



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**DISEÑO DE PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION**  
**DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**TITULO DEL PROYECTO**

**“REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PROMOCREDITOS STEVENS S.A  
DEL CANTÓN MILAGRO”.**

**AUTORES:**

**BALLADARES OVIEDO LISSETTE LEONOR**  
**CULQUE NUÑEZCRUZ ABIGAIL**

**TUTORA:**

**ING. MARIA CAMPUZANO RODRIGUEZ**

**MILAGRO, ABRIL 2014**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de Proyecto de investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO**

Que he analizado el proyecto de grado con el Tema: **Rediseño del Manual de Procedimiento del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Promocreditos Stevens S. A.**, presentado por las Srtas. Lissette Leonor Balladares Oviedo y Abigail Cruz CulqueNuñez, para optar al Título de Ingeniero Comercial, y acepto a tutoriar a las estudiantes, durante su etapa de desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales necesarios y por la importancia del tema.

**ING: MARÍA CAMPUZANO RODRÍGUEZ**  
**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Por medio de la presente declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia auditoria, no contiene material escrito por otra persona al no ser referenciado debidamente en el texto; parte del presente o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título de Grado de una institución nacional o internacional.

---

**LISSETTE BALLADARES OVIEDO**

C.I: # 092731235-5

---

**ABIGAIL CULQUE NUÑEZ**

C.I: # 092799380-8

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones.

**MEMORIA CIENTÍFICA ( )**

**DEFENSA ORAL ( )**

**TOTAL ( )**

**EQUIVALENTE ( )**

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada con mucho entusiasmo a mis padres José Antonio Balladares Morales, Ketty Marisol Oviedo Hualpaquienes me han brindado su apoyo incondicional con sus sabios consejos en ser mejor que ellos y en especial a Dios ser divino que ha sabido guiarme por el camino del bien cuando me eh sentido derrotada y poder llegar ser una persona profesional.

**Lisette Balladares Oviedo**

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial agradezco infinitamente a Dios por brindarme sabiduría y paciencia para poder culminar con el proyecto y a mis maestros quienes han estado hay en mis mejores y malos momentos y a mi compañera de tesis con quien vivimos momentos de alegría y desesperación, por último a mi tutora Ing. María Campuzano Rodríguez quien ha compartido su conocimiento profesional en poder llevar a cabo este proyecto en si

**Lisette Balladares Oviedo**

## **DEDICATORIA**

Sin duda este objetivo cumplido está dedicado especialmente a mis padres Divino Culque Orna, Esmeralda Núñez Flores, por ser el pilar fundamental en mi vida formándome día a día para llegar a ser una mejor persona, a mi querido esposo Roger Ramírez Eras y mi hija Lía Ramírez Culque por su apoyo incondicional, por estar siempre en los momentos más difícil y por ser mi fortaleza para culminar mi carrera profesional.

**Abigail Culque Núñez**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera especial a DIOS por brindarme su infinito amor su paciencia y darme sabiduría para poder cumplir este proyecto, a mis maestros quienes estuvieron durante todo este proceso de formación brindándome sus conocimientos a mi compañera de tesis a la Sra. Carola Eras por su apoyo y a mi tutora de tesis Ing. María Campuzano Rodríguez por brindarme sus conocimientos profesionales

**Abigail Culque Núñez**



## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Lcdo. Jaime Orozco Hernández, Msc.

---

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “**REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PROMOCREDITOS STEVENS DEL CANTÓN MILAGRO**” y que corresponde de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Abril del 2014

**LISSETTE BALLADARES OVIEDO**

**ABIGAIL CULQUE NUÑEZ**

---

Firma del Egresado (a)

C.I: 092731235-5

---

Firma del Egresado (a)

C.I: 0927993808-8

# INDICE GENERAL

Caratula.....	i
Aceptación del Tutor .....	ii
Declaración de Auditoria de la Investigación .....	iii
Certificación de la Defensa.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	viii
Cesión del Derecho del Autor .....	ix
Índice General .....	xiii
Índice de Cuadros .....	xxi
Índice de Figuras.....	xx
Índice de Gráficos .....	xxi
Resumen.....	xxii
Abstract .....	xxiii
Introducción.....	xxiv
<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Problematización del Problema .....	1
1.1.2 Delimitación del Problema .....	2
1.1.3 Formulación del Problema .....	2
1.1.4 Sistematización del Problema.....	2
1.1.5 Determinación del Tema .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Objetivo General de la Investigación .....	3
1.2.2 Objetivo Específico de la Investigación .....	3
1.3 Justificación.....	4

<b>CAPITULO II</b> .....	5
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	5
2.1 MARCO TEORICO.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	5
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	8
2.1.3 Fundamentación .....	15
2.2 MARCO LEGAL .....	16
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	27
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES .....	30
2.4.1 Hipótesis General.....	30
2.4.2 Hipótesis Particular .....	30
2.4.3 Declaración de Variables .....	31
2.4.4 Operacionalización de las Variables .....	33
<b>CAPITULO III</b> .....	34
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	34
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	34
3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA.....	35
3.2.1 Características de la Población .....	35
3.2.2 Delimitación de la Población .....	35
3.2.3 Tipo de Muestra .....	35
3.2.4 Tamaño de la Muestra .....	35
3.2.5 Proceso de Selección .....	35
3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS.....	36
3.3.1 Métodos Teóricos.....	36
3.3.2 Métodos Empíricos.....	36
3.3.3 Técnicas e instrumentos .....	36
3.4 Propuesta de Procesamiento estadísticos de la información .....	37

<b>CAPITULO IV</b> .....	38
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b> .....	38
4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL .....	38
4.2ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERPECTIVA .....	39
4.3 RESULTADOS .....	50
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS.....	51
<b>CAPITULO V</b> .....	52
<b>PROPUESTA</b> .....	52
5.1 TEMA .....	52
5.2 JUSTIFICACION .....	52
5.3 FUNDAMENTACION.....	54
5.4 OBJETIVOS .....	54
5.4.1 Objetivo General de la Propuesta .....	55
5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	56
5.5 UBICACIÓN .....	56
5.6 FACTIBILIDAD .....	57
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA .....	58
5.7.1 Actividades .....	58
5.7.1.1 Organigrama Estructural .....	59
5.7.1.2Porter .....	60
5.7.1.3Diagnostico Foda .....	63
5.7.1.4Estrategias Fofadoda.....	64
5.7.1.5Manual de Funciones .....	69
5.7.1.6Manual de Procedimientos (Diagramas de Flujo) .....	88
5.7.1.7 Actividades de la propuesta .....	95
5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO.....	96
5.7.3 IMPACTO.....	97
5.7.4 CRONOGRAMA.....	97
5.7.5LINEAMIENTOS PARA EVALUAR LA PROPUESTA.....	99

<b>CONCLUSIONES</b> .....	100
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	101
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	102
<b>LINKOGRAFÍA</b> .....	103
Anexo 1: Encuesta .....	107
Anexo 2: Entrevista .....	110
Anexo 3: Acta de Compromiso .....	112
Anexo 4: Matriz del Problema .....	113
Anexo 5: Fotografías encuestas.....	117
Anexo 6: Resultado Plagio Urkund.....	118

## ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1	
Información necesaria y pasos en el proceso de selección .....	12
Cuadro 2	
Modelo de Motivación .....	14
Cuadro 3	
Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow .....	15
Cuadro 4	
Operación de las variables y sus indicadores. ....	42
Cuadro 5	
Operación de las variables y sus indicadores .....	43
Cuadro 6	
Los Manuales de procedimientos son importantes .....	48
Cuadro 7	
Conoce los Manuales de procedimientos de Comercial Stevens .....	50
Cuadro 8	
Importancia de las capacitaciones en el desarrollo de las actividades .....	51
Cuadro 9	
Capacitaciones constantes.....	52
Cuadro 10	

Cultura Organizacional de su empresa .....	53
Cuadro 11	
Importancia de las Políticas Internas .....	54
Cuadro 12	
Motivación de manera continua .....	55
Cuadro 13	
Proceso de selección adecuados.....	56
Cuadro 14	
Relación Laboral entre sus superiores y subordinados .....	57
Cuadro 15	
Conforme con el Desempeño de sus actividades .....	58
Cuadro 16	
Verificación de la Hipótesis .....	61
Cuadro 17	
Modelo de Encabezado.....	65
Cuadro 18	
Organigrama .....	69
Cuadro 19	
Porter .....	70
Cuadro 20	
Diagnostico Foda .....	71

Cuadro 21	
Estrategias Ofensivas .....	72
Cuadro 22	
Estrategias Ofensivas .....	73
Cuadro 23	
Estrategias Fofadoda .....	74
Cuadro 24	
Manual de Funciones (Gerente General) .....	75
Cuadro 25	
Manual de Funciones (Administrador).....	76
Cuadro 26	
Manual de Funciones (Secretaria) .....	77
Cuadro 27	
Manual de Funciones (Jefe de Ventas).....	78
Cuadro 28	
Manual de Funciones (Contador) .....	79
Cuadro 29	
Manual de Políticas y Procedimientos ( Selección y Contratación de Personal ....	80
Cuadro 30	
Manual de Políticas y Procedimientos ( Selección y Contratación de Persona.....	81
Cuadro 31	
Manual de Políticas y Procedimientos ( Selección y Contratación de Persona ....	82



Cuadro 32	
Manual de Políticas y Procedimientos ( Selección y Contratación de Persona ....	83
Cuadro 33	
Manual de Políticas y Procedimientos (Induccion del Personal) .....	84
Cuadro 34	
Manual de Políticas y Procedimientos (Induccion del Personal) .....	85
Cuadro 35	
Manual de Políticas y Procedimientos (Induccion del Personal) .....	86
Cuadro 36	
Manual de Políticas y Procedimientos (Capacitacion).....	87
Cuadro 37	
Manual de Políticas y Procedimientos (Capacitacion).....	88
Cuadro 38	
Manual de Políticas y Procedimientos (Capacitacion).....	89
Cuadro 39	
Manual de Políticas y Procedimientos (Capacitacion).....	90
Cuadro 40	
Manual de Políticas y Procedimientos (Motivacion) .....	91
Cuadro 41	
Manual de Políticas y Procedimientos (Motivacion) .....	92
Cuadro 42	
Manual de Políticas y Procedimientos (Motivacion) .....	93
Cuadro 43	
Manual de Políticas y Procedimientos (Motivacion) .....	94

Cuadro 44	
Diagrama de Flujo ( Capacitacion) .....	95
Cuadro 45	
Diagrama de Flujo ( Motivacion).....	96
Cuadro 46	
Diagrama de Flujo ( Selección y Contratacion de Personal) .....	97
Cuadro 47	
Diagrama de Flujo ( Induccion al Personal del nuevo Ingreso) .....	98
Cuadro 48	
Pruebas de Conocimiento o Capacidades .....	100
Cuadro 49	
Proceso de Selección .....	101
Cuadro 50	
Necesidades .....	103
Cuadro 51	
Programas .....	103
Cuadro 52	
Actividades Tecnicas .....	104
Cuadro 53	
Plan Motivacional .....	105
Cuadro 54	
Costos de los Planes .....	106
Cuadro 55	
Costo Beneficio .....	106

Cuadro 56	
Cronograma .....	108

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Lugar de Ubicación .....	66
Figura 2	
Fotografía de la Encuesta ( Oficina).....	124
Figura 3	
Fotografía de la Encuesta ( Local centro) .....	124
Figura 4	
Fotografía de la Encuesta (Local centro) .....	125
Figura 5	
Fotografía de la Encuesta ( Local centro) .....	125
Figura6	
Fotografía de la Encuesta ( Local centro) .....	126
Figura 7	
Fotografía de la Encuesta ( Local centro) .....	126
Figura 8	
Fotografía de la Encuesta ( Local centro) .....	127
Figura9	
Fotografía de la Encuesta ( Local centro) .....	127

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1	
Los manuales de procedimientos son importantes .....	49
Grafico 2	
Conoce los Manuales de Procedimientos de Comercial Stevens .....	50
Grafico 3	
Importancia de las Capacitaciones en el desarrollo de las actividades.....	51
Grafico 4	
Capacitaciones constantes.....	52
Grafico 5	
Cultura Organizacional de su empresa .....	53
Grafico 6	
Importancia de las políticas internas .....	54
Grafico 7	
Motivaciones de manera continua.....	55
Grafico 8	
Proceso de selección adecuados.....	56
Grafico 9	
Relación laboral entre superiores y subordinados .....	57
Grafico 10	
Desempeño de actividades .....	58

## RESUMEN

El trabajo de investigación que se realizó fue dirigido a la empresa Promocreditos Stevens, enfocándonos específicamente al departamento de recursos humanos donde se encontró problemas en las funciones que cumplen los empleados, falta de compromiso de los mismos, un ambiente laboral poco agradable, desconformidad por parte de los colaboradores y la falta de capacitación que deberían recibir los empleados para tener un mejor desempeño.

Se pudo detectar estos errores a través de una entrevista personalizada al gerente general de la empresa Promocreditos Stevens, quien nos brindó la información necesaria para llevar a cabo esta investigación y a su vez la autorización para realizar las respectivas encuestas a su personal que labora en su organización para poder recabar información verídica.

Mediante a la información anterior se enfocó la propuesta de rediseñar los manuales de procedimientos de selección y contratación de personal, inducción al personal de nuevo ingreso, motivación y capacitación. Ya que se considera de mayor importancia en el área del departamento de recursos humanos de dicha empresa donde se generan los principales problemas encontrados debido a que estos manuales no se encuentran estrictamente actualizados.

Esperando que la ejecución de este proyecto contribuya a la mejora continua de la empresa Promocreditos Stevens retribuyendo en el desempeño de los empleados y en el entorno laboral.

## **ABSTRACT**

The research that was conducted was aimed at the company Promocreditos Stevens specifically focusing the human resources department where problems were found in the roles of employees, lack of commitment from them, an unpleasant work environment, nonconformity by of employees and lack of training should be given to employees to perform better.

It was possible to detect these errors through a personal interview to CEO Promocreditos company Stevens, who gave us the information necessary to carry out this research and in turn the authority to perform the respective surveys its staff working in your organization to gather accurate information.

Using the above information the proposed redesign procedure manuals selection and recruitment, induction of new staff, motivation and training focused. Because it is considered more important in the area of human resources department of the company where the main problems are generated because these manuals is strictly not updated.

Waiting for the implementation of this project will contribute to improving the company continues Promocreditos Stevens rewarding performance of employees and in the workplace.

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa que desea alcanzar el éxito en el mercado consiguiendo liderazgo y ventaja competitiva que le permita poder cubrir con los estándares de calidad que exige el mercado hoy en día, debe desarrollar acciones estratégicas que le permita tomar decisiones acertadas para poder cumplir con sus objetivos, y es por eso que este proyecto se lo va desarrollar con el propósito de determinar las incidencias y causas que promueven el bajo rendimiento de los empleados al momento de cumplir con las tareas asignadas en el Comercial Stevens permitiendo de esta manera poder llegar al problema principal proporcionando soluciones que conlleven alcanzar la meta, si bien es cierto esta empresa ha crecido mucho en estos últimos años, sin embargo no se descarta que puede lograr mejores resultados con el pasar del tiempo

El clima laboral en las empresas debe garantizar a sus empleados relaciones humanas, agradables y actividades motivadoras que generen un estilo de dirección gerencial participativa, que les permita a sus colaboradores integrarse de manera óptima con sus compañeros de trabajo, con la finalidad de llegar a los objetivos planteados por la organización.

Uno de los puntos principales en poder llevar a cabo este proyecto de investigación podemos detectar las falencias que existen internamente en esta empresa familiar como lo es Promocreditos Stevens S.A mediante la modificación del mismo pretendemos cumplir con las expectativas planteadas.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

La Empresa Promocreditos Stevens empezó en marzo del 2002 como un negocio familiar que ha venido evolucionando dentro del Cantón Milagro logrando abarcar mercado fuera de la ciudad, que les permite darse a conocer para poder posicionarse en diferentes rincones nacionales y porque no internacionales pero a su vez esta empresa ha presentado problemas internos enfocados en los manuales de procedimientos mal establecidos, motivo por el cual se genera una información incorrecta ocasionando en los funcionarios y trabajadores desconocimiento de la misma.

Si bien es cierto los conocimientos de todo empleado se producen a través de la práctica y experiencias adquiridas sin embargo toda empresa debe brindarles a sus colaboradores las herramientas necesarias para conseguirlo, se visualizó que en comerciales Stevens el personal no es capacitado constantemente dando como resultado un bajo rendimiento en sus desempeños y actividades.

En toda empresa es necesario conocer la cultura organizacional que nos permite familiarizarnos con la actividad que esta genera, por lo tanto se realizó un estudio profundo y se analizó diferentes puntos de vista dando a conocer que tiene un elevado índice de incumplimiento de políticas internas por el desconocimiento de su cultura organizacional.

Lo primordial de toda institución es contar con elementos necesarios para obtener resultados favorables dentro de la misma, sin embargo en Comerciales Stevens se pudo detectar que el personal no se encuentra apto para ejercer el cargo asignado debido al inadecuado proceso de selección que no conllevan a los cumplimientos de sus metas.

Luego se observó que en la empresa existe inconformidad por parte de los empleados por la inexistencia de programas de motivación que conlleven a un mejoramiento continuo en realizar las respectivas labores cotidianas.

## **1.2 Delimitación del problema.**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Región:** Costa

### **Tiempo:**

Este proyecto investigativo se lo planteará al comercial Promocreditos Stevens S.A, empresa que nos facilitará información necesaria para llevar a cabo el análisis de la problemática.

### **1.1.3 Formulación del Problema.**

¿De qué manera afecta que no se encuentren bien estructurados los manuales de procedimientos en la Empresa Promocreditos Stevens del Cantón Milagro?

### **1.1.4 Sistematización del Problema.**

¿De qué manera inciden las capacitaciones en el bajo rendimiento de las actividades operativas de la Empresa Promocreditos Stevens?

¿Cómo afecta el desconocimiento de la cultura organizacional?

¿Qué consecuencia presenta el inadecuado proceso de selección?

¿Cómo influye la inexistencia de programas de motivación?

#### **1.1.5 Determinación del Tema.**

Análisis de los procedimientos y controles internos del departamento de recursos humanos de la Empresa Promocreditos Stevens

### **1.2 OBJETIVOS.**

#### **1.2.1 Objetivo General.**

Analizar cómo afecta que los manuales de procedimientos no se encuentren bien estructurados, aplicando técnicas investigativas, como encuestas y entrevistas que nos permitan obtener información veraz para obtener una mejora continua.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Analizar como inciden las capacitaciones en el desarrollo de las actividades operativas de la Empresa Promocreditos Stevens.
- Determinar cuáles son los orígenes del desconocimiento de la Cultura Organizacional de la Empresa.
- Identificar como afecta que el personal no se encuentre apto al momento de ejercer el cargo asignado como resultado de un mal proceso de selección
- Identificar las causas principales de la inexistencia de programas de motivación.

### **1.3 JUSTIFICACION**

Las organizaciones comerciales en la actualidad se vuelven más exigentes hoy en día, en la que estamos obligados a regirnos a los cambios que se presentan en las distintas áreas operativas, mediante esta observación directa hemos analizado que es importante contar con un modelo de procedimientos del departamento de recursos humanos y de esta manera los líderes puedan retroalimentar el que hacer de sus trabajadores y sean más eficientes con el fin de facilitar procesos de evolución y desarrollo.

La investigación tiene como objetivo primordial plantear un cambio en el desarrollo de este departamento, de esta manera se contribuirá en la óptima ejecución de las labores que se realiza en el área de Recursos Humanos.

Dentro de los logros que se aspiran alcanzar es recabar información veraz de las partes involucradas en este departamento, mediante la aplicación de técnicas investigativas con el fin de identificar claramente los factores que afectan las relaciones intrapersonales.

