



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA LA TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA DEL CANTÓN EL TRIUNFO, PROVINCIA DEL GUAYAS.**

#### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

#### **INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORES:** NURY ALEXANDRA QUINALOA BONILLA

ALEXANDRA NATALY CHUNATA MERA

**DIRECTOR:** ING. MARCO VINICIO SALAZAR TENELANDA

Riobamba – Ecuador  
2020

**©2020, Quinaloa Bonilla Nury Alexandra y Chunata Mera Alexandra Nataly**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotras, **NURY ALEXANDRA QUINALOA BONILLA** y **ALEXANDRA NATALY CHUNATA MERA**, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autoras asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 12 de junio de 2020



---

Nury Alexandra Quinaloa Bonilla  
C.C: 060542929-9



---

Alexandra Nataly Chunata Mera  
C.C: 060405193-8

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA LA TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA DEL CANTÓN EL TRIUNFO, PROVINCIA DEL GUAYAS**, realizado por las señoritas: **NURY ALEXANDRA QUINALOA BONILLA y ALEXANDRA NATALY CHUNATA MERA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

<b>FECHA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	<b>12 de junio de 2020</b>
Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION</b>	_____	<b>12 de junio de 2020</b>
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	_____	<b>12 de junio de 2020</b>

## AGRADECIMIENTO

Me faltarían páginas para agradecer a las personas que se han involucrado a lo largo de esta etapa. Empezare agradeciendo a Dios creador de todo lo existente por haberme regalado el privilegio de vivir y por haberme otorgado sabiduría, inteligencia, humildad y sobre todo fortaleza para poder salir adelante con mis estudios a pesar de las barreras y dificultades que se presentaron a lo largo del camino.

A mis padres por ser el motor fundamental en mi vida porque con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible. A mis hermanos que con sus consejos y amor me hacían sentir una persona fuerte y capaz de lograr mis objetivos.

De igual manera, agradezco al Director de Tesis, que gracias a su comprensión, consejos y correcciones hoy puedo dar por culminado este trabajo de tesis. A los docentes que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos puedo sentirme dichosa y feliz de haber culminado esta etapa universitaria. Gracias Dios y familia por este nuevo triunfo y a las personas que apoyaron y creyeron en mí, que lo lograría.

Nury

En primer lugar, quisiera agradecer a Dios por ser mi guía y llenarme de bendiciones día a día. A mis padres por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a los obstáculos que se presentaron en el camino.

De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria. Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a todos docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Alexandra

## DEDICATORÍA

Dedico de manera especial a mi hermano Darwin pues él, fue y es el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, él me enseñó a ser una persona humilde, honesta, respetuosa y responsable creando en mí el deseo de superación y de perseguir siempre mis sueños.

A mis padres y a mis tres hermanos por estar conmigo en las buenas y en las malas, porque ellos han sido para mí, un soporte y guía con su amor y consejos. Agradezco a Dios por concederme la mejor familia, a quienes amo con todo mi corazón.

Nury

Esta tesis dedicó principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza necesaria para continuar cumpliendo mis metas. A mis padres, por su amor brindado, por su trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar muy lejos y convertirme en lo que soy ahora, por inculcar en mí valores que me enseñaron a ser una buena persona.

A mi hermana y mi sobrina por estar siempre presentes, acompañándome en todo momento. A toda mi familia porque con sus consejos y palabras de aliento

Alexa

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1. Planificación estratégica.....</b>	<b>4</b>
1.2.1.1. <i>Importancia de la Planificación Estratégica .....</i>	5
1.2.1.2. <i>Características de planeación estratégica.....</i>	5
1.2.1.3. <i>Principios de la planificación estratégica .....</i>	6
1.2.1.4. <i>Modelos de planificación de estratégica.....</i>	8
1.2.1.5. <i>Tipos de planificación estratégica .....</i>	9
1.2.1.6. <i>Componente de la planeación estratégica .....</i>	9
1.2.1.7. <i>Proceso de la planeación estratégica .....</i>	11
1.2.1.8. <i>Estructura de la planeación estratégica .....</i>	12
<b>1.2.2. Análisis DOFA.....</b>	<b>14</b>
1.2.2.1. <i>Como realizar el FODA.....</i>	14
<b>1.2.3. Objetivos estratégicos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.4. Estrategias .....</b>	<b>16</b>
1.2.4.1. <i>Importancia de las estrategias .....</i>	16
1.2.4.2. <i>Elementos de las estrategias .....</i>	17
1.2.4.3. <i>Formulación de las estrategias.....</i>	18
1.2.4.4. <i>Ejecución de las estrategias.....</i>	18
<b>1.2.5. Gestión del Talento Humano.....</b>	<b>19</b>
1.2.5.1. <i>Importancia de la gestión del talento humano.....</i>	19
1.2.5.2. <i>Ventajas de la gestión del talento humano .....</i>	20
1.2.5.3. <i>Planificación estratégica de la gestión del talento humano .....</i>	21
<b>1.2.6. Administración .....</b>	<b>21</b>

1.2.6.1.	<i>Procesos administrativos</i> .....	23
----------	---------------------------------------	----

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.1.</b>	<i>Descriptiva</i> .....	<b>25</b>
<b>2.2.2.</b>	<i>Exploratoria</i> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3.</b>	<i>Correlacional</i> .....	<b>26</b>
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.1.</b>	<i>Diseño no experimental</i> .....	<b>26</b>
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.1.</b>	<i>Investigación documental</i> .....	<b>27</b>
<b>2.4.2.</b>	<i>Investigación de campo</i> .....	<b>27</b>
<b>2.5.</b>	<b>Población y Muestra</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5.1.</b>	<i>Población</i> .....	<b>27</b>
<b>2.5.2.</b>	<i>Muestra</i> .....	<b>28</b>
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>28</b>
<b>2.6.1.</b>	<i>Métodos</i> .....	<b>28</b>
2.6.1.1.	<i>Método inductivo - deductivo</i> .....	<b>28</b>
2.6.1.2.	<i>Método Analítico- Sistemático</i> .....	<b>29</b>
<b>2.6.2.</b>	<i>Técnicas</i> .....	<b>29</b>
2.6.2.1.	<i>Entrevista</i> .....	<b>29</b>
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i> .....	<b>29</b>
<b>2.6.3.</b>	<i>Instrumentos</i> .....	<b>30</b>
2.6.3.1.	<i>Cuestionario</i> .....	<b>30</b>
<b>2.7.</b>	<b>Idea a defender</b> .....	<b>30</b>

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de resultados</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta</b> .....	<b>57</b>
<b>3.3.1.</b>	<i>Título</i> .....	<b>57</b>
<b>3.3.2.</b>	<i>Reseña Histórica</i> .....	<b>57</b>



3.3.3.	<i>Ubicación geográfica</i> .....	57
3.3.4.	<i>Misión</i> .....	59
3.3.5.	<i>Visión</i> .....	59
3.3.6.	<i>Política Empresarial</i> .....	59
3.3.7.	<i>Producto</i> .....	59
3.3.8.	<i>Recurso Humanos</i> .....	59
3.3.9.	<i>Recursos Tecnológicos</i> .....	60
3.3.10.	<i>Mapa de procesos</i> .....	61
3.3.11.	<i>Análisis de los factores Macroentorno y Microentorno</i> .....	66
3.3.11.1.	<i>Identificación de factores macroentornos</i> .....	66
3.3.11.2.	<i>Identificación de factores microentornos</i> .....	73
3.3.12.	<i>Diagnóstico situacional de la empresa La Tabacalera la Meca S.A</i> .....	76
3.3.13.	<i>Direccionamiento estratégico</i> .....	85
3.3.14.	<i>Objetivos e indicadores</i> .....	89
3.3.15.	<i>Estructuración de las estrategias Matriz FODA</i> .....	91
3.3.16.	<i>Matriz de objetivos</i> .....	95
3.3.17.	<i>Lineamiento estratégico</i> .....	103
3.3.18.	<i>Planificación operativa</i> .....	113
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	120
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	121
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1–1:</b>	Matriz FODA.....	14
<b>Tabla 2–1:</b>	Matriz de estrategias FODA .....	15
<b>Tabla 3–1:</b>	Definiciones de Administración .....	22
<b>Tabla 1–2:</b>	Población de la empresa TABACALERA LA MECA S.A .....	27
<b>Tabla 1–3:</b>	Distribución del trabajo .....	60
<b>Tabla 2–3:</b>	Maquinaria de los procesos operativos.....	60
<b>Tabla 3–3:</b>	Maquinaria en el sector agrícola.....	61
<b>Tabla 4–3:</b>	Soporte para el mapa de procesos.....	64
<b>Tabla 5–3:</b>	Factores macroentornos .....	66
<b>Tabla 6–3:</b>	Factores microentornos.....	73
<b>Tabla 7–3:</b>	Identificación de las fortalezas y debilidades .....	76
<b>Tabla 8–3:</b>	Identificación de las oportunidades y amenazas.....	77
<b>Tabla 9–3:</b>	Priorización de las fortalezas .....	78
<b>Tabla 10–3:</b>	Priorización de las fortalezas con criterio Holmes .....	79
<b>Tabla 11–3:</b>	Priorización de las oportunidades .....	80
<b>Tabla 12–3:</b>	Priorización de las oportunidades con criterio Holmes .....	81
<b>Tabla 13–3:</b>	Priorización de las debilidades .....	82
<b>Tabla 14–3:</b>	Priorización de las debilidades con criterio Ishikawa.....	83
<b>Tabla 15–3:</b>	Priorización de las amenazas .....	84
<b>Tabla 16–3:</b>	Priorización de las amenazas con criterio Ishikawa .....	85
<b>Tabla 17–3:</b>	Direccionamiento estratégico misión .....	86
<b>Tabla 18–3:</b>	Direccionamiento estratégico visión.....	87
<b>Tabla 19–3:</b>	The Balanced Scorecard Collaborative .....	88
<b>Tabla 20–3:</b>	Cuadro de objetivos e indicadores de la empresa Tabacalera la Meca S.A.....	89
<b>Tabla 21–3:</b>	Metodología de estrategia.....	92
<b>Tabla 22–3:</b>	Diseño de estrategias .....	92
<b>Tabla 23–3:</b>	Matriz de objetivos .....	92
<b>Tabla 24–3:</b>	Planificación operativa 1 .....	113
<b>Tabla 25–3:</b>	Planificación operativa 2 .....	114
<b>Tabla 26–3:</b>	Planificación operativa 3 .....	115
<b>Tabla 27–3:</b>	Planificación operativa 4 .....	116
<b>Tabla 28–3:</b>	Planificación operativa 5 .....	117
<b>Tabla 29–3:</b>	Planificación operativa 6 .....	118
<b>Tabla 30–3:</b>	Planificación operativa 7 .....	119
<b>Tabla 31–3:</b>	Actividades a desarrollar .....	148

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1–1:</b>	Proceso de la planificación estratégica.....	11
<b>Gráfico 2–1:</b>	Estructura de la planificación estratégica.....	13
<b>Gráfico 3–1:</b>	Procesos Administrativos.....	23
<b>Gráfico 4–1:</b>	Etapas del proceso administrativo.....	24
<b>Gráfico 1–3:</b>	Reclutamiento del personal.....	35
<b>Gráfico 2–3:</b>	Selección del personal.....	36
<b>Gráfico 3–3:</b>	Inducción del personal.....	37
<b>Gráfico 4–3:</b>	Evaluación del desempeño.....	39
<b>Gráfico 5–3:</b>	Prevención de riesgos laborables.....	41
<b>Gráfico 6–3:</b>	Capacitaciones y formación.....	42
<b>Gráfico 7–3:</b>	Motivación e incentivos.....	43
<b>Gráfico 8–3:</b>	Acciones disciplinarias.....	44
<b>Gráfico 9–3:</b>	Resumen de los Sub sistema de talento humano área administrativa.....	45
<b>Gráfico 10–3:</b>	Incorporaciones.....	48
<b>Gráfico 11–3:</b>	Comportamientos.....	49
<b>Gráfico 12–3:</b>	Acciones disciplinarias.....	50
<b>Gráfico 13–3:</b>	Productividad.....	52
<b>Gráfico 14–3:</b>	Evaluación del desempeño.....	53
<b>Gráfico 15–3:</b>	Capacitación.....	54
<b>Gráfico 16–3:</b>	Motivación e incentivos.....	55
<b>Gráfico 17–3:</b>	Resumen de los sub sistemas de talento humano del área operativa.....	56
<b>Gráfico 18–3:</b>	Organigrama Estructural TABACALERA LA MECA S.A.....	58
<b>Gráfico 19–3:</b>	Mapa de procesos.....	65
<b>Gráfico 20–3:</b>	Metodología de estrategia.....	91

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE

**ANEXO B:** REGISTRO MERCANTIL DE LA EMPRESA TABACALERA LA MECA  
S.A. TABAMESA.

**ANEXO C:** ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

**ANEXO D:** MANUAL DE FUNCIONES

**ANEXO E:** MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN DEL PERSONAL

**ANEXO F:** EVALUACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL

**ANEXO G:** EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

**ANEXO H:** ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE  
TALENTO HUMANO

**ANEXO I:** ENCUESTA DIRIGIDA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA  
TABACALERA LA MECA S.A.

**ANEXO J:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE OPERACIONES

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación fue orientado a la elaboración de la planificación estratégica de la gestión del talento humano, para la empresa Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, del cantón el Triunfo, provincia del Guayas, este modelo de gestión administrativo tiene como objetivo optimizar los recursos económicos mediante el compromiso de los colaboradores para garantizar la productividad y eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales. Para el desarrollo de la investigación, se utilizó la visita preliminar a la organización con la finalidad de conocer la distribución de funciones del personal, además, se aplicó una entrevista a la máxima autoridad y encuestas al personal administrativo y operativo a fin de establecer la matriz FODA y cuadro de mando integral para evaluar la situación actual de la empresa. Por lo cual, se identificó una serie de deficiencias, tales como: la empresa carece de manuales de procedimientos, de funciones y de reclutamiento y selección del personal, filosofía organizacional desactualizada e inexistencia de una planificación estratégica en la organización lo que provoca una adecuada toma de decisiones gerenciales. Como resultados finales, el diagnóstico situacional de la gestión de talento humano permitió establecer nuevos lineamientos estratégicos con propuesta clara para direccionar el recurso humano y lograr los objetivos organizacionales. Se concluyó que la planificación estratégica debe establecer acciones preventivas y correctivas en base a su misión, visión, objetivos y políticas para garantizar la rentabilidad económica y el crecimiento profesional del empleado. Se recomendó a la máxima autoridad la implementación y socialización de la planificación estratégica a todo el personal de la entidad con la finalidad de destinar de manera racional y óptima los recursos empresariales.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS>, <TALENTO HUMANO>, <MATRIZ FODA>, <CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)>

0023-DBRAI-UPT-2020



## **ABSTRACT**

The present degree work was oriented to the elaboration of the strategic planning of the management of human talent, for the company Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, from the Triunfo canton, Guayas province, this administrative management model aims to optimize economic resources through the commitment of employees to ensure the productivity and efficiency of operations and achieve compliance with business objectives. For the investigation development, the preliminary visit to the organization was used to know the distribution of staff functions; besides, an interview with the highest authority and surveys to the administrative and operational staff were applied to establish the matrix SWOT and a balanced scorecard to assess the current situation of the company. Therefore, a series of deficiencies were identified, such as the company lacks procedures functions of staff recruitment and selection manuals, outdated organizational philosophy and the absence of strategic planning in the organization, which causes an adequate managerial decision-making. As final results, the situational diagnosis of human talent management allowed establishing new strategic guidelines with a clear proposal to direct human resources and achieve organizational objectives. It was concluded that strategic planning must establish preventive and corrective actions based on its mission, vision, objectives and policies to guarantee the economic profitability and professional growth of the employee. The implementation and socialization of strategic planning were recommended to the highest authority to all the entity's staff in order to rationally and optimally allocate business resources.

**Keywords:** <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <STRATEGIC OBJECTIVES>, <HUMAN TALENT>, <SWOT MATRIX>, <BALANCED SCORECARD (BSC)>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen diversas herramientas de gestión administrativas que permiten planificar, organizar y evaluar las áreas administrativas, financieras y operativas con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos a corto y/o largo plazo y crear una cadena de valor para consolidar una imagen corporativa. Desde la perspectiva práctica, la planificación estratégica es el proceso de estructuración e implementación de planes operativos con el propósito de conseguir los objetivos estratégicos. Sin embargo, las empresas tanto públicas y privadas conciben a la planificación estratégica en la reflexión filosófica de la organización, donde se fundamente la cultura organizacional y todas las actitudes empresariales. Es decir, la administración enfatiza sus esfuerzos para optimizar los recursos económicos a fin de lograr la rentabilidad económica.

El proceso sistemático de la planificación estratégica en relación a la gestión del talento humano, analiza las perspectivas empresariales para identificar la problemática existente y proponer potenciales soluciones mediante el desarrollo de planes y/o programas que tienen como objetivo la determinación de las medidas preventivas y correctivas. Por tal motivo, esta herramienta tiene soporte con la matriz FODA y el cuadro de mando integral para identificar la situación actual del departamento de talento humano a fin de anticipar y establecer las estrategias. Por ende, la planificación estratégica tiene una aplicación multidisciplinaria, en: planeación, control y evaluar los entornos macro y micro económicos para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que limitan el cumplimiento de los objetivos planteados y la productividad del capital humano.

Es importante reconocer que las empresas privadas al menos disponen de una filosofía empresarial porque permite reflejar la imagen corporativa. Sin embargo, para la estructura del presente trabajo investigativo en la elaboración de la planificación estratégica de la gestión del talento humano, para la empresa Tabacalera La Meca S.A, está enfocado en la determinación de las normas y políticas que las orientarán al recurso humano con la finalidad de comprometer con los objetivos organizacionales, crecimiento profesional y estabilidad laboral. Por tal motivo, la investigación, está dividida en tres ejes fundamentales, tales como: marco teórico referencial, marco metodológico y discusión de resultados y propuesta, estos capítulos permiten al investigador involucrar lo práctico con lo teórico a fin de solucionar un problema empresarial.

El primer capítulo, está orientado a recolectar información bibliográfica y linkografía mediante la revisión de libros, revistas científicas, tesis, normativa legal, páginas web, entre otros, con la finalidad de sustentar teorías, conceptos y limitaciones de la planificación estratégica y contrarrestar posturas a través del criterio personal.

En relación, al segundo capítulo es la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de la investigación con la finalidad de levantar información primaria oportuna y veraz que permita la verificación de la idea a defender del presente trabajo investigativo.

El capítulo tercero, establece la consecución de los resultados obtenidos y las acciones para dicha propuesta que la empresa Tabacalera La Meca S.A., implementara al direccionamiento de la gestión del talento humano estableciendo la formulación de objetivos y estrategias para el desarrollo profesional del empleado y la productividad a fin de mejorar la toma de decisiones y garantizar productos de calidad mediante el trabajo justo y comunitario de todos los empleados de la organización.



## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Tomando en consideración investigaciones realizadas sobre la planeación estratégica y su aplicación en la gestión del talento humano, se puede mencionar lo siguiente:

Velásquez (2018), en su trabajo de investigación acerca de la planeación estratégica para la gestión del talento humano de la sección agencias de viajes del departamento comercial de la subdirección de recreación de CAFAM, concluye que:

La importancia de la gestión del talento humano dentro del contexto de una adecuada gerencia estratégica, permite que una organización logre sus objetivos y se centre principalmente en tres factores principales, a saber: el factor humano, el factor económico administrativo y el factor tecnológico, es fácil deducir la importancia principal del talento humano, pues es éste el que también diseña y controla los otros dos factores de la gerencia estratégica. (p. 14)

Por su parte, Román (2017), en su trabajo de investigación sobre planificación estratégica de gestión humana, menciona que es:

Una herramienta estratégica que posibilita que la organización logre articular sus diferentes acciones en pro de un mejor logro en la planeación y ejecución de las acciones propuestas. Planear el recurso humano no es solo cuestión de tener procesos estandarizados, controlados y en armonía con los requerimientos de la empresa, además, la capacidad de lograr que los requerimientos de la mano de obra estén al día y con sinergia para la contracción de valor. (p. 2)

Finalmente, Mantilla (2015), en su trabajo de investigación advierte que la planificación estratégica para la gestión del talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, es:

Una herramienta administrativa necesaria, cuyo objeto es la orientación y guía hacia el mejoramiento continuo del personal, además la generación de estrategias basadas en los factores internos y externos que afectan a la institución, generan la oportunidad de aprovechar

los mismos en razón de optimizar los recursos de la organización, así como el mitigar los riesgos que a ésta afectan, finalmente el empoderamiento del talento humano, en torno al funcionamiento de la organización, es un factor clave al momento de optimizar dicho activo, lo cual permite elevar el rendimiento de todos y cada uno de los que conforman la misma. (p. 108)

En base lo expuesto, se puede concluir que la planificación estratégica es una herramienta administrativa que permite optimizar los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos con la finalidad de mejorar la productividad de una entidad destinados a garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **1.2. Marco teórico**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación fue necesario dar a conocer algunos conceptos relevantes acerca de la planificación estratégica y la gestión del talento humano, para el cual se cita textos importantes, tales como; antecedentes, principios componentes y otros contextos que permita llegar al objetivo deseado.

### ***1.2.1. Planificación estratégica***

Según Rodríguez (2008), afirma que la planificación estratégica es:

Un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. La planificación estratégica anticipa el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada, como la selección y curso de acción, forman parte de una secuencia de decisiones y acciones logradas de una manera sistematizada y organizada. (p. 115)

Para Herrera, Medina & Naranjo (2002), mencionan que la planeación estratégica es: “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos.” "Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro" (p. 94).

Por lo que podemos concluir que la planeación estratégica es una herramienta útil para la gestión institucional, además, constituye un proceso estructurado y participativo mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

### *1.2.1.1. Importancia de la Planificación Estratégica*

Para Condo (2015), menciona que la importancia de una planificación estratégica radica en: “el desarrollo de conocer la realidad tanto interna como externa permitiéndonos tomar acciones correctivas colaterales, siendo esta el camino correcto para cumplir la visión de la empresa.” (p. 35)

Mientras que la Universidad Nacional de Colombia (2007), advierte que planificación estratégica es: “importante para los gerentes y las organizaciones que ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos le es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.” (p. 78)

En base a los conceptos anteriormente mencionados podemos concluir que la planificación estratégica es importante implementar dentro de la estructura organizacional de una entidad con la finalidad de realizar diagnósticos internos como externos para ayudar a la dirección de los objetivos estratégicos.

