLA No. 2

- **Tema: La Comunicación, la Auto superación y Don de Mando.**
- **Objetivo:** Identificar los elementos comunicativos, de auto superación y de don de mando del Líder, en el servicio de compra y venta de maíz en grano y molino.
- **Participantes:** Personal directivo, administrativo y operativo.
- **Instructor:** .....

Fecha	Hora	Tiempo	Contenido	Estrategia	Evaluación
Segunda semana de agosto del 2014	22 trabajadores  08h30 a 12h30	4 horas	<b>6.1 Conceptos preliminares</b> <b>6.2 Clases de comunicación</b> <b>6.3 Barreras de la comunicación</b> <b>6.4 Importancia</b> <b>6.5 Funciones de la comunicación</b> <b>6.6 Comunicación formal</b> <b>6.7 Comunicación informal</b>  <b>7.1 Autovaloración y superación personal</b> <b>7.2 La autovaloración del hombre</b> <b>7.3 Superación personal</b> <b>7.4 Valores</b> <b>7.5 Firmeza y potencial creativo</b> <b>8. Gestión del Talento Humano orientado al servicio al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas.</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Técnicas de dinámica grupal.</li> <li>• Entrega de material didáctico y trípticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas y respuestas.</li> <li>• Retroalimentación con pacientes y cuidadores.</li> </ul>

## ANEXO No. 6

### PLAN DE INCENTIVOS PARA GRANA IVÁN S. A.

- **Tipo: Programa de compromiso con el personal.**
- **Objetivo:** Incentivar a los trabajadores de la empresa, para se esfuercen en el cumplimiento de sus funciones.
- **Participantes:** 22 Personas que laboran en la empresa.

Mes	Duración	Tipo de Incentivo	Estrategia	Recursos
Marzo	2 días	<b>Viaje a Playas con trabajadores, esposas e hijos</b>	Alquiler de 1 habitación por cada trabajador (22 habitaciones). Incluyendo hospedaje, alimentación y transporte	22 Habitaciones. Transporte. Alimentación para un máximo de 96 personas
Abril		<b>Bono escolar para hijos de los trabajadores</b>	Mediante el bono se pretende ayudar a los colaboradores con el uniforme o útiles escolares	Uniformes Útiles escolares
Abril		<b>Bono para familia de los trabajadores</b>	Entregar un sueldo adicional al personal para que cobren gastos adicionales de sus hogares	Sueldo adicional
Diciembre	1 día	<b>Cena navideña para los trabajadores</b>  <b>Entrega de canasta navideña</b>  <b>Fiesta navideña para niños</b>	Contratación de buffet para familias del personal  Compra de canastas navideñas  Compra de juguetes para hijos del personal	Bufett  22 Canastas navideñas  Máximo de 42 juguetes

**Observación:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO No. 7**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA GRANA IVÁN S. A.**

**ESCALA DE VALORACIÓN**

<b>Calificación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
<b>Normal</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Inversa*</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Calificación baja:** < 108 puntos

**Calificación aceptable:** > 108 puntos

<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
<b>Sección de clientes</b>					
Es cordial y amable en el trato con los clientes					
Cumple la empresa con la entrega del pedido de manera oportuna					
Mantiene buenas relaciones con los clientes					
Es comunicativo con los clientes					
Soluciona los problemas que puedan presentársele					
Producto tiene el peso correcto					
Ha escuchado quejas de los clientes					
Trabaja en estado de embriaguez					
Ha habido problemas personales con los clientes					
<b>Sección de personal de la empresa</b>					
Cumple con las tareas que se le encomienda					
Es servicial y realiza su trabajo con energía y buena actitud					
Soluciona los problemas que se le presenten en el trabajo					
Es creativo y aporta con ideas para mejorar el servicio al cliente					
Asiste a la capacitación de la empresa					

Tiene experiencia en el trabajo					
Tiene conocimientos de seguridad y salud del trabajo					
Es proactivo y le gusta aprender					
Comunica a los directivos acerca de anomalías en la empresa					
Llega atrasado a su trabajo*					
Falta a su trabajo*					
Realiza sus labores en estado de embriaguez*					
Tiene vicios (embriagarse, fumar, etc.)					