Para llevar a cabo una adecuada investigación utilizaremos herramientas necesarias que nos faciliten de alguna otra manera mejorar los manuales de procedimientos con el fin de elevar el rendimiento de los empleados, además de mejorar la calidez humana del entorno laboral interno y externo establecimiento programas de capacitaciones motivacionales.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.11 Antecedentes Históricos**

Esta Microempresa familiar Promocreditos Stevens empezó en el año 2002 hace como 12 años, mediante ese tiempo ha tenido una excelente acogida del mercado local, donde se ha dado a conocer como una empresa que ofrece variedades de artículos para el hogar, utilizando herramientas estratégicas como revistas de catálogos donde muestran su gama de productos, etc.

El señor Vicente Hervas gerente general de la empresa dieron a conocer el nombre comercial Stevens por su primer hijo, en la actualidad cuenta con una sucursal en el centro denominada Stevens, su oficina principal queda en la ciudadela Bellavista.

El Comercial Stevens en el transcurso de los años ha ido adaptándose a los cambios que se le han presentado, actualmente cuentan con muchos trabajadores que no tienen bien definida sus funciones, por lo tanto se les dificulta en la realización del cumplimiento de sus actividades.

## 2.1.2 Antecedentes Referenciales

**Institución:** Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativa

**Tema:** La administración de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Molino Miraflores

**Autor:**Elaborado por: MileneAnabel Mantilla Ramírez

El desarrollo de este trabajo se lo realizo en base a los conocimientos que se tiene sobre esta empresa “Molinos Miraflores” dedicada a producir harina de trigo y derivados, por ello se propuso el tema planteado el cual se lo ha desarrollado el estudio de toda la problemática y su respectiva propuesta, el trabajo está distribuido por cinco capítulos que componen toda la tesis, dentro del primer capítulo se detallaminuciosamente la problemática planteada es decir el desempeño de los trabajadores disminuirá una incorrecta administración de talento humano, la delimitación su formulación y su correspondiente justificación. En el capítulo dos se hace una pequeña reseña de los antecedentes investigativos de la empresa que es sujeta a este estudio, además se encontrara toda la información referente al tema planteado y con su respectiva hipótesis y variables que conforman este capítulo. Dentro del capítulo tres fundamentalmente es donde se escoge el universo al que se aplicara la herramienta investigativa conocida como la encuesta para la obtención de información relevante sobre el tema establecido. En lo concerniente al capítulo cuatro se realiza la interpretación de los resultados es decir la recolección, tabulación y análisis de los resultados de la encuesta, donde se pudo constatar, que socializando un plan de mejora se puede implementar relaciones interpersonales evitando así conflictos entre compañeros la misma que corresponde al capítulo cinco donde se detalla todo lo concerniente a la propuesta es decir sobre Diseño de un Manual de funciones y procedimientos para la adecuada aplicación de los procesos administrativos de talento humano para elevar el desempeño laboral de los trabajadores<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Universidad técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativa “ *La administración de Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores Molino Miraflores*”  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1901/530%20ING.pdf?sequence=1>

**Institución:** Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativa

**Tema:**“Manuales de procedimientos y su incidencia en el desempeño del personal en la Empresa Wakenhut del Ecuador Cía.Ltda. de la Ciudad de Ambato”

**Autor:**Elaborado por: Diana Elizabeth Carvajal Noboa.

**Fecha:**Ambato, Enero del 2013.

Es una empresa dedica a ofrecer servicios de seguridad privada dicha compañía nace con una problemática en la carenciaun manual de procedimientos que afecta en el desempeño del personal en la empresa Wakenhut del Ecuador Cía. Ltda. De la ciudad de Ambatoen la cual presenta necesidades de orden administrativo interno.

El propósito de esta investigación es analizar cuáles son las incidencias que afectan en la organización ocasionando el bajo rendimiento de los empleados.

El objetivo generalde la investigación consistió en: Diseñar un Manual de procedimientos y su incidencia en el desempeño del personal de la empresa Wakenhut del Ecuador Cía.Ltda.De la ciudad de Ambato para el reposicionamiento y mejora en las relaciones que existen en las diferentes áreas departamentos.

Los objetivos Específicos contribuyeron al logro del Objetivo Generalson:

- (1) Determinar los procesos en mejorar la operatividad en cuanto a los servicios prestados.
- (2) Proponer indicadores que permitan mantener un control permanente del personal de la empresa Wakenhut.

Los contenidos del marco teórico sirvieron como premisas de antecedentes investigativos, para sustentar las fundamentación filosófica, fundamentación legal etc., la utilidad del presente trabajo de investigación será de aporte muy valioso para directivos y trabajadores de la Empresa WakenhutCía.Ltda.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Universidad técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativa. *“Manuales de procedimientos y su incidencia en el desempeño del personal en la Empresa Wakenhut del Ecuador Cía. Ltda.* <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3316/27%20o.e..pdf?sequence=1>

**Institución:** Universidad Estatal de Milagro Facultad de Ciencias Administrativa.

**Tema:** Viabilidad para la creación de un departamento de desarrollo de gestión de Talento Humano que sirva para aumentar la pertinencia de los empleados con la organización.

**Autor:** Elaborado por: Elizabeth Castillo Salvatierra, Ruth Galarza Pizarro

**Fecha:** Milagro, febrero del 2012

El presente tema de tesis se desarrollara en crear un departamento de gestión de talento humano estrategia que ayudara de ante mano a los empleados que laboran en la organización a mejorar su desarrollo habitual en el día a día.

Dicha empresa se enfoca en proveer seguridad razonable hacia sus subordinados creando confiabilidad, confianza, efectividad y ante todo mejorar calidad de vida y brindar así un excelente servicio al cliente.

Esta investigación es dirigida al personal de la empresa para establecer controles internos y obtener mejores resultados, por lo que es necesario crear un departamento de desarrollo de talento humano implantar que involucre a la organización como un todo, en busca de niveles de eficiencia y eficacia, de acuerdo a los parámetros que se exigen en la actualidad.

En conclusión, de esta propuesta, se obtiene una visión integral de la organización, referente a si está alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado así como también los recursos utilizados y las acciones ejecutadas, tiene la finalidad de evaluar su gestión para definir sus estrategias en el caso que se amerite.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Universidad Estatal de Milagro Facultad de Ciencias Administrativa. *“Viabilidad para la creación de un departamento de desarrollo de gestión de talento humano que sirva para aumentar el grado pertenencia de los empleados con la organización”*

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/518/1/149%20Viabilidad%20para%20la%20creacion%20de%20un%20dpt%20de%20talento%20humano%20MUCALSA.pdf>



### **2.1.3 Fundamentación**

#### **Manual de Procedimientos**

##### **Concepto**

Los manuales de procedimientos son documentos administrativos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de la organización (antecedente, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos etc.), Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejoramiento de sus tareas.

##### **Importancia**

Los manuales de procedimientos son de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control para el correcto manejo de los procesos internos o funciones que deberán ser realizadas por cada empleado enfocándose así en obtener mayor productividad y aprovechamiento.

Además de ayudar y facilitar el cumplimiento de las actividades asignadas permitiendo evaluar si se ejecuta de la forma correcta midiendo el tiempo de cumplimiento y la efectividad generada en el momento de utilizar los manuales de procedimientos.

Los propietarios que participa en el mundo de los negocios: gerentes, inversionistas u otros utilizan los términos y los conceptos apropiados para describir los procedimientos de las actividades de todo negocio, sea grande o pequeño

##### **Objetivos**

El objetivo principal de los manuales de procedimientos se da en la explicación clara y precisa de cada una de las funciones o actividades que se van a ejercer dependiendo el cargo uno de los puntos principales a seguir son los siguientes.

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición instrucciones y directrices.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que le componen.
- promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financiamiento y tecnológicos disponibles.<sup>4</sup>

## **Cultura Organizacional**

### **Concepto**

Es el conjunto de supuestos, creencias valores y normas que comparten los miembros de una organización, es factible que la hayan creado conscientemente sus miembros clave o que tan solo haya evolucionado con el paso del tiempo, la idea de la cultura es hasta cierto punto intangible, ya que no se puede ni ver ni tocar, si bien está presente y tiene efectos amplios.

### **Importancia**

La cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa, confiere identidad organizacional a sus empleados, también genera una fuente de estabilidad y continuidad de la empresa con lo que brinda una sensación de seguridad a sus miembros al mismo tiempo los conocimientos ayudaran de alguna manera a que sus empleados interpreten lo que ocurre en la empresa.

Una característica definitiva final de muchas culturas es que se consideran representaciones simbólicas de creencias y valores subyacentes, lo más frecuente es que los empleados hagan inferencias acerca de ella cuando escuchan relatos sobre cómo se realiza el trabajo, leen los lemas que comunican los ideales de la compañía, observan artefactos claves o presencian ceremonias en las cuales se honra a cierto tipo de empleados.

---

<sup>4</sup>BENJAMÍN Franklin Enrique “*Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura*” McGraw-Hill Interamericana, México (2001) pp. 147,148

## **La comunicación y cambio de cultura**

Las organizaciones necesitan crear y manejar deliberadamente sus culturas, deben ser capaces de comunicarlas a los empleados, en especial a los recién contratados, por lo general las personas están más dispuestas a adaptarse y aprender cuando desea agradar a otros, ganar su aprobación y aprender de su nuevo ambiente de trabajo. De modo similar las organizaciones están ansiosas de lograr que los nuevos empleados tengan un buen ajuste, por lo cual muchas empresas aplican un enfoque deliberado para ayudar a cumplir su propósito.<sup>5</sup>

## **Proceso de Selección y Orientación**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá de contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tiene que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo aumentando así la probabilidad de que el sujeto este satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo.

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización disponer de personal con altos niveles de rendimientos es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.

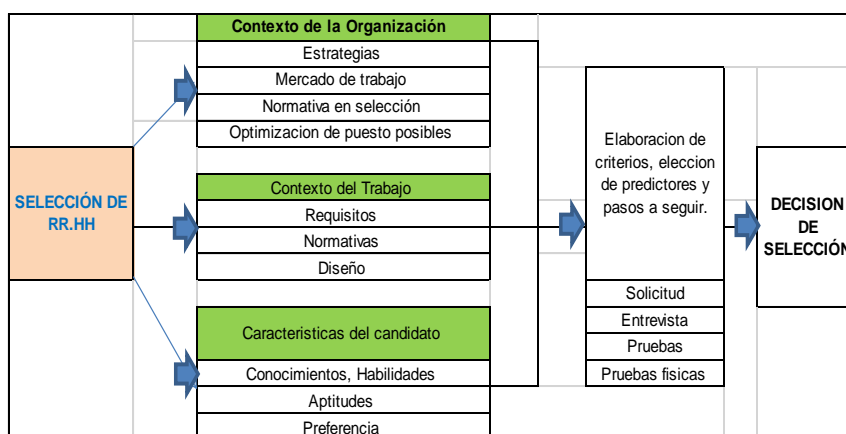
---

<sup>5</sup>Kevin Davis. Johnw. Newstrom *Comportamiento Humano en el Trabajo* Director editorial Ricardo del Bosque Alayán McGraw-Hill Interamericana (2007) Reg. 736(Duodécima edición) p 90

- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

## Información necesaria y pasos en el proceso de selección

Cuadro#1



**Fuente:** VALLE- Dolan – Jackson –Schole “La Gestión de los Recursos Humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación

Las decisiones sobre selección y orientación comienzan a partir de que se cuente con un conjunto de candidatos potencialmente cualificados, se haya realizado un análisis de las características del puesto de trabajo disponible y descrito el contexto de la organización.

La opción estratégica de la empresa no es independiente de las personas por tanto los conocimientos y capacidades que se requieran para el desarrollo de la estrategia de la organización deberán servir de guía en los requerimientos a buscar el individuo de igual forma, durante el desarrollo del proceso de selección se tendrán que tener en consideración la normativa que regula este proceso y muy especialmente lo relativo a la discriminación en el trabajo.

### El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere

creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión<sup>6</sup>

## **Motivación**

La motivación también requiere descubrir y entender los impulsos y necesidades de los empleados, es necesario reforzar los actos positivos que ellos realizan en favor de la empresa, como generar satisfacción en los clientes mediante el servicio personalizado.

## **Un modelo motivacional**

El trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas.

Ejemplo de las diferencias individuales y las influencias culturales en acción, como se aprecia en la siguiente fórmula.

$$P = C \times M$$

**P:** Rendimiento Potencial

**C:** Producto de la Capacidad

**M:** Motivación

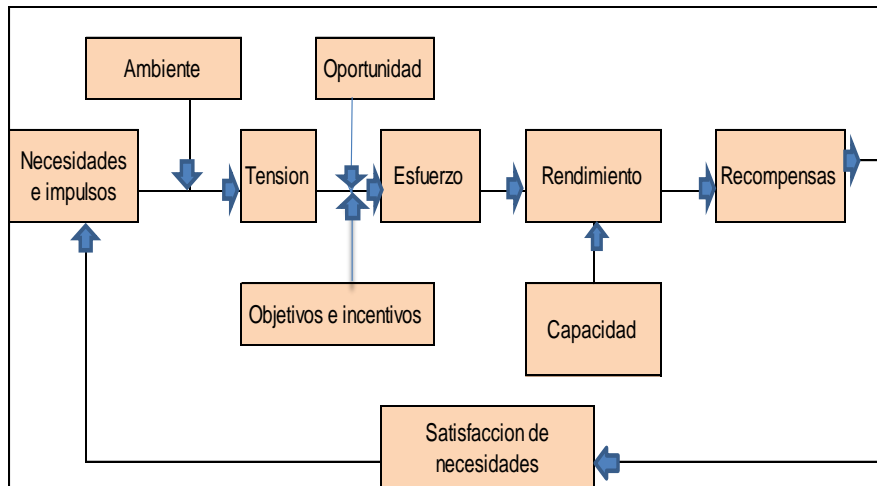
La presencia de los objetivos y la conciencia de los incentivos para satisfacer las necesidades personales también son factores motivacionales poderosos que llevan al esfuerzo.

*Cuando un empleado es productivo y la empresa se da cuenta, le retribuye en concordancia. Si tal recompensa es apropiada en cuanto a su naturaleza, momento y distribución, quedan satisfechos los impulsos y necesidades originales del trabajador.*

### **Cuadro# 2** Modelo de Motivación

---

<sup>6</sup>VALLE- Dolan – Jackson –Schole “ *La Gestión de los Recursos Humanos como atraer , retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*” Editor José Ignacio Fernández Soria 3ra Edición México (2007) pp 129,130,132



**Fuente:**DAVIS, Keith, NEWSTROM Jhonw. “*Comportamiento Humano en el Trabajo*” México, edición 11 (2007) Mc Graw- Hill Interamericana Reg. 736 (duodécima edición) pp101

### **Motivación hacia el logro**

La motivación es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos, los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañan.

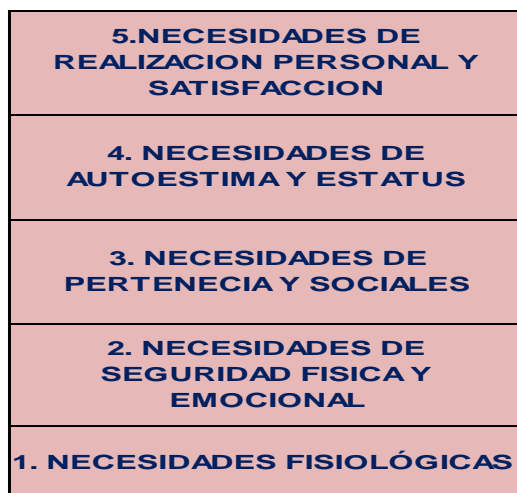
Hay diversas características que definen a los empleados orientados a los logros trabajan más intensamente cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, existe riesgo apenas moderado de fracaso y se les brinda retroalimentación específica sobre su rendimiento. Las personas que sienten un impulso intenso para alcanzar logros se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan de ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

### **Motivación hacia la afiliación**

Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Las comparaciones de los empleados motivados hacia los logros y hacia la afiliación indican en la manera en que ambos modelos influyen en el comportamiento. Las personas orientadas hacia los logros trabajan más intensamente cuando sus superiores les proporcionan evaluaciones detalladas de su comportamiento en el trabajo. Sin embargo, los individuos motivados

hacia la afiliación trabajan mejor si se les facilita por sus actitudes favorables y su cooperación.

### **Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow**



**Cuadro # 3**

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Código de Trabajo**

Contrato de Trabajo Tácito, Gaceta Judicial 4, 1947

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en

contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico; d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008;
- h) Los demás que determine la ley.

Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente, el empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.



La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Art. 18.-Contrato escrito.- El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado. Constará en un libro especial y se conferirá copia, en cualquier tiempo, a la persona que lo solicitare.

Art. 19.- Contrato escrito obligatorio.- Se celebrarán por escrito los siguientes contratos:

- a) Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada;
- b) Los de obra cierta cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios mínimos vitales generales vigentes;
- c) Los a destajo o por tarea, que tengan más de un año de duración;
- d) Los a prueba;
- e) Los de enganche;
- f) Los por grupo o por equipo;
- g) Los eventuales, ocasionales y de temporada;
- h) Los de aprendizaje; i) Los que se estipulan por uno o más años;
- j) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y,
- k) Los que se celebren con adolescentes que han cumplido quince años, incluidos los de aprendizaje; y
- l) En general, los demás que se determine en la ley.

**Indemnizaciones Laborales**, Gaceta Judicial 10, 1942

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

Art. 41.- Responsabilidad solidaria de empleadores.- Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.

Art. 42.- **Obligaciones del empleador.**- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieran diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de

América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.  
Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.  
Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
  - a) El tiempo de servicio;

- b) La clase o clases de trabajo; y
  - c) Los salarios o sueldos percibidos;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
  16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
  17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
25. Pagar al trabajador remplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al remplazado;
26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.  
El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

Art. 44.- **Prohibiciones al empleador.**-Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar.

El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

**Relación laboral**, Gaceta Judicial 10, 1942

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Jurisprudencia:

**Remuneración**, Gaceta Judicial 10, 1975

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.



La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.

**Salario Real y Salario Mínimo**, Gaceta Judicial 2, 1973

Art. 82.- Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales.- En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas.

Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales.

De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente.

Jurisprudencia:

**Beneficios de Orden Social**, Gaceta Judicial 6, 1984

Art. 83.- Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Art. 84.- Remuneración semanal, por tarea y por obra.- Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.

## PLAN DEL BUEN VIVIR

### Objetivo # 6

#### **Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas**

*Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.*

El objetivo primordial de este plan del buen vivir es garantizar el trabajo justo y digno para cualquier persona en general que trabajan en diferentes instituciones ya sea públicas o privadas para lograr la eficiencia y eficacia y productividad que sirva de guía para hacer respetar y cumplir con sus derechos sociales y económicos como se lo merece cualquier ciudadano que ofrece o presta sus servicios.

Sin embargo promueve el respeto y los derechos de la sociedad, vela por la integridad y el desarrollo de sus capacidades donde no exista ningún tipo de discriminación alguna ya sea por nivel social económico, sexo, religión u otros por lo tanto el plan de buen vivir está totalmente comprometido con la sociedad en hacer respetar sus derechos, logrando que exista igualdad para todos y seguir contribuyendo para ser un país mejor.<sup>7</sup>

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL.**

- **Administración:** Establece y prepara documentos e informes para hacer frente a las necesidades legales y básicas que la empresa padece.
- **Autoridad:** Persona de carácter u voz de mando en ordenar a subordinados.
- **Calidad de servicio:** Se refiere a la forma en que es atendido el cliente van desde el saludo cordial, análisis respectivo de necesidades del consumidor y seguimientos e inquietudes después de la compra.
- **Capacitación:** Capacitación constante para los empleados de una entidad u organización que sirva para enriquecer conocimientos.