### *1.2.1.2. Características de planeación estratégica*

Para González & Rodríguez (2019), expresan las características de la planeación estratégica. Estas variables extractadas de acuerdo a diversos autores Serna (2008), Mintzberg (2000), Terry (2005), resumen los siguientes puntos de confluencia:

- Está centrada en aspectos propios del negocio, ya que responde a interrogantes tales como: ¿En cuál negocio estamos y en cual deberíamos estar? ¿Cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser? ¿Cómo está organizada nuestra empresa y como debería estar?
- Genera una perspectiva más amplia a un gerente a la hora de elegir la opción más adecuada, según la estrategia. Porque esta ofrece un marco de referencia para una planeación mucho más detallada.
- Se presenta como una propuesta a un marco temporal de largo plazo, lo que concede un periodo mayor de maniobrabilidad.
- Canaliza todo tipo de recursos en pro del alcance de las estrategias, empezando con las consideradas de mayor prioridad.

- Conlleva la concurrencia de la alta gerencia para su planeación y desarrollo pues surge de la parte alta de la pirámide, puesto que desde este nivel jerárquico se posee la visión amplia para tener en cuenta el meso, macro y microambiente organizacional.

Desde el punto de vista de diferentes autores también se pueden indicar algunas características propias del proceso de planeación estratégica:

- La planeación estratégica es un proceso basado en la racionalidad, debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso (Mintzberg, 1994).
- La planificación estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado (Ackoff, 1970). En este sentido podría hablarse de una racionalidad prospectiva (Baumard, 1997).
- Cuando se formaliza la planeación estratégica y se es participativo y global, cada responsable de las indicaciones en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, puede analizar la naturaleza y causa de las desviaciones. Facilita un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas desviaciones. De esto se deduce que la planificación estratégica puede ser también una herramienta de control (James, 2010), (p. 9 – 11).

En conclusión, se puede mencionar que las características de la planeación estratégica plasma el proceso de verificar los comportamientos organizacionales con la finalidad de establecer o implementar estrategias a fin de direccionar los esfuerzos a resultados esperados.

#### *1.2.1.3. Principios de la planificación estratégica*

Según González & Rodríguez (2019), señalan que la planeación estratégica se identifica porque cuenta con varios principios los cuales se resaltan a continuación:

- **Priorización del qué ser sobre el qué hacer:** Allí se identifican y definen antes que nada la razón de ser de la organización, su actividad económica y lo que se espera lograr.
- **Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo:** Básicamente se trata de identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata entonces de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- **Visión sistémica:** La empresa es un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, y se ubican dentro de unos límites establecidos que actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un

entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

- **Visión de proceso:** En la visión del proceso, los sistemas son entes dinámicos y cambiantes, y deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal, además de conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- **Visión de futuro:** en la visión del futuro el pensamiento estratégico es proactivo; es decir, se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
- **Compromiso con la acción y con los resultados:** El sujeto estratega no es solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que analiza, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logre que, qué tanto se hace.
- **Flexibilidad:** la flexibilidad se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- **Estabilidad:** La estabilidad generalmente busca un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo, además busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos. (p. 12 – 13)

Mientras tanto, Cuenca & Celi, (2013), menciona que los principios de la planeación estratégica son los siguientes:

**Democracia:** La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

**Integral:** La planificación es integral al cubrir la totalidad de funciones de investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

**Flexible:** La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.

**Operativa:** Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

**Sistémica:** Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y servicios, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

**Prospectiva:** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

**Evaluativo:** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

**Liderada:** Orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación. (p. 122)

En síntesis, se puede mencionar que los principios de la planificación estratégica permiten imaginar los posibles futuros y producir ideas a fin de establecer una filosofía propia constituida en valores empresariales que conlleven el direccionamiento y apropiación de objetivos organizacionales.

#### *1.2.1.4. Modelos de planificación de estratégica*

Para Aranda & Alcides, (2000), expresan que los principales modelos de planificación estratégica que se han aplicado y se están aplicando en el mundo, en el ámbito empresarial, las empresas tanto públicas como privadas utilizan estas metodologías administrativas para administrar sus recursos y estos son los siguientes:

- Planificación normativa o tradicional.
- Planificación prospectiva.
- Planificación interactiva.
- Planificación estratégica. (p. 28)

Por su parte Fuentes & Luna (2011), señalan que modelos de planificación estratégica, se ilustran al proceso de planeación, incluyendo los de carácter estratégico y mercadotécnico, el más utilizado es la planificación estratégica, aplicando la siguiente metodología:

- El Modelo de Fred David.
- El Modelo de Kaplan y Norton llamado cuadro de mando integral.
- El Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la planeación estratégica aplicada, considerando cinco principios del pensamiento complejo: sistémico, retroalimentación, autonomía/dependencia y estrategia situacional a fin de dar un aporte al marco teórico que sustenta a la planificación estratégica. (p. 119)

En base a lo anterior, se puede mencionar que los modelos de planificación permiten evaluar las perspectivas económicas de la entidad, tanto financieras, operativas y procesos con la finalidad de tomar decisiones gerenciales acertadas.

### *1.2.1.5. Tipos de planificación estratégica*

Para Navajo, (2012) expresa que existen varios tipos de planificación estratégica, a consideración son los siguientes:

- **Corto plazo:** Normalmente un año o menos. Suele ser el periodo de proyectos o de planes operativos.
- **Largo plazo:** Cuatro a seis años. Para planificar de este espacio temporal se asume un ambiente externo relativamente estable. (p. 24)

De su parte, González & Rodríguez (2019), dentro de la planeación estratégica son conocidos cuatro enfoques que dan una visión objetiva sobre los diferentes sistemas de planeación, tales como:

- **Planeación reactiva:** Este tipo de planeación consiste en planificar el futuro, basada en experiencias exitosas del pasado.
- **Planeación inactiva:** Esta clase de planeación se denomina facilista, porque se ejecutan acciones imprevistas por salir del paso, no se basa en el entorno.
- **Planeación proactiva:** Planeación que se prepara para el futuro incierto de alguna forma y proyectará futuro, esta afectará sus operaciones.
- **Planeación proactiva:** Planeación conocida también como interactiva, en esta la empresa considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro, lo construyen con bases sólidas llamadas estrategias. (p. 13)

En base a lo anterior, se puede expresar que los tipos de planeación estrategia permiten fijar objetivos para una empresa acorde al tiempo, más allá, de proyectar la existencia de la vida de la organización.

### *1.2.1.6. Componente de la planeación estratégica*

Para Cruz (2013), señala que los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

**Misión:** Enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.

**Valores:** Conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

**Estrategia:** Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

**Metas u objetivos:** Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

**Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

**Programas:** Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

**Decisiones estratégicas:** Son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. (p. 10)

De acuerdo con Pacheco (2000), refiriéndose a los componentes de la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo, se puede dividir en cinco componentes diferentes:

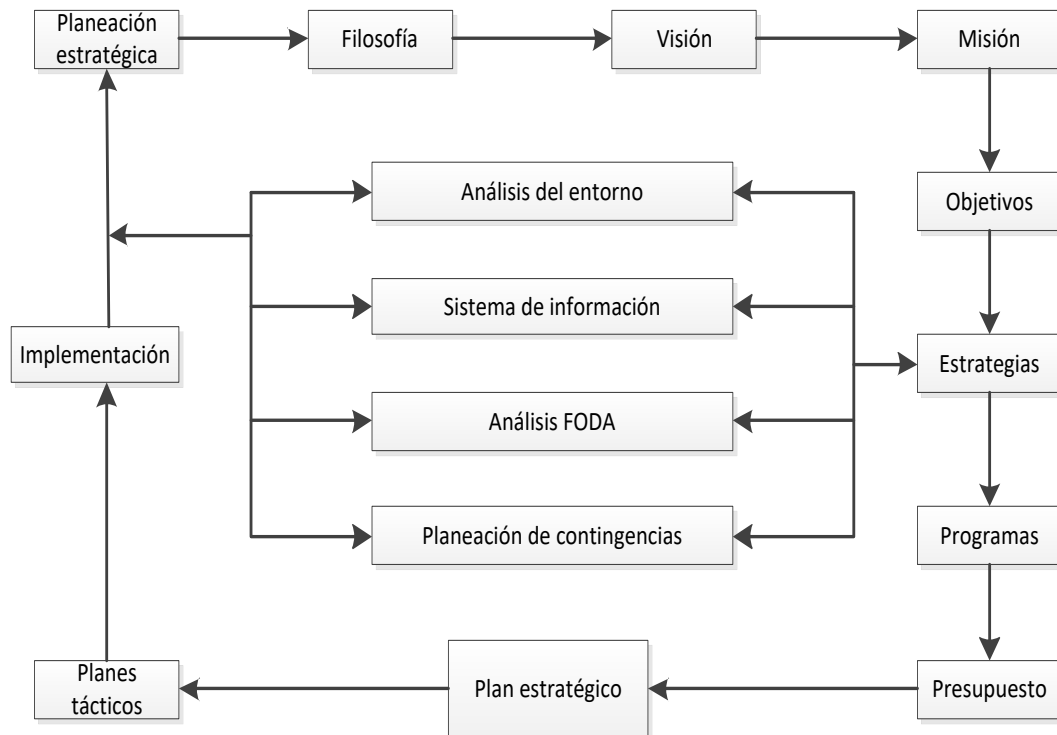
- Selección de la misión y principales metas corporativas.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y,
- La implementación de la estrategia. (p. 38)

En base a lo anterior, se puede concluir que los componentes de la planificación estratégica permiten crear una visión, misión, objetivos, metas, es decir, contrae toda la filosofía empresarial de la organización con la finalidad de establecer las formalidades administrativas de la entidad.



### 1.2.1.7. Proceso de la planeación estratégica

Para Münch, (2005), menciona que los procesos de planeación estratégica, son: “conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de la cuales la cúpula directa define el rumbo de las directrices generales que habrá de regir a la organización”. (p. 34)



**Gráfico 1 – 1:** Proceso de la planificación estratégica

Fuente: Münch, L. (2005)

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

Mientras tanto, González & Rodríguez (2019), manifiestan que el proceso de planificación estratégica inicia con:

La elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de objetivos y estrategias, después se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica, para concluir con la fase del control y la evaluación. (p. 14)

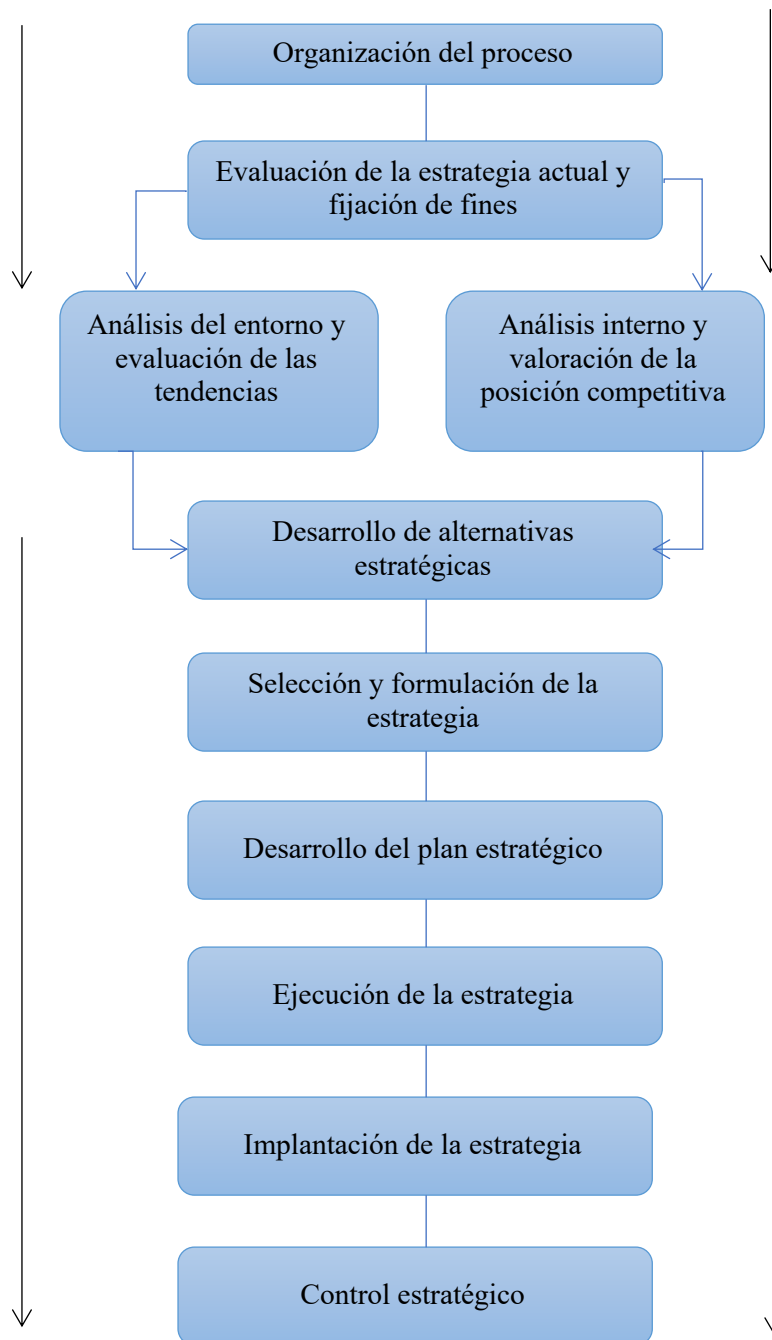
En conclusión, se puede mencionar que el proceso de planificación estratégica es una herramienta gerencial que permite a la máxima autoridad plasmar los valores corporativos, estrategias conjuntamente con el control y supervisión con la finalidad de establecer una filosofía organizacional que regirá durante la existencia empresarial de la entidad.

#### *1.2.1.8. Estructura de la planeación estratégica*

Para Torres (2014) establece que la estructura de la planeación estratégica conlleva una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno).
- Visión.
- Misión.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Presupuesto.
- Evaluación de resultados; y,
- Realimentación. (p. 10 – 11)

Por su parte, Villafaña (2007) señala que la estructura de la planeación estratégicas es la siguiente:



**Gráfico 2 – 1:** Estructura de la planificación estratégica

Fuente: Villafaña (2007)

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

En conclusión, se puede mencionar que la estructura de la planificación estratégica direcciona a la organización como gestionar el gobierno corporativo y la toma de decisiones.

### 1.2.2. Análisis DOFA

Espinosa, (2013) manifiesta que la matriz de análisis DAFO o FODA, es conocida como:

Una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. Recuperado de: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Por su parte, Castellanos (2015), establece que el análisis FODA, es:

Una herramienta empleada para la planificación estratégica, y sus siglas derivan de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También se conoce como Matriz DAFO o Matriz FODA. Previa a su elaboración, se deben levantar los factores internos y externos de éxito, y se agrupan en las categorías señaladas. (p. 50)

En síntesis, se puede mencionar que el análisis FODA, es una herramienta de la planificación estratégica que permite a la empresa realizar un diagnóstico en términos internos y externos con la finalidad de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las cuales la entidad compite en el mercado.

#### 1.2.2.1. Como realizar el FODA

Según Rod (2013), determina que el análisis FODA se relaciona con: “la habilidad de observar y modificar los factores internos y externos que pueden impactar a la empresa. No se trata de hacer predicciones; se trata de tener un plan que valga la pena” (p.34 - p.35).

**Tabla 1 – 1: Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F.1	D.1
F.2	D.2
F.n	D.n
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O.1	A.1
O.2	A.2
O.n	A.n

Fuente: Rod, (2013)

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

Con la aplicación de esta herramienta se puede desarrollar cuatro tipos de estrategias: Agresivas (**FO**), Conservadoras (**DO**), Competitivas (**FA**) y Defensivas (**DA**).

**Tabla 2 – 1:** Matriz de estrategias FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F.1	D.1
	F.2	D.2
	F.3	D.3
	F.n	D.n
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO:</b> Utilizar fortalezas para aprovechar las oportunidades.  <b>Agresivas</b>	<b>Estrategias DO:</b> Superar debilidades aprovechando las oportunidades.  <b>Conservadoras</b>
O.1		
O.2		
O.3		
O.n		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA:</b> Utilizar fortalezas para evitar las amenazas.  <b>Competitivas</b>	<b>Estrategias DA:</b> Reducir debilidades y evitar las amenazas.  <b>Defensivas</b>
A.1		
A.2		
A.n		

Fuente: Rod, (2013)

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

En conclusión, se puede expresar que el análisis FODA permite conformar un cuadro real de la entidad tanto interno y externo con la finalidad de establecer estrategias para contrarrestar debilidades empresariales.

### 1.2.3. *Objetivos estratégicos*

Según Thompson & Gambie (2012), establecen que los objetivos estratégicos tienen como:

Propósito gerencial de establecer objetivos, es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

1. Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
2. Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía; y,
3. Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial. (p. 28)

Por su parte, Machado (2014), advierte que los objetivos estratégicos se: “desprenden de la misión, visión, valores y temas estratégicos de la organización, y se traducen en un mapa estratégico que vincula dichos objetivos y los clasifica por perspectivas”. (p. 13)

En conclusión, se puede mencionar que los objetivos estratégicos son aquellos que permiten alinear las acciones y esfuerzo del personal de la entidad a la consecución de metas y propósitos con la finalidad de ser medidos a través del tiempo.

#### ***1.2.4. Estrategias***

Para Jay & Barry (2009) expresan que la estrategia es: “un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivo; maximiza la ventaja y minimiza la desventaja competitiva”. (p. 9)

Mientras tanto, Castellanos (2015), señala que la estrategia es: “el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión”. (p. 3)

En conclusión, se puede mencionar que las estrategias son acciones que establece el direccionamiento de los objetivos empresariales, así como: la visión y misión con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.

##### ***1.2.4.1. Importancia de las estrategias***

Para Thompson & Gambie (2012) opinan que una estrategia tiene sentido cuando es:

Clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. Sólo pocas empresas pueden presumir de estrategias demolidoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante para el éxito empresarial. (p. 14)

Por su parte Wheelen & Hunger (2007) expresan que la estrategia es importante por tales motivos como:

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a unos objetivos.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.
- La mejora de calidad en todos los ámbitos educativos.
- Contar con docentes de perfil idóneo para el mejor desarrollo en la acreditación.
- Fortalecer los servicios educativos para los estudiantes.
- Mejorar el prestigio institucional ofreciendo un servicio de calidad.
- Mejorar la malla curricular de acuerdo a las necesidades de la sociedad para que de esta manera cada uno de los egresados de la institución se encuentren ubicados en su área de competencia. (p. 10)

En conclusión, se puede mencionar que las estrategias son un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales, a su vez, son herramientas que permiten al gerente tomar decisiones administrativas en épocas de auge como de recesión.

#### *1.2.4.2. Elementos de las estrategias*

Para Fernández (2012) establece que para definir una estrategia que permita el éxito empresarial es conveniente tener en cuenta algunos aspectos:

- Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio.
- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos.
- Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias.

- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.
- Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución
- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio aspecto de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- Y por supuesto, debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa. (p. 3 – 4)

En síntesis, se puede establecer que una estrategia debe ser clara, precisa y flexible con la finalidad de optimar los recursos económicos de la entidad.

#### *1.2.4.3. Formulación de las estrategias*

Para Thompson & Gambie (2012) menciona que la formulación de estrategia es:

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómo”; cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. (p. 33)

#### *1.2.4.4. Ejecución de las estrategias*

Para Thompson & Gambie (2012) indican que el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas, tales como:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas de desempeño y de progreso de la empresa.



3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa. (p. 21)

#### ***1.2.5. Gestión del Talento Humano***

Leboyer (2003) afirma que la gestión del talento humano se puede definir como: “la conjunción entre las organizaciones y el talento humano; la primera cuenta con sus propias metas, tales como calidad, rentabilidad y productividad, mientras que el talento humano tiende a alcanzar sus objetivos personales en las organizaciones en el cual se desempeña” (p.56).

Por otra parte, Ramírez (2012) refiriéndose a la gestión del talento humano, advierte que es:

Lo relativo a conocimientos, experiencias, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades individuales que necesitan de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia lógica matemática. La principal característica del profesional con talento es la innovación. Los profesionales con talento innovador son capaces de provocar el cambio y reinventar para mejorar. (p.35)

Analizado los dos criterios podemos mencionar que la gestión del talento humano es el conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

##### ***1.2.5.1. Importancia de la gestión del talento humano***

Pérez (2016) menciona que la importancia de un sistema de gestión del talento humano, sirve para: “medir y administrar el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Mientras tanto, Romero (2018) en su estudio realizado acerca de la importancia de la gestión del talento humano, menciona que existen cinco criterios, tales como:

1. La gestión del talento permite generar un ambiente laboral apropiado, que fomenta la productividad por medio del compromiso y la motivación.

2. Permite identificar las necesidades de las personas para encaminar las metas y los objetivos de la organización.
3. Facilita la capacitación y el desarrollo continuo de los colaboradores.
4. Favorece el diseño y la implementación de programas de bienestar para los colaboradores.
5. Faculta al personal a resolver los conflictos que surjan en la organización, así como a fortalecer las relaciones interpersonales existentes.

Entonces podemos mencionar que la gestión del talento humano es de vital importancia en cualquier organización porque permite retener y mejorar el desempeño de colaboradores, además, la clave del éxito o fracaso de las organizaciones parte del factor humano.

#### *1.2.5.2. Ventajas de la gestión del talento humano*

Pérez (2016) refiriéndose sobre las ventajas de la gestión del talento son las siguientes:

- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.
- Objetivos de empresa y diseño de estrategias.
- Ahorro de costes.
- Productividad.
- Mejora del clima laboral y la comunicación interna. Recuperado de:  
<https://blog.peopenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

En base a lo anterior, se puede concluir que el talento humano es el activo importante de la empresa con el cual permite el logro de los objetivos empresariales, por ende, este recurso debe estar motivado y comprometido con la misión de la entidad para conseguir propósitos comunes.

### *1.2.5.3. Planificación estratégica de la gestión del talento humano*

Según Ramírez (2012) expresa que la planificación estratégica de recursos humanos puede concebirse como:

Un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización. (p. 103)

Werther (2008) afirma que la planificación estratégica de RRHH, consiste en:

Disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal, y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a tal determinación” (p. 85).