---

<sup>7</sup><http://plan.senplades.gob.ec/objetivo-6>

- **Clima organizacional:** conjunto de integración de personas o elementos que generan motivación en los empleados.
- **Control:** permite comparar lo alcanzado con lo planificado y evalúa los resultados.
- **Coordinación:** Integración grupal de personas responsables para llegar a un objetivo principal
- **Delegar:** transferir poder o autoridad de una persona a otra para que obre en cualquier situación según su mejor criterio.
- **Departamento de recursos humanos:** Departamento encargado de dirigir organizar y formular programas y proyectos de mejora para el desarrollo de talento humano y de esta manera poder llegar al objetivo principal de la empresa.
- **Desempeño:** Manera en como una persona se desempeña en su cargo, es decir evoluciona en su puesto.
- **Eficacia:** la capacidad para determinar los objetivos de manera acertada para hacer lo que se debe hacer.
- **Eficiencia:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- **Estrategias:** Acciones que deberán tomarse para poder mejorar los procesos y los resultados obtenidos buscando una mejora continua.
- **Ética:** Conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas.
- **Habilidad:** Es la actitud para plantear y llevar a cabo un determinado trabajo y culminarlo con éxitos.
- **Honestidad:** Decencia o moderación de la persona en lo referente a las acciones y palabras.
- **Indicadores de gestión:** Técnicas utilizadas por cada empresa para medir atributos o avances de los procesos permitiendo establecer estrategias en el momento indicado.
- **Logística:** Es el traslado del producto desde su fabricación hasta llegar al consumidor tratando que el producto llegue en buenas condiciones.
- **Manual de funciones:** Son descripciones analísticas que se desarrollan en cada una de los puestos que se va a ejecutar en la empresa.

- **Manuales de procedimientos:** Documento que describe de manera clara y precisa de las actividades que cada empleado debe cumplir de forma ordenada para obtener un resultado óptimo.
- **Meta:** Es el fin de una acción o plan que pretende alcanzar toda organización.
- **Moral:** Relativo a las costumbres o reglas de conductas dentro de la organización
- **Motivación:** Acción o efecto que predispone el individuo para realizar ciertas acciones.
- **Normas:** Reglas o políticas sobre la manera como se debe hacer o esta establecido que se haga una determinada cosa.
- **Organización:** Estructuras que se diseñan para alcanzar metas y objetivos planteados de una manera ordenada.
- **Poder:** autorización que una persona extiende a otra para que concluya en su nombre una o varias tareas.
- **Procedimientos:** Actividad que consiste en seguir ciertos pasos de manera ordenada para lograr un desarrollo productivo de manera eficaz.
- **Relaciones laborables:** Garantiza que la comunicación entre los empleados y la empresa sea beneficiosa para un mayor desempeño en las tareas encomendadas.
- **Rotación de personal:** Acción o efecto por el cual un empleado pasa de un puesto o actividad de trabajo a otro.
- **Segregación:** Limitar las actividades o procesos de cada empleado.
- **Selección de personal:** Escoger entre varias personas a los candidatos idóneos para ejercer cargos ya establecidos
- **Talento humano:** Es el conjunto de personas que desempeñan determinadas funciones para alcanzar metas y objetivos propuestos por la empresa.
- **Vacante:** Empleo, cargo o dignidad que está listo para ser ejecutado por alguien.
- **Ventas:** Especie de contrato por el cual se transfiere un producto al cliente a cambio de dinero.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General.**

Los manuales de procedimientos mal establecidos inciden en el desconocimiento de las funciones de los empleados afectando la operatividad de la Organización.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- Las capacitaciones influyen en el bajo rendimiento de las actividades operativas de la Empresa Promocreditos Stevens.
- El desconocimiento de la Cultura Organizacional afecta en el incumplimiento de las políticas internas de la Empresa
- El inadecuado proceso de selección inciden en la mala distribución de los cargos a los empleados de la Empresa
- La escasez del programa de motivación genera inconformidad en los empleados.

### **2.4.3 Declaración de las variables**

#### **➤ HIPÓTESIS GENERAL**

#### **Variable dependiente**

Funciones mal establecidas

#### **Variable independiente:**

Manual de procedimiento

#### **➤ HIPÓTESIS PARTICULARES**

#### **Variable dependiente:**

Rendimiento de actividades operativas

**Variable independiente:**

Capacitaciones

**Variable dependiente:**

Incumplimiento de políticas

**Variable independiente:**

Desconocimientos de la cultura organizacional

**Variable dependiente**

Distribución de Cargos

**Variable independiente**

Proceso de selección a personal

**Variable dependiente**

Inconformidad por parte de los empleados

**Variable independiente**

Programas de motivación.

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro # 4. Operacionalización de las Variables con sus indicadores

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Manual de procedimientos	VI	Documentos que orientan en cómo deben ejecutarse las tareas internas y externas.	Manuales creados durante el año	Documentos
Funciones mal establecidas	VD	Retrasos en realizar sus actividades en las diferentes áreas	Ineficiencia en los procesos operativos	Informes semanales
Capacitaciones	VI	Preparación al talento humano para optimizar el cumplimiento de los objetivos.	Satisfacción al Cliente	Reducción de Reclamos
Rendimiento de Actividades Operativas	VD	Cumplimiento de tareas asignadas	Número de objetivos cumplidos	Metas Cumplidas
Desconocimiento de la Cultura Organizacional	VI	Falta de Compromiso de la empresa	Relación interpersonal de los empleados	Entorno Social

### Operacionalización de las variables

Elaborado por: Lissette Balladares y Abigail Culque

**Cuadro # 5.** Operacionalización de las Variables con sus indicadores

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO DE VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
<b>Incumplimiento de Políticas</b>	VD	Reglamentos establecidos por parte de la empresa que deberá ser cumplidos por los empleados	Evaluaciones de desempeño	Informes Reportes
<b>Procesos de Selección</b>	VI	Selección del personal idóneo	Número de personas contratadas.	Contratos Legalmente establecidos.
<b>Distribución de Cargos</b>	VD	Asignación de las tareas	Observación directa	Cumplimiento de Funciones
<b>Programas de Motivación.</b>	VI	Procesos de planificación motivacionales que permitan alcanzar los objetivos planteados	Estrategias de planificación	Encuestas

**Operacionalización de las variables**  
**Elaborado por:** Lissette Balladares y Abigail Culque



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIAGACION Y SU PERPECTATIVA GENERAL**

##### **Perspectiva general de la investigación**

La metodología de la presente investigación esta direccionada en un modelo documental que trata de estudiar de manera analítica y profunda la realidad en la que se encuentra y como está estructurada dentro de la organización en las áreas administrativa y operacional

El tipo de investigación que vamos a utilizar en nuestro proyecto es:

**Investigación No Experimental:**Nuestro proyecto investigativo servirá para facilitarnos la información requerida para nuestra tesis mediante herramientas fundamentales utilizadas como encuestas, entrevistas, anexos para obtener resultados de manera óptimasin cometer ningún tipo de manipulaciones ni alteraciones que afecten a la misma.

**Investigación Descriptiva y Explicativa:**Se analizara cuidadosamente cada una de las variables y factores en general que hemos encontrado a raíz del planteamiento de las hipótesis a través de un diseño a futuro enfocado en el rediseño de los procedimientos a seguir en el área del departamento de Recursos Humanos del Comercial Promocreditos Stevens.

### **3. 3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA**

#### **3.2.1 Características de la Población**

Los sujetos que van hacer medidos para la debida investigación de este proyecto son los empleados de la Empresa Promocreditos Stevens tanto del área administrativa como operativa.

#### **3.2.2 Delimitación de la Población**

Los empleados de la empresa que conforman la población para este proyecto son 80 personas, conformados desde la directiva y hasta el cargo de menor jerarquía, considerados también clientes internos.

#### **3.2.3 Tipo de Muestra**

El tipo de muestra para este proyecto se aplicará al total de la población de la empresa, mediante este modelo de muestra nos permitirá analizar diferentes tipos de criterios de nuestra investigación específicamente en las áreas involucradas del problema planteado del almacén Promocreditos Stevens.

#### **3.2.4 Tamaño de la Muestra**

Para el presente proyecto investigativo no se efectuara una muestra, debido a que la población adquirida es pequeña por lo que se realizara las encuestas respectivas a todos los empleados en general equitativamente. Así podremos obtener información verídica que aportara mucho para el proyecto a ejecutarse.

#### **3.2.5 Proceso de Selección**

En nuestra investigación utilizaremos la técnica de la encuesta que se aplicará a los empleados seguido de una entrevista directa a los Superiores de la Empresa Promocreditos Stevens.

### 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

#### 3.3.1 Métodos Teóricos

Los métodos y técnicas que utilizaran son las siguientes:

**Método Deductivo:** Mediante este método se va analizar las causas por lo que es justo y necesario implementar el rediseño de manuales de procedimientos de la organización en general para dar una solución factible.

**Método Inductivo:** Se aplicara a los trabajadores y clientes para saber cuáles son sus inquietudes, para luego analizar sus causas y efectos de la problemática en la cual se visualizara los criterios omitidos

**Método Estadístico:** Instrumentos necesario para iniciar con la tabulación de datos de la respectiva investigación a realizar

#### 3.3.2 Método Empírico

**Observación Directa.-** Este método se aplica para percibir las actitudes y comportamiento de los empleados de manera directa método que sirve de mucho para visualizar las situaciones que existen dentro de la organización

#### 3.3.3 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas aplicadas a seguir son las siguientes:

- **Encuesta::** En la cual se formula un cuestionario de preguntas cerradas de acuerdo a la situación actual de la empresa Promocreditos Stevens S.A
- **Entrevista:** Se utilizara la entrevista personalizada dirigida al personal del área de Recursos Humanos y Gerencia General.

### **3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION**

Para el procesamiento de tabulación de los datos utilizaremos Programa de Microsoft Excel mediante las tablas dinámicas que nos servirán para la realización de los gráficos estadísticos que nos ayudará y facilitara la debida clasificación y orden de las pregunta realizadas a los encuestados de dicha institución.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

La presente encuesta será enfocada a los empleados de comercial Stevens con el objetivo de obtener información verídica para el mejoramiento de los manuales de procedimientos a continuación se presentara los respectivos cuadros y gráficos.

##### 4.1.1 Análisis de los Resultados

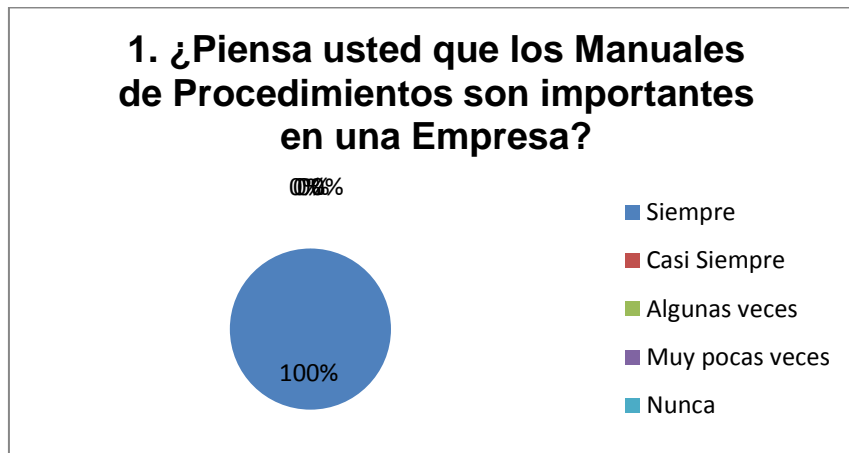
**1 ¿Piensa usted que los Manuales de Procedimientos son importantes en una Empresa?**

**Cuadro# 6:** Los manuales de procedimientos son importantes

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	80	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens  
**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Grafico #1:** Los manuales de procedimientos son importantes



**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

### **Lectura Interpretativa**

Como podemos observar del total de las personas encuestadas el 100% que laboran dentro del comercial Stevens consideran que si es muy importante contar con los Manuales de Procedimientos documentados en la Empresa, sin embargo sus colaboradores sugieren que cualquier organización deben dar a conocer dichos documentos necesarios para el trabajador.

## 2.¿Conoce usted los Manuales de Procedimientos con los que cuenta Comercial Stevens?

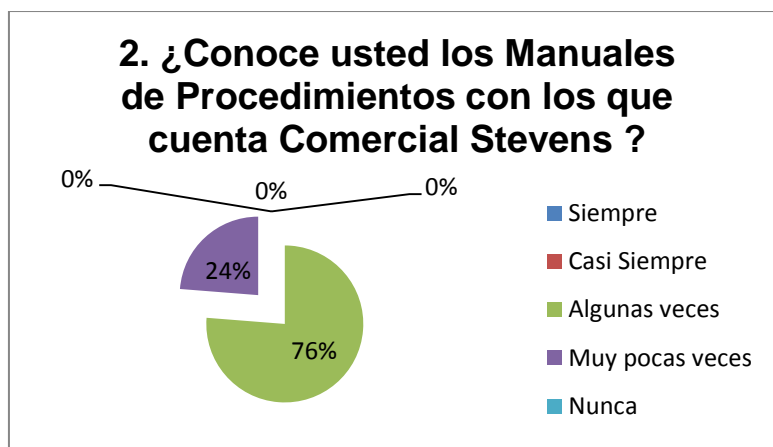
**Cuadro# 7:** Conoce los Manuales de Procedimientos del Comercial Stevens

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas veces	61	24%
Muy pocas veces	19	76%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Grafico # 2 :** Conoce los Manuales de Procedimientos del Comercial Stevens



**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

### Lectura Interpretativa:

Mediante las alternativas realizadas hemos detectado que el 76% de los empleados encuestados opinan que algunas veces conocen los manuales de procedimientos con los que cuenta Comercial Stevens, mientras tanto el 24% aduce que muy pocas veces tienen conocimiento de estos manuales.

### 3. ¿Considera importante las Capacitaciones en el Desarrollo de sus Actividades para obtener mejores rendimientos?

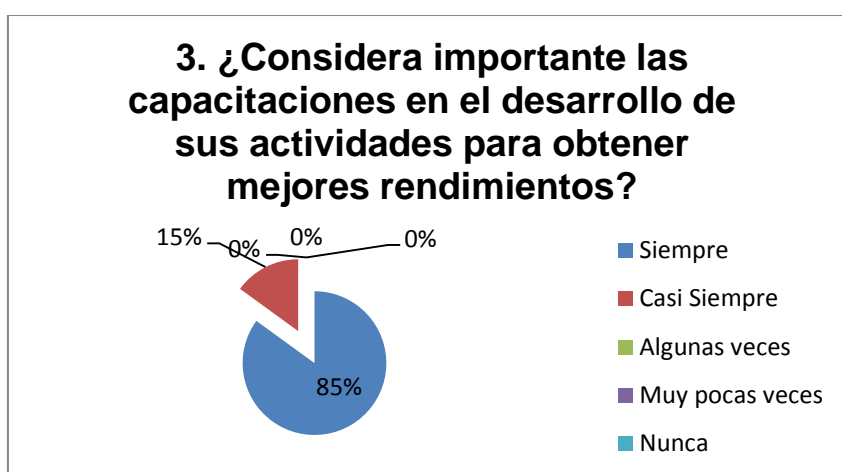
**Cuadro# 8:** Importancia de las capacitaciones en el desarrollo de las actividades

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	68	85%
Casi Siempre	12	15%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Grafico# 3:** Importancia de las capacitaciones en el desarrollo de las actividades



**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

#### Lectura Interpretativa

El 85% de los empleados encuestados piensa que siempre es importante recibir capacitaciones para poder mejorar el desarrollo operativo de sus actividades y el 15% opina que casi siempre es importante recibir capacitaciones.



#### 4. ¿Recibe usted Capacitaciones constantemente?

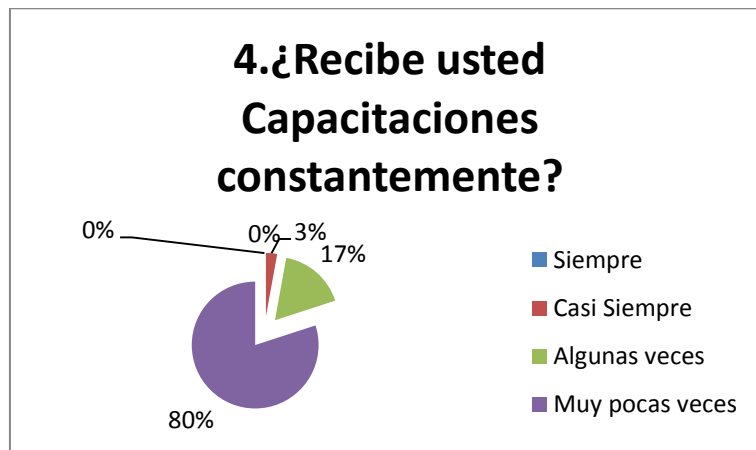
Cuadro# 9: Capacitaciones constantes

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	3%
Algunas veces	12	17%
Muy pocas veces	56	80%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

Fuente: Encuesta realizada a Comercial Stevens

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

Grafico# 4Capacitaciones constantes



Fuente: Encuesta realizada a Comercial Stevens

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

#### Lectura Interpretativa

Podemos observar que el 80% de los colaboradores encuestados reciben muy pocas veces capacitaciones, el 17% informa que se los capacita algunas veces y el 3% casi siempre, demostrando que la empresa objeto de estudio debe de invertir en programas de capacitaciones para mejorar el desempeño de sus empleados.

## 5.- ¿Conoce usted la Cultura Organizacional de su Empresa?

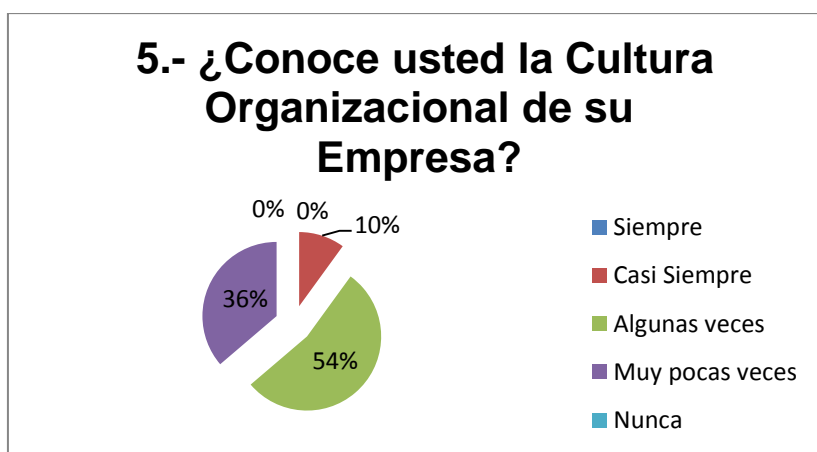
Cuadro # 10: Cultura Organizacional de su Empresa

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi Siempre	8	10%
Algunas veces	43	54%
Muy pocas veces	29	36%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

Fuente: Encuesta realizada a Comercial Stevens

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

Grafico# 5: Cultura Organizacional de su Empresa



Fuente: Encuesta realizada a Comercial Stevens

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

### Lectura Interpretativa

Se considera que el 54% de los trabajadores encuestados indican que algunas veces les dan a conocer la cultura organizacional, el 36% aducen que muy pocas veces conocen la cultura y el restante opina que casi siempre tienen conocimiento de la misma.

**6. ¿Cree usted que es importante el conocimiento de las Políticas Internas de su Empresa?**

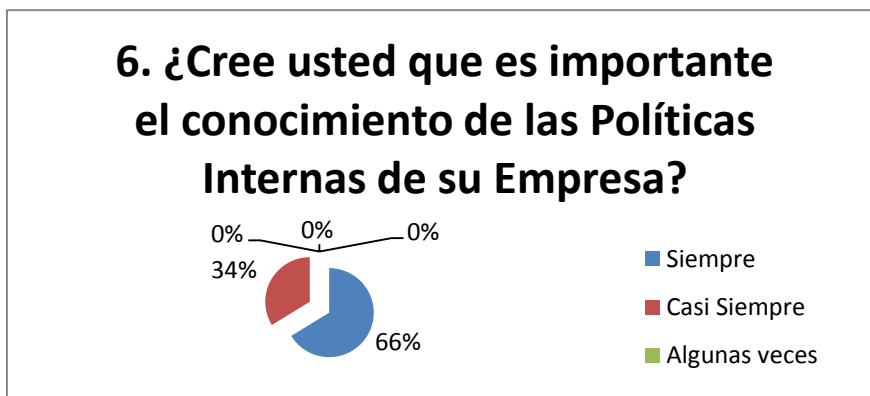
**Cuadro# 11:** Importancia de las Políticas Internas

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	53	66%
Casi Siempre	27	34%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Grafico# 6:** Importancia de las Políticas Internas



**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Lectura Interpretativa**

Obteniendo el resultado del estudio se detectó que el 66% de los encuestados opinan que siempre es importante conocer sobre las políticas internas de la empresa, el 34% asume que casi siempre es importante el conocimiento de las mismas, teniendo un porcentaje positivo por parte de los empleados aceptando que es importante que se conozcan las políticas internas del lugar donde se desempeñan.

## 7. ¿Recibe usted motivaciones de manera continua?

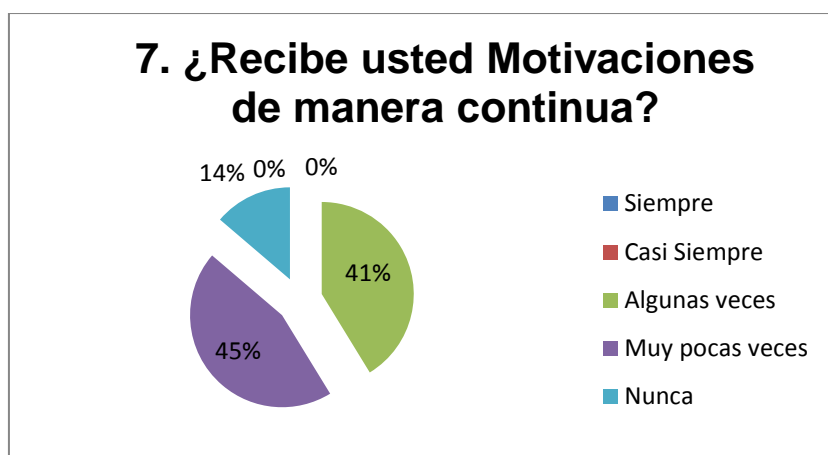
**Cuadro# 12:** Motivaciones de manera continúa.

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas veces	33	41%
Muy pocas veces	36	45%
Nunca	11	14%
Total General	80	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Grafico# 7:** Motivaciones de manera continua.



**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

### Lectura Interpretativa

El 45% de los encuestados del comercial consideran que muy pocas veces reciben motivaciones por parte de sus superiores, el 41% algunas veces las recibe y el 11% nunca han recibido, se deberá considerar implementar planes motivacionales e incentivos de manera equitativa para todos los empleados.

## 8. ¿Comerciales Stevens cuenta con los procesos de selección adecuados?

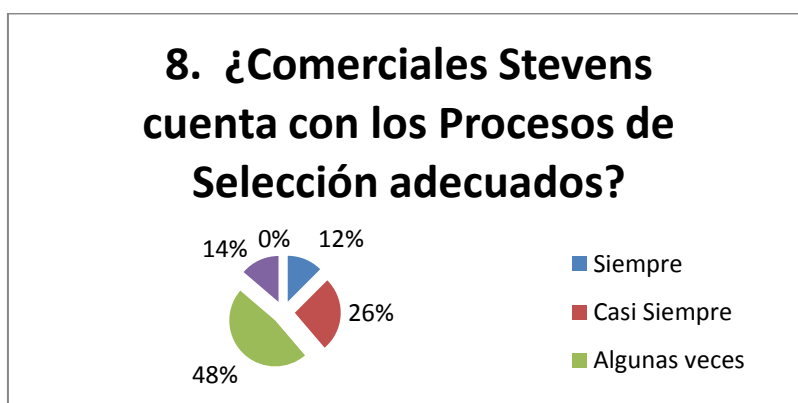
Cuadro# 13: Procesos de Selección adecuados

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	10	12%
Casi Siempre	21	26%
Algunas veces	38	48%
Muy pocas veces	11	14%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

Fuente: Encuesta realizada a Comercial Stevens

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

Grafico# 8: Procesos de Selección adecuados



Fuente: Encuesta realizada a Comercial Stevens

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

### Lectura Interpretativa

Según el detalle de las encuestas se establece que el 48% de la población algunas veces califica que algunas veces comercial Stevens cuenta con procesos de selección adecuada, el 26% indica que casi siempre es adecuado, el 14% muy pocas veces son adecuados, el restante considera que siempre cuentan con procesos de selección adecuados para los nuevos empleados sin embargo el proceso de selección que esta empresa posee es la entrevista personalizada por lo que consideramos que no es el proceso adecuado.

**9. ¿Considera usted que la Relación Laboral entre los superiores y subordinados es Excelente?**

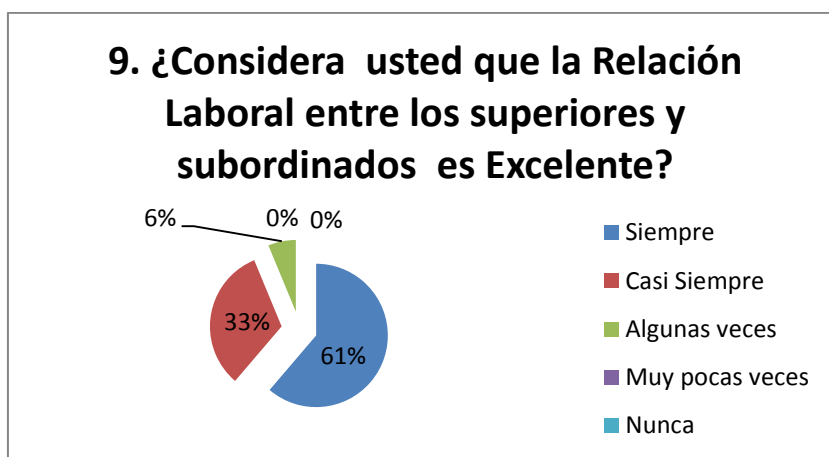
**Cuadro# 14:** Relación Laboral entre Superiores y Subordinados

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	49	61%
Casi Siempre	26	33%
Algunas veces	5	6%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Grafico# 9:** Relación Laboral entre Superiores y Subordinados



**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Lectura interpretativa**

Por medio de este estudio investigativo el 61% de los encuestados siempre considera tener una excelente relación con sus superiores, el 33% casi siempre, y el 6% algunas veces mantienen una excelente relación con sus jefes inmediatos, se puede asegurar que la mayoría de los empleados se sienten conformes con la química interna que se manejan entre ellos.

## 10. ¿Se encuentra usted conforme con el Desempeño de sus Actividades?

**Cuadro#15:**Desempeño de sus Actividades

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Siempre	0	0%
Casi Siempre	42	53%
Algunas veces	25	31%
Muy pocas veces	13	16%
Nunca	0	0%
Total General	80	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Grafico# 10:** Desempeño de sus Actividades



**Fuente:** Encuesta realizada a Comercial Stevens

**Elaborado por:** Lissette Balladares&Abigail Culque

### Lectura interpretativa

De acuerdo este estudio se determina que el 53% casi siempre de los empleados están conformes con sus labores que desempeñan dentro de la empresa, 31% algunas veces se sienten satisfechos, y el 16% muy pocas veces, podemos acotar que en algunas empleados no se encuentran conformes en las actividades que desempeñan tal vez porque no reciben las motivaciones e incentivos adecuados.

## **4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVA.**

### **Análisis Comparativo**

- Comercial Stevens actualmente no maneja correctamente los manuales de procedimientos, mostrando poca importancia en las necesidades laborales por parte del departamento de Recursos Humanos, para muchos deja inquietudes en los nuevos empleados sin embargo consideramos que la falta de preocupación en realizar el debido proceso de selección como se debe la entrevista personalizada y someterse a unas pruebas pese a estas falencias e inconformidades se plantea el Rediseño del Manual de Procedimientos del área Talento Humano, logrando óptimos estándares de calidad en la parte administrativa como operacional convirtiéndose en una empresa sólida y competitiva dentro del mercado milagreño.

### **Evolución**

- Hoy en día en el mundo en que vivimos la evolución comercial es exigente en todos los aspectos del mercado actual, los empresarios y comerciantes están comprometidos con la sociedad de innovar y exigirse más en ser mejores que otras entidades u organizaciones para el bien de todos, por tal razón es importante tomar decisiones acertadas que conlleven a una empresa que sepa mantener una estructura organizacional sólida y eficiente que garantice alcanzar el éxito demostrando que tiene la voluntad propia de seguir mejorando.

### **Tendencias y perspectivas**

- En la actualidad muchos de los empresarios milagreños que llevan poco tiempo en relacionarse a esta actividad comercial empezando como es Promocreditos Stevens todo organización cuenta con los manuales de procedimientos mediante un análisis hemos definido que en esta entidad no siguen los parámetros establecidos para la debida ejecución de los cargos por tal motivo que dificulta y genera descontento en el entorno laboral de los que prestan sus servicios, es por eso que nuestra



propuesta se proyecta en mejorar la calidad en el área de talento humano y operativa que permita a esta empresa lograr todos sus objetivos propuestos.

#### **4.3 RESULTADOS**

- En base de nuestra investigación objeto de estudio podemos considerar que los manuales de procedimientos para cualquier institución empresa privada o pública son de mucha importancia dentro de las políticas internas, se las debe manejar de manera estricta, por medio de este proceso documentado se ha convertido en una herramienta necesaria para el cumplimiento de las funciones de los trabajadores como deben proceder, luego de obtener los resultados derivados de nuestra encuesta podemos afirmar que la Empresa muestra poco interés en la realización de sus actividades especialmente dentro del departamento talento humano existente, ofreciendo nuestra propuesta a futuro en mejorar estos tipos de inconvenientes que los cuales pueden ser rediseñados a tiempo y corregidos.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Cuadro#16 Verificación de la hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL		VERIFICACION
Los manuales de procedimientos mal establecidos inciden en el desconocimiento de las funciones de los empleados afectando la operatividad de la Organización.		Según en las respuestas obtenidas de la pregunta 1 y 2 se verifica que efectivamente se aplicara la modificación de los procedimientos documentados para ayudar a fortalecer el desarrollo de los trabajadores en la Empresa.
<b>H I P O T E S I S  P A R T I C U L A R</b>	Las capacitaciones influyen en el bajo rendimiento de las actividades operativas de la Empresa Promocreditos Stevens.	Basándonos en los datos arrojados en las encuestas realizadas # 3 y 4 se puede afirmar que la organización debe de invertir en programas de capacitación ayudando a mejorar el rendimiento laboral en las diferentes áreas involucradas
	El desconocimiento de la Cultura Organizacional afecta en el incumplimiento de las políticas internas de la Empresa.	En los resultados de la pregunta # 5 se analizo oportunamente la falta de conocimiento de la cultura organizacional afecta en el entorno laboral en que se desenvuelven los empleados.
	El inadecuado proceso de selección inciden en la mala distribución de los cargos a los empleados de la Empresa	De acuerdo a la pregunta #8 es importante que las personas encargadas de realizar el proceso de selección del personal tengan conocimientos previos al realizar esta función.
	El escasez de los programas de motivación genera inconformidad en los empleados.	En la pregunta #7 consideran de manera óptima realizar planes motivacionales de manera equitativa para todos los empleados la misma que favorecerá en sentirse a gusto en el campo de trabajo.

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Rediseño del manual de procedimientos del departamento de recursos humanos de la Empresa Promocreditos Stevens del cantón milagro.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

Los manuales de procedimientos son documentos comprometidos para el mejoramiento de los procesos de cada actividad que realizan los empleados, en el transcurso del tiempo la tecnología evoluciona y las empresas se sienten en la necesidad de modificar continuamente sus procedimientos dependiendo de las exigencias y cambios del mercado que se generan durante los años.

La investigación que se realizó en Comercial Stevens dio como resultado que los problemas principales radican directamente en el departamento de recursos humanos, por no contar con un proceso de selección eficiente para que los nuevos empleados puedan desempeñar sus funciones de manera correcta, además de existir desconocimiento de la cultura organizacional, inexistencia de programas de capacitaciones, motivaciones e incentivos generando un ambiente poco agradable e incumplimiento de las actividades asignadas

Por ello nuestra propuesta consiste en rediseñar los manuales de procedimientos principales del departamento de recursos humanos que conlleven a un mejoramiento continuo debido al incumplimiento de los objetivos que a tenido la empresa en estos últimos años, justificando la importancia de nuestra propuesta e implementándola de manera inmediata para contribuir en

las diferentes áreas operativas y administrativas, además de implementar programas de socialización y capacitación de los manuales de procedimientos y de la cultura organizacional de esta empresa tanto para los empleados actuales y nuevos.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

#### **Manual de Procedimientos**

##### **Definición**

Los manuales de procedimientos son documentos de control interno que detallan específicamente sobre las funciones, reglamentos, políticas y reglas que deben ejercer en las distintas actividades de una organización.

##### **Importancia**

Los manuales de procedimientos son de mucha importancia para toda organización, por medio de este formato escrito claro y preciso se lo utilizara para llevar a cabo el correcto manejo de los procesos, así facilitara al trabajador a mejorar sus funciones, a su vez ahorra tiempo en el cumplimiento de sus actividades.

## **FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS**

El manual de los procedimientos se encuentra estructurado de la siguiente manera

### **1. Nombre del Procedimiento**

Cada procedimiento estará identificado con un nombre, el cual permitirá ubicarlos más fácilmente dentro el manual.

### **2. Objetivo.**

Define el fin o propósito que persigue el procedimiento descrito.

### **3. Normativa:**

Incluye los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita, para facilitar la cobertura de responsabilidad de los diferentes participantes en los procedimientos.

### **4. Puestos que Intervienen**

Son todos aquellas que se relacionan directamente con la ejecución del procedimientos descrito.

### **5. Formularios, documentos:**

Son todos aquellos que de base y que complementan la ejecución del procedimiento, además sirven de apoyo a la realización de las labores.

### **6. Descripción de los Procedimientos**

En la descripción detallada del procedimientos, que se presenta por partes. Dicha descripción se organiza de la siguiente manera: un encabezado del procedimiento el cuadro o cuerpo del procedimiento conformado por tres columnas a saber: paso, descripción y responsable a continuación se detallan estas partes.

## Encabezado

Cuadro# 17 Modelo de Encabezado

Logotipo de la Organización	Nombre del tipo de documento	
Nombre específico del procedimiento que se describe	Fecha de vigencia	# de secuencia de página
Personas que elabora el procedimiento	Personas que elabora el procedimiento	

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
		8

## 5.4 OBJETIVOS

### 5.4.1 Objetivos General de la Propuesta

Rediseñar los principales manuales de procedimientos del departamento de recursos humanos de la empresa Promocreditos Stevens S. A del cantón milagro, mejorando los procedimientos y actividades encomendadas, con la finalidad de continuar y llegar a los objetivos planteados propuestos por la organización.

---

<sup>8</sup>[http://www.asoecct.org/manual\\_de\\_la\\_asociacion.pdf](http://www.asoecct.org/manual_de_la_asociacion.pdf)

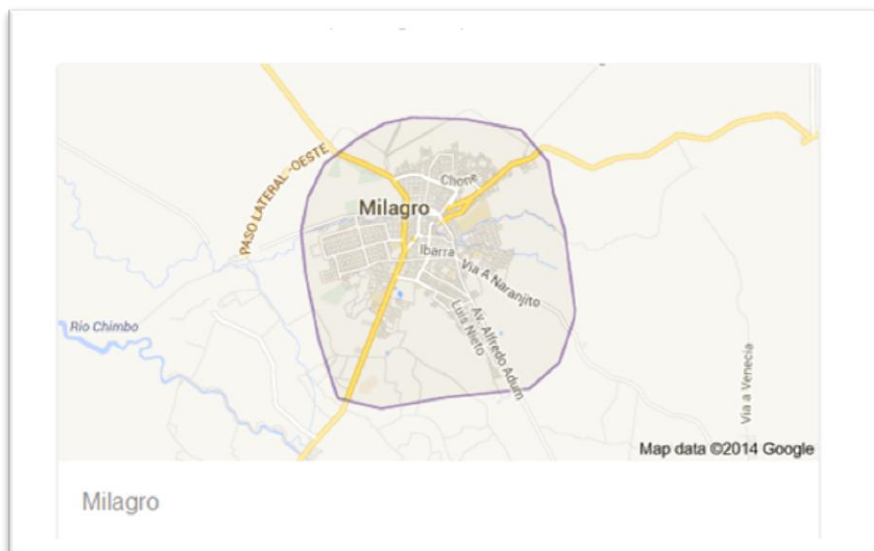
## 5.4.2 Objetivos Específicos

- Alcanzar niveles de excelencia en el área del departamento de recursos humanos.
- Diseñar un manual de funciones donde especifique las tareas encomendadas para los principales colaboradores.
- Efectuar programas de capacitaciones técnicas que proporcionen un ambiente de trabajo agradable en los empleados.
- Elaboración de planes motivacionales que promuevan el desarrollo personal y profesional del trabajador
- Incentivar al personal operativo y administrativo de talento humano en el cumplimiento de las metas.

## 5.5 UBICACIÓN

La empresa comercial Promocreditos Stevens se encuentra ubicada en Ecuador, en la provincia del Guayas, cantón Milagro en la Ciudadela Bellavista calles Jorge Carrera Andrade #1100 y avenida Napo. “Casa de dos pisos esquinera”

Figura# 1 Lugar de Ubicación



Fuente: <http://www.google.com.ec/#q=mapa+de+la+ciudad+de+milagro+>

## 5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

### **Administrativa**

Comerciales Stevens nos ha brindado la información necesaria para poder desarrollar nuestra propuesta, específicamente tomando información directa por parte del jefe de recursos humanos, teniendo en cuenta la importancia de su aplicación para una mejora continua en sus actividades.

### **Legal**

No existe ninguna ley que impida la aplicación de nuestra propuesta siendo una empresa privada interesada en mejorar los procesos administrativos que con lleven a tener eficiencia en las actividades que realiza cada empleado.

### **Presupuestario**

Es una propuesta que no requiero de mucho financiamiento ya que solo se tomara en cuenta los manuales de procedimientos más importantes del departamento de recursos humanos, para el mejoramiento de sus procesos se efectuara planes de capacitaciones y cambios en el proceso de selección.

### **Técnica**

Siendo una empresa interesada en mejorar sus procesos brindara los recursos necesarios que se necesita en la aplicación de nuestra propuesta teniendo en cuenta que no se utilizara aspectos técnicos adicionales.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **MISIÓN**

Somos una empresa comercializadora que ha venido ofreciendo una gama de productos para el hogar cubriendo las necesidades de las familias milagreñas, enfocadas siempre en los estándares de calidad y satisfacción de nuestros clientes.

### **VISIÓN**

Consolidarnos como una empresa pionera en la venta y distribución de productos de primera necesidad a nivel local, con la finalidad de posicionarse y



conseguir nuevas sucursales fuera de la ciudad, a su vez promoviendo el desarrollo empresarial en las familias de escasos recursos.