En conclusión, se puede manifestar que la planificación estratégica de la gestión del talento humano, es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

### *1.2.6. Administración*

Para Cano (2017) establece que la administración es: “un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados”. (p. 21)

A continuación, se presume algunas definiciones de administración, citadas en el libro (Reyes Ponce, (citado por Castrillón, 2014), advierte lo siguientes:

**Tabla 3 – 1:** Definiciones de Administración

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
E. F. L. Brech	Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
Henry Fayol	Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
José Antonio Fernández Arenas	Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
Koontz y O'Donnell	La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
J. D. Mooney	Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.
Peterson and Plowman	Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifica y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.
F. Morstein Marx	Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva” ...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito

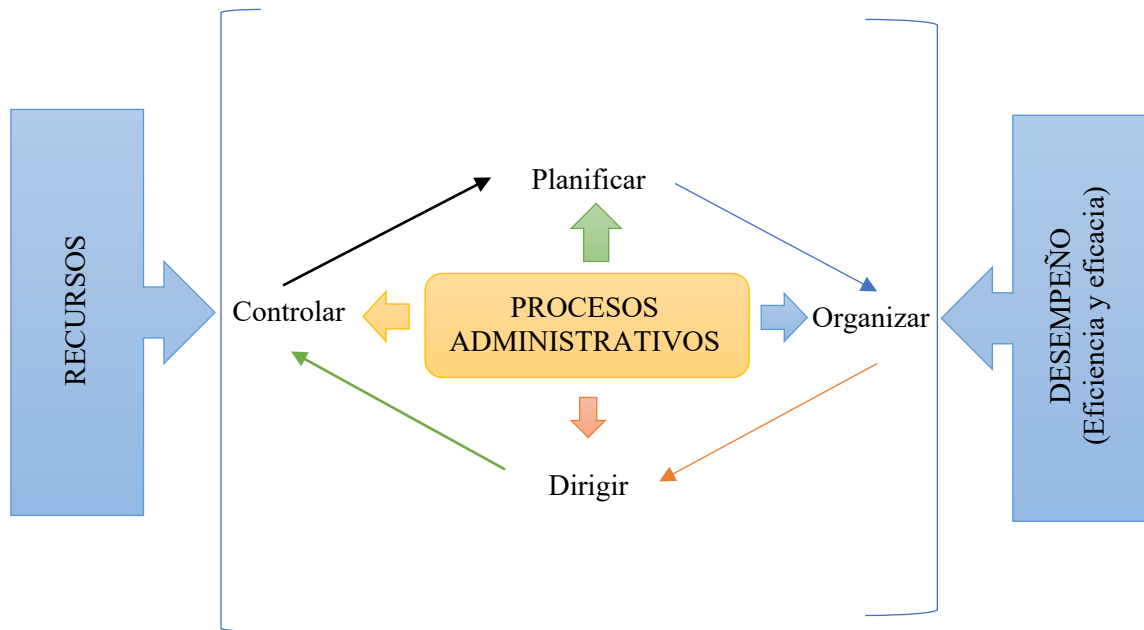
**Fuente:** Reyes Ponce, (citado por Castrillón, 2014)

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

En síntesis, se puede concluir que la administración es una actividad humana que coordina esfuerzos y recursos de una organización con el fin de lograr alcanzar eficientemente sus objetivos institucionales propuestos.

### 1.2.6.1. Procesos administrativos

Según, Gallardo (2010), indica que existen diversas maneras de expresar “el proceso administrativo, actualmente se considera: los siguiente: planificar, organizar, dirigir y controlar, siendo las cuatro funciones básicas de la administración.” (p. 8)



**Gráfico 3 – 1: Procesos Administrativos**

**Fuente:** Gallardo (2010).

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

Por lo consiguiente, Cano (2017) expresa que el proceso administrativo busca: “armonizar los elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas”. (p. 24)



**Gráfico 4 – 1:** Etapas del proceso administrativo

Fuente: Cano (2017).

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

En conclusión, se puede decir que el proceso administrativo orienta a la máxima autoridad entre cuatro ejes: planificar, organizar, dirigir y controlar con la finalidad de distribuir los recursos de manera eficiente dentro de la organización

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

En el presente trabajo de titulación se aplicó una investigación de la modalidad cualitativa - cuantitativa debido que permitió recolectar información necesaria para el planteamiento del problema. Por otra parte, el investigador interpretó y analizó los datos obtenidos tras la aplicación de la entrevista al director de talento humano y las encuestas al personal operativo de la empresa TABACALERA LA MECA S.A, además este estudio ayudo a comparar y articular las mediciones y descripciones de los métodos cuantitativos y cualitativos para acrecentar los niveles de credibilidad y obtener conclusiones verdaderas para la investigación.

#### 2.2. Nivel de Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, la investigación reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacional.

##### 2.2.1. *Descriptiva*

Según Bernal (2010) expresa que la investigación descriptiva es: “aquella que narra, reseña o identifica hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseña productos, modelos, prototipos, guías, etcétera”. (p. 113)

En definitiva, la aplicación de la metodología descriptiva permitió describir la realidad de la empresa TABACALERA LA MECA S.A., con la finalidad de obtener datos como: historia de la empresa, objetivos, políticas y todo lo relacionado con el recurso humano. Por ende, dicha información fue sujeta a evaluación a fin de plasmar el problema de investigación para luego dar posibles soluciones a dichos aspectos.

##### 2.2.2. *Exploratoria*

Bernal (2010) señala que la investigación exploratoria es: aquella que analiza causas y efectos de la relación entre variables. (p. 122)

Se aplicó este tipo de investigación exploratoria debido a la falta de investigaciones previas del objeto de estudio, motivo por el cual, el tema para el personal de la empresa es vago e impreciso, razones por la cual impidió obtener información oportuna y precisa sobre aspectos de talento humano. Sin embargo, para indagar el problema interno de la empresa se procede a realizar una visita preliminar con la finalidad de conocer las instalaciones y el personal que labora en dicha entidad.

### **2.2.3. Correlacional**

Para Bernal (2010) menciona que la investigación correlacional es: “examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.” (p. 114)

Se utilizó la metodología correlacional o asociación de variables, la cual permitió medir la relación que existe entre las variables de planificación estratégica y la gestión del talento humano con la finalidad de recolectar información primaria y secundaria (encuestas y entrevistas), las cuales ayudarán a la comprobación y sustentación de la idea a defender.

## **2.3. Diseño de investigación**

El presente trabajo de titulación tiene enfoque en la manipulación de variables independientes dentro del campo de estudio, tales como:

### **2.3.1. Diseño no experimental**

Bernal (2010) advierte que el diseño de la investigación, “tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos, es la investigación no experimental” (p. 122)

Esta investigación está diseñada para establecer una relación entre la causa y el efecto de una situación, donde se observa el efecto causado por la variable independiente sobre la variable dependiente.

La presente investigación no tiene enfoque experimental, motivo por el cual, el objetivo de estudio carece de razonamiento hipotético-deductivo. Para la sustentación de la idea a defender del trabajo de titulación se aplicó un diseño no experimental.

## **2.4. Tipo de estudio**

Para la presente investigación se aplicó dos tipos de estudio mismos que fueron de gran valor para obtener información relevante.



### **2.4.1. Investigación documental**

Para Restrepo (2015), con respecto a la investigación documental, afirma que:

Es el método investigativo basado en la revisión de textos, artículos, bibliografías, videos, películas entre otros ya existentes sobre un tema y que pueden ser utilizadas para dar inicio o traer a flote un tema ya tratado. Allí se puede encontrar una investigación histórica hecha ya sobre el tema de interés. ( p. 54)

Para el levantamiento del presente trabajo de titulación en el marco teórico conceptual, fue necesario la investigación documental para la sustentación científica se tuvo que investigar en libros, revistas científicas, tesis, leyes, páginas web, entre otros sitios con la finalidad de conceptualizar teorías, clasificaciones, postulados, etc., más allá, de comparar criterios de diversos autores.

### **2.4.2. Investigación de campo**

Según Solis (2012) señala que la investigación de campo es un: “proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades”. (p. 23)

Se aplicó una investigación de campo con una visita preliminar a la empresa TABACALERA LA MECA S.A, con la finalidad de recopilar información de primera fuente sobre la realidad de la entidad, es decir, analizar los hechos donde nace el problema de estudio a fin de sustentar el trabajo de titulación, además, esta metodología permitió conocer el personal para ser objeto de estudio.

## **2.5. Población y Muestra**

### **2.5.1. Población**

La población tomada en consideración para realizar el presente trabajo de investigación es la siguiente:

**Tabla 1 – 2:** Población de la empresa TABACALERA LA MECA S.A

<b>Personal</b>	<b>Número</b>
Administrativo	11
Operativos	730
<b>TOTAL</b>	<b>741</b>

**Fuente:** Departamento de Talento Humano  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

### 2.5.2. Muestra

Debido a la población de la empresa TABACALERA LA MECA S.A, extensa se procedió a la aplicación de la fórmula de la muestra, tomando como base a los empleados administrativos como de operaciones:

Fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**En donde:**

**n:** Tamaño de la muestra.

**N:** Población.

**Z:** Nivel de confianza 95% equivale al 1.96.

**p:** Probabilidad de ocurrencia.

**q:** Probabilidad de no ocurrencia.

**E:** Error máximo.

Al desarrollar la formula se obtiene el siguiente resultado.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * 0.5 * (741)}{(0.05)^2(741 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * 0.5}$$

$$n = 253$$

La aplicación de las encuestas fue de 253 empleados.

## 2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1. Métodos

#### 2.6.1.1. Método inductivo - deductivo

Bali (2013) establece que el metodo inductivo – deductivo es aquel: “método científico que tiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, mientras que define al método deductivo donde señala que la conclusión está implícita en las premisas”.

Se aplicó el método inductivo en la construcción del marco teórico conceptual y metodológico con la finalidad de obtener información oportuna para el desarrollo de conclusiones generales del

presente trabajo investigativo. Mientras que el método deductivo se aplicó en el desarrollo de la sistematización del problema a fin de dar posibles soluciones.

#### *2.6.1.2. Método Analítico- Sistemático*

Para Eliseo (2009) señala que el método analítico hace: “referencia al análisis de las cosas o de los fenómenos lo cual significa examinar, descomponer o estudiar minuciosamente una cosa”, mientras tanto, el método sistemático es aquel que: “procede de lo simple a lo complejo, donde las partes simples que se separaron en el análisis, una vez revisadas, ahora son integradas por la síntesis hasta completar nuevamente el todo”.

Se aplicó el método analítico y sistemático para el análisis e interpretación de datos con la finalidad de comprobar la idea a defender a fin de emitir criterios basados en la realidad de la gestión del Talento Humano de la empresa TABACALERA LA MECA S.A., que permita la construcción de la planificación estratégica.

#### **2.6.2. Técnicas**

Para la recolección de la información se aplicó encuestas y entrevistas que conduzcan a la elaboración de la planeación estratégica del departamento de talento humano de la empresa TABACALERA LA MECA S.A.

##### *2.6.2.1. Entrevista*

Para Ramos (2008) define a la entrevista como una: “técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma”.

Se aplicó esta técnica al jefe del departamento de talento humano de la empresa TABACALERA LA MECA S.A., con la finalidad de obtener nudos críticos y que permita la elaboración de la planeación estratégica a dicho departamento.

##### *2.6.2.2. Encuesta*

Según Ramos (2008) señala que la encuesta es una: “técnica de adquisición de información de preguntas previamente elaboradas, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto”.

Se aplicó las encuestas al personal administrativo como operativo de la empresa TABACALERA LA MECA S.A., con la finalidad de levantar información que permita al investigador tener datos

primarios con preguntas de valoración, a través de una metodología que permita elaborar su respectiva propuesta y eliminar los posibles problemas mediante estrategias empresariales.

### **2.6.3. Instrumentos**

Al presente trabajo investigativo se empleó los siguientes instrumentos metodológicos:

#### *2.6.3.1. Cuestionario*

Para Fernández (2007) define al cuestionario como: “un instrumento para recolectar datos con la finalidad de utilizarlos en una investigación.”

Se aplicó un cuestionario al personal operativo de la empresa TABACALERA LA MECA S.A., con la siguiente perspectiva: reclutamiento, evaluación del desempeño, productividad, inducción entre otras, a fin de obtener datos primordiales para la elaboración de la propuesta del presente trabajo de titulación.

### **2.7. Idea a defender**

La planificación estratégica al departamento de talento humano de la empresa TABACALERA LA MECA S.A., ayuda al mejoramiento de la gestión de los procesos empresariales y la productividad en las operaciones con eficiencia y eficacia.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

##### Entrevista con el jefe de talento humano

#### 1. Conoce Uds. la filosofía organizacional de la empresa TABAMESA.

La empresa TABAMESA S.A., tiene definido una estructura organizacional, tales como: visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos; a fin de conseguir logros institucionales.

#### 2.Cuál es la principal actividad comercial de la empresa TABAMESA.

El Gerente de la empresa TABAMESA S.A., es una entidad dedicada a la producción de hoja de tabaco para exportar a diversos mercados del mundo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### 3. Cuenta la empresa TABAMESA con estándares de calidad debidamente calificados por una norma internacional.

Si, la máxima autoridad cuenta con procesos de mejoramiento continuo que permite a la empresa entregar productos de primera a mercados nacionales e internacionales.

#### 4. Cuáles son las responsabilidades y objetivos del departamento de talento humano.

El departamento de talento humano busca atraer al personal idóneo de acuerdo a las aptitudes, habilidades y destreza que la empresa solicita, más allá, de realizar una planeación para desarrollar todos los procesos del negocio.

#### 5. Uds., tiene conocimiento de cuantas personas trabajan actualmente en la empresa.

La máxima autoridad cuenta con personal a tiempo completo alrededor de once trabajadores. Además, la empresa contrata personal por temporada u ocasional para complementar las actividades operativas siendo un máximo de setecientos cuarenta y uno.

#### 6. La empresa TABAMESA tiene definido manuales de procedimiento para reclutamiento y selección de personal como manual de funciones.

No, la empresa TABAMESA no cuenta con manuales de procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, lo peor del caso, inexistencia del manual de funciones donde contempla las competencias de cada trabajador.

**7. Cuál es el proceso para el levantamiento de perfiles del personal.**

El jefe del departamento establece que se les considera trabajadores de campo, al empleado que cumpla con los requisitos necesarios, tales como: mayor de edad, título y adicionalmente que las personas encargadas muestren responsabilidad y la experiencia.

**8. Cuál es el proceso de reclutamiento y selección del personal que cuenta la empresa, cree Uds., que es el idóneo.**

El jefe de departamento de talento humano menciona que al personal por temporada se considera varios aspectos como: informe médico, en caso del personal antiguo la empresa tiende a revisar informes de rendimiento, ausentismo, problemas disciplinarios. Para el nuevo personal se realiza la respectiva entrevista.

**9. La empresa TABAMESA tiene definido métodos, técnicas o pruebas de selección del personal.**

La empresa TABAMESA no cuenta con métodos y/o pruebas de selección del personal, para contratar personal solo entrega cupos a los empleados que destaque durante su contrato de temporada.

**10. Cree Uds., que el ambiente laboral es un factor primordial para el desempeño laboral del trabajador.**

Si, el jefe de departamento de talento humano menciona que el ambiente laboral es un factor fundamental para que el trabajador desarrolle las actividades diarias y evite conflictos entre el personal de la entidad.

**11. Los empleados de la empresa TABAMESA reciben periódicamente capacitaciones para mejorar su desempeño.**

No, el jefe de departamento de talento humano menciona que el personal operativo al tener un contrato por temporada no tiene derecho a capacitaciones. Este personal por lo general realiza actividades agrícolas y el empleado operativo es un campesino.

**12. La empresa TABAMESA tiene definido procesos de evaluación de desempeño al personal.**

Si, el jefe de departamento de talento humano menciona que cuenta con procesos de evaluación de desempeño del personal con la finalidad de contratar para nuevas temporadas. La empresa cuenta con fichas de evaluación donde consta cargo y las respectivas preguntas efectuadas.

**13. Considera Uds., que al implementar o rediseñar las evaluaciones del desempeño permitirá garantizar la eficiencias y eficacia de las operaciones.**

Si, el jefe de departamento de talento humano menciona que al rediseñar las evaluaciones del desempeño mejorarán los canales de información de desempeño y garantizará la efectividad de las operaciones.

### 3.2. Discusión de resultados

#### Encuesta dirigida al área administrativa de la empresa Tabacalera la Meca S.A.

**Objetivos:** Recolectar información necesaria para el desarrollo de la planificación estratégica del departamento de talento humano de la empresa Tabacalera la Meca S.A.

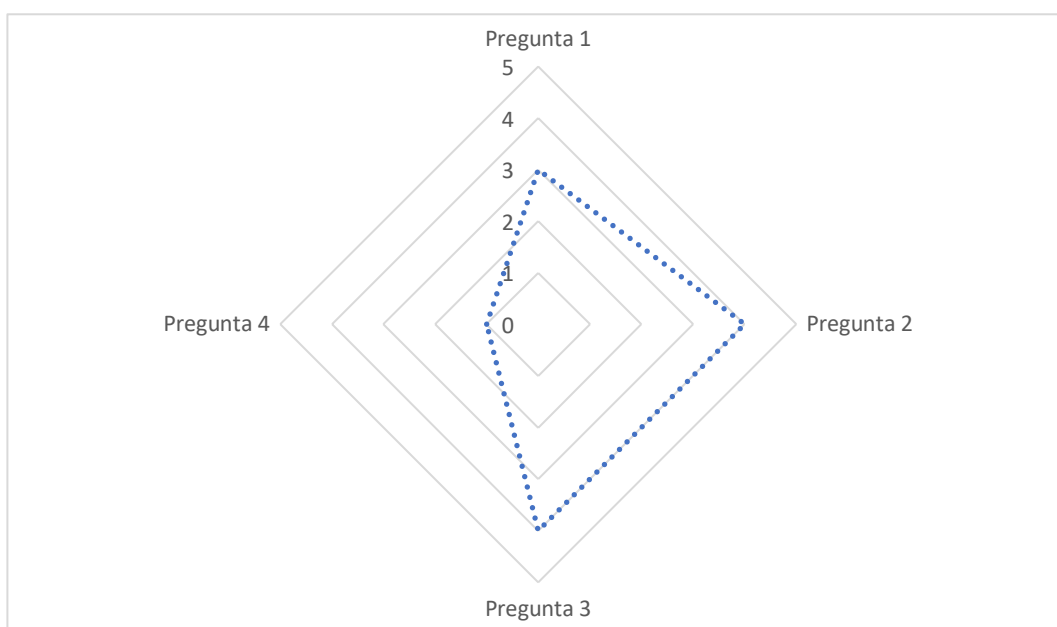
**Opciones de respuesta:** Para la presente investigación se optó la siguiente metodología:

<b>1: Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2: En desacuerdo.</b>	<b>3: Indiferente.</b>	<b>4: De acuerdo.</b>	<b>5: Totalmente de acuerdo.</b>
------------------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------------------

#### Preguntas

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
1	Reclutamiento	La empresa para ofertar puesto de trabajo a parte de las políticas de reclutamiento y selección del personal, realiza proceso transparente.			X			Se desconocen las políticas de reclutamiento
2		El departamento de talento humano planifica, presupuesta y valora los puestos de trabajo antes de ofertar al mercado laboral para el reclutamiento del personal.				X		Al iniciar el año el departamento financiero establece el presupuesto que tendrá la empresa para contratar personal por temporada.
3		La empresa antes de publicar la oferta de trabajo recluta al personal internos, en caso de inexistencia recluta el personal externo.				X		Para el personal de temporada por lo general contrata al año siguiente en base a su desempeño laboral.
4		El departamento de talento humano comunica con anticipación al candidato, sobre las pruebas en las cuales serán evaluados.	X					No cuenta con pruebas de reclutamiento.





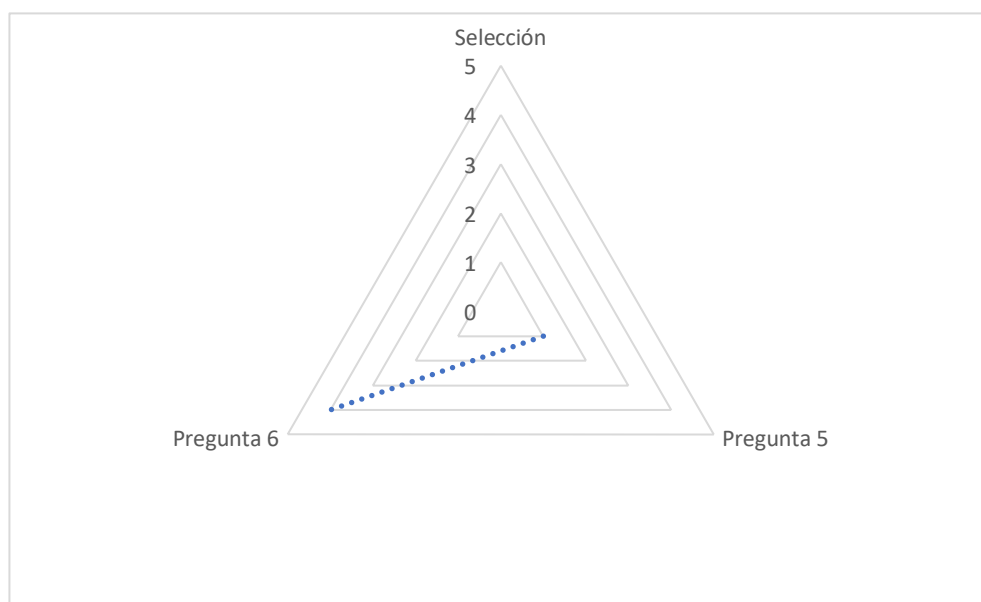
**Gráfico 1 – 3: Reclutamiento del personal**

Fuente: Encuesta dirigida al área Administrativa

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., tiene definido puesto de trabajo para ofertar al mercado laboral conjuntamente con un presupuesto anual para pagos de sueldos para los empleados permanentes y por temporada. En el caso de contratación del personal por temporada verifican su desempeño laboral para considerar para la próxima convocatoria una de las deficiencias del reclutamiento es interno y no existen comunicados externos, sus medios de comunicación es deficiente.

Nº	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
5	Selección	La empresa pública la oferta de trabajo por medios de comunicación, tales como: prensa, redes sociales, panel de información, páginas web de trabajo, entre otras, con la finalidad seleccionar el personal idóneo.	X					No, la empresa solo comunica al personal interno.
6		En los procesos de reclutamiento y selección del personal, se valida la formación académica como la experiencia laboral del candidato.				X		Para contratar personal administrativos necesita título profesional.



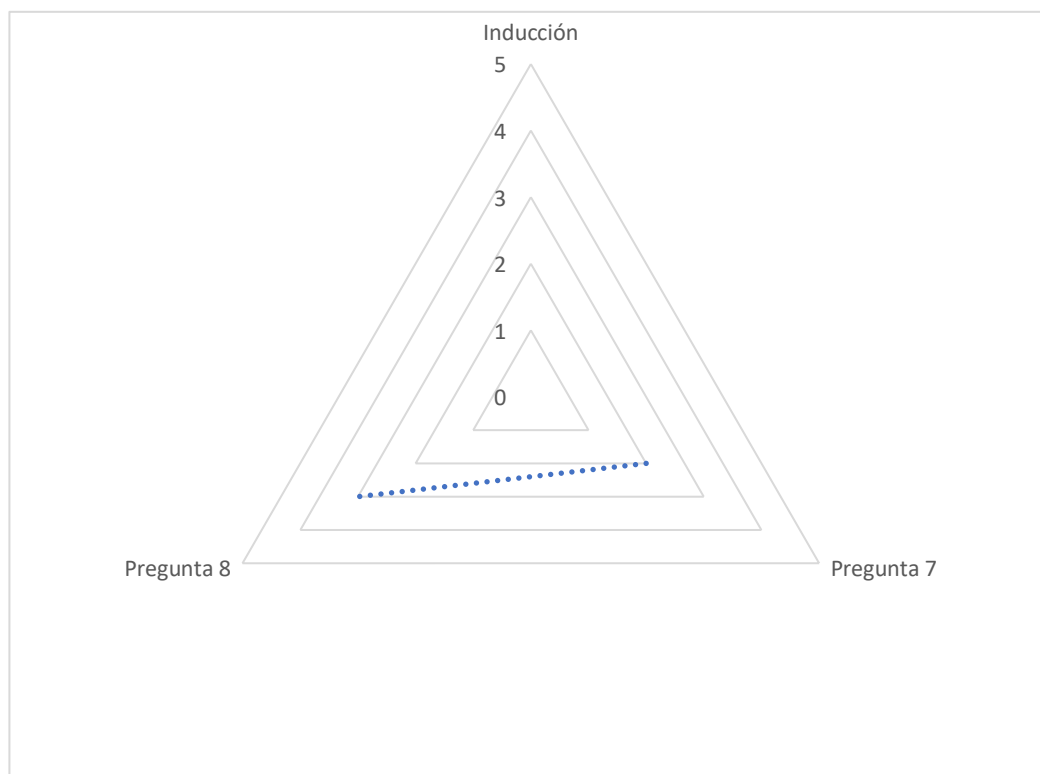
### Gráfico 2 – 3: Selección del personal

Fuente: Encuesta dirigida al área Administrativa

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., no tiene definido los medios de difusión para la convocatoria labores, lo que es peor no utilizan: las redes sociales, páginas web laborales. Le entidad comunica de manera informal al personal interno de vacantes. Para contratar personal de temporada la empresa no necesita tener título de tercer nivel para el caso de administrativo es obligatorio ser profesional y contar con experiencia comprobada.

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
7	Inducción	El departamento de talento humano ha establecido un plan de inducción para el nuevo personal.		X				No, cuenta con plan de inducción
8		El departamento de talento humano comunica al nuevo personal, las actividades que debe realizar en el puesto de trabajo, así como, cuáles son sus jefes inmediatos.			X			Solo al personal administrativo



**Gráfico 3 – 3: Inducción del personal**

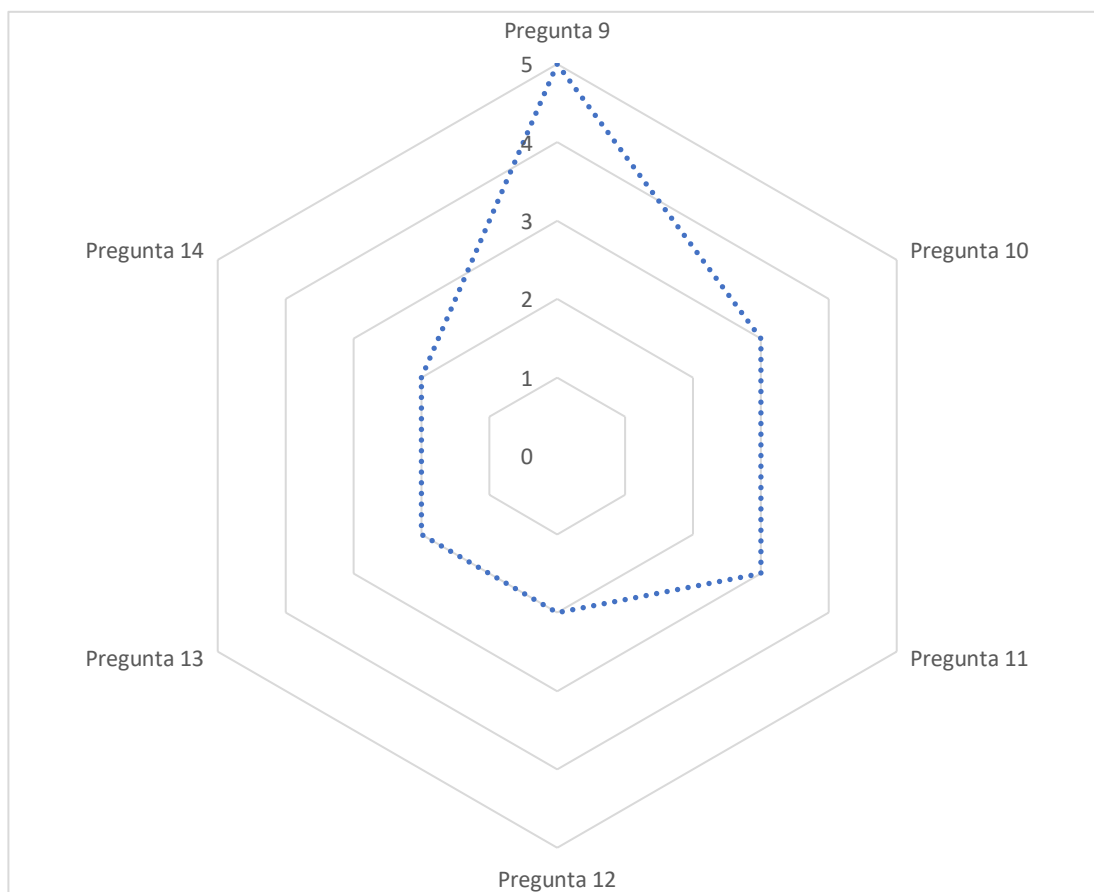
Fuente: Encuesta dirigida al área Administrativa

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., no tiene definido un plan de inducción para el nuevo personal. La máxima autoridad de la entidad al momento de contratar al nuevo personal comunica sus funciones y responsabilidades por lo general este proceso es aplicado para el personal administrativo para el personal de temporada son actividades agrícolas.

Nº	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
9	Evaluación del desempeño	La máxima autoridad del departamento de talento humano evalúa periódicamente el desempeño de los empleados.					X	
10		La máxima autoridad del departamento de talento humano evalúa el ambiente laboral con la finalidad de medir el grado de motivación de los empleados.			X			

11		Las evaluaciones del desempeño laboral son ejecutadas por profesionales calificados con la finalidad de obtener resultados confiables.			X			El personal de talento humano
12		El departamento de talento humano ha establecido acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados de la evaluación periódica del desempeño de los trabajadores.		X				No son contratados para la siguiente temporada
13		Los resultados obtenidos por las evaluaciones del desempeño del personal son sociabilizados y divulgados por todos los participantes con la finalidad de analizar y tomar decisiones empresariales.		X				No, sociabilizan los resultados
14		Para los empleados que han registrado evaluaciones del desempeño por debajo de los niveles esperados, la máxima autoridad ha establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias, según corresponda el caso.		X				No son contratados para la siguiente temporada



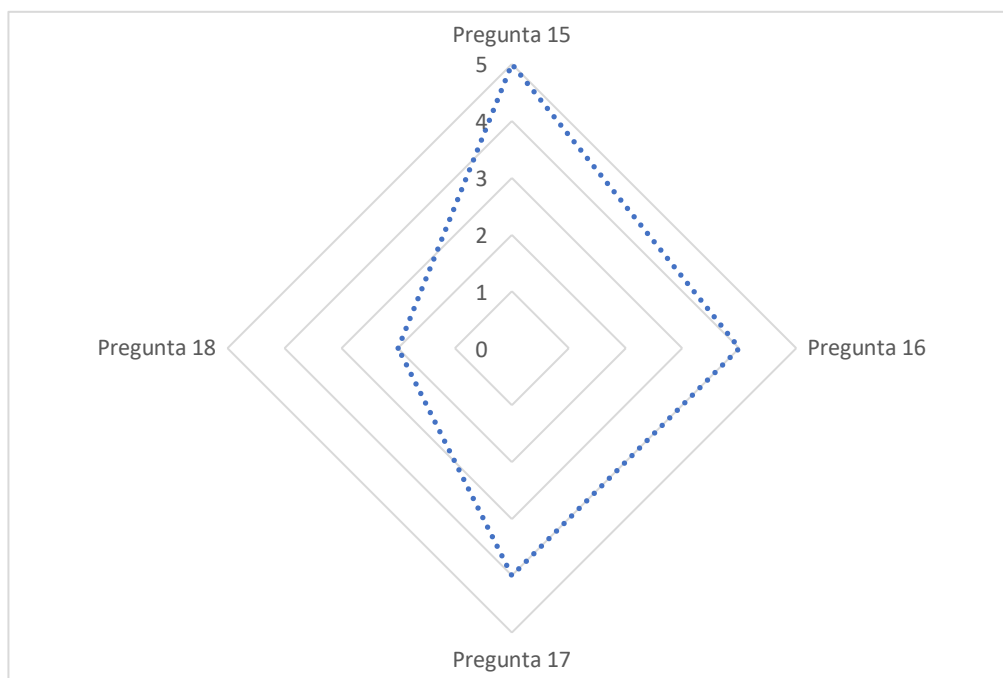
**Gráfico 4 – 3: Evaluación del desempeño**

**Fuente:** Encuesta dirigida al área Administrativa

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., evalúa de manera periódica el desempeño del personal con la finalidad de medir el grado de motivación del empleado dentro del clima organizacional de la entidad. Las evaluaciones periódicas son efectuadas por el departamento de talento humano al personal de temporada, los resultados obtenidos tras la evaluación del desempeño no son de sociabilización al personal operativo, las medidas correctivas para un desempeño deficiente por parte del personal no son considerado para la próxima convocatoria de trabajo.

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
15	Prevenición de riesgos laborales	El departamento de talento humano ha establecido un modelo de gestión al talento humano, que contribuya a identificar, prevenir y mitigar los riesgos laborales.					X	Si, la empresa cuenta con sistema de gestión de prevención laboral
16		El departamento de talento humano verifica el cumplimiento y desempeño del Comité Paritario de Higiene y Seguridad con la finalidad de detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores.				X		Si, para trabajar en la entidad debe pasar el personal por el médico general.
17		El departamento de talento humano cumple con la aplican los indicadores expuesto por el Reglamento Del Seguro General De Riesgos Del Trabajo Del Ecuador, como manifiesta en el art. 57. Evaluación de la prevención de Riesgos del Trabajo.- Para evaluar la Prevención de Riesgos del Trabajo, el empleador o el asegurado remitirá anualmente al Seguro General de Riesgos del Trabajo los siguientes índices reactivos, tales como: a) Índice de frecuencia (IF) b) Índice de gravedad (IG) c) Tasa de riesgo (TR)				X		Al finalizar el año el departamento de talento humano cargan los archivos al SUT para cumplir con el sistema de prevención laboral
18		El departamento de talento humano capacita al nuevo personal aspecto como: seguridad y prevención laboral, a su vez comunica y difunde el reglamento interno de la entidad.		X				No, comunica a todo el personal de la entidad



**Gráfico 5 – 3:** Prevención de riesgos laborales

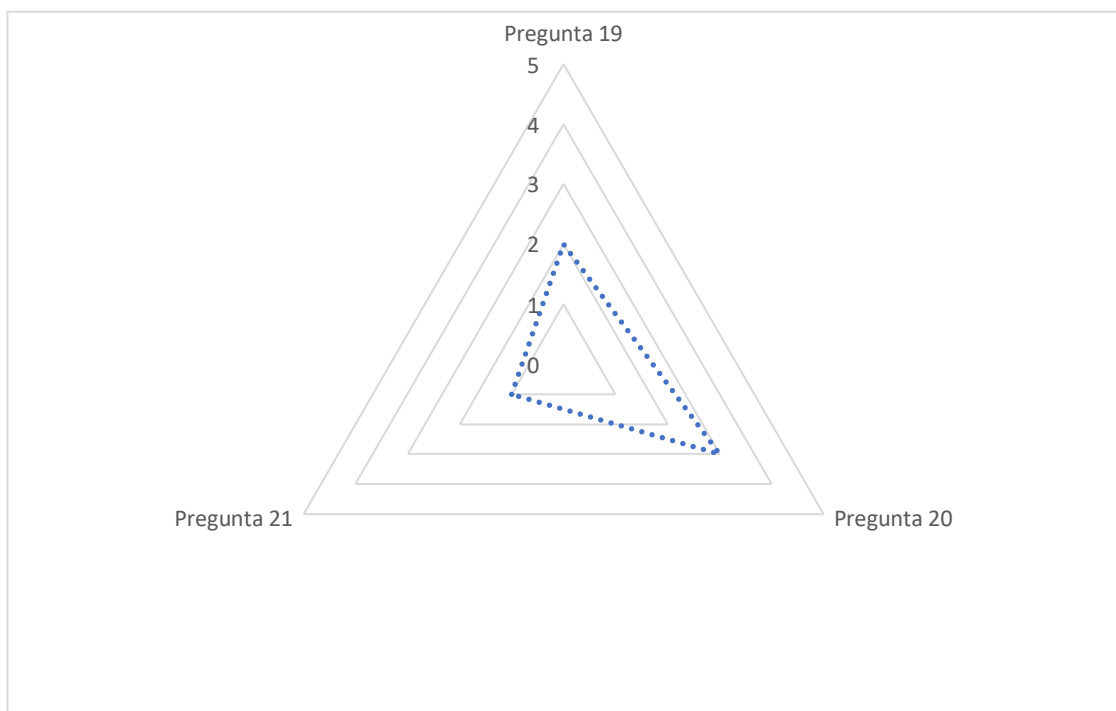
Fuente: Encuesta dirigida al área Administrativa

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., tiene establecido un sistema de gestión de prevención laboral con la finalidad de prevenir y mitigar los riesgos laborales, conjuntamente con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad serán los encargados de evaluar las frecuencias de gravedad de accidentes laborales. El departamento de talento humano no comunica los reglamentos de prevención.

Nº	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
19	Capacitación y formación	El departamento de talento humano ha establecido un plan de formación continua para los empleados, de tal forma permitan el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, reteniendo el personal únicamente competente para las diferentes operaciones.		X				No, cuenta con un plan de capacitaciones

20		En los procesos de capacitación la máxima autoridad del departamento de talento humano, identifica las necesidades reales de formación continua del personal.			X			
21		Las capacitaciones desarrolladas en favor de los empleados de la empresa, se encuentran debidamente documentadas.	X					No, cuenta con un plan de capacitaciones



**Gráfico 6 – 3:** Capacitaciones y formación

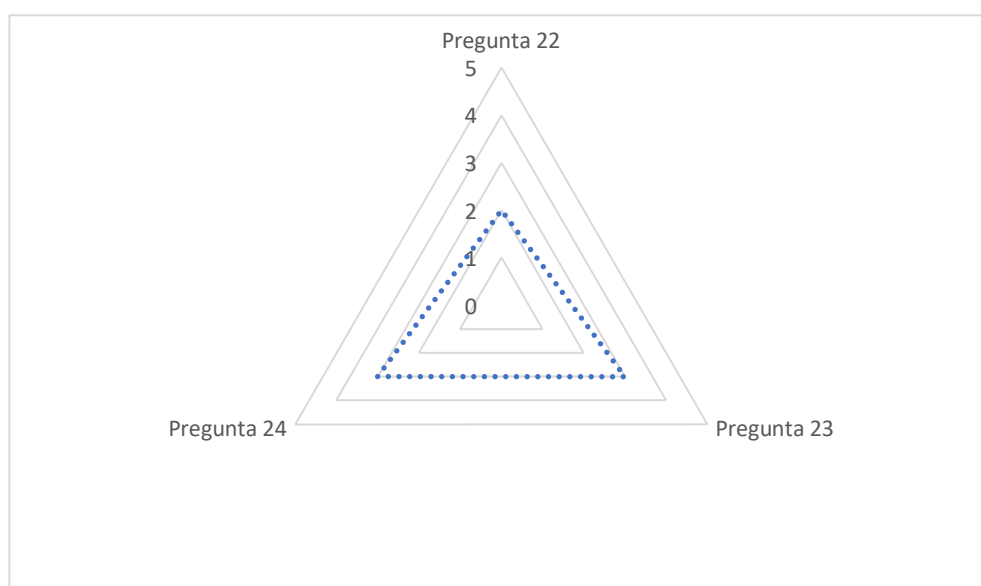
**Fuente:** Encuesta dirigida al área Administrativa

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., no cuenta con un plan anual de capacitaciones que permitan fortalecer los conocimientos, destrezas, habilidades y competencias. Por lo tanto, el departamento de talento humano no identifica necesidades potenciales para la formación del empleado.



N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
22	Motivación e incentivos	El departamento de talento humano, implementado políticas para el otorgamiento de incentivos y/o premios al personal que labora en la empresa.		X				No, cuenta con políticas de incentivos para el personal
23		El departamento de talento humano reconoce por escrito el buen desempeño del personal.			X			
24		La máxima autoridad de la empresa reconoce el esfuerzo y el desempeño del trabajador para otorgar un acenso a un cargo jerárquico superior.			X			Evaluaciones del desempeño



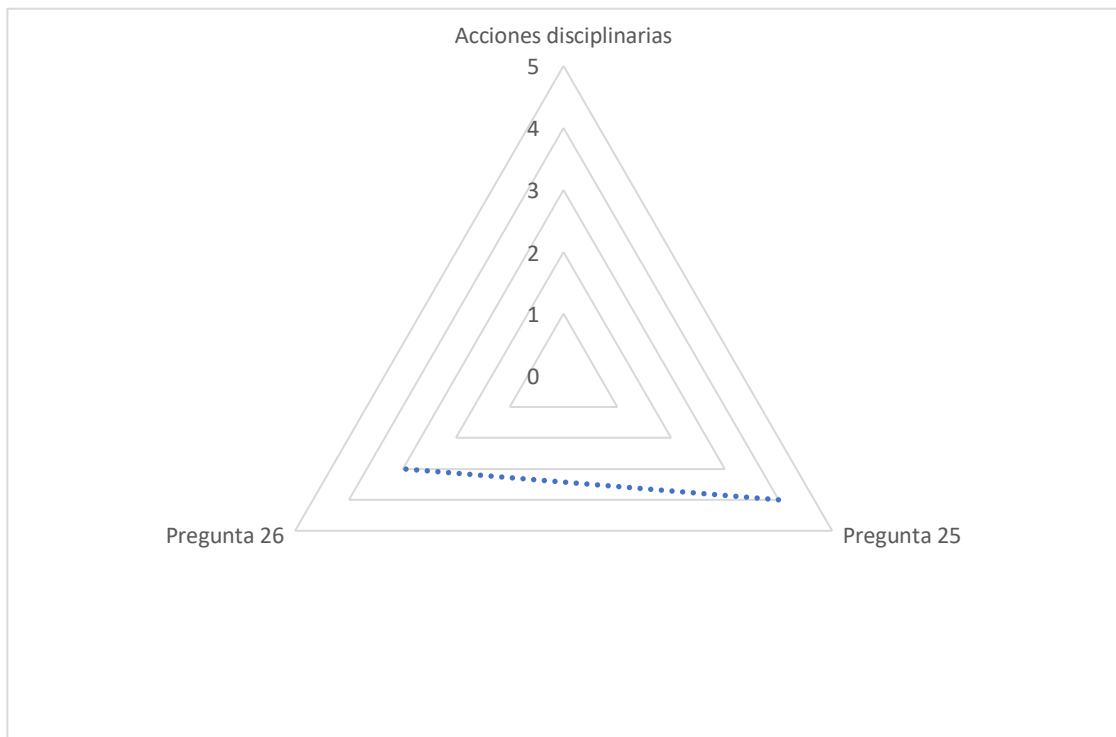
**Gráfico 7 – 3: Motivación e incentivos**

Fuente: Encuesta dirigida al área Administrativa

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., no cuenta con un plan de incentivos al personal, tales como: bonos, premios, trabajador del mes. El jefe de talento humano para contratar personal se basa en el desempeño laboral y es aplicable para ascender a cargos jerárquicos.

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
25	Acciones disciplinarias	La empresa documenta las acciones disciplinarias a seguir, así como cada uno de los procedimientos que se deben cumplir frente a incumplimientos de las políticas por parte del empleado.				X		Si, la hoja de asistencia.
26		La máxima autoridad de la empresa emite un memo al personal por incumplimiento o acciones disciplinarias dentro de la entidad.			X			No, tiene políticas de acciones disciplinarias



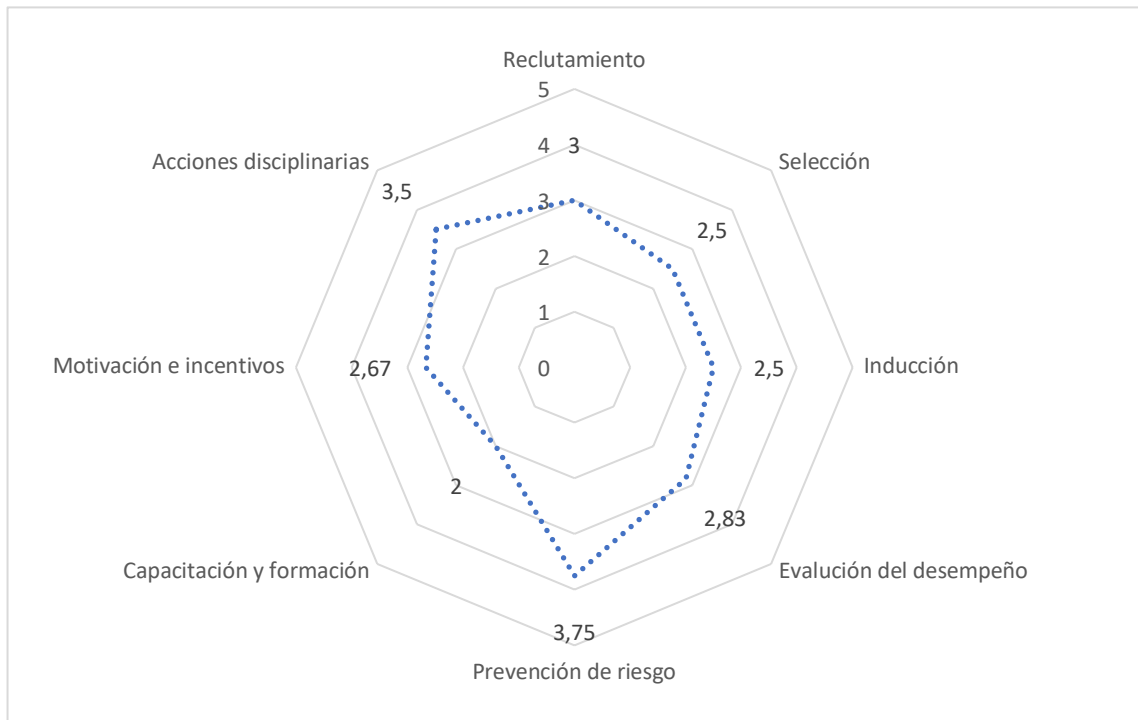
**Gráfico 8 – 3: Acciones disciplinarias**

Fuente: Encuesta dirigida al área Administrativa

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., la documentación las acciones disciplinarias del personal permanente como de temporada para realizar despido de cargo o no contratar en la próxima convocatoria laboral. Las falencias del departamento de talento humano no emiten menos al personal por incumplimiento de sus funciones.