## **VALORES CORPORATIVOS**

El trabajo que realizamos se sustenta en los siguientes valores corporativos que compartimos para que el resultado de nuestra gestión nos permita sentirnos orgullosos de lo que logramos:

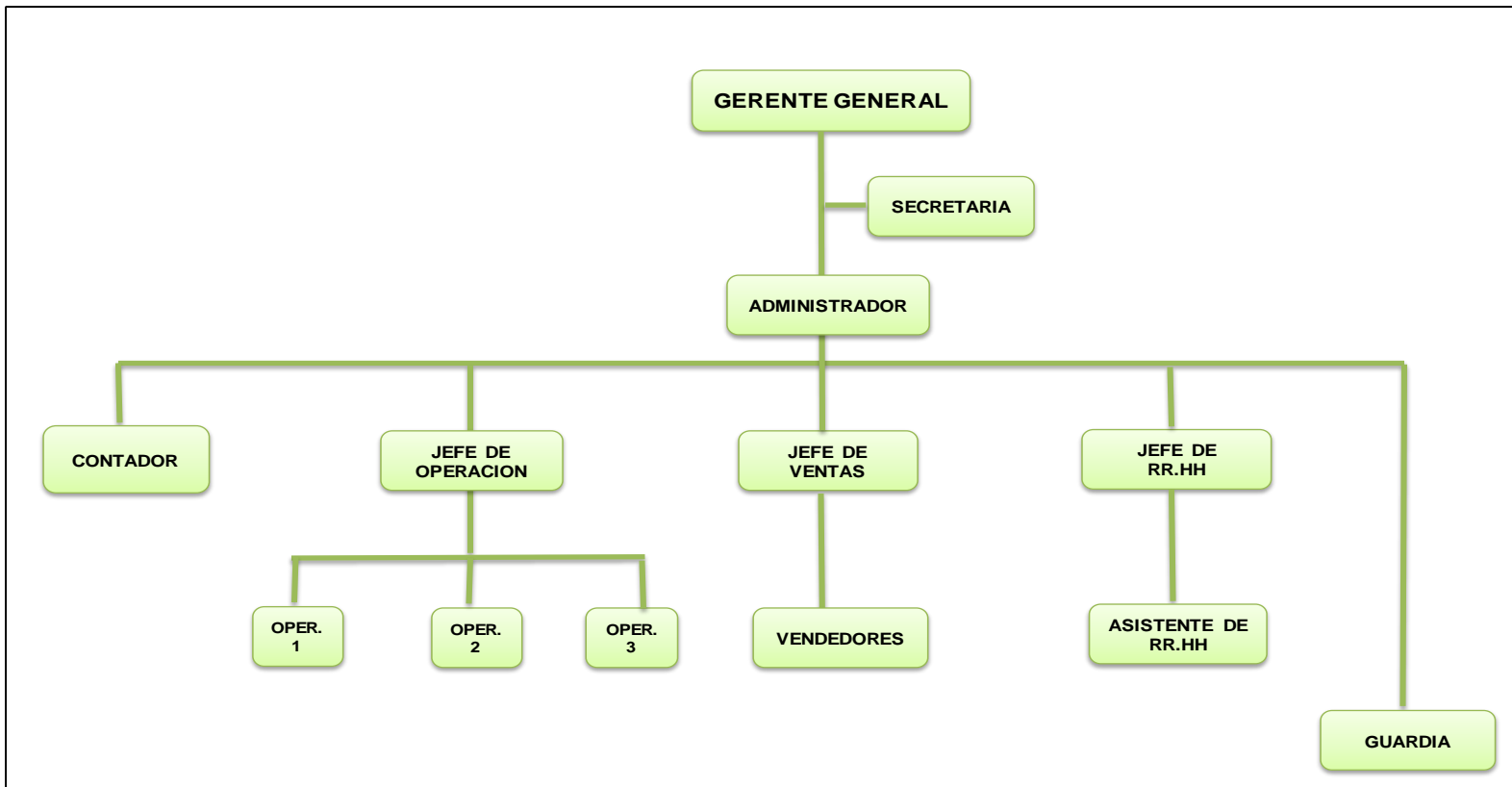
## **PRINCIPIOS**

- **Compromiso:** Trabajar con personas comprometidas y responsables en realizar sus labores en hacer las cosas bien.
- **Tolerancia:** Aprender a escuchar las opiniones lo que dicen los demás y aceptar los errores y enmendarlos.
- **Solidaridad:** ser transparente con nuestros colaboradores internos y externos bríndales nuestro apoyo incondicional.
- **Deber:** Cumplir con las expectativas de nuestros clientes mediante un excelente servicio.
- **Responsabilidad:** Como colaboradores tenemos la responsabilidad de proponernos en alcanzar los objetivos propuestos.

## 5.7 ACTIVIDADES

### 5.7.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Cuadro# 18 Organigrama



Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

### 5.7.1.2 PORTER

Cuadro# 19 Porter

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DEL COMERCIAL "PROMOCREDITOS STEVENS"		
<b>BARRERA DE ENTRADA</b>	<b>POSIBLES RIVALES</b>	<b>DETERMINANTE DE LA RIVALIDAD</b>
Personal altamente capacitado	Importadora Alfrema	Calidad
Prestigio	Importadora Romilisa	Competidores de un tamaño equivalente
Variedad	Estuardo Sanchez	Precio
Calidad de Servicio	Novedades Galia	Marca
		
	<b>COMPETIDORES DEL SECTOR COMERCIAL</b>	
<b>Proveedores</b>	Tio Sam	<b>Cientes</b>
Mi jugueteria	Pikka	La ciudadanía
Juan Eljuri	Muebleria Acurio	Milagreña
Pikka	Almacenes tia	
		
<b>DETERMINANTES DEL PODER DEL PROVEEDOR</b>	<b>Productos Sustitutos</b>	<b>DETERMINANTES PARA EL PODER DEL COMPRADOR</b>
Manejan los costos accesibles	Vendedores Informales con Bajos Precios	Mercado amplio
Impacto economico		Imagen corporativa
Calidad del Producto		Precios
Empresas proveedoras de materia prima		Variedad

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

### 5.7.1.3 Diagnostico FODA

Cuadro# 20 FODA

<b>F O R T A L E Z A S</b>	1. Ubicación Estratégica Favorable	<b>O P O R T U N I D A D</b>	1. Variedad de proveedores
	2. Conocimiento del mercado Milagreño		2. Implementacion de nuevas sucursales
	3. Amplia Infraestructura Propia		3. Posibilidad de obtener créditos bancarios futuros
	4. Diversificación de productos " Variedad"		4. Alto indice de crecimiento rural milagreño
	5. Vehiculos de reparto propios de la Empresa		5. Mercado laboral altamente capacitado y predispuesto.
			6. Aceptacion de nuestros productos en la localidad
<b>D E B I L I D A D</b>	1. Recursos humanos sin capacitacion	<b>A M E N A Z A S</b>	1. Elevado numero de competidores en el sector urbano
	2. Elevado indice de cartera vencidas		2. Politicas arancelarias
	3. Entorno laboral poco agradable		3. Inestabilidad economica en la localidad
	3. No existen programas de motivacion		4. Elevado indice de delincuencia
	4. No contar con los manuales de procedimientos bien estructurados		
5. Cargos y funciones mal asignados			

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

## ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Cuadro # 21

FO: UTILIZAR FORTALEZAS, APROVECHAR OPORTUNIDADES	<b>OPORTUNIDADES</b>						<b>TOTAL</b>
	1. Variedad de proveedores	2. Implementación de nuevas sucursales	3. Posibilidad de obtener créditos bancarios futuros	4. Alto índice de crecimiento rural milagreño	5. Mercado laboral altamente capacitado y predispuesto.	6. Aceptación de nuestros productos en la localidad	
BAJAS:3 MEDIO:6 ALTO:9							
<b>FORTALEZAS</b>							
1. Ubicación Estratégica Favorable	9	9	6	9	6	9	48
2. Conocimiento del mercado Milagreño	9	9	6	9	6	9	48
3. Amplia Infraestructura Propia	6	6	6	3	3	9	33
4. Diversificación de productos "Variedad"	9	9	6	9	3	9	45
5. Vehículos de reparto propios de la Empresa	3	9	6	9	3	6	36
<b>TOTAL</b>	36	42	30	39	21	42	210

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

## ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Cuadro # 22

	<b>DEBILIDADES</b>						
	1. Recursos humanos sin capacitacion	2. Elevado indice de cartera vencidas	3 Entorno laboral poco agradable	4. No existen programas de motivacion	5. No contar con los manuales de procedimientos bien estructurados	6. Cargos y funciones mal asignados	
DA: DISMINUIR DEBILIDADES, MINIMIZAR AMENAZAS							
BAJAS:3 MEDIO:6 ALTO:9							
<b>AMENAZAS</b>							<b>TOTAL</b>
1. Elevado numero de competidores en el sector urbano	3	3	3	3	3	3	18
2. Politicas arancelarias	6	6	3	3	3	3	24
3. Inestabilidad economica en la localidad	6	9	6	9	3	3	36
4. Elevado indice de delincuencia	3	6	3	3	3	3	21
<b>TOTAL</b>	18	24	15	18	12	12	99

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

## 5.7.1.4 ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA


Cuadro # 23

ESTRATEGIAS FOFADODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.Variedad de proveedores	1.Elevado numero de competidores en el sector urbano
	2.Implementacion de nuevas sucursales	2.Politicas arancelarias
	3.Posibilidad de obtener créditos bancarios futuros	3.Inestabilidad economica en la localidad
	4.Alto indice de crecimiento rural milagreño	4.Elevado indice de delincuencia
	5.Mercado laboral altamente capacitado y predispuesto.	
	6. Aceptacion de nuestros productos en la localidad	
FORTALEZAS	FO	FA
1. Ubicación Estratégica Favorable		Establecer un plan de marketing para hacer conocer sus productos y beneficios consiguiendo una ventaja competitiva.1
2.Conocimiento del mercado Milagreño	En vista del conocimiento del mercado, podemos implementar nuevas sucursales que le generen ingresos a la empresa.2	Ofertar los productos resagados que esten al alcance según la economia de nuestros clientes 3
3.Amplia Infraestructura Propia	Aprovechamiento de infraestructura propia que serviría como garantía bancaria 3	
4.Diversificación de productos " Variedad"	Debido a la gran variedad de proveedores podemos ofertar los productos en varios segmentos del mercado milagreño 1	Ofrecer nuestros productos dependiendo las politicas arancelarios de nuestro pais.2
5. Vehiculos de repartos propio de la Empresa		Establecer un sistema de rastreo en los vehiculos para conocer su ubicación y mejorar la seguridad 4.
DEBILIDADES	DO	DA
1.Recursos humanos sin capacitacion	Establecer un programa de selección y capacitacion para incorporar a la empresa personal calificado 5	Realizar planes de trabajo operativos y administrativos que justifiquen las necesidades económicas requeridas.3
2.Elevado indice de cartera vencidas		Reestructurar las deudas de nuestros clientes con financiamientos acorde a sus necesidades, liderando el mercado con un menor indice de cartera vencida.1
3Entorno laboral poco agradable	Brindar charlas de motivacion que formen un clima laboral agradable, para actuales y nuevos empleados 5	
4.No existen programas de motivacion		
5.No contar con los manuales de procedimientos bien estructurados		
6.Cargos y funciones mal asignados		
	Segregacion de las actividades con los nuevos manuales de procedimientos rediseñados que ayuden a fortalecer los cargos asignados para la implementacion de nuevas sucursales. 2	

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

## 5.7.1.5 MANUAL DE FUNCIONES


Cuadro # 24

 <h1 style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</h1>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>SUPERVISA:</b>	A TODAS LAS ÁREAS
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>TÍTULOS:</b></li> <li>❖ <b>Experiencia:</b></li> <li>❖ <b>Edad:</b></li> <li>❖ <b>Informática:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ing. Comercial, Master en Relaciones Administrativa, Ing. en Administración de empresas</li> <li>➤ De 3 a 5 años en cargo similares</li> <li>➤ 28 en adelante</li> <li>➤ Conocimiento del Microsoft Office 2013</li> </ul>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fijar objetivos superando el grado de cumplimiento de este y sus posibles desviaciones</li> <li>➤ Hacer el seguimiento económico –financiero junto con el administrador.</li> <li>➤ Asumirá la dirección y coordinación de las diferentes áreas de la empresa, definiendo y asignando funcione y tareas.</li> <li>➤ Toma de decisiones para el buen funcionamiento de la organización.</li> <li>➤ Firma conjunta autorizada en cuentas bancarias para firmar cheques y realizar movimientos bancarios.</li> <li>➤ Controlar que no se excedan los costos de la organización pro medio de los análisis financieros</li> <li>➤ Aprobar los presupuestos de los departamentos</li> </ul>	
<b>DATOS ADICIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tener disponibilidad de tiempo</li> <li>➤ Que tenga el don de liderazgo, ética profesional, valores humanos.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque



Cuadro # 25

	<h2><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></h2>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	ADMINISTRADOR
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>SUPERVISA:</b>	A TODAS LAS ÁREAS
<b>REQUISITOS:</b> ❖ <b>TÍTULOS:</b>  ❖ <b>Experiencia:</b> ❖ <b>Edad:</b> ❖ <b>Informática:</b>	➤ Ing. en Administración de empresas, Ing. C.P.A  ➤ Mínimo 3 años en este campo ➤ 25 a 35 años ➤ Conocimiento del Microsoft Office 2013
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administra e informa y recomienda al gerente general en asuntos relacionados al control interno, contable, administrativos, financieros, operacional y aplicación de disposiciones reglamentarias.</li> <li>➤ Efectúa auditorias y exámenes especiales con posterioridad a la ejecución de los programas financieros, operativos ya administrativos de la empresa, verificando correcciones de procedimientos y emitiendo los informes respectivos.</li> <li>➤ Evalúa y verifica con objetividad el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y recomendaciones</li> <li>➤ Contratar con posterioridad y en forma independiente todas las operaciones relacionadas por la empresa y comprobar con legalidad, veracidad y conformidad a las políticas, planes y programas.</li> </ul>	
<b>DATOS ADICIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tener disponibilidad de tiempo</li> <li>➤ Que tenga el don de liderazgo, ética profesional, valores humanos.</li> </ul>	

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque




## MANUAL DE FUNCIONES

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	SECRETARIA
<b>ÁREA</b>	FINANCIERA
<b>SUPERVISA:</b>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>TÍTULOS:</b></li> <li>❖ <b>Experiencia:</b></li> <li>❖ <b>Edad:</b></li> <li>❖ <b>Informática:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ing. Comercial, Ing. C.P.A</li> <li>➤ Mínimo 2 años</li> <li>➤ 25-35 en adelante</li> <li>➤ Conocimiento de Windows, Microsoft office 2013, e internet</li> </ul>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control de facturas</li> <li>➤ Control de caja.</li> <li>➤ Recaudaciones de créditos</li> <li>➤ Anticipo y pago de personal.</li> <li>➤ Pago de impuestos</li> <li>➤ Realizar evaluaciones periódicas</li> </ul>	
<b>DATOS ADICIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buena presencia</li> <li>➤ Documentos en regla.</li> <li>➤ Buenas referencias personales</li> <li>➤ Eficiente y eficaz en sus funciones</li> <li>➤ Excelente redacción y ortografía</li> <li>➤ Capacidad para trabajar en equipo</li> </ul>	

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

Cuadro # 27

	
<h2><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></h2>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	JEFE DE VENTAS
<b>ÁREA</b>	VENTAS
<b>SUPERVISA:</b>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>TÍTULOS:</b></li> <li>❖ <b>Experiencia:</b></li> <li>❖ <b>Edad:</b></li> <li>❖ <b>Informática:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marketing y ventas</li> <li>➤ 3 años en cargo similares</li> <li>➤ 25 a 30 años</li> <li>➤ Conocimiento del paquete de Office 2013</li> </ul>
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene la responsabilidad de administrar la línea de producción</li> <li>➤ Desarrollar alternativas y soluciones para mantener a la vanguardia en relación con la competencia.</li> <li>➤ Evaluar al personal de esta área y brindarles constantes capacitaciones</li> </ul>	
<b>DATOS ADICIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>➤ Buena presencia.</li> <li>➤ Buenas referencias personales</li> </ul>	

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque




## MANUAL DE FUNCIONES

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	CONTADOR
<b>ÁREA</b>	FINANCIERA
<b>SUPERVISA:</b>	
<b>REQUISITOS:</b>	
❖ <b>TÍTULOS:</b>	➤ Ing. Comercial, Master en Relaciones Administrativa, Ing. en Administración de empresas
❖ <b>Experiencia:</b>	➤ De 3 a 5 años en cargo similares
❖ <b>Edad:</b>	➤ 30 en adelante
❖ <b>Informática:</b>	➤ Conocimiento del Microsoft Office 2013
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fijar objetivos superando el grado de cumplimiento de este y sus posibles desviaciones</li><li>➤ Hacer el seguimiento económico –financiero junto con el administrador.</li><li>➤ Asumirá la dirección y coordinación de las diferentes áreas de la empresa, definiendo y asignando funcione y tareas.</li><li>➤ Toma de decisiones para el buen funcionamiento de la organización.</li><li>➤ Firma conjunta autorizada en cuentas bancarias para firmar cheques y realizar movimientos bancarios.</li></ul>	
<b>DATOS ADICIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tener disponibilidad de tiempo</li><li>➤ Que tenga el don de liderazgo, ética profesional, valores humanos</li></ul>	

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

5.7.1.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (DIAGRAMAS DE FLUJO)

	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> <b>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Requerimiento de nuevo personal Contratación del nuevo empleado</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

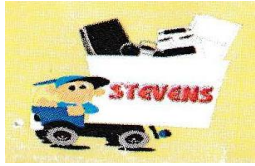
**Cuadro # 29**

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.0	<p><b>OBJETIVO</b> Establecer las herramientas necesarias para un correcto proceso de selección y contratación, brindando transparencias a los aspirantes en base a los perfiles del puesto requerido.</p>	
2.0	<p><b>ALCANCE</b> Contar con personal apto y calificado para el cargo que va a realizar</p>	
3.0	<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p>	
3.1	<p><b>Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de realizar solicitud del personal y a su vez dar su visto bueno a los aspirante calificado</li> </ul>	
3.2	<p><b>Jefe de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa, analiza, y realiza el proceso de selección a los candidatos</li> </ul>	
3.3	<p><b>Asistente de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de los anuncios de nuevas vacantes.</li> </ul>	

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.1 de 3
15/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 30**

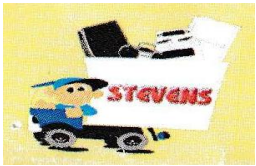
	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Requerimiento de nuevo personal Contratación del nuevo empleado</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
<p><b>4.0</b></p> <p><b>5.0</b></p> <p><b>5.1</b></p> <p><b>5.2</b></p>	<p><b>POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger las carpetas.</li> <li>• Llamar a los más idóneos para el cargo que se solicita y a su vez realizar la primera entrevista para saber si los aspirantes tienen algún impedimento en los horarios o cargos a ejercer.</li> <li>• Es responsabilidad del jefe de recursos humanos la guarda y custodia de los expedientes de los aspirantes.</li> <li>• El tiempo de las vigencias de las carpetas es de 6 meses a partir de la recepción en el departamento de recursos humanos.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Solicita nuevo personal para cubrir una vacante, mediante un informe.</p> <p>Recibe informe, y analiza los diseños de puesto y se los envía al asistente.</p>	<p align="center"><b>GERENTE GENERAL</b></p> <p align="center"><b>JEFE DE RR.HH</b></p>

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.2 de 3
15/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 31**


	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Requerimiento de nuevo personal Contratación del nuevo empleado</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UNIDAD DE TRABAJO</b>
5.3	Recibe los diseños de puesto especificando el perfil de los aspirantes, y se encarga del anuncio de nueva oferta laboral.	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
5.4	Recepta las carpetas de los aspirantes y selecciona de acuerdo al perfil solicitado	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
5.5	Llama a los aspirantes indicándoles la fecha para una entrevista	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
5.6	Realiza primera entrevista y selecciona a los candidatos idóneos para continuar con el proceso.	<b>JEFE DE RR. HH</b>
5.7	Procede a realizar pruebas de conocimientos y psicológicas Analiza revisa y selecciona a los candidatos idóneos	<b>JEFE DE RR.HH</b>
5.8	Verifica datos de las carpetas de los seleccionados ( referencias laborales y personales)	<b>JEFE DE RR HH</b>
5.9		<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.2 de 3
15/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 32**

	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Requerimiento de nuevo personal Contratación del nuevo empleado</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>


<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UNIDAD DE TRABAJO</b>
<p align="center"><b>5.10</b></p>	<p>Informa las novedades de la verificación de datos de los candidatos</p>	<p align="center"><b>ASISTENTE DE RR.HH</b></p>
<p align="center"><b>5.11</b></p>	<p>Recibe novedades selecciona y envía carpetas de los seleccionados al gerente</p>	<p align="center"><b>JEFE DE RR.HH</b></p>
<p align="center"><b>5.12</b></p>	<p>Realiza la última entrevista y toma la decisión final de contratación</p>	<p align="center"><b>GERENTE GENERAL</b></p>
	<p><b>FIN DEL PROCESO</b></p>	

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.3 de 3
15/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque



**Cuadro # 33**


	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO</p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Contratación de nuevo personal Entrega al personal de nuevo ingreso el resumen de inducción.</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
<p><b>1.0</b></p> <p><b>2.0</b></p> <p><b>3.0</b></p> <p><b>3.1</b></p> <p><b>3.2</b></p> <p><b>3.3</b></p>	<p><b>OBJETIVO</b> Brindar al personal de nuevo ingreso la información adecuada y general sobre la misión, visión, estructura organizacional y las políticas internas de la empresa.</p> <p><b>ALCANCE</b> Contar con un personal involucrado y comprometido con la empresa.</p> <p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <p><b>Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba los cursos de inducción hora y fecha</li> </ul> <p><b>Jefe de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de realizar cursos de inducción</li> </ul> <p><b>Asistente de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa los documentos que se realizaran en la inducción</li> </ul>	

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.1 de 3
15/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 34**

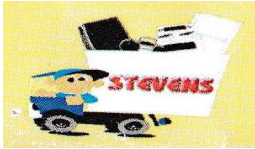
	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO</p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Contratación de nuevo personal Entrega al personal de nuevo ingreso el resumen de inducción.</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
<p><b>4.0</b></p>	<p><b>POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es obligación que el personal nuevo reciba esta inducción.</li> <li>• En caso de no encontrarse el jefe de recursos humanos, la persona encargada de realizar esta inducción será la asistente de recursos humanos.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Efectúa informe indicando el día y la hora del curso de inducción.</p>	<p align="center"><b>JEFE DE RR.HH</b></p>
<p><b>5.0</b></p>		
<p><b>5.1</b></p>	<p>Envía informa a gerencia para la aprobación del mismo</p>	<p align="center"><b>ASISTENTE DERR.HH</b></p>
<p><b>5.2</b></p>		

<p align="center">Fecha de Emisión</p>	<p align="center">Elaborado por</p>	<p align="center">Revisado por</p>	<p align="center">Aprobado</p>	<p align="center">Pag.2 de 3</p>
<p align="center">15/03/2014</p>				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 35**

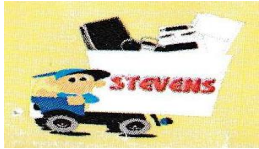
	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO</p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Contratación de nuevo personal Entrega al personal de nuevo ingreso el resumen de inducción.</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
5.3	Recibe informe, firma y envía el documento con la aprobación correspondiente	<b>GERENTE GENERAL</b>
5.4	Recibe informe y coordina el taller de inducción con el Jefe de Recursos Humanos	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
5.5	Informa al personal de Nuevo ingreso hora y fecha del taller de inducción	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
5.6	Elabora listado de asistencia del taller de inducción, solicita la firma de asistencia de los convocados	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
5.7	Desarrolla el taller de inducción al personal y expone sobre el informe del control de asistencia y medidas disciplinarias	<b>JEFE DE RR. HH</b>
5.8	Entrega al personal de nuevo ingreso el resumen de inducción.  <b>FIN DEL PROCESO</b>	<b>JEFE DE RR.HH</b>

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.3 de 3
15/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 36**

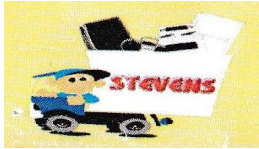
	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN</p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Apertura del programa de capacitación para el personal Clausura del programa de capacitación</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.0	<p><b>OBJETIVO</b> Mejorar el perfil profesional y fortalecer su hoja de vida, generando mayores oportunidades de trabajo en el mercado.</p>	
2.0	<p><b>ALCANCE</b> Actualizar conocimientos en diversas áreas con un enfoque eminentemente práctico para emprender un proceso de competencia y formación personal y profesional.</p>	
3.0	<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p>	
3.1	<p><b>Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de dictar el programa de capacitación para los empleados.</li> <li>• Responsable de fomentar el desarrollo motivacional en el personal que contribuya en el mejoramiento de los procesos de las actividades continuas.</li> </ul>	
3.2	<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de planificar el programa de talleres dinámicos que requieren los empleados en base a las necesidades para enriquecer sus conocimientos.</li> </ul>	

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.1 de 4
07/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 37**

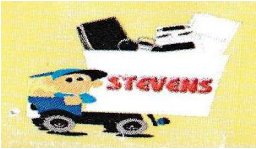
	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN</p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Apertura del programa de capacitación para el personal Clausura del programa de capacitación</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina la fecha y el día en que se dictara la capacitación</li> <li>• Revisa y analiza quienes participaran en la charla.</li> </ul> <p><b>Asistente de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiza y registra en la base de datos el reporte de asistencia de todos los empleados que asistieron a la capacitación.</li> <li>• Encargada de reservar la sala donde se llevara a cabo la capacitación en la fecha y hora prevista.</li> </ul>	
4.0	<p><b>POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ejecución de los programas de capacitación se los realizara fuera del horario de trabajo.</li> <li>• La capacitación se le aplicara solo a los empleados que tengan contrato fijo de la empresa.</li> </ul>	

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.2 de 4
07/03/2014				

**Elaboración por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 38**

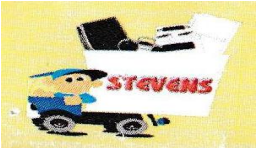
	<b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN	<b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b>
Inicia : Termina :	Apertura del programa de capacitación para el personal Clausura del programa de capacitación	<b>ÁREA RR.HH</b>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
5.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal que no asista a la charla se le descontara un valor adicional de su remuneración salarial.</li> <li>• Una vez finalizado el programa de capacitación se le aplicara al personal un examen de conocimiento previo en base al contenido del seminario.</li> </ul>	
	<b>. PROCEDIMIENTO</b>	
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora y planifica el programa de capacitación de talleres dinámicos productivos en base a las necesidades de los empleados.</li> </ul>	<b>JEFE DE RR.HH.</b>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Solicita información de cuantos empleados se les dictara el programa.</li> </ul>	<b>GERENTE GENERAL</b>
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y adjunta el documento solicitado de la misma.</li> </ul>	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.3 de 4
07/03/2014				

**Elaboración por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 39**


	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN</p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Apertura del programa de capacitación para el personal Clausura del programa de capacitación</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
5.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega la nómina al gerente general de los empleados que están aptos para recibir la capacitación prevista.</li> </ul>	<p align="center"><b>ASISTENTE DE RR.HH</b></p>
5.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y analiza la nómina solicitada para llevar a cabo el plan.</li> </ul>	<p align="center"><b>GERENTE GENERAL</b></p>
5.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No está correcta solicita modificación de la lista, si esta correcta lleva a cabo el programa de acuerdo a lo planificado.</li> </ul>	<p align="center"><b>GERENTE GENERAL</b></p>
5.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra y actualiza en la base de datos, los empleados que asistieron a la charla.</li> </ul> <p align="center"><b>FIN DE PROCESO</b></p>	<p align="center"><b>ASISTENTE DE RR.HH</b></p>

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.4 de 4
07/03/2014				

**Elaboración por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 40**

	<b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: MOTIVACIÓN	<b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b>
Inicia : Termina :	Presentación de un plan de motivación Aprobación o negación del plan	<b>ÁREA RR.HH</b>


N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.0	<b>OBJETIVO</b> Mejorar el estado emocional del personal utilizando herramientas motivacionales que permitan sentirse estimulados, creativos e innovadores en realizar cualquier actividad con eficiencia.	
2.0	<b>ALCANCE</b> Lograr que el personal se convierta en gestores del cambio organizacional mediante sus habilidades y destreza que puedan aportar en la productividad de la empresa.	
3.0	<b>RESPONSABILIDADES</b> <b>Gerente</b>	
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de aprobar el crédito para la ejecución del plan motivacional.</li> <li>• Controla que no se excedan los costos por medio del análisis financiero.</li> </ul>	

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.1 de 4
07/03/2014				

**Elaboración por:** Lissette Balladares, Abigail Culque



**Cuadro # 41**

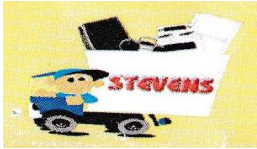
	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS PROCEDIMIENTO: MOTIVACIÓN</b></p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Presentación de un plan de motivación Aprobación o negación del plan</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
	<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica y organiza el cronograma del Plan Motivacional</li> <li>• Encargado de coordinar fecha y hora para el evento</li> <li>• Realiza plan presupuestario</li> </ul> <p><b>Asistente de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma los equipos e inscribe al personal que participara en el evento.</li> <li>• Analiza el número de personas que participaran del mismo.</li> <li>•</li> </ul> <p><b>POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de recursos humanos anuncia cuales son los planes motivacionales que se efectuaran dentro del año especificando la fecha y hora.</li> <li>• Este plan de motivación se ajustará al personal con contrato fijo</li> </ul>	

Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.2 de 4
07/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 42**


	<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: MOTIVACIÓN</p>	<p align="center"><b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b></p>
<p>Inicia : Termina :</p>	<p>Presentación de un plan de motivación Aprobación o negación del plan</p>	<p align="center"><b>ÁREA RR.HH</b></p>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda programación prevista se la realizara fuera del horario de trabajo, que no afecte en la jornada laboral ya sea un domingo de integración.</li> </ul>	
<b>5.0</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>5.1</b>	Realiza nóminas de empleados quienes participaran con fechas de nacimiento	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
<b>5.2</b>	Investiga costos de materiales a usarse (local,objetos,etc.) Entrega informe al Jefe de Recursos Humanos	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
<b>5.3</b>		<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
<b>5.4</b>	Recibe y realiza cronogramas de actividades con el respectivo plan presupuestario.	<b>JEFE DE RR.HH</b>
<b>5.5</b>	Envía informe de los planes motivacionales con los análisis presupuestarios.	<b>JEFE DE RR.HH</b>

Fecha de Emisión 07/03/2014	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.3 de 4

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 43**

	<b>MANUAL DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO STEVENS</b> PROCEDIMIENTO: MOTIVACIÓN	<b>FUNCION ADMINISTRATIVA</b>
Inicia : Termina :	Presentación de un plan de motivación Aprobación o negación del plan	<b>ÁREA RR.HH</b>

N°	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
<b>5.6</b>	Recibe el informe detallado para llevar a cabo los planes motivacionales.	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>5.7</b>	No aprueba, Si aprueba firma el informe correspondiente y lo envía a RR.HH.	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>5.8</b>	Recibe y adjunta el informe con el visto bueno y procede a realizar las actividades	<b>JEFE DE RR.HH</b>
<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>		

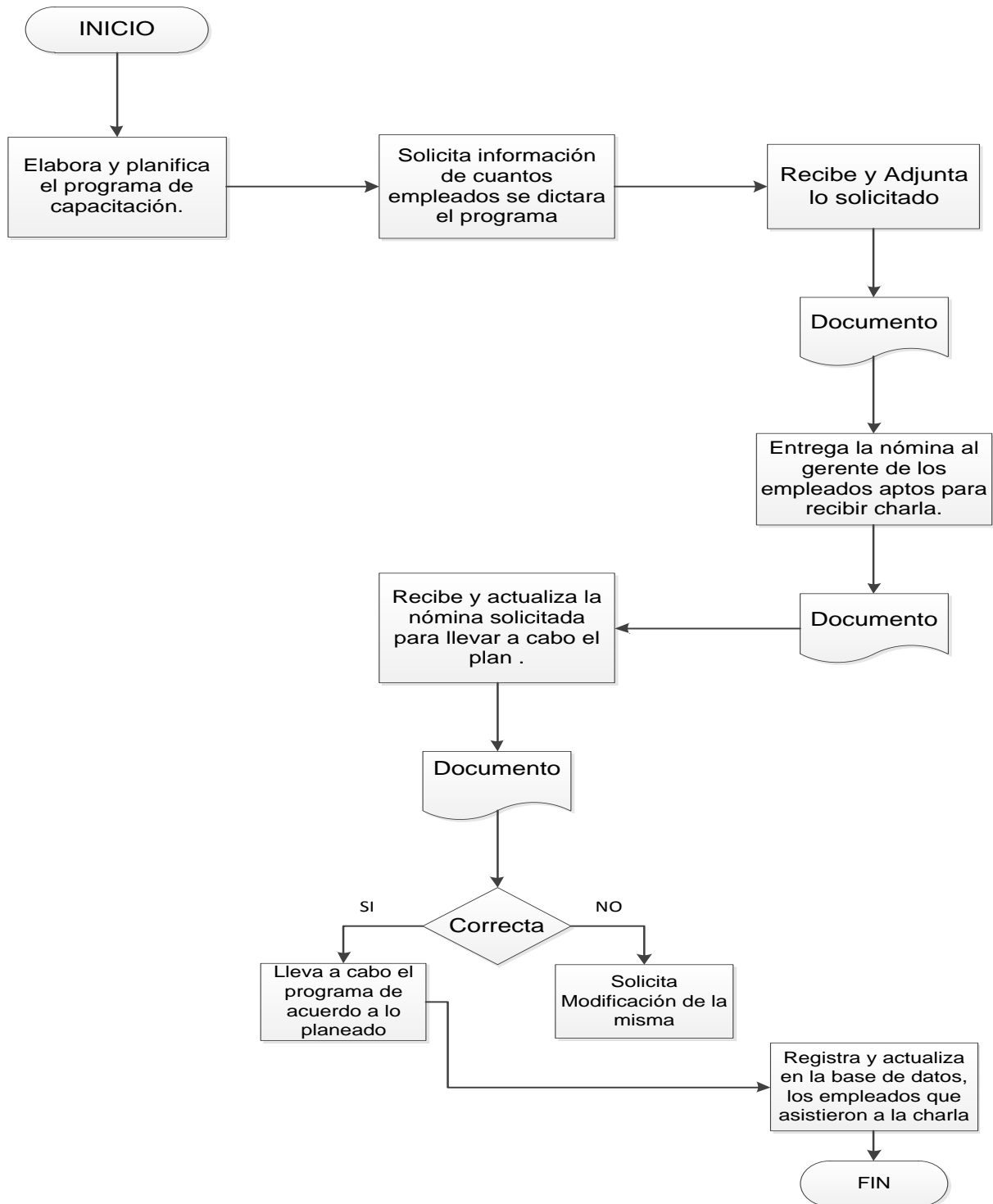
Fecha de Emisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado	Pag.4 de 4
07/03/2014				

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

## Diagrama de Flujo de Capacitación

JEFE DE RR.HH	GERENTE GENERAL	ASISTENTE DE RR.HH
---------------	-----------------	--------------------

Cuadro # 44

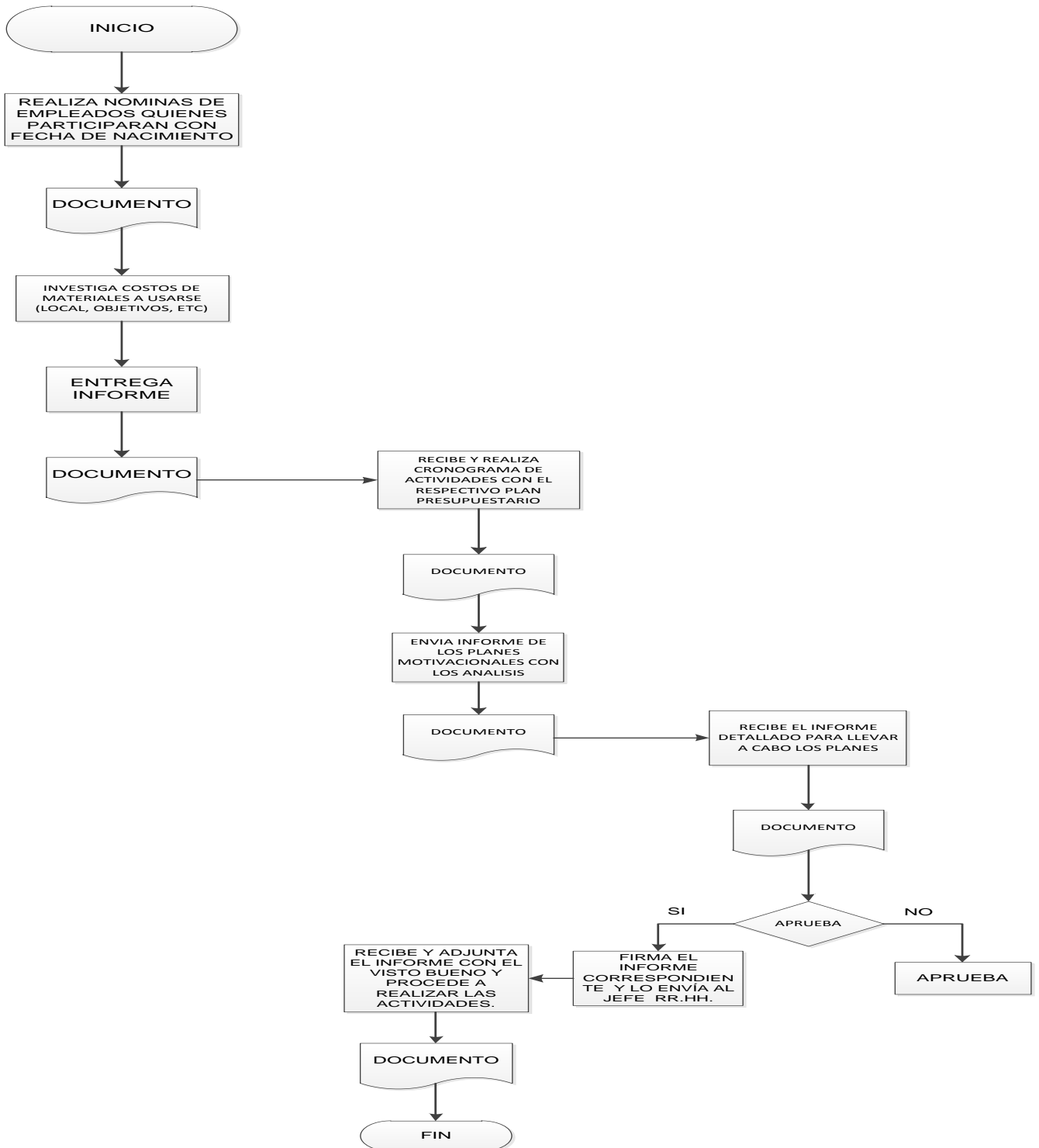


Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

## Diagrama de Flujo de Motivación

<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>	<b>JEFE DE RR.HH</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
---------------------------	----------------------	------------------------