## Resumen General de los Sub – sistemas de talento humano del área administrativa



**Gráfico 9 – 3:** Resumen de los Sub sistema de talento humano área administrativa

**Fuente:** Encuesta dirigida al área Administrativa

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., en el sub sistema de talento humano reclutamiento tiene una valoración indiferente por cumplimiento parcial de los apartados del sistema. Mientras tanto, selección del personal la valoración está en desacuerdo por no realizar el debido proceso de reclutamiento y selección del personal, Para el caso, la inducción del personal no aplica para los trabajadores de temporada. No obstante, la evaluación del personal es ejecutada por el departamento de talento humano que sirve de base para la contratación del personal tiene una valoración indiferente, además, la empresa no aplica planes de incentivos para motivar al personal, lo peor del caso, el personal de temporada carece de capacitaciones periódicas para mejorar su desempeño laboral. La empresa tiene un alto índice de aceptación en los ámbitos de acciones disciplinarias y prevención de riesgos laborales, motivo por el cual, estos apartados están estrechamente vinculados con el sistema único de trabajo del Ecuador. Es decir, la entidad en el área de talento humano da un porcentaje moderado en problemáticas existentes.

**Encuesta dirigida a los trabajadores de operaciones de la empresa Tabacalera la Meca S.A.**

**Objetivos:** Recolectar información necesaria para el desarrollo de la planificación estratégica del departamento de talento humano de la empresa Tabacalera la Meca S.A.

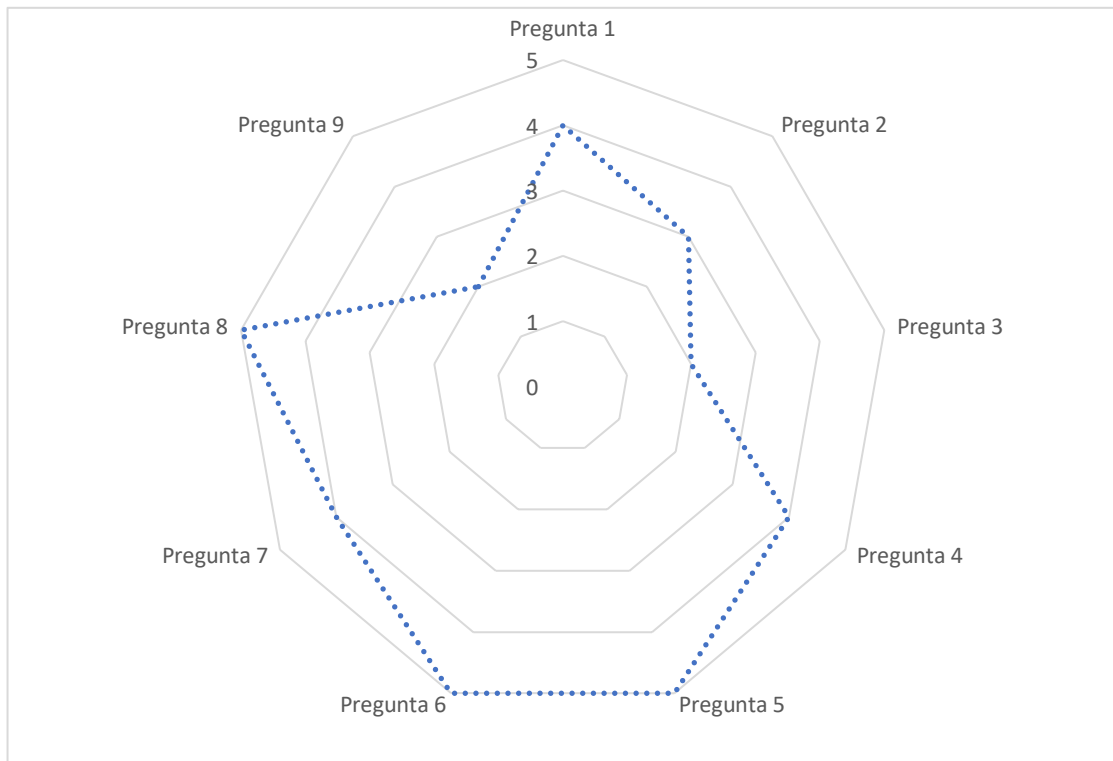
**Opciones de respuesta:** Para la presente investigación se optó la siguiente metodología:

<b>1: Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2: En desacuerdo.</b>	<b>3: Indiferente.</b>	<b>4: De acuerdo.</b>	<b>5: Totalmente de acuerdo.</b>
------------------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------------------

**Preguntas**

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
1	Incorporación	El personal que labora en la empresa, es seleccionado acorde al perfil profesional del puesto de trabajo.				X		
2		En el proceso de reclutamiento y selección del personal la empresa realiza pruebas de conocimiento técnico y entrevista antes de contratar al nuevo personal.			X			Solo entrevista con el gerente
3		El nuevo personal de la empresa firma contrato indefinido con la finalidad de garantizar la estabilidad laboral del trabajador.		X				Por lo general, la empresa realiza contratos de temporada
4		La máxima autoridad de la empresa induce al nuevo personal y comunica los horarios de entrada y salida para evitar sanciones o despido del trabajo				X		En la entrevista comunica funciones y responsabilidades

5	El departamento de talento humano conjuntamente con el personal verifica el cumplimiento de las obligaciones formales de trabajo como subir el contrato a la plataforma de relaciones de trabajo – SUT.					X	Todos los trabajadores están afiliados y tienen derechos a liquidaciones
6	La empresa cancela a los trabajadores las remuneraciones a tiempo como establece el código de trabajo.					X	Al finalizar el mes, los sueldos están visibles en las cuentas bancarias
7	El departamento de talento humano planifica previamente con los empleados sobre los días de vacaciones.				X		Los empleados permanentes planifican al iniciar el año
8	El departamento de talento humano una vez finalizado la relación laboral entre empleador y empleado realizada la liquidación de haberes, es subido a la plataforma de relaciones de trabajo – SUT, dichos documentos como el cheque certificado.					X	Si, la empresa realiza tanto para empleados permanentes y de temporada la liquidación de haberes
9	La empresa reconoce a los empleados bonos, comisiones, horas extras, suplementarias y nocturnas a fin de cumplir con los obligaciones y derechos de los trabajadores.				X		Solo a los empleados permanentes



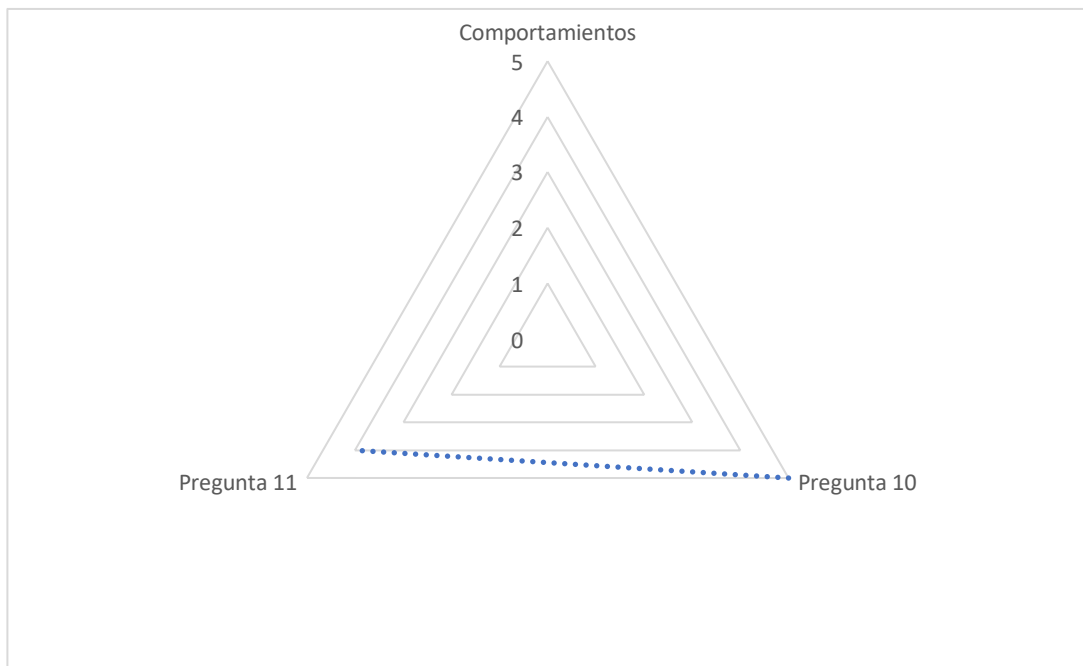
**Gráfico 10 – 3: Incorporaciones**

**Fuente:** Encuesta dirigida al área de trabajadores operativos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., cuenta con profesionales calificados para realizar actividades administrativas, financieras y operativas a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones. La empresa al contratar nuevo personal no realiza pruebas técnicas solo aplica la entrevista con el gerente; el cual este, comunica funciones y responsabilidades del cargo, además, el personal a integrarse cuenta con todos los beneficios de ley y el contrato es cargado a la plataforma del Ministerio de Trabajo para adquirir los derechos de liquidaciones al momento de finalizar la relación laboral empleador - empleado.

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
10	Comportamientos	El departamento de talento humano ha establecido valores éticos con la finalidad de regir el comportamiento del empleado.					X	Código de ética
11		El personal de la empresa está comprometido con su trabajo y con los objetivos organizacionales.				X		Objetivos estratégicos

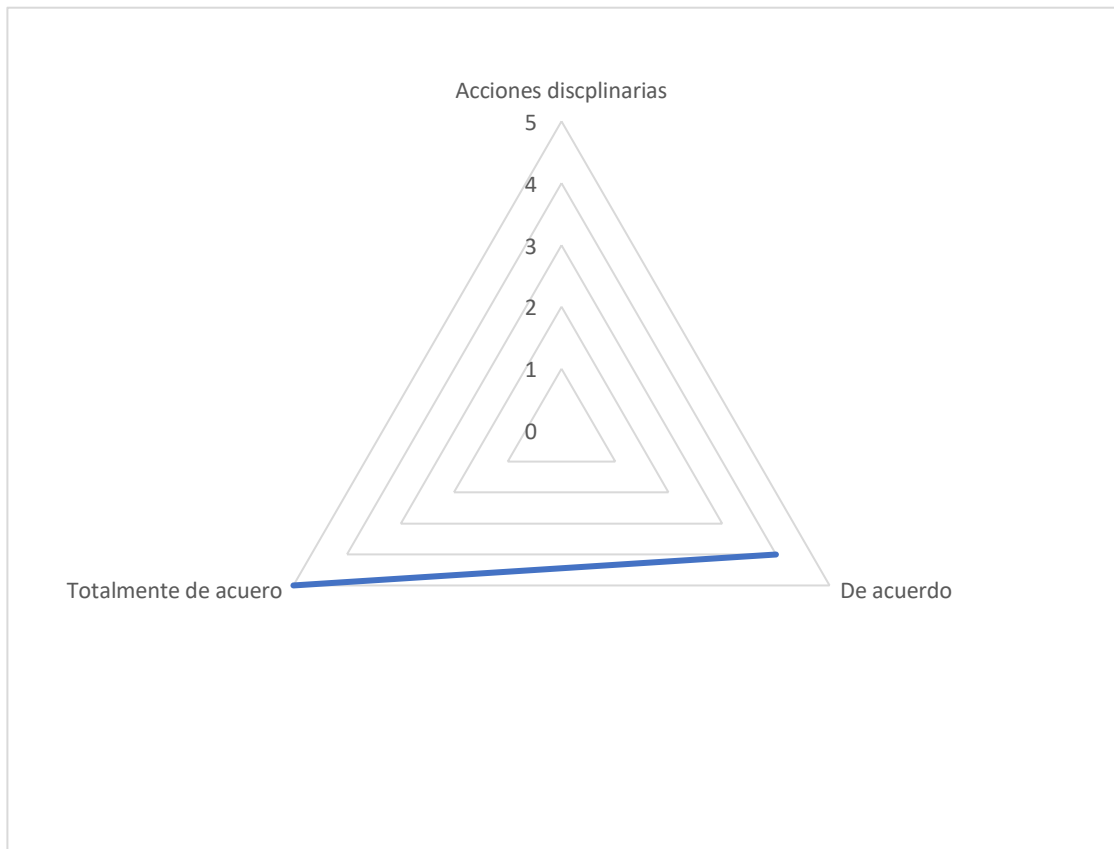


**Gráfico 11 – 3: Comportamientos**

**Fuente:** Encuesta dirigida al área de trabajadores operativos de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., cuenta con un código de ética donde completan sanciones, principios y valores éticos que deben practicar los empleados dentro y fuera de la entidad a fin de fortalecer las buenas costumbres; adicionalmente, los empleados administrativos y operativos unen esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales.

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
12	Acciones disciplinarias	La máxima autoridad comunica al trabajador de manera formal, en temas de descuesto y sanciones por comportamientos indebidos dentro de la institución.			X			La máxima autoridad comunica información de manera informal



**Gráfico 12 – 3: Acciones disciplinarias**

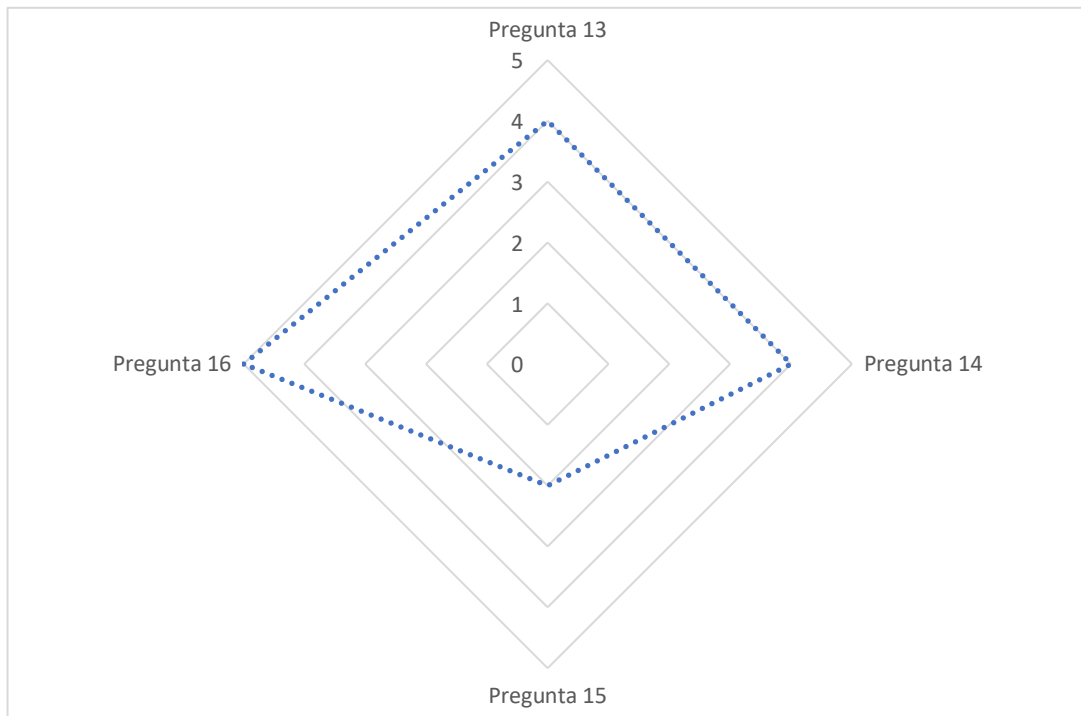
**Fuente:** Encuesta dirigida al área de trabajadores operativos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La máxima autoridad de la empresa Tabacalera la Meca S.A., comunica al trabajador de manera informal, por los siguientes canales de comunicación: redes sociales y/o comunicación verbal las acciones disciplinarias ocurridas dentro del establecimiento de trabajo.



N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
13	Productividad	La implementación de nuevas herramientas de gestión administrativa permite el mejoramiento de la productividad del trabajador.				X		Mejora continua
14		El manual de procedimientos y de funciones ayuda notablemente el desempeño de los empleados de la empresa				X		Manual de funciones
15		Las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo son comunicadas al empleado para evitar duplicidad de tareas.		X				
16		La empresa cuenta con un registro de asistencia con la finalidad de controlar al empleado su productividad dentro de la empresa.					X	Registro de asistencia



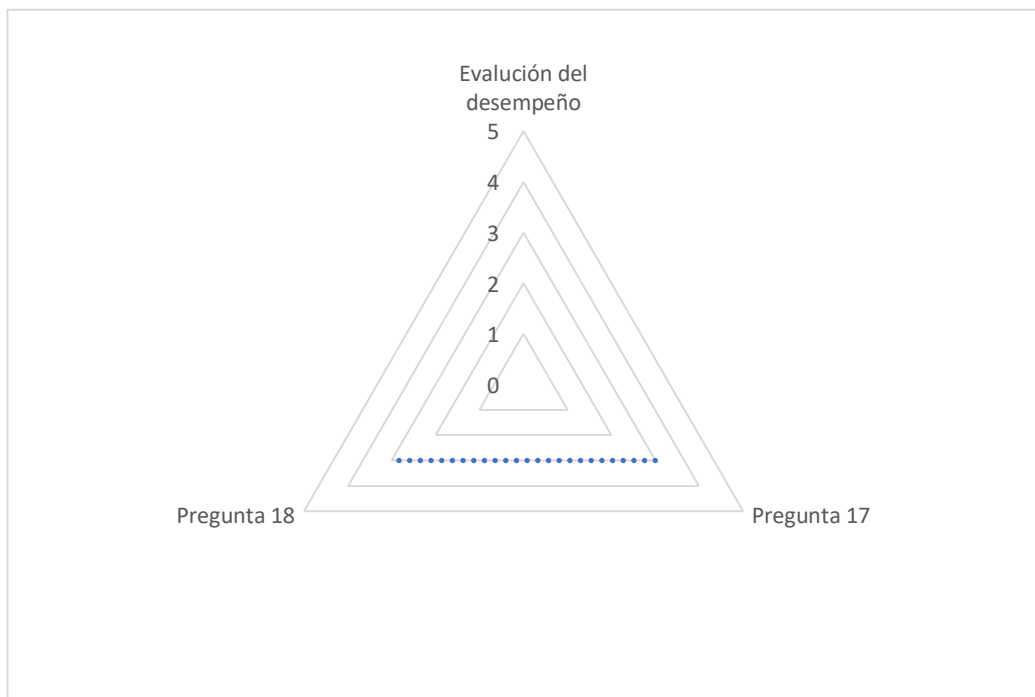
**Gráfico 13 – 3: Productividad**

**Fuente:** Encuesta dirigida al área de trabajadores operativos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., implementa herramientas de gestión administrativa al departamento de talento humano tiende a mejorar la productividad del empleado.

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
17	Evaluación del desempeño	El departamento de talento humano evalúa periódicamente el desempeño de los empleados.			X			Para los trabajadores de temporada evalúan al final del contrato
18		La evaluación del desempeño laboral, ayuda a cumplir con la misión y la visión del departamento de talento humano como de toda la entidad.			X			



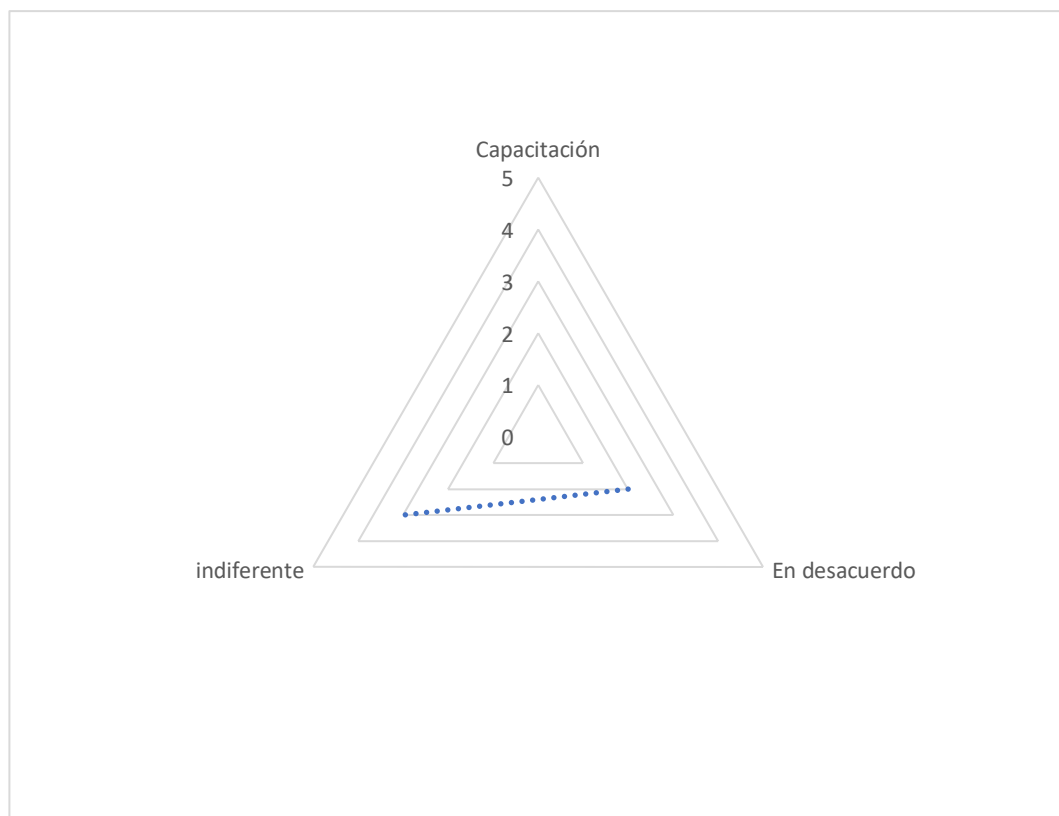
**Gráfico 14 – 3: Evaluación del desempeño**

**Fuente:** Encuesta dirigida al área de trabajadores operativos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., realiza las evaluaciones del desempeño laboral una vez al año, con la finalidad de volver a contratar al personal de temporada bajo los preceptos de eficiencia y eficacia en las operaciones a fin de cumplir la misión de la empresa.