**Cuadro # 45**

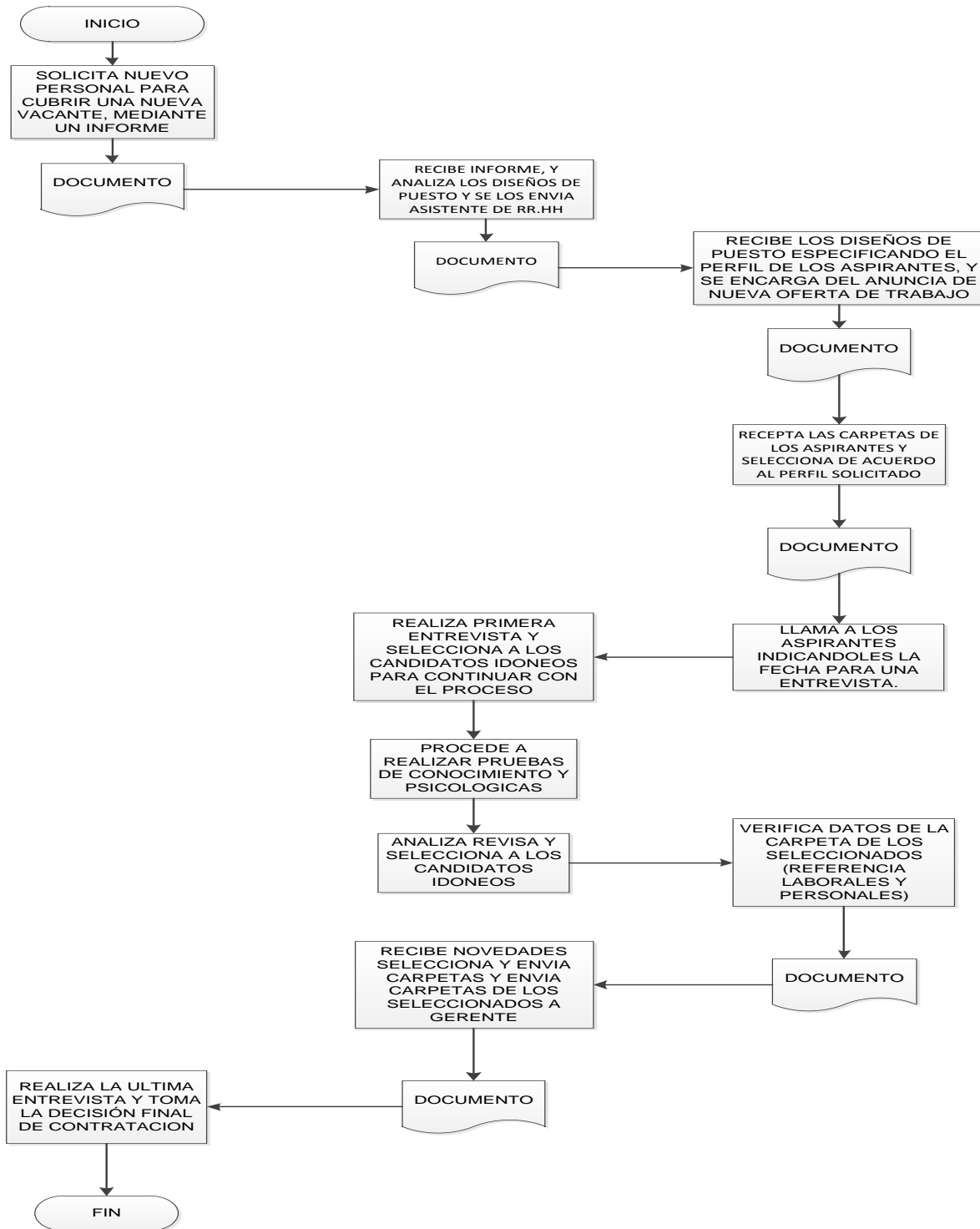


**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

## Diagrama de Flujo de Selección y Contratación de Personal

<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>JEFE DE RR.HH</b>	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>
------------------------	----------------------	---------------------------

**Cuadro # 46**

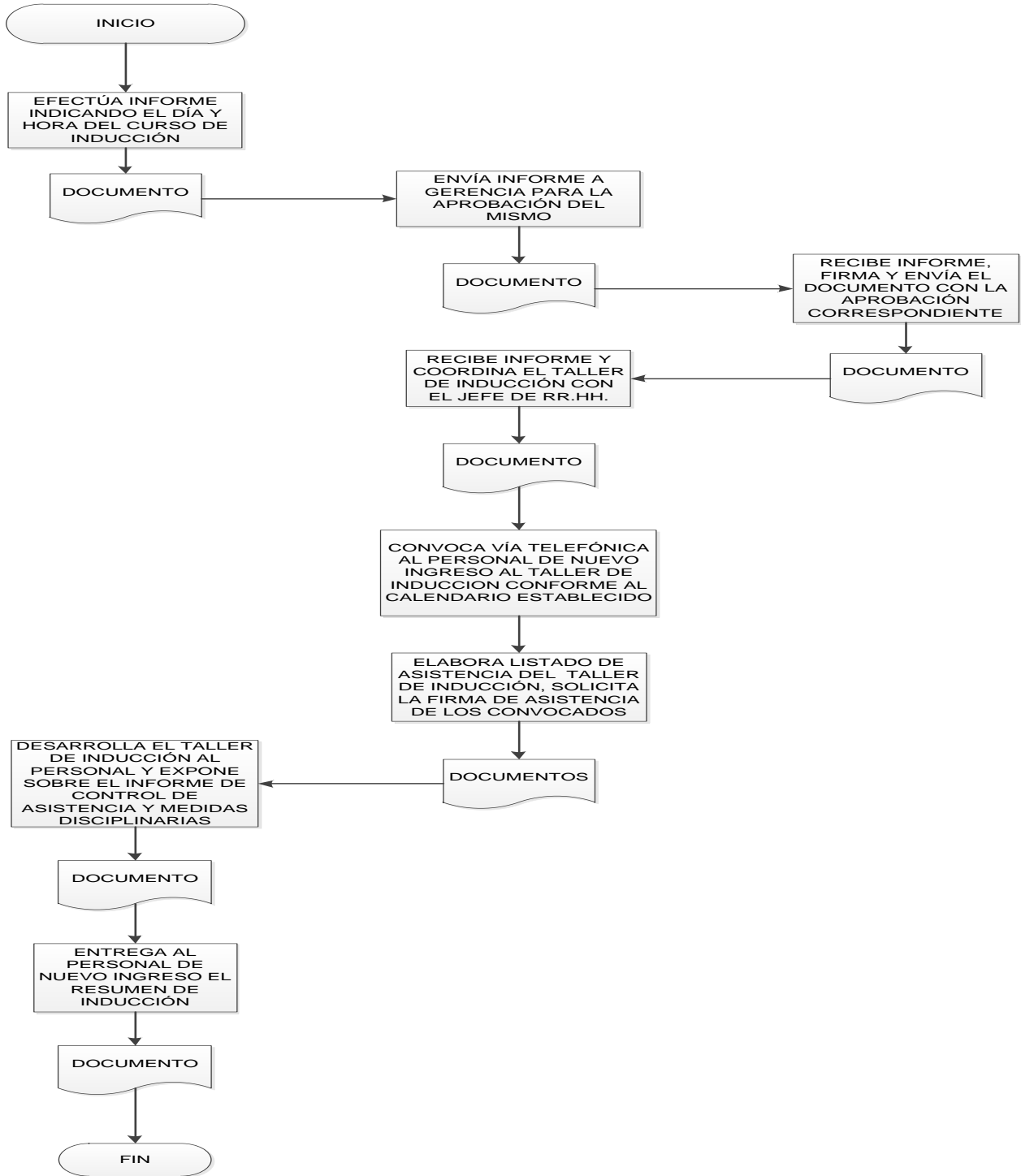


**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

## Diagrama de Flujo de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso

<b>JEFE DE RR. HH</b>	<b>ASISTENTE DE RR.HH</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
-----------------------	---------------------------	------------------------

**Cuadro # 47**



Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

### 5.7.1.7 ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

#### Técnicas de selección de personal

Después del obtener los resultados del estudio efectuado a comercial Stevens llegamos a la conclusión de contribuir con un modelo de selección de personal para que puedan tener mayor eficiencia en su productividad y cumplimiento de objetivos. **¿Pero que es un proceso de selección?** El proceso de selección nos permite escoger entre varios candidatos el mejor para ocupar el puesto que se requiere en la organización, pero esto se consigue luego que los candidatos fueron sometidos a varias pruebas. Muchas técnicas pueden ser costosas al momento de implementarla, pero esto también dependerá de la magnitud de la organización y del puesto que se requiere, por ello se consideró para comerciales Stevens la siguiente técnica

#### Proceso de selección

- **Descripción y análisis de puesto:** Lo primero que se debe hacer en el caso de no tener es una descripción y análisis del puesto donde se va a especificar, los requisitos, características principales que el ocupante del puesto debe poseer, de esta manera será fácil poder seleccionar al candidato que cumpla con los requisitos solicitados por la empresa.
- **Solicitud de personal:** Específicamente aquí arranca la selección del personal, donde el gerente emite la necesidad de contratar o integrar nuevos colaboradores a su organización a raíz de vacantes o necesidades que se presentan, dentro de este proceso se da a conocer las vacantes para que los candidatos envíen o entreguen su hoja de vida y se empiece con el siguiente paso.
- **La entrevista de selección:** Es la técnica más utilizada en las empresas y existen muchos tipos de entrevistas pero la seleccionada para esta empresa es la “**entrevista dirigida**” donde el entrevistador realizara las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la misma, considerando que este tipo de entrevista es como una conversación normal que brindara información verídica y confiable del candidato. Este tipo de entrevista las

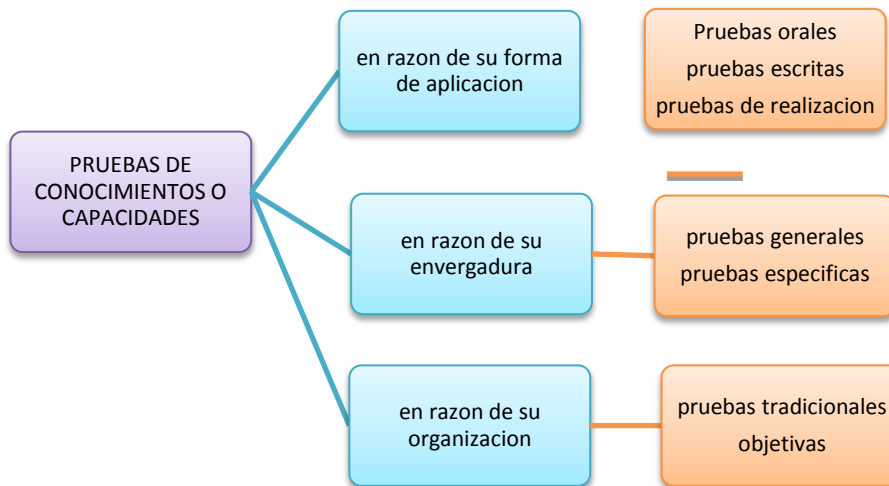


realizan los gerentes ya que estos son los entrevistadores finales en el proceso de selección.

- **Pruebas de conocimientos o capacidad:** aquí se evaluará el nivel de conocimiento de los candidatos sean estos generales y específicos (conocimientos de informática, contabilidad, redacción, matemáticas etc.) estos conocimientos dependerá mucho de acuerdo al cargo exigido.

Según **IDALBERTO CHIAVENATO** en su libro gestión del talento humano existe una clasificación para la aplicación de estas pruebas, dividiéndose en tres grupos.

**Cuadro # 48** Pruebas de Conocimiento o Capacidades



**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

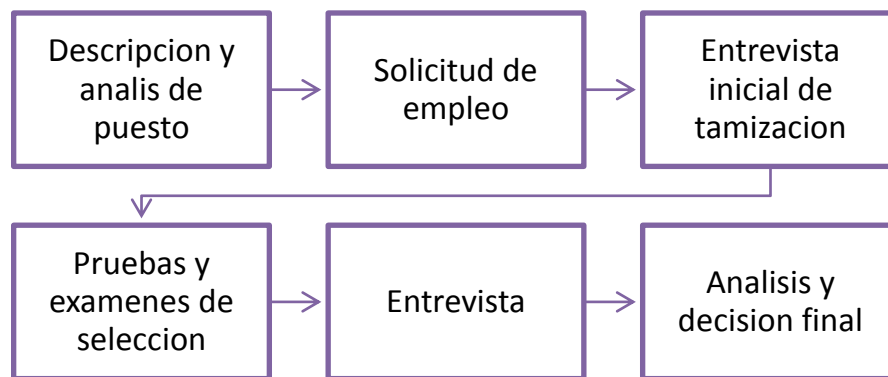
Considerando para nuestra propuesta la aplicación de pruebas escritas y objetivas con alternativas múltiples que tendrán de 3 a 5 opciones reduciendo la probabilidad de acierto por azar.

### ➤ Pruebas psicológicas

Nos ayudara a conocer el comportamiento en lo referente a las aptitudes de las personas y se las utilizan como medidas del desempeño, estas pruebas representan tres características la entrevistas y pruebas tradicionales no tienen como el pronóstico (desempeño del puesto) la validez (califica la variable humana) y la precisión (resultados constantes). Las pruebas psicológicas se las aplican dependiendo el puesto que ocuparan. También se aplicara un test para conocer la personalidad de los candidatos.

### Proceso de selección

Cuadro # 49



Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

### PLANES DE CAPACITACIONES

Otra de las falencias que se detectó en comerciales Stevens es la falta de capacitación que se les brinda a los empleados, consideramos que este es un factor importante para los mismo ya que les ayuda a mejorar sus cualidades y de esta manera poder cumplir con mayor eficiencia las funciones de las cuales son responsables. Las capacitaciones se orientan al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias.

## **Proceso de capacitación**

El proceso de una capacitación es continuo ya que día a día las necesidades cambian. Este pasa por cuatro etapas para su desarrollo.

- **El diagnóstico:** Se analizan las necesidades o carencias que se deben reforzar o implementar.
- **El diseño:** Estrategias o técnicas que se utilizaran en la capacitación.
- **Implementación:** La realiza la persona que llevara a cabo (conducción)
- **Evaluación:** Verificación de los resultados obtenidos ( **costos/ beneficios** )

## **SEMINARIO DE CAPACITACIÓN**

### ➤ **Cultura Organizacional:**

Se considera que la persona apta para brindar la información de este tema es el Gerente General de la empresa, con el objetivo que los empleados se relacionen directamente con la organización, brindándolo una sola vez a los empleados actuales y a los nuevos miembros en el momento de adaptación.

### ➤ **Motivación Personal y Laboral**

Se pretende impartir este tema semestralmente con el objetivo de mantener al personal motivado creando estímulos que adopte un comportamiento deseado, se contratara a una persona estrictamente calificada para exponer este seminario.

### ➤ **Satisfacción al Cliente**

Punto importante para la mejora de la productividad, consiguiendo la capacidad para captar las necesidades del cliente tema que también lo impartirá el personal contratado trimestralmente.

### ➤ **Técnicas de ventas**

Ayudará a elevar la rentabilidad de la empresa consiguiendo destrezas necesarias para sus colaboradores y de esta manera rotar con mayor eficiencia la mercadería, uno de los temas principales en este seminario será el cierre de venta que lo realizara trimestralmente.

## Programas de Motivación

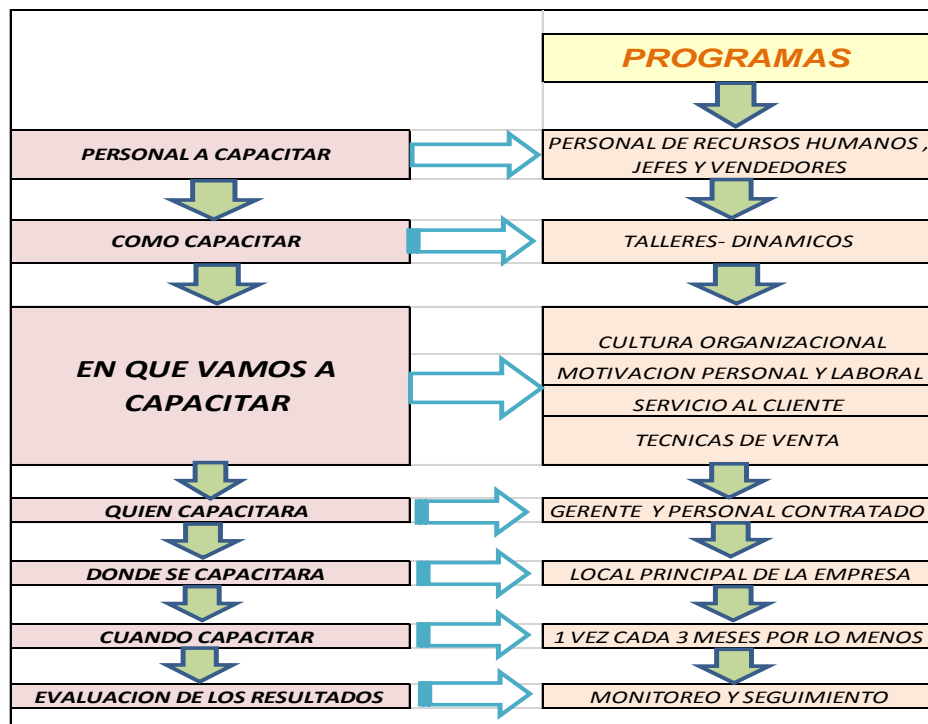
Con la creación de este programa mantendremos al personal motivado logrando la efectividad operativa en el Comercial Stevens y a su vez mejoramos la relación con sus compañeros de trabajo.

Cuadro # 50 Necesidades



Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

Cuadro # 51 Programas



Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

**Cuadro # 52**Actividades Técnicas

ACTIVIDADES TECNICAS	RECURSOS	COSTOS	DURACION	ANUAL	RESPONSABLE	INDICADOR	TOTAL COSTOS
Cultura Organizacional	CAPACITADOR "GERENTE"	0	3 HORAS	1 VEZ AL AÑO	A D M I N I S T R A D O R	ENTORNO SOCIAL	0
	LOCAL	0					
Motivación Personal y Laboral	CAPACITADOR CONTRATADO	300	6 HORAS	2 VECES AL AÑO		PORCENTAJE DE METAS CUMPLIDAS	600
	LOCAL	0					
Satisfacción al Cliente	CAPACITADOR CONTRATADO	300	6 HORAS	4 VECES AL AÑO		DISMINUCION DE QUEJAS POR PARTE DEL CLIENTE	1200
	LOCAL	0					
Tecnicas de ventas	CAPACITADOR CONTRATADO	300	6 HORAS	4 VECES AL AÑO		VOLUMEN DE VENTAS	1200
	LOCAL	0					
<b>TOTAL ANUAL</b>							<b>3000</b>

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque

## Plan de Motivación

### EVENTOS

- **Cumpleaños:** Trimestralmente luego de la jornada normal de trabajo se les festejara a todos los empleados que cumplieran años dentro de esos meses.
- **Olimpiadas:** Evento que se lo realizara fuera del horario de trabajo, una vez al año donde incluye refrigerio con el objetivo de crear un ambiente participativo, recreativo y de integración.