Nº	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
19	Capacitación	El personal de la empresa tiene derecho a la formación continua con la finalidad de garantizar la productividad y la eficacia y eficiencias en las operaciones.			X			No, la empresa no cuenta con un plan de capacitación anual



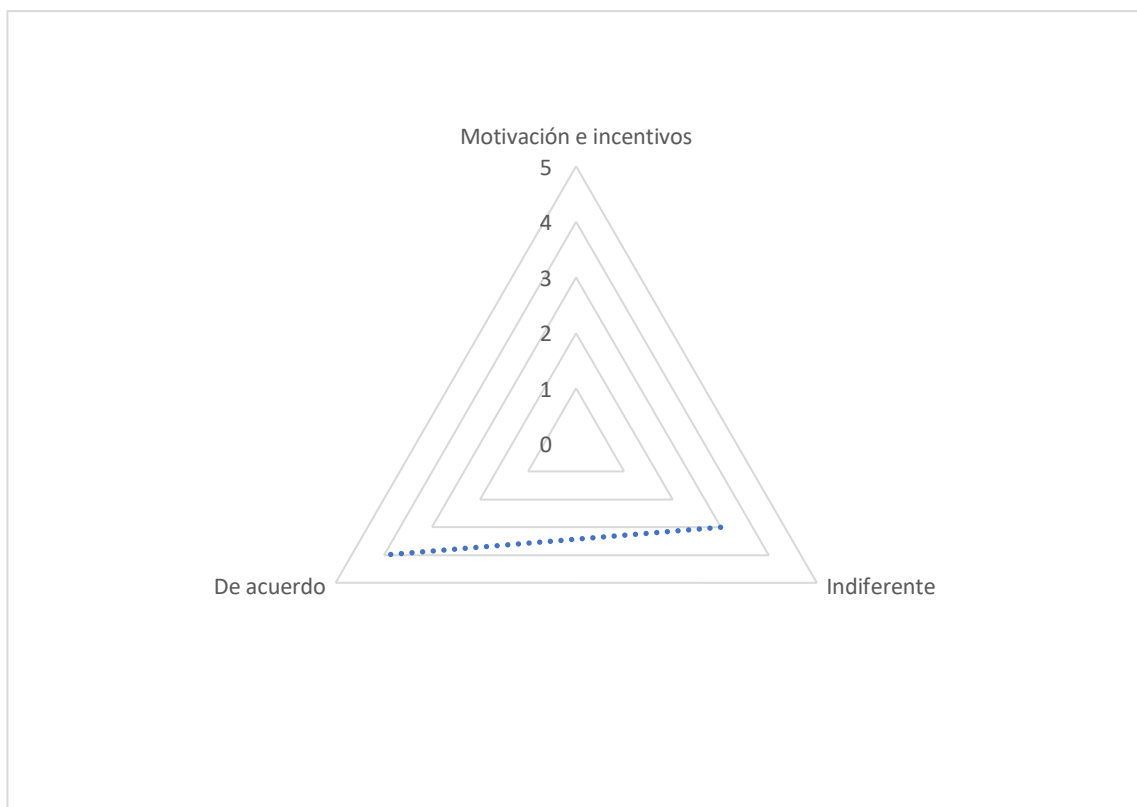
**Gráfico 15 – 3: Capacitación**

**Fuente:** Encuesta dirigida al área de trabajadores operativos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., no cuenta con un plan de capacitación anual. El trabajador de temporada no es capacitado, las actividades a realizar son de campo, estos empleados por lo general son agricultores de la zona y garantizan la productividad del producto y de las actividades agrícolas.

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
20	Motivación e incentivos	El departamento de talento humano premia al empleado cuando existe compromiso y excelente desempeño con bonos o comisiones.			X			Si, renovando el contrato de trabajo al personal de temporada



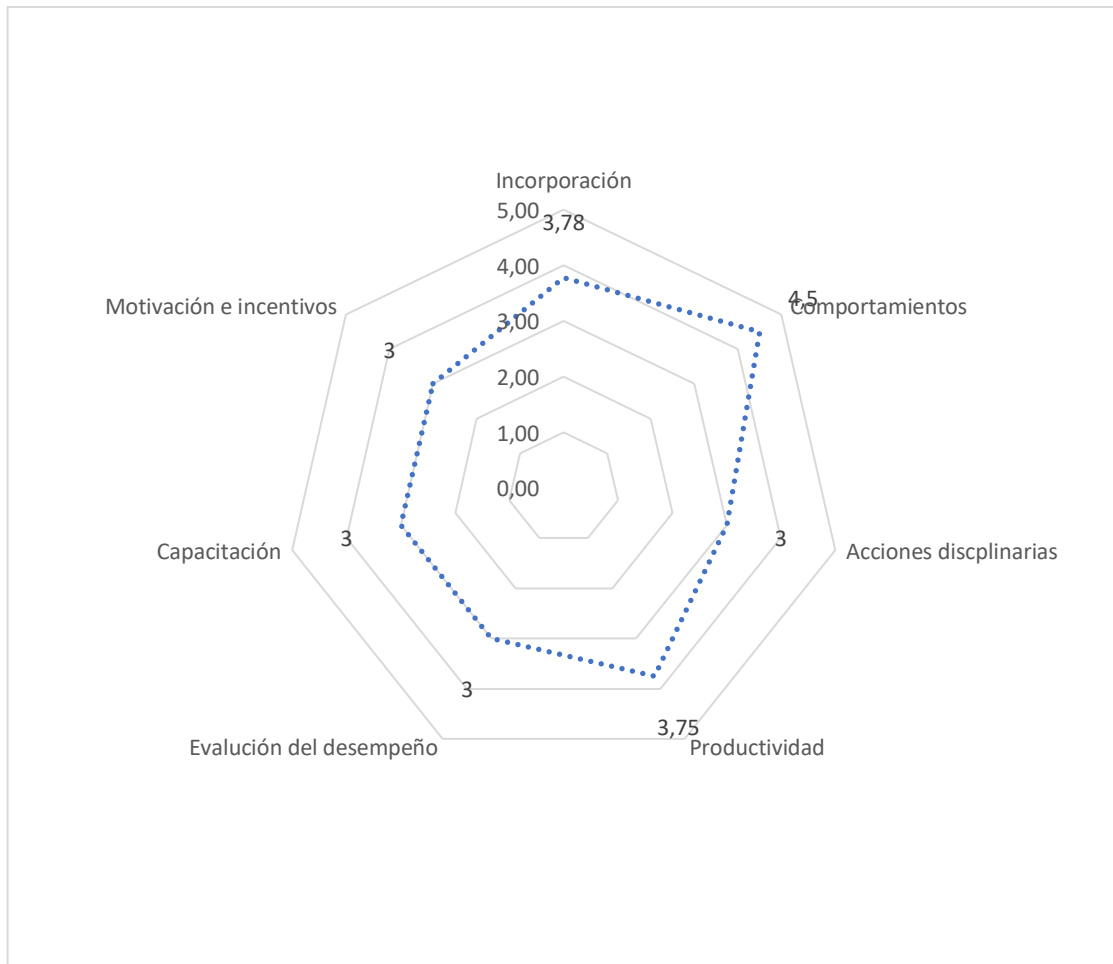
**Gráfico 16 – 3: Motivación e incentivos**

**Fuente:** Encuesta dirigida al área de trabajadores operativos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** El jefe de talento humano de la empresa Tabacalera la Meca S.A., premia al trabajador de temporada con la renovación del contrato para la próxima convocatoria de trabajo siempre que este tenga un alto rendimiento laboral.

### Resumen General de los Sub – sistemas de talento humano del área operativa



**Gráfico 17 – 3:** Resumen de los sub sistemas de talento humano del área operativa

**Fuente:** Encuesta dirigida al área de trabajadores operativos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Interpretación:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., en el apartado de comportamientos tiene una valoración totalmente de acuerdo por contar con un código de ética. Por otro lado, la productividad y la incorporación de nuevo personal a la entidad concuerdan con una valoración de acuerdo, al establecer que las herramientas administrativas para fortalecer el desarrollo de las operaciones son vitales para medir el grado del desempeño del trabajador conjuntamente con las evaluaciones periódicas que permite al jefe de talento humano evaluar el grado de motivación del trabajo dentro del clima organizacional. La empresa no tiene direccionado un plan de capacitaciones para el personal de temporada, en relación a su valoración es deficientes por incumplimiento al no garantizar la autorrealización del trabajador dentro y fuera del establecimiento.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Título**

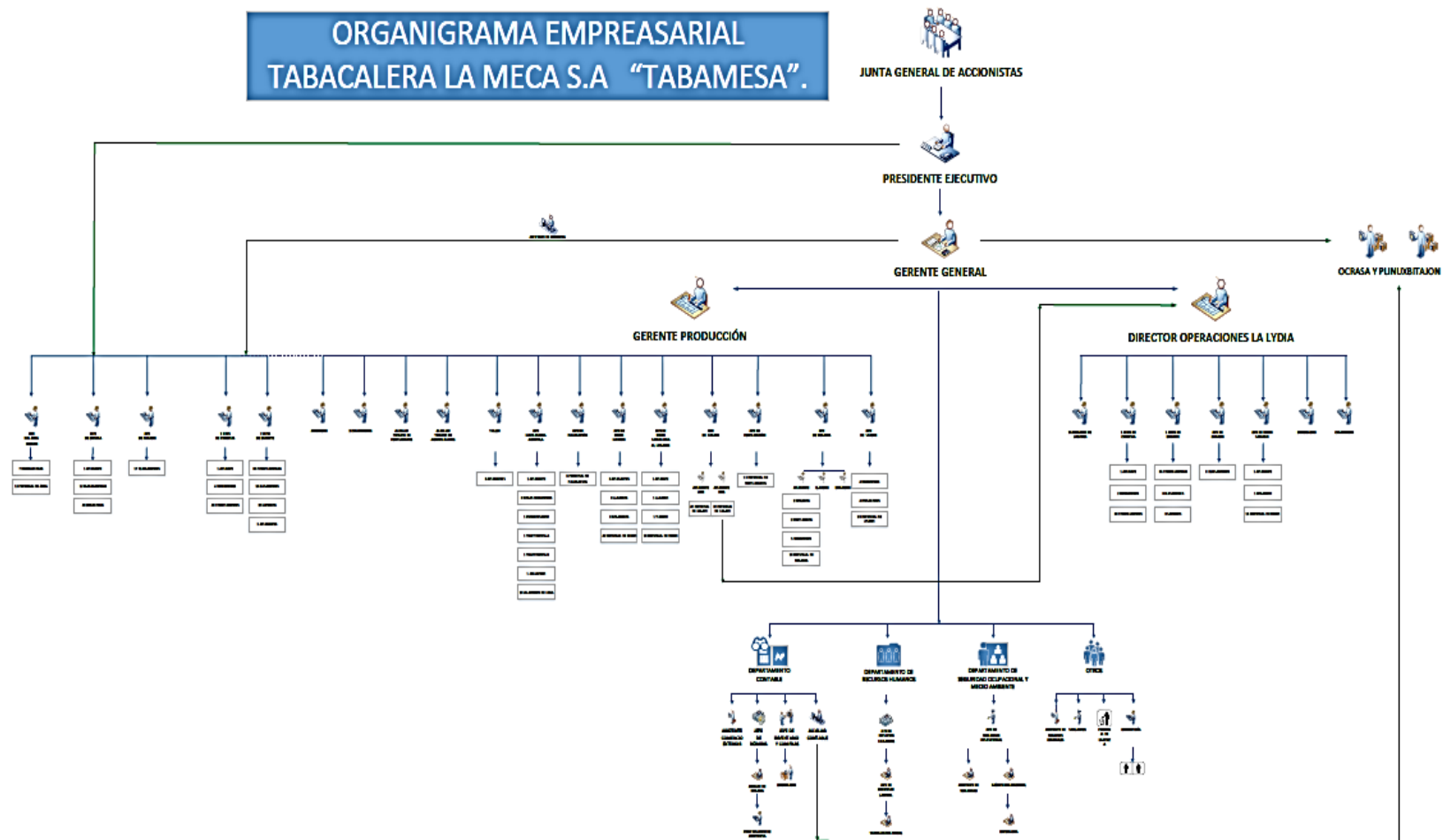
Planificación estratégica de la gestión del talento humano, para la Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa del cantón el Triunfo, provincia del Guayas.

#### **3.3.2. Reseña Histórica**

La empresa tabacalera “LA MECA” S.A. con RUC 0992358769001, está ubicada en el Km 79 vía Durán – Bucay, cantón el triunfo de la provincia de Guayaquil, su actividad principal es el cultivo de tabaco para la fabricación de cigarrillos, convirtiéndose en proveedora de materia prima para la empresa “Oliva Tabaco Company”; la empresa posee 450 hectáreas de tierra, de las cuales 400 son cultivadas y las 50 restantes son de reserva, cosechando una vez al año cada hectárea de terreno, dando como resultado 400 hectáreas cultivadas y cosechadas anualmente. La empresa cuenta con personal fijo compuesto por: 11 personas en el área administrativa y 45 personas que trabajan en el campo; así como también la empresa contrata 685 personas eventualmente por temporada, teniendo un total de 741 personas trabajando para la tabacalera. Esta empresa trabaja bajo fideicomiso.

#### **3.3.3. Ubicación geográfica**

La empresa tabacalera “LA MECA” S.A., se encuentra ubicada en el km 79 vía El Triunfo – Bucay, en el recinto Santa Martha, del cantón el Triunfo.



**Gráfico 18 – 3:** Organigrama Estructural TABACALERA LA MECA S.A

Fuente: Empresa TABACALERA LA MECA S.A

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)



#### **3.3.4. Misión**

Producir y exportar hoja de tabaco de capa de excelente calidad reconocida y cotizada en la industria del cigarro, con un gran sentido de Responsabilidad Social y del Medio Ambiente.

#### **3.3.5. Visión**

Ser una empresa líder en la producción y exportación de la hoja de tabaco de capa de calidad ecuatoriana en la industria del cigarro, en el mercado internacional generando una cultura de servicio y calidad.

#### **3.3.6. Política Empresarial**

La empresa tabacalera “LA MECA” S.A., está direccionada a la integración de todos los sistemas de producción con el fin de mantener los estándares más altos de seguridad y salud en el trabajo, procesos productivos, desarrollo social, recursos naturales y responsabilidad agrícola; permitiéndonos incluir en esta gestión la igualdad de oportunidades, la biodiversidad, cambios climáticos y la protección infantil, con la debida asignación de recursos financieros a través del cumplimiento de la legislación técnica legal vigente del país para la producción de la hoja de tabaco para capa de cigarros y por ende lo relacionado al mejoramiento continuo de sus procesos y mejores condiciones de trabajo para todo su personal.

#### **3.3.7. Producto**

La empresa tabacalera “LA MECA” S.A., se dedica al cultivo de tabaco, curado y selección de hoja para la transformación de la materia prima a productos terminados.

#### **3.3.8. Recurso Humanos**

La empresa tabacalera “LA MECA” S.A., consta con personal permanente y eventual para temporadas de cosecha o también conocido como zafra. Los empleados permanentes por lo general pertenecen al área administrativa de la entidad, por lo tanto, los trabajadores de temporada son para trabajos forzosos. El contrato de trabajo por lo general es de ocho meses. La empresa para la temporada de zafra aproximadamente cuenta con 741 personas.

La entidad tiene distribuido el trabajo por áreas con la finalidad de optimizar los recursos económicos y garantizar el cumplimiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones, tales como:

**Tabla 1 – 3:** Distribución del trabajo

Área de trabajo	Hombre	Mujer	Discapacitado
Vivero	7	30	2
Preparación de Terreno	10	0	0
Fertilización	18	0	0
Siembra	75	0	0
Fitosanitario	5	0	0
Riego	20	0	0
Tape de abono	51	0	0
Aporque			
Deshoje	30	25	10
Deshije			
Lutar			
Cosecha	68	50	7
Ensarte	35	56	5
Curado	15	0	0
Zafada	27	91	0
Rezago			
Nevera y fermentación	10	0	0
Secado			
Empaque	25	15	0
Despacho	15	0	0
Bodega	3	0	0
Carpintería	9	0	0
Taller mecánico	5	0	0
Mantenimiento	4	0	0
Limpieza	0	10	0
Chóferes	8	0	0
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>277</b>	<b>24</b>

Fuente: Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

### 3.3.9. Recursos Tecnológicos

La empresa tabacalera “LA MECA” S.A., cuenta con equipamiento de maquinaria para solventar las actividades diarias, tales como:

Para el desarrollo de sus operaciones en los procesos operativos.

**Tabla 2 – 3:** Maquinaria de los procesos operativos

Maquinaria	Cantidad
Campamento	
Hornos para el curado de hoja de tabaco	22
Galpones de fermentación y selección de hoja	2
<b>Total</b>	<b>24</b>

Fuente: Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

Maquinaria para las actividades agrícolas de la entidad.

**Tabla 3 – 3:** Maquinaria en el sector agrícola

<b>Maquinaria</b>	<b>Cantidad</b>
Tractor	25
Camiones	5
Vehículos livianos	7
Bombas de aguas	4
Estación de GLP	4
Generadores Eléctricos	7
Calderos pequeños	2
Cuarto de transformación	1
Deshumidificadores	3
<b>Total</b>	<b>58</b>

Fuente: Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

### 3.3.10. Mapa de procesos

**Procesos estratégicos:** Los cargos de dirección y gerencia tiene a ofrecer un soporte empresarial para la toma de decisiones acertadas, adicionalmente son un pilar fundamental para fortalecer los niveles operativos de la entidad y contribuir a la mejora continua del negocio.

**Procesos operativos:** La principal función de este proceso persigue la satisfacción de las necesidades del cliente. Es este proceso operativo encontramos las implicaciones de supervisión, logística, la cadena de materia prima. Este nivel determina la tipología del proceso de transformación de la materia prima a producto terminado.

**Procesos de apoyo:** Este nivel complementan las actividades de los procesos estratégicos y operativos. La efectividad se encuentra en la sinergia de los empleados, se encuentra relacionado con el la seguridad, mantenimiento y control interno.

## MAPA DE PROCESO

### 1. Identificar los procesos

- Accionistas.
- Gestión estratégica empresarial.
- Gestión en las políticas empresariales.
- Estrategias globales.
- Presupuesto.
- Selección de la materia prima.
- Siembra.
- Almacenamiento de hojas de tabaco.
- Climatización, regazo, cosecha de la hoja de tabaco.
- Empaque y despacho.
- Horno o secador a gas.
- Preparación de la tierra.
- Fertilización.
- Riego.
- Tape de abono.
- Desbotonado.
- Registro de marca de calidad.
- Inspector en la planta.
- Los informes de pruebas se compilan y distribuyen electrónicamente.
- Ventas.
- Distribución del producto terminado.

- Gestión del recurso humano.
- Gestión en el área financiera.
- Gestión en el área mantenimiento.
- Control de calidad del producto (S.G.C).
- Seguridad Industrial.

## **2. Nombrar los Procesos**

- Gerencia (Estratégico).
- Ventas.
- Producción.
- Compras.
- Bodega.
- Recursos humanos.
- Mantenimiento.
- Seguridad industrial.
- Sistema de gestión de calidad.

## **3. Seleccionar (más valor)**

- Gerencia (Estratégico).
- Ventas (Operativo).
- Producción (Operativo).
- Compras (Operativo).
- Bodega (Operativo).
- Recursos Humanos (Apoyo y Soporte).
- Mantenimiento (Apoyo y Soporte).
- Seguridad Industrial (Apoyo y Soporte).

- Sistema de Gestión de Calidad (Apoyo y Soporte).

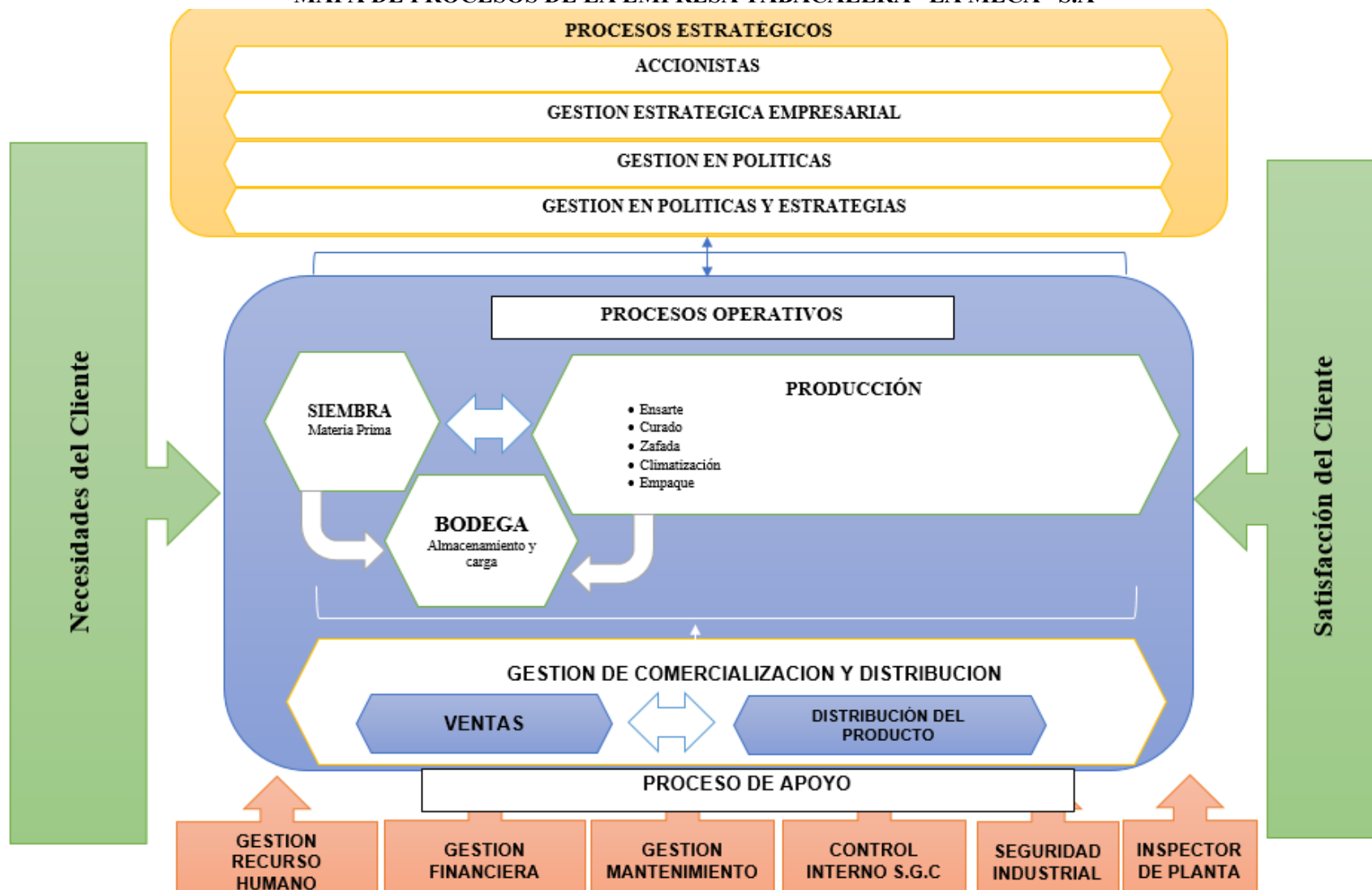
#### 4. Agrupar (Estratégicos, operativos, apoyo o soporte)

**Tabla 4 – 3: Soporte para el mapa de procesos**

<b>Estratégico</b>	<b>Operativo</b>				<b>Apoyo o soporte</b>
<b>Gerencia</b>	<b>Ventas</b>	<b>Producción</b>	<b>Compras</b>	<b>Bodega</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Gestión estratégica empresarial</li> <li>• Gestión en la política empresarial</li> <li>• Estrategias globales</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de la materia prima</li> <li>• Siembra</li> <li>• Almacenamiento de hojas de tabaco</li> <li>• Climatización, regazo, cosecha de la hoja de tabaco</li> <li>• Empaque y despacho</li> <li>• Horno o secador a gas</li> <li>• Preparación de la tierra</li> <li>• Fertilización</li> <li>• Riego</li> <li>• Tape de abono</li> <li>• Desbotonado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de la materia prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenaje y carga</li> <li>• Distribución del producto terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución del producto Terminado</li> <li>• Gestión del recurso humano</li> <li>• Gestión en el área Financiera</li> <li>• Gestión en el área Mantenimiento</li> <li>• Control de calidad del Producto (S.G.C)</li> <li>• Seguridad Industrial</li> <li>• Inspector en la planta</li> <li>• Registro de Marca de Calidad</li> </ul>

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

### MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA TABACALERA “LA MECA” S.A



**Gráfico 19 – 3:** Mapa de procesos

Fuente: Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

### 3.3.11. Análisis de los factores Macroentorno y Microentorno

#### 3.3.11.1. Identificación de factores macroentornos

**Tabla 5 – 3:** Factores macroentornos

<b>Factores</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>Participantes</b>
<b>Ambiente General</b>			
<b>Factor Económico</b>			
<b>Producto Interno Bruto – PIB</b>	Bajo	La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento del 0,6% en el primer trimestre. Es necesario destacar que las importaciones de bienes y servicios fueron mayores al primer trimestre del año 2018, en un 0,7%. Para finalizar el año 2019 el Ecuador termina con números rojo en decrecimiento en la economía. Para el año 2020 el Gobierno adopto nuevas medidas económicas para recuperar la estabilidad económica del país.	Clientes
<b>Inflación</b>	Alto	El incremento de los precios a los productos tiene una variación en el índice de precio del consumidor - 0,00001% anual en productos de bebidas alcohólicas, tabaco y (...), la evolución económica a nivel general de precios correspondiente a bienes y servicios para el año 2019 fue alta.	Clientes



<b>Desempleo</b>	Alto	El desempleo en el Ecuador, Según la cifra publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), es de 4,9%, considerada la tasa más alta durante los tres últimos años. Desde otra perspectiva, el subempleo se ubicó en 19,7%; la tasa de otro empleo no pleno fue de 25,9% y el empleo no remunerado de 10,4%.	Empleados
<b>Factores Sociocultural</b>			
<b>Tasa de natalidad y mortalidad</b>	Media	<p>El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Según el registro estadístico de nacidos vivos 2017, entre los años 1990 a 2017, la tasa de natalidad disminuyó en 13,4 nacidos vivos por cada mil habitantes.</p> <p>En el mismo periodo, la natalidad masculina bajó de 13,3 nacidos vivos por cada mil habitantes; en las mujeres, esta tasa se redujo en 13,5 por cada mil nacidos vivos.</p> <p>El referido registro da cuenta también que, según grupos de edad de las madres, el 50,5% del total de nacimientos ocurridos y registrados en 2017, provinieron de</p>	Sociedad

		<p>mujeres entre 20 y 29 años.</p> <p>En el año 2017, la enfermedad isquémica del corazón fue la principal causa de muerte en hombres y mujeres, con un total de 7.404 defunciones; en segundo lugar, se ubicó la diabetes mellitus, luego las enfermedades cerebro vasculares, influenza y neumonía, entre otras</p>	
<b>Pirámide de población</b>	Media	<p>La población del Ecuador hasta el año 2019, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los habitantes del Ecuador, es acerca a los 17,3 millones de personas.</p> <p>En referencia, la población del Triunfo, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del 2001, representa el 1,0 % del total de la Provincia del Guayas; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 3,0 % promedio anual. El 27,6 % de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven, ya que el 44,9 % son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de</p>	Población

		Población por edades y sexo.	
<b>Factores Tecnológicos</b>			
<b>Nivel de desarrollo tecnológico</b>	Estable	En el 2015, el 66,7% de las empresas investigadas invierten en Tecnología de la información y comunicación. De este porcentaje, el 24,6% corresponde a empresas de manufactura.	Empresarios Público en General
<b>Grado de implantación de tecnologías de la información en redes sociales</b>	Establece	<p>Para el ministerio de Telecomunicaciones y la sociedad de la información en el año 2019. Redes sociales como: Facebook, Twitter o Instagram son algunas de las redes sociales más reconocidas en el planeta y que une a millones de usuarios.</p> <p>En base a los datos del Observatorio TIC, hasta el 2019, el 91% de personas que utilizan celular accedió a redes sociales, en cuanto a grupos etarios, las personas entre 15 y 29 años son las que más utilizan las redes sociales en sus teléfonos, con un 94,1%; seguido de los jóvenes menores de 15 años que lo hacen en un 93%.</p>	Empresarios Público en General

<b>Factor legal</b>			
<b>Normativa laboral</b>	Establece	El Ecuador, mediante el Ministerio del Trabajo, existe la normativa que expresa las relaciones laborales entre trabajador y empleador que es el Código de Trabajo, donde contemplan, derechos, obligaciones, tanto empleador y empleado.	Empresarial
<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Estable	El Ecuador, mediante el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Salud y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tienen como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo para garantizar el dinamismo operacional y desempeño laboral del trabajador dentro del establecimiento	Empresarial
<b>Impuesto a los consumos especiales</b>	Medio	En el año 2011 la tasa del Impuesto a los Consumos Especiales en Ecuador para las empresas productoras del tabaco era del 0,08 dólar por unidad, en 2013 subió a \$ 0,09.  Para el 2015 la tasa aumentó a 0,13 dólares. En el 2016 el impuesto aumentó a 0,16 dólares.	Empresario Consumidor final

		Este 2019, continúan vigentes los \$ 0,16 por unidad, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No NAC-DGERCHC18 - 00000436, publicada en el tercer Suplemento Registro Oficial 396 de 28 de diciembre de 2018.	
<b>Factores Ambientales</b>			
<b>Impacto ecológico</b>	Estable	<p>Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), menciona que el cultivo de tabaco causa un gran daño al medio ambiente a través del uso extensivo de productos químicos, energía y agua, lo que se suma a la contaminación proveniente de las actividades de manufactura y distribución.</p> <p>Las plantas de tabaco requieren grandes cantidades de insecticidas, herbicidas, fungicidas y fumigantes para controlar brotes de plagas o enfermedades.</p>	Empresarios
<b>Señalización de Advertencias en productos terminados de cigarrillos</b>	Estable	Los fabricantes de cigarrillos utilizan tabaco y otros insumos para producir cigarrillos. Las advertencias sanitarias regirán por el plazo de un año, hasta que la cartera de Estado renueve las mismas para el próximo período.	

		<p>Esto, como parte del Convenio Marco para el Control del Tabaco ratificado por el Ecuador en el año 2006 y a la Ley Orgánica para la Regulación y Control del Tabaco vigente desde el 22 de julio de 2011.</p> <p>Las advertencias incluirán pictogramas con fotografías y mensajes, que estarán en las caras principales de los empaques.</p>	
--	--	--	--

**Fuente:** Información de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

3.3.11.2. Identificación de factores microentornos

**Tabla 6 – 3:** Factores microentornos

Factores	Comportamiento	Impacto	Participantes
<b>Política Institucional</b>	Estable	La empresa Tabacalera la Meca S.A., es una persona jurídica de derecho privado, que tiene autonomía administrativa y financiera, se rige por políticas internas, bajo normativa Código de trabajo, Código Tributario, Ley de Seguridad Social, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, con la finalidad de transparentar las operaciones económicas empresariales.	Empresarial
<b>Económico – Financiero</b>	Estable	Las fuentes de financiamiento de la empresa Tabacalera la Meca S.A., provienen de instituciones bancarias del Ecuador con la finalidad de expandir o invertir en activos fijos de la empresa y mejorar la productividad del producto.	Empresarial
<b>Cultura y clima Organizacional</b>	Estable	La empresa Tabacalera la Meca S.A., es regulado bajo los preceptos del Código de ética para garantizar las buenas costumbres, tradiciones, procedimientos, es de obligatorio cumplimiento para el	Empresarial

		personal permanente y de temporada. El clima organizacional es la atmósfera dentro de la entidad con la finalidad de mantener buenas relaciones interpersonales y evitar conflictos entre el personal de la organización.	
<b>Estabilidad laboral</b>	Estable	El personal de la empresa Tabacalera la Meca S.A., tiene estabilidad laboral tanto contratos indefinidos como de temporada como lo establece el Código de trabajo.	Empresarial
<b>Desarrollo Institucional</b>	Estable	El proceso de planificación de la empresa Tabacalera la Meca S.A., está a cargo de la máxima autoridad para garantizar el liderazgo empresarial y la toma de decisiones gerenciales.	Empresarial
<b>Motivación</b>	Estable	La motivación laboral de la empresa Tabacalera la Meca S.A., es un factor primordial del día a día entre los empleados. La felicidad de los trabajadores permanentes y de temporada es el aspecto estratégico imprescindible para la entidad.	Empresarial



<p style="text-align: center;"><b>Comunicación</b></p>	<p style="text-align: center;">Estable</p>	<p>La comunicación de la empresa Tabacalera la Meca S.A., se ha convertido en la principal herramienta al momento de relacionarnos e interactuar con otras personas.</p> <p>Por ello, es que cada departamento de la entidad tiene una comunicación de doble vía con la finalidad de mantener informado las actividades administrativas y financieras de la organización.</p> <p>La comunicación es el proceso de transmitir un mensaje en determinado contexto y canal, por el cual un emisor informa mediante un código para recibir respuesta por parte del receptor, estableciendo así las pautas de la retroalimentación.</p>	<p style="text-align: center;">Empresarial</p>
--	--	--	--

**Fuente:** Información de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

### 3.3.12. Diagnóstico situacional de la empresa La Tabacalera la Meca S.A

El diagnóstico situacional de la empresa la Tabacalera la Meca S.A, se aplicó la metodología FODA, a fin de identificar y valorar las potenciales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que cuenta la entidad. Es decir, todo el aspecto que incluyen en el negocio, para elaborar la matriz situacional se utilizó tanto información administrativa como percepciones, argumentos y comentarios de los empleados permanentes como de temporada permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. A partir de esta información se pudo construir el análisis FODA, tales como:

**Tabla 7 – 3:** Identificación de las fortalezas y debilidades

Fortalezas		Debilidades	
1	Profesionales con título de tercer nivel en el área administrativa.	1	Ausencia de herramientas de gestión de talento humano.
2	Los empleados cuentan con experiencia tanto el ámbito administrativo – financiero como operativo.	2	Anualmente la empresa contrata personal operativo y no garantizan la estabilidad laboral su contrato es por temporada.
3	Modulo contable en el área de talento humano para cumplir con los requerimientos de SUT.	3	Carecen de la planificación estratégica en la dirección de gestión de talento humano.
4	Personal comprometido con los objetivos estratégicos de la entidad.	4	Ausencia de planes anuales de capacitación para el personal de la entidad.
5	Baja conflictividad laboral.	5	Ausencia de Auditoria de control para los procesos de reclutamiento y la selección del personal.
6	Seguridad y prevención laboral para el trabajador.	6	Falta de integración de la empresa para implementar programas de inducción e incentivos al personal.
7	Existencia del departamento de recursos humanos.	7	Duplicidad de funciones por el personal.
8	Evaluaciones del desempeño al personal tanto administrativo como operativo.		

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

La construcción de la matriz FODA para identificar los factores internos de la empresa Tabacalera La Meca S.A, se consideró las fuentes primarias de información con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que cuenta la empresa actualmente a fin de proponer estrategias con el propósito de disminuir las deficiencias empresariales.

**Tabla 8 – 3:** Identificación de las oportunidades y amenazas

Oportunidades		Amenazas	
1	Mercado laboral ofertando profesionales idóneos.	1	Inestabilidad económica del país.
2	Plataformas gratuitas para la capacitación del personal.	2	Impuestos a los consumos especiales.
3	Convenios con universidades para prácticas pre – profesionales.	3	Competencia.
4	Oferta de tecnologías de información y comunicación que ayuden a mejorar los procesos de reclutamiento y selección.	4	Reformas salariales en el país.
5	Normativa legal para contratar al personal de diversas maneras.	5	Escasez de recursos humanos para áreas técnicas agrícolas.
6	Mercados financieros ofertando financiamiento para el sector productivo.	6	Aumento del desempleo.
7	Sociedad consumista.		

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

La construcción de la matriz FODA para identificar los factores externos de la empresa Tabacalera La Meca S.A, se consideró las fuentes secundarias de información con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que cuenta la empresa actualmente a fin de proponer estrategias con el propósito de disminuir las deficiencias empresariales. Para priorizar las fortalezas y oportunidades se utilizará la herramienta de Holmes, mientras tanto, para las debilidades y amenazas la herramienta de gestión de Ishikawa que permite identificar causa y efecto, permitiendo direccionar los elementos claves de la planeación estratégica, uno de los métodos apropiados evaluar criterios es la de Pareto, la técnica ochenta/veinte. Es decir, el veinte por ciento de resultados permiten resolver el ochenta por ciento de problemas empresariales.

**Tabla 9 – 3:** Priorización de las fortalezas

Fortalezas		1	2	3	4	5	6	7	8	Total	Porcentaje
1	Profesionales con título de tercer nivel en el área administrativa.	0,5	0	1	0	0	0	0	1	2,5	10%
2	Los empleados cuentan con experiencia tanto en el ámbito administrativo – financiero como operativo.	1	0,5	1	1	0	1	0	1	5,5	22%
3	Modulo contable en el área de talento humano para cumplir con los requerimientos de SUT.	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	2%
4	Personal comprometido con los objetivos estratégicos de la entidad.	1	1	1	0,5	1	0	0	0	4,5	18%
5	Baja conflictividad laboral.	0	0	0	0	0,5	0	0	1	1,5	6%
6	Seguridad y prevención laboral para el trabajador.	1	1	1	1	1	0,5	0	1	6,5	26%
7	Existencia del departamento de recursos humanos.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	2%
8	Evaluaciones del desempeño al personal tanto administrativo como operativo.	1	1	1	0	0	0	0	0,5	3,5	14%
<b>TOTAL</b>										25	100%

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Análisis:** En base a los resultados, la priorización de la matriz FODA, las fortalezas están priorizadas en base al criterio de la matriz Holmes permitiendo que la seguridad y prevención laboral del trabajador sea una gran fortaleza en la empresa Tabacalera la Meca S.A.

**Tabla 10 – 3:** Priorización de las fortalezas con criterio Holmes

<b>Fortalezas</b>	
1	Seguridad y prevención laboral para el trabajador.
2	Los empleados cuentan con experiencia tanto el ámbito administrativo – financiero como operativo.
3	Personal comprometido con los objetivos estratégicos de la entidad.
4	Evaluaciones del desempeño al personal tanto administrativo como operativo.
5	Profesionales con título de tercer nivel en el área administrativa.
6	Baja conflictividad laboral.
7	Existencia del departamento de recursos humanos.
8	Modulo contable en el área de talento humano para cumplir con los requerimientos de SUT.

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Análisis:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., una vez priorizada las fortalezas la entidad considera que sus esfuerzos se basan de la siguiente manera con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales.

**Tabla 11 – 3:** Priorización de las oportunidades

Oportunidades		1	2	3	4	5	6	7	Total	Porcentaje
1	Mercado laboral ofertando profesionales idóneos.	0,5	0	1	1	0	1	1	4,5	24%
2	Plataformas gratuitas para la capacitación del personal.	0	0,5	1	1	1	1	1	5,5	30%
3	Convenios con universidades para prácticas pre – profesionales.	0	0	0,5	1	1	1	0	3,5	19%
4	Oferta de tecnologías de información y comunicación que ayuden a mejorar los procesos de reclutamiento y selección.	0	0	0	0,5	1	0	1	2,5	14%
5	Normativa legal para contratar al personal de diversas maneras.	0	0	0	0	0,5	1	0	1,5	8%
6	Mercados financieros ofertando financiamiento para el sector productivo.	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	3%
7	Sociedad consumista.	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	3%
<b>TOTAL</b>									18,5	100%

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Análisis:** En base a los resultados, la priorización de la matriz FODA, las oportunidades están priorizadas en base al criterio de la matriz Holmes permitiendo que las plataformas gratuitas para la capacitación del personal es una gran oportunidad que ofrece el mercado laboral a la empresa Tabacalera la Meca S.A.

**Tabla 12 – 3:** Priorización de las oportunidades con criterio Holmes

<b>Oportunidades</b>	
1	Plataformas gratuitas para la capacitación del personal.
2	Mercado laboral ofertando profesionales idóneos.
3	Convenios con universidades para prácticas pre – profesionales.
4	Oferta de tecnologías de información y comunicación que ayuden a mejorar los procesos de reclutamiento y selección.
5	Normativa legal para contratar al personal de diversas maneras.
6	Mercados financieros ofertando financiamiento para el sector productivo.
7	Sociedad consumista.

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Análisis:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., una vez priorizada las oportunidades la entidad, el mercado laboral ofrece mediante plataformas gratuitas para contratar personal permanente y de temporada con la finalidad de disponer personal profesional idóneo.

**Tabla 13 – 3:** Priorización de las debilidades

Debilidades		1	2	3	4	5	6	7	Causa	Efecto
1	Ausencia de herramientas de gestión de talento humano.	0	0	1	1	1	1	1	5	2
2	Anualmente la empresa contrata personal operativo y no garantizan la estabilidad laboral su contrato es por temporada.	0	0	0	1	1	1	1	4	3
3	Carecen de la planificación estratégica en la dirección de gestión de talento humano.	1	1	0	1	1	1	1	6	1
4	Ausencia de planes anuales de capacitación para el personal de la entidad.	0	0	0	0	1	0	1	2	5
5	Ausencia de Auditoria de control para los procesos de reclutamiento y la selección del personal.	0	0	0	1	0	1	1	3	4
6	Falta de integración de la empresa para implementar programas de inducción e incentivos al personal.	0	1	0	0	0	0	0	1	6
7	Duplicidad de funciones por el personal.	0	0	0	0	0	1	0	1	6
<b>TOTAL</b>									22	27

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Análisis:** En base a los resultados, la priorización de la matriz FODA, las debilidades están priorizadas en base al criterio de la matriz Ishikawa permitiendo identificar que la empresa carece de la planificación estratégica en la dirección de gestión de talento humano convirtiéndose es una gran debilidad para la empresa Tabacalera la Meca S.A., las estrategias están destinadas a disminuir deficiencias.



**Tabla 14 – 3:** Priorización de las debilidades con criterio Ishikawa

Debilidades		Causas
1	Carecen de la planificación estratégica en la dirección de gestión de talento humano.	6
2	Ausencia de herramientas de gestión de talento humano.	5
3	Anualmente la empresa contrata personal operativo y no garantizan la estabilidad laboral su contrato es por temporada.	4
4	Ausencia de Auditoria de control para los procesos de reclutamiento y la selección del personal.	3
5	Ausencia de planes anuales de capacitación para el personal de la entidad.	2
6	Falta de integración de la empresa para implementar programas de inducción e incentivos al personal.	1
7	Duplicidad de funciones por el personal.	1

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Análisis:** La empresa Tabacalera la Meca S.A., una vez priorizada las debilidades la entidad, los factores internos de la empresa es la ausencia de planificación estratégica en la dirección de gestión de talento humano, lo que genera las duplicidades de funciones y procesos de reclutamiento y selección del personal deficiente.

**Tabla 15 – 3:** Priorización de las amenazas

Amenazas		1	2	3	4	5	6	Causa	Efecto
1	Inestabilidad económica del país.	0	1	1	1	1	1	5	1
2	Impuestos a los consumos especiales.	0	0	1	0	0	0	1	5
3	Competencia.	0	0	0	1	0	0	1	5
4	Reformas salariales en el país.	1	1	1	0	0	0	3	3
5	Escasez de recursos humanos para áreas técnicas agrícolas.	0	0	1	1	0	0	2	4
6	Aumento del desempleo.	1	1	1	1	1	0	5	1
<b>TOTAL</b>								17	19

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Análisis:** En base a los resultados, la priorización de la matriz FODA, las amenazas están priorizadas en base al criterio de la matriz Ishikawa permitiendo identificar la inestabilidad económica del país y aumento del desempleo se convierten es una gran amenaza para la empresa tabacalera la Mesa S.A., el campo laboral va enfrentar grandes medidas labores para los sectores estratégicos.

**Tabla 16 – 3:** Priorización de las amenazas con criterio Ishikawa

Amenazas		Causas
1	Inestabilidad económica del país.	5
2	Aumento del desempleo.	5
3	Reformas salarias en el país.	3
4	Escasez de recursos humanos para áreas técnicas agrícolas.	2
5	Impuestos a los consumos especiales.	1
6	Competencia.	1

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Análisis:** La empresa tabacalera la Mesa S.A., una vez priorizada las amenazas en la entidad, los factores externos de la empresa son la inestabilidad económica del país y aumento del desempleo, lo que provoca que las empresas al no generar recursos económicos opten por recorte del personal y aumenten la tasa del desempleo y exista subempleo, y empeore la estabilidad laboral.