## PLAN MOTIVACIONAL

Cuadro # 53

<i>CUMPLEAÑOS</i>		<i>GASTOS</i>	
ENERO	6	REFRIGERIO	
FEBRERO	8	\$ 35	
MARZO	7		
Nº EMPLEADOS	21		
ABRIL	9	REFRIGERIO	
MAYO	7	\$ 35	
JUNIO	4		
Nº EMPLEADOS	20		
JULIO	8	REFRIGERIO	
AGOSTO	10	\$ 37	
SEPTIEMBRE	8		
Nº EMPLEADOS	26		
OCTUBRE	5	REFRIGERIO	
NOVIEMBRE	6	\$ 25	
DICIEMBRE	2		
Nº EMPLEADOS	13		
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>80</b>	<b>\$ 132,00</b>	
<b>OLIMPIADAS</b>	<b>Nº EMPLEADOS</b>	<b>GASTOS</b>	
<b>SEPTIEMBRE</b>	80	REFRIGERIO	\$ 120.00
		TROFEOS	\$40.00
		CINTA Y FLORES	\$18.00
		DJ	\$50.00
		BALON	\$24.00
		ALQUILER CANCHA	\$ 120.00
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$372.00</b>	
<b>TOTAL PLAN MOTIVACIONAL</b>		<b>\$ 504,00</b>	

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

## 5.7.2 RECURSOS Y ANALISIS FINANCIERO

### Costos de los Planes

Cuadro # 54 Costos de los Planes

<b>COSTO DE CAPACITACION</b>	
COSTO CAPACITADOR ANUAL	3000,00
MATERIALES Y REFRIGERIOS	50,00
<b>TOTAL COSTO DE CAPACITACION</b>	<b>3050,00</b>
<b>COSTO DE MOTIVACION</b>	
CUMPLEAÑOS	132,00
OLIMPIADAS	372,00
<b>TOTAL COSTO DE MOTIVACION</b>	<b>504,00</b>
<b>TOTAL COSTO DE PLANES ANUAL</b>	<b>3554,00</b>

### Analisis costo- beneficio

Con los rediseño de los manuales de procedimientos el departamento de Recursos Humanos estará apto para poder implementar el plan de capacitación y de motivación y con ello obtener un personal altamente capacitado y motivado al momento que realicen sus actividades cotidianas, el beneficio monetario que obtendría la empresa es el ahorro por la disminución de rotación de empleados, ya que tienen un elevado índice de gastos por pagos de despidos y renunciaciones, ya que en el año 2012 tuvieron un promedio de pagos por indemnizaciones y contrato de abogados de \$ 4.875 y en el 2013 EL VALOR DE \$6000, si calculamos el costo beneficio con el último año obtendremos esto:

Cuadro # 55 Costo – Beneficio

BENEFICIO	-	6000
COSTO DE LA PRUEPUESTA		3554
<b>TOTAL AHORRO</b>		<b>2446</b>

El retorno por cada dólar gastado es  $6000/3554= 1.68$  siendo un retorno positivo lo cual sería favorable para la empresa aceptar la propuesta.

### **5.7.3 IMPACTO**

À través de la aplicación de nuestra propuesta se beneficiaran tanto los empleados como la empresa, especialmente el departamento de Recursos Humanos, ya que llevará un mejor control de los procesos que realiza la empresa y a su vez brindará el apoyo que se requiere para tener una mejora continua,

Los empleados se sentirán motivados y estarán sumamente capacitados para poder desempeñar de manera eficiente sus actividades disminuyendo el porcentaje de errores al momento de ejecutarlos, y todo esto conllevará a un ambiente laboral agradable ya que ellos se sentirán familiarizados y totalmente comprometidos con la empresa, disminuyendo la rotación de empleados.

La empresa por supuesto contará con un departamento de Recursos Humanos eficiente, un personal altamente calificado y capacitados en las actualizaciones o cambios que se manejan en la industria comercial, capacidad de resolver conflictos y tomar decisiones según el caso, ganarán clientes satisfechos y fieles en el momento que reciban una atención favorable y un ambiente agradable, esto generará ganancias y cumplimientos de objetivos.



## 5.7.4 CRONOGRAMA

Cuadro #56 Cronograma

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA PLANES MOTIVACIONALES, CAPACITACIONES																						
	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1. Organización del Proyecto	■	■																					
2. Visita al Comercial para coordinar la fecha de la presentación del proyecto			■	■																			
2. Aceptación y validación de la Propuesta					■	■																	
3. Ejecución de la encuesta al personal para saber las nomalias de la organización							■	■	■														
4. Tabulación de las encuestas realizadas al personal del comercial stevens									■	■													
5. Desarrollo de la Propuesta													■	■	■								
6. Presentación del Borrador																■	■						
7. Críticas y Revisión																		■	■				
8. Presentación Final																				■	■		

Elaborado por: Lissette Balladares, Abigail Culque

### **5.7.5 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA**

En los lineamientos para evaluar la propuesta “Rediseño del Manual de Procedimiento del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Promocreditos Stevens S.A del Cantón Milagro” inicio a través de la recopilación de información generada por una entrevista personalizada al gerente general de la empresa donde se le realizó varias preguntas enfocadas a las hipótesis que se tenía, luego se realizó una encuesta a todo los empleados para conocer su opinión y criterio de la empresa y de esta forma tener resultados veraz y 100% confiables.

## CONCLUSIONES

- Luego de la investigación realizada y de obtener resultados de la misma a través de encuestas y entrevistas podemos concluir que esta empresa cuenta con serios problemas en el área de recursos humanos teniendo como problemas principales los siguientes:
- La inexistencia de dichas actualizaciones de los manuales de procedimiento provoca que los trabajadores no conozcan sus obligaciones primordiales, generando ineficiencia y al incumplimiento de los objetivos.
- La Falta de actualización de manuales de funciones y un programa de selección de personal generando la contratación de personas inadecuadas para los cargos requeridos por la empresa.
- Inexistencias de programas de capacitación que provocan un personal con bajo rendimiento por no contar con los conocimientos necesarios para poder contribuir de una mejor manera a la empresa.
- No se cuenta con un programa de motivación que ayude a mejorar el desempeño de los colaboradores y provocar en ellos un impacto favorable que les permita sentirse comprometidos con la empresa.
- Existe un desconocimiento de la cultura organizacional de la empresa por lo que los empleados no sienten familiarizados al 100% con la misma generando un clima laboral poco agradable.

## RECOMENDACIONES

- Dentro de la propuesta planteada se ha considerado rediseñar los manuales de procedimientos donde se detectaron los principales problemas que presenta la empresa con el objetivo de mejorar los procesos al momento que los empleados los ejecuten.
- Implementar un programa de selección de personal para que la empresa cuente con personas aptas a los cargos requeridos y no tenga dificultades al momento de tomar el puesto desempeñándose de una manera correcta en sus funciones y contribuyendo eficientemente a la empresa.
- Crear un programa de capacitación contratando a personal adecuado para que brinde las charlas necesarias a los empleados de esta empresa por lo menos 1 vez cada 3 meses dependiendo el tema a tratar.
- La implementación de una correcta inducción al personal de nuevo ingreso tratando específicamente temas relacionados con la cultura organizacional de la empresa para que puedan involucrarse con la misma y exista compromiso para lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto.
- Es recomendable que la empresa Promocreditos Stevens realice los respectivos cambios que hemos planteado en nuestra propuesta para poder conseguir una mejora en las actividades donde se detectaron problemas con un porcentaje perjudicial para su empresa.

## BIBLIOGRAFIA

Benjamín Franklin Enrique “Organización de Empresas análisis, diseño y estructura” McGraw-Hill Interamericana, México (2001) pp147, 148

Kevin Davis. John. Newstrom Comportamiento Humano en el trabajo Director editorial Ricardo del Bosque Alayán McGraw-Hill Interamericana, (2007) Reg. 736 (duodécima edición) p 90

Valle Dolan- Jackson –Schole “La gestión de los Recursos Humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación” Editor José Ignacio Fernández Soria 3ra. Edición México (2007) pp. 129,130, 132

Kevin Davis. John. Newstrom Comportamiento Humano en el trabajo” México, edición 11 (2007) McGraw-Hill Interamericana Reg. 736 (Duodécima edición) pp.102, 103,105

## LINKOGRAFIA DE LA INVESTIGACIÓN

Universidad técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativa La administración de Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores Molino Miraflores”

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1901/530%20ING.pdf?sequence=1>

Universidad técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativa. “Manuales de procedimientos y su incidencia en el desempeño del personal en la Empresa Wakenhut del Ecuador Cía. Ltda.

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3316/27%20o.e..pdf?sequence=1>

Universidad Estatal de Milagro Facultad de Ciencias Administrativa. “Viabilidad para la creación de un departamento de desarrollo de gestión de talento humano que sirva para aumentar el grado pertenencia de los empleados con la organización”

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/518/1/149%20Viabilidad%20para%20la%20creacion%20de%20un%20dpt%20de%20talento%20humano%20MUCALSA.pdf>

[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)

[www.derechoecuador.com/images/.../CODIGO%20DEL%20TRABAJO.doc](http://www.derechoecuador.com/images/.../CODIGO%20DEL%20TRABAJO.doc)

<http://plan.senplades.gob.ec/objetivo-6>

# **A N E X O S**

## ANEXO 1



### ENCUESTA ENFOCADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROMOCREDITOS STEVENS DEL CANTÓN MILAGRO

**1. ¿Conoce usted los manuales de procedimientos con los que cuenta Comerciales Stevens?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

**2. ¿Piensa usted que los manuales de procedimientos son importantes en una empresa?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

**3. ¿Recibe usted capacitaciones constantemente?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca



**4.- ¿Considera importante las capacitaciones en el desarrollo de sus actividades?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**5.- ¿Conoce usted la cultura organizacional de su empresa?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Cree usted importante el conocimiento de las políticas internas de Comercial Stevens?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Recibe usted motivaciones e incentivos de manera continua?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**8.¿Tiene usted conocimiento si Comerciales Stevens realiza procesos de selección al nuevo personal?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

**9. ¿Cómo califica usted la relación con sus superiores?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

**10 ¿Se encuentra usted conforme con el desempeño de sus actividades?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

## ANEXO # 2



**FECHA:** Miércoles 29 de Enero del 2014

**ENTREVISTADOR:** Lissette Balladares

**ENTREVISTADO:** Propietarios del Comercial Stevens

**Objetivo:** Analizar qué factores inciden en el desconocimiento de las funciones asignadas a los empleados, aplicando técnicas investigativas que permitan obtener información veraz a través de un estudio profundo y obtener una mejora continua.

### Preguntas

1. **.Existen manuales de procedimientos establecidos para cada función?  
¿Los considera importante? ¿Por qué?**

Sí, Porque es documento que ayuda a mejorar las actividades que desempeña cada empleados

2. **¿Conoce usted la Cultura Organizacional de su Empresa?**

Por supuesto como todos conocen es una empresa familiar que lleva dentro del mercado milagreño 12 años en la actualidad, enfocado principalmente en los valores del compromiso y solidaridad permitiéndonos permanencia en el sector comercial.

**3. ¿Es necesario que las personas conozcan la Misión y Visión de la Organización a las que pertenecen?**

Sí, es muy importante porque si el personal no conoce no tendrá claro los objetivos de la organización ni mucho menos hacia donde está enfocada siendo así obstáculos que impidan al desarrollo de la misma

**4. ¿Se cumplen estrictamente las Políticas internas de la Empresa?**

A menudo se trabaja para que los empleados cumplan con estas políticas y se conviertan en una fortaleza

**5. ¿Qué tipo de Proceso de Selección utilizan al momento de elegir al personal?**

Actualmente se utiliza la entrevista personalizada

**6. ¿Cómo califica usted el desempeño de sus empleados? y porque?**

Buena, como toda empresa se cuenta con empleados que tienen errores en sus actividades pero se busca mejora.

**7. ¿Cómo es la relación que actualmente mantiene con sus empleados?**

Buena, tratamos que la comunicación sea efectiva con los subordinados ya que todos tenemos un mismo objetivo a seguir

**8. ¿Qué tipo de Motivación e Incentivos reciben sus colaboradores?**

Reciben motivación humana que ayuda a mejorar su autoestima que les permita tener un ambiente agradable con los clientes y sus compañeros de trabajo, se ha pensado establecer un programa de incentivos ya que en la actualidad no contamos con el mismo.

**9. ¿Le brindan Capacitaciones constantes a sus empleados? ¿cada que tiempo y que tipo de capacitaciones reciben?**

Actualmente realizamos reuniones cada mes para tratar asuntos de servicio al cliente pero no se da capacitaciones intensas ni tampoco contratamos a personas para que realice estas capacitaciones ya que solo nos enfocamos a temas específicos

**10. ¿Cómo competir en un ambiente saludable de trabajo sin perjudicar a la organización?**

Con personal comprometido dispuesto a brindar un desempeño eficiente.

**11. ¿Ha trabajado alguna vez con personas comprometidas en las diferentes áreas de la empresa? ¿porque hay personas que solo se limitan hacer lo que se les dice?**

Si contamos con personas comprometidas con la empresa que brinda sus ideas que aportan para mejorar nuestra empresa, pero sin duda también existe personal que solo cumple con sus funciones, esperamos como toda empresa lo que se espera es tener colaboradores comprometidos al 100% para cumplir con nuestros objetivos.

**12. ¿Cree que es conveniente delegar muchas funciones a una sola persona?**

Si pero existe que hay más probabilidades de errores y por ende un mal desempeño en sus funciones asignadas

## ANEXO #3

Milagro, 23 de Enero del 2014

Sr:  
Vicente Hervas  
GERENTE PROPIETARIO  
COMERCIAL "PROMOCREDITOS STEVENS"

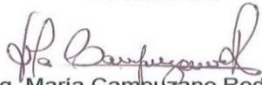
De mis consideraciones

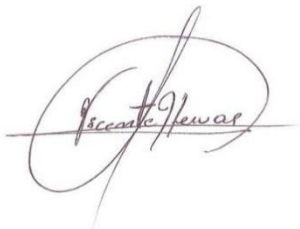
Yo Ing. María Campuzano Rodríguez docente de la Universidad Estatal de Milagro UNEMI y TUTOR responsable de la Tesis de grado de las Srtas. Egresadas Lissette Leonor Balladares Oviedo y Cruz Abigail Culque Núñez.

Tengo a bien de comunicarle que dichos estudiantes han elegido a su digna Empresa que acertadamente usted dirige como objeto de estudio para la realización de su tema de tesis de grado previo a la obtención de su título de Ingenieros Comerciales; la cual está basado en el: **"REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PROMOCREDITOS STEVENS DEL CANTÓN MILAGRO"**, para lo cual les brinde toda la apertura y facilidades necesarias que le permitan hacer el análisis de los problemas y necesidades que tiene la Empresa.

Esperando que la petición tenga una acogida favorable, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente

  
Ing. María Campuzano Rodríguez





# PROMOCIONES STEVENS PROSTEV S.A.

Calle Bolívar y Jorge Carrera Andrade esquina  
Teléfonos : 2975949 - 2974836 - 2975899 - Cel : 085991964  
MILAGRO - ECUADOR

Milagro, 23 de Enero del 2014

## ACTA DE COMPROMISO

Ing.  
Washington Guevara Piedra  
DIRECTOR DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES

De mis consideraciones

Yo Vicente Hervas, en mi calidad de Gerente General "Propietario" de la Empresa Promociones Stevens del Cantón Milagro, por medio de la presente me dirijo a ustedes con el objeto de comunicar que las Srtas.: Lissette Leonor Balladares Oviedo y Cruz Abigail Culque Núñez, egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Estatal de Milagro les daré la apertura necesaria brindándoles todas las facilidades para que realicen sus tesis en base a un análisis de los problemas y necesidades que tiene nuestra Empresa.

Sin más que comunicar me suscrito de ustedes.

Atentamente

  
Vicente Hervas  
GERENTE GENERAL

## ANEXO # 4

<b>MATRIZ DEL PROBLEMA</b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>FORMULACION</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>
			<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>
Manual de procedimientos mal establecidos	Desconocimiento de sus funciones.	¿De qué manera afecta que no se encuentren bien estructurados los manuales de procedimientos en la Empresa Promocreditos Stevens del Cantón Milagro?	Analizar cómo afecta que los manuales de procedimientos no se encuentren bien estructurados, aplicando técnicas investigativas, como encuestas y entrevistas que nos permitan obtener información veraz para obtener una mejora continua.	Los manuales de procedimientos mal establecidos inciden en el desconocimiento de las funciones de los empleados afectando la operatividad de la Organización.
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>SISTEMATIZACION</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS PARTICULARES</b>
Bajo rendimiento en el desempeño de sus actividades	Personal no es capacitado	¿De que manera inciden las capacitaciones en el bajo rendimiento de las actividades operativas de la Empresa Promocreditos Stevens?	Analizar como inciden las capacitaciones en el desarrollo de las actividades operativas de la Empresa Promocreditos Stevens.	Las capacitaciones influyen en el bajo rendimiento de las actividades operativas de la Empresa Promocreditos Stevens.
Escasos conocimientos de la cultura organizacional de la empresa.	Incumplimiento de las políticas internas	¿Cómo afecta el desconocimiento de la cultura organizacional?	Determinar cuáles son los orígenes del desconocimiento de la Cultura Organizacional de la Empresa	El desconocimiento de la Cultura Organizacional afecta en el incumplimiento de las políticas internas de la Empresa
Inadecuado proceso de selección a personal.	Personal no apto para ejercer el cargo	¿Qué consecuencia presenta el inadecuado proceso de selección?	Identificar como afecta que el personal no se encuentre apto al momento de ejercer el cargo asignado como resultado de un mal proceso de selección	El inadecuado proceso de selección inciden en la mala distribución de los cargos a los empleados de la Empresa
Inexistencia de programas de motivación	Inconformidad por parte de los empleados.	¿Cómo influye la inexistencia de programas de motivación ?	Identificar las causas principales de la inexistencia de programas de motivación	El escases de los programas de motivación genera inconformidad en los empleados.

**Elaborado por:** Lissette Balladares, Abigail Culque



**Anexos # 5**

**FOTOGRAFÍA DE LAS ENCUESTAS**

**Figura # 2 Oficina**



**Figura # 3 Oficina**



**Figura # 4 Local centro**



**Figura # 5 Local centro**



**Figura # 6 Local centro**



**Figura # 7 Local centro**



**Figura # 8 Local centro**



**Figura # 9 Local centro**



## Anexo # 6

The screenshot shows the URKUND web interface. The browser tabs include Outlook, a list, and a document report. The address bar shows a secure URL. The document details on the left include:

- Document:** TESIS CORREGIDA liz.docx (D10476798)
- Submitted:** 2014-04-04 19:18 (-05:00)
- Submitted by:** lisette.leonor.balladares (lisette\_balladares2013@hotmail.es)
- Receiver:** mcampuzano.unemi@analysis.orkund.com
- Message:** TESIS BALLADARES,CULQUE [Show full message](#)

A progress bar indicates 0% of the document's 43 pages consist of text present in 0 sources. The 'List of sources' panel on the right contains:

- TESIS CAPITULO HASTA EL 2.docx
- <http://www.grupodifare.com/filosofia.aspx>
- Sources not used:**
  - <http://www.slideshare.net/micosTC/codigo-trabajo-5954935>
  - <http://www.slideshare.net/Dianitavu07/ley-de-companias-8072596>
  - <http://www.slideshare.net/yani85/ley-de-compaia-del-ecuador>
  - tesis total-moreta1.docx
  - <http://aprendizajederecho.wikispaces.com/>
  - <http://files.lobueno-administracion2.webnode.es/20000031-ea135eb0d8/UTPL%20Ley%20de%20C...>
  - <http://www.ecuamundo1.com/abogados-ecuamundo/ley-de-companias-del-ecuador/>

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES DISEÑO DE PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL TÍTULO DEL PROYECTO "REDISEÑO

DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PROMOCREDITOS STEVENS S.A DEL CANTÓN MILAGRO".

AUTORES: BALLADARES OVIEDO LISSETTE LEONOR CULQUE NUÑEZ CRUZ ABIGAIL TUTORA: ING. MARIA CAMPUZANO RODRIGUEZ MILAGRO, ABRIL 2014

ECUADOR ACEPTACIÓN DEL TUTOR En mi

calidad de tutor de Proyecto de investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro. CERTIFICO Que he analizado el proyecto de grado con el

Tema: Rediseño del Manual de Procedimiento del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Promocreditos Stevens

S. A, presentado por las Srts. Lisette Leonor Balladares Oviedo y Abigail Cruz Culque Nuñez, para optar al Título de Ingeniero Comercial, y acepto a tutoriar a las estudiantes, durante su etapa de desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales necesarios y por la importancia del tema.

ING: MARÍA CAMPUZANO RODRÍGUEZ TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN Por medio de la presente declaramos ante el Consejo Directivo de la

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date 07/04/2014 and time 10:45. The language is set to ES. The taskbar also contains icons for various applications including Internet Explorer, Firefox, and Word.