### **3.3.13. *Direccionamiento estratégico***

La planificación estratégica permite direccionar la filosofía organizacional de la empresa. Con la información obtenida en la priorización del diagnóstico situacional a la direccional de la gestión de talento humano a la empresa Tabacalera la Meca S.A, se establece la construcción de la misión, visión y políticas basándose en la metodología del cuadro de mando integral o Balanced Score Card BSC, que tiene por objetivos fortalecer el cumplimiento de la estructura organizacional para garantizar el alcance de los objetivos empresariales; a su vez, construir el mapa estratégicos bajo los enfoques de: aprendizaje continuo, procesos, clientes y financiero.

**Tabla 17 – 3: Direccionamiento estratégico misión**

<b>Misión</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Razón social o denominación</b>	La empresa Tabacalera la Meca S.A.	<b>Producir y transformar la materia prima a productos terminados, bajo estándares de calidad, valores éticos y profesionales calificados para disminuir el impacto ambiental y alcanzar el éxito empresarial a fin de contribuir al desarrollo económico del país.</b>
<b>Tipo de persona jurídica</b>	Persona jurídica.	
<b>Razón de ser o giro del negocio</b>	Producción y transformación de la hoja de tabaco.	
<b>Cliente – usuarios</b>	Consumidor final	
<b>Productos / Servicios</b>	La empresa tabacalera “LA MECA” S.A., se dedica al cultivo de tabaco, curado y selección de hoja para la transformación de la materia prima a productos terminados.	
<b>Valores o Filosofía</b>	Responsabilidad, puntualidad, respeto.	
<b>Ventaja competitiva</b>	Contar con profesionales calificados para alcanzar el éxito empresarial.	

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

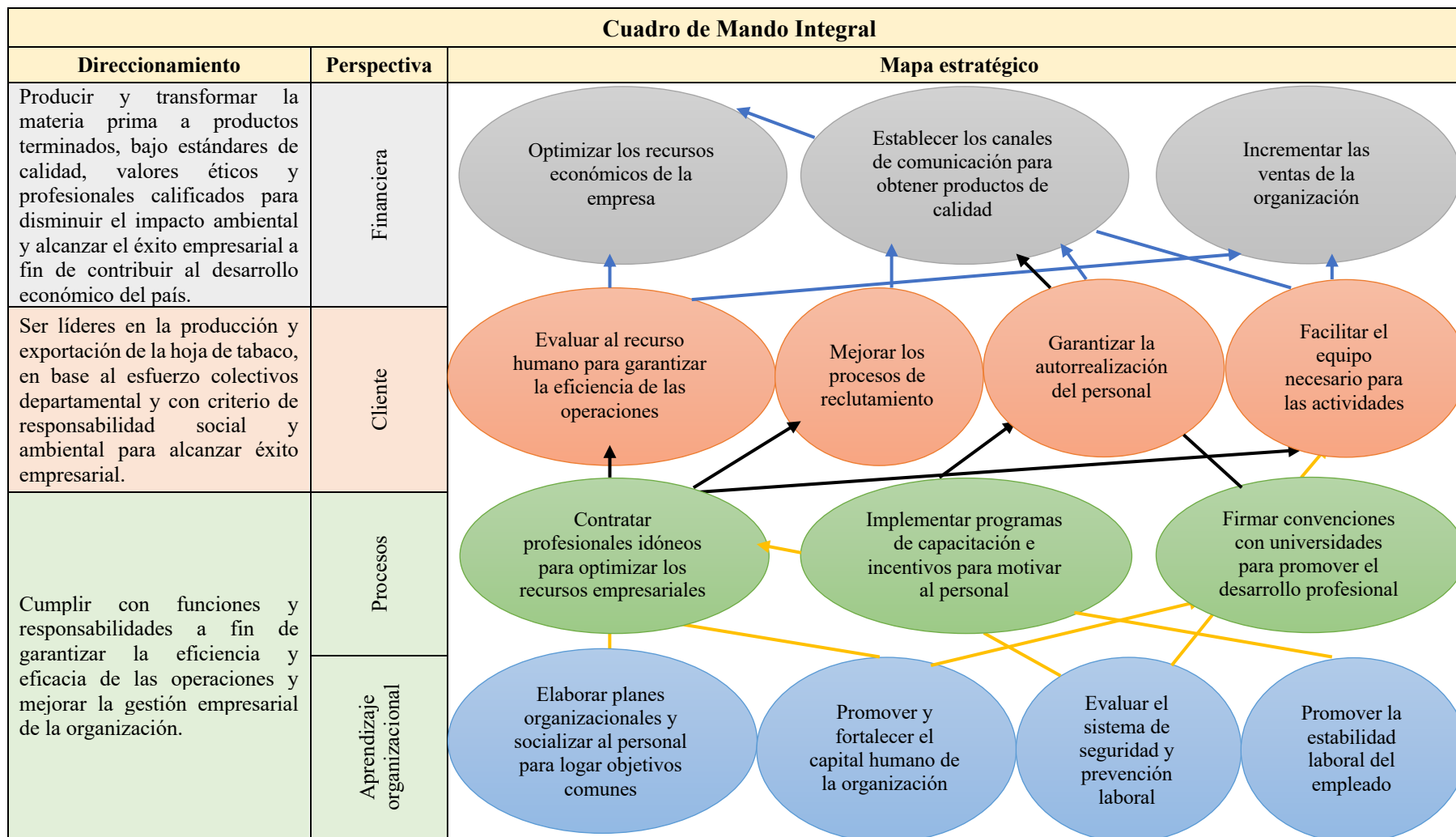
**Tabla 18 – 3:** Direccionamiento estratégico visión

<b>Visión</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Propuesta</b>
<b>¿Qué es lo que queremos ser o crear?</b>	Ser una empresa líder en la producción y exportación de la hoja de tabaco de capa de calidad ecuatoriana en la industria del cigarro, en el mercado internacional generando una cultura de servicio y calidad.	<b>Ser líderes en la producción y exportación de la hoja de tabaco, en base al esfuerzo colectivos departamental y con criterio de responsabilidad social y ambiental para alcanzar éxito empresarial.</b>
<b>Horizonte de tiempo</b>	2024	
<b>Ámbito de acción</b>	A nivel departamental.	
<b>Principios organizacionales</b>	Perseverancia y reconocimiento.	
<b>Valores o Filosofía</b>	Responsabilidad social y ambiental.	
<b>Ventaja competitiva</b>	Alcanzar el éxito empresarial.	

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Tabla 19 – 3: The Balanced Scorecard Collaborative**



Fuente: Cuadro de mando Integral

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

### 3.3.14. Objetivos e indicadores

Una vez elaborado el cuadro de mando integral, proporciona los principales objetivos estratégicos para el direccionamiento de la gestión del talento humano para alcanzar los propósitos establecidos. Sin embargo, el modelo de evaluación y verificación del cumplimiento son los indicadores de gestión son herramientas claves para monitorear la efectividad de los objetivos. Para el planteamiento de los indicadores se establece una relación entre objetivos e indicador, en función a las perspectivas de cada nivel; y, estos son los siguientes:

**Tabla 20 – 3:** Cuadro de objetivos e indicadores de la empresa Tabacalera la Meca S.A

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Optimizar los recursos económicos de la empresa.	<b>Recursos económicos distribuidos:</b> Recursos financieros distribuidos al talento humano / Total de recursos financieros de la empresa.
	Establecer los canales de comunicación para obtener productos de calidad.	<b>Nivel de comportamiento:</b> Número de llamados de atención al personal en el año.
		<b>Sanciones:</b> Número memos al personal en el año.
	Incrementar las ventas de la organización.	<b>Ingresos empresariales:</b> Ventas anuales del año / Ventas anuales del año anterior.
Cliente	Evaluar al recurso humano para garantizar la eficiencia de las operaciones.	<b>Evaluaciones periódicas:</b> Número de evaluaciones al personal realizadas en el año.
		<b>Desempeño laboral:</b> Número de Empleados evaluados / Total de empleados.
	Mejorar los procesos de reclutamiento del personal.	<b>Reclutamiento y selección del personal:</b> Numero de procesos realizados para la contratación del personal.
	Garantizar la autorrealización del personal.	<b>Autorrealización del personal:</b> Número de empleados internos con asenso en el cargo laboral.

		<b>Autorrealización del personal:</b> Número de empleados internos con asenso salarial.
	Facilitar el equipo necesario para las actividades empresariales.	<b>Prevención laboral:</b> Número de Empleados con equipamiento de seguridad / Total de empleados.
Procesos	Contratar profesionales idóneos para la optimización de los recursos empresariales.	<b>Contratación profesional:</b> Número de empleados contratados / Total de carpetas presentadas en el año.
	Implementar programas de capacitación e incentivos para motivar al personal.	<b>Capacitación:</b> Número de capacitaciones ejecutadas en el año / Total de capacitaciones establecidas en el año.
		<b>Incentivos:</b> Número de empleados con bonos / Total de empleados.
	Firmar convenios con universidades para promover el desarrollo profesional.	<b>Convenios laborales:</b> Número de convenios laborales realizados en el año / Total de convenios laborales establecidas en el año.
Aprendizaje organizacional	Elaborar planes organizacionales y socializar al personal para lograr objetivos comunes.	<b>Planes organizacionales:</b> Número de planes y organizaciones ejecutadas en el año / Total de planes y organizaciones establecidos en el año.
	Promover y fortalecer el capital humano de la organización.	<b>Talento humano:</b> Número de programas destinado al talento humano implementado en el año.
	Evaluar el sistema de seguridad y prevención laboral.	<b>Seguridad laboral:</b> Número de manuales de seguridad y prevención laboral implementados en el año / Total de manuales de seguridad y prevención laboral establecidos en el año
	Promover la estabilidad laboral del empleado.	<b>Estabilidad laboral:</b> Número de empleados con contrato indefinido / Total de empleados.

Fuente: Cuadro de mando Integral

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

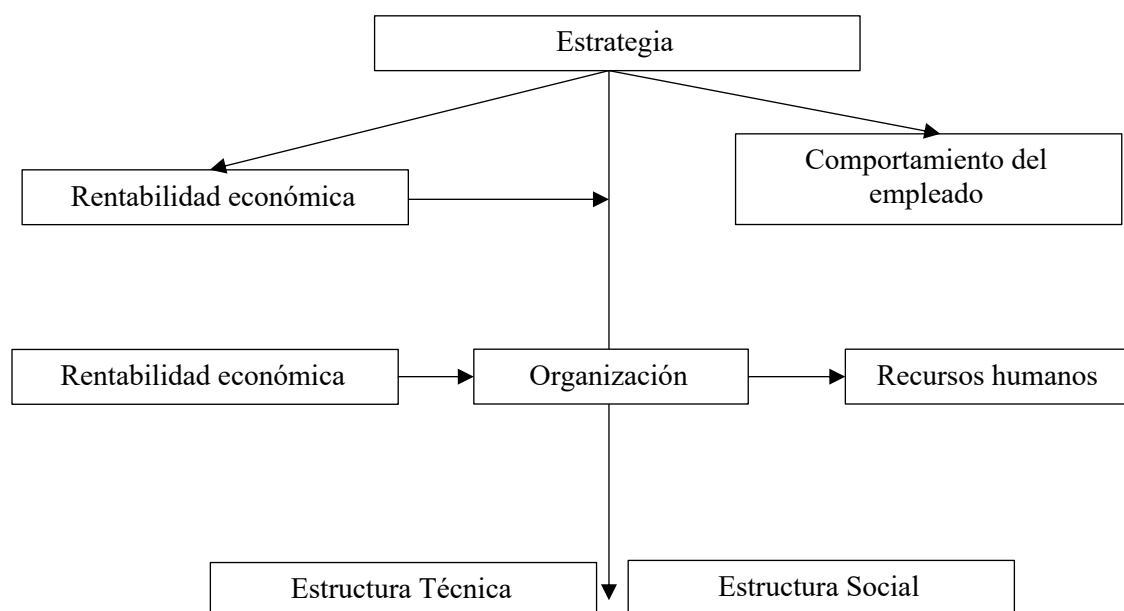


### 3.3.15. Estructuración de las estrategias Matriz FODA

La estructuración de estrategias solidas en la organización es la clave para optimizar la productividad de una organización, más allá, de comprometer a los colaboradores de la entidad a guiar esfuerzo a un solo camino para alcanzar, objetivos estratégicos, competitividad y afrontar los retos de un mercado competitivo. Sin embargo, el éxito de la efectividad de las estrategias es la implementación y el seguimiento, conjuntamente con el talento humano es el capital más importante que las organizaciones tiene para crecer.

La alta gerencia al tener identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de talento humano, permite establecer en relación al crecimiento del negocio, de la productividad, de la eficiencia y de la cohesión de los equipos de trabajo son los principales efectos de consolidar el compromiso, la satisfacción de las personas que conforman su organización y a la estabilidad laboral del empleado.

La política de recursos humanos para alinear a la estrategia, es la siguiente:



**Gráfico 21 – 3: Metodología de estrategia**

**Fuente:** Información general de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Tabla 22 – 3: Diseño de estrategias**

FO – FA		DO – DA
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO		
	<p>F1.- Seguridad y prevención laboral para el trabajador.                      F2.- Los empleados cuentan con experiencia tanto en el ámbito administrativo – financiero como operativo.                      F3.- Personal comprometido con los objetivos estratégicos de la entidad.                      F4.- Evaluaciones del desempeño al personal tanto administrativo como operativo.                      F5.- Profesionales con título de tercer nivel en el área administrativa.                      F6.- Baja conflictividad laboral.                      F7.- Existencia del departamento de recursos humanos.                      F8.- Modulo contable en el área de talento humano para cumplir con los requerimientos de SUT.</p>	<p>D1.- Carecen de la planificación estratégica en la dirección de gestión de talento humano.                      D2.- Ausencia de herramientas de gestión de talento humano.                      D3.- Anualmente la empresa contrata personal operativo y no garantizan la estabilidad laboral su contrato es por temporada.                      D4.- Ausencia de Auditoria de control para los procesos de reclutamiento y la selección del personal.                      D5.- Ausencia de planes anuales de capacitación para el personal de la entidad.                      D6.- Falta de integración de la empresa para implementar programas de inducción e incentivos al personal.                      D7.- Duplicidad de funciones por el personal.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>                      O1.- Plataformas gratuitas para la capacitación del personal.                      O2.- Mercado laboral ofertando profesionales idóneos.                      O3.- Convenios con universidades para prácticas pre – profesionales.                      O4.- Oferta de tecnologías de información y comunicación que</p>	<p><b>F1 – O1 – O4: Estrategia de seguridad laboral:</b>                      Implementar y ejecutar un sistema integral de seguridad y prevención laboral, conjuntamente con la creación del Comité Paritario de Higiene y Seguridad con la finalidad de detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores dentro de la organización.</p>	<p><b>D1 – D2 – D4 – O1 - O5: Estrategia de dirección empresarial:</b> Aprovechar los recursos empresariales para direccionar el talento humano y los esfuerzos a la consecución de metas, propósitos y objetivos organizacionales.</p>

<p>ayuden a mejorar los procesos de reclutamiento y selección.</p> <p>O5.- Normativa legal para contratar al personal de diversas maneras.</p> <p>O6.- Mercados financieros ofertando financiamiento para el sector productivo.</p> <p>O7.- Sociedad consumista.</p>	<p><b>F2 – O2 – O3: Estrategia de Reclutamiento:</b> Mejorar continuamente los procesos de reclutamiento y selección del personal de la entidad para fortalecer el capital humano de la organización con la finalidad de garantizar operaciones eficientes.</p> <p><b>F3 – F4 – O5: Estrategia de evaluación del desempeño:</b> Evaluar periódicamente el desempeño laboral del empleado, aspecto como: conocimientos, habilidades y destrezas con la finalidad de garantizar el trabajo y producto final bajo los estándares de calidad.</p> <p><b>F5 – O3: Estrategia de profesionalismo:</b> Fomentar convenios con instituciones de tercer nivel a fin de aprovechar el conocimiento de los nuevos profesionales del Ecuador.</p> <p><b>F6 – O2 – O7: Estrategia de clima laboral:</b> Atender los conflictos internos del personal con la finalidad de fortalecer la solidaridad y compañerismo entre directivos y operativos de la organización.</p> <p><b>F7 – O6: Estrategia de recurso humano:</b> Aprovechar el talento humano para optimizar los recursos empresariales y alcanzar los objetivos estratégicos.</p> <p><b>F8 – O1: Estrategia de capacitación:</b> Capacitar y formar al talento humano mediante plataformas digitales como cursos presenciales para manejar las herramientas</p>	<p><b>D3 – O3: Estrategia de estabilidad laboral:</b> Garantizar al personal permanente y de temporada una estabilidad laboral para evitar procesos deficientes y garantizar el valor agregado del productor termino al cliente externo.</p> <p><b>D5 – D6 – O1: Estrategia de programas al talento humano:</b> Implementar programas de gestión al talento humano a fin de motivar y retener el capital humano, tales como: inducción, capacitación permanente, incentivos al personal.</p> <p><b>D7 – O5: Estrategia de atribuciones y responsabilidad:</b> Implementar manuales de procedimientos y de funciones con la finalidad de evitar duplicidad de funciones por parte del personal de la organización.</p>
--	---	---

	informáticas y mejorar los procesos en la cadena de valor de la entidad.	
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1.- Inestabilidad económica del país.  A2.- Aumento del desempleo.  A3.- Reformas salariales en el país.  A4.- Escasez de recursos humanos para áreas técnicas agrícolas.  A5.- Impuestos a los consumos especiales.  A6.- Competencia.</p>	<p><b>F5 – A1 – A2 – A3: Estrategia de calidad del profesionalismo:</b> Garantizar la estabilidad laboral del trabajador mediante la contratación indefinida para disminuir las tasas de desempleo y contribuir al desarrollo económico y sustentable del país.</p> <p><b>F6 – A6: Estrategia planes organizacionales:</b> Fortalecer el ambiente organizacional de la entidad para mitigar conflictos entre el personal administrativo y operativo de la empresa.</p>	<p><b>D3 – A1 – A2 – A3: Estrategia de financiamiento económico:</b> Aumentar la capacidad productiva de la empresa con la finalidad de garantizar la estabilidad laboral del personal de temporada.</p>

**Fuente:** Matriz FODA de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

### 3.3.16. Matriz de objetivos

La matriz de objetivos para el direccionamiento del recurso humanos se basa en la matriz FODA, conjuntamente con el cuadro de mando integral para conseguir el valor agregado y la diferenciación del producto final, que serán la clave para obtener la deseada ventaja competitiva, estos son:

**Tabla 23 – 3: Matriz de Objetivos**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
O1.- Optimizar los recursos económicos de la empresa.	<p><b>E1.- Estrategia de dirección empresarial:</b> Aprovechar los recursos empresariales para direccionar el talento humano y los esfuerzos a la consecución de metas, propósitos y objetivos organizacionales.</p> <p><b>Estrategia de atribuciones y responsabilidad:</b> Implementar manuales de procedimientos y de funciones con la finalidad de evitar duplicidad de funciones por parte del personal de la organización.</p>	<p>A1.- El capital humano deberá distribuir los recursos empresariales a fin de garantizar la calidad del producto final.</p> <p>A2.- Aprovechar los conocimientos, habilidades y destrezas del talento humano a fin de alcanzar la rentabilidad económica.</p> <p>A3.- Socializar al personal administrativo, financiero y operativo de la empresa los objetivos empresariales con la finalidad de perseguir el mismo propósito organizacional.</p> <p>A4.- Diseñar e implementar manuales de procedimientos y de funciones a fin de evitar duplicidad de funciones.</p>	<p>Gerente General.</p> <p>Jefe del Departamento Financiero.</p> <p>Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>1000 dólares, para socialización de la filosofía organizacional.</p> <p>1500 dólares, Implementación de los manuales de procedimientos y de funciones.</p>

<p>O2.- Establecer los canales de comunicación para obtener productos de calidad.</p>	<p><b>Estrategia de clima laboral:</b> Atender los conflictos internos del personal con la finalidad de fortalecer la solidaridad y compañerismos entre directivos y operativos de la organización</p>	<p>A1.- Implementar mecanismo de comunicación entre departamentos para evitar fugas de información.</p> <p>A2.- Socializar los mecanismos de comunicaciones formales al personal interno y externo de la empresa.</p>	<p>Gerente General.</p>	<p>3000 dólares, creación de la página web de la empresa. 250 dólares, implementación del panel informativo.</p>
<p>O3.- Incrementar las ventas de la organización.</p>	<p><b>Estrategia de financiamiento económico:</b> Aumentar la capacidad productiva de la empresa con la finalidad de garantizar la estabilidad laboral del personal de temporada.</p>	<p>A1.- Implementar campañas publicitarias para el crecimiento gradual del producto y la rentabilidad económica empresarial, conjuntamente con el desarrollo económico laboral del trabajador.</p>	<p>Gerente General. Jefe del Departamento Financiero.</p>	<p>1500 dólares anuales, publicidad en: medios de comunicación y redes sociales.</p>

<p>O4.- Evaluar al recurso humano para garantizar la eficiencia de las operaciones.</p>	<p><b>Estrategia de evaluación del desempeño:</b> Evaluar periódicamente el desempeño laboral del empleado, aspecto como: conocimientos, habilidades y destrezas con la finalidad de garantizar el trabajo y producto final bajo los estándares de calidad.</p>	<p>A1.- Efectuar evaluaciones periódicas del desempeño laboral para verificar el grado de motivación del empleado y proponer medidas preventivas y correctivas al bajo rendimiento productivo.</p>	<p>Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>500 dólares, implementación de evaluación al desempeño laboral.</p>
<p>O5.- Mejorar los procesos de reclutamiento del personal.</p>	<p><b>Estrategia de Reclutamiento:</b> Mejorar continuamente los procesos de reclutamiento y selección del personal de la entidad para fortalecer el capital humano de la organización con la finalidad de garantizar operaciones eficientes.</p>	<p>A1.- Comunicar al personal interno del proceso de reclutamiento.  A2.- Comunicar al público en general del proceso de reclutamiento, mediante medios de comunicación y redes sociales.  A3.- Establecer el parámetro de evaluación al candidato.  A4.- Establecer el tipo de contrato de trabajo.</p>	<p>Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>100 dólares, publicidad para el contrato de nuevo personal.</p>

<p>O6.- Garantizar la autorrealización del personal.</p>	<p><b>Estrategia autorrealización profesional:</b> Promover el crecimiento profesional del personal mediante la asignación de nuevas responsabilidades y funciones.</p>	<p>A1.- Promover ascensos laborales al personal para garantizar el crecimiento profesional.</p>	<p>Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>Incremento salarial, acorde a la Tabla salarial emitida por el Ministerio de trabajo del Ecuador.</p>
<p>O7.- Facilitar el equipo necesario para las actividades empresariales.</p>	<p><b>Estrategia seguridad industrial:</b> Ofrecer el equipamiento necesario al personal para garantizar la salud y la eficiencia de las operaciones empresariales.</p>	<p>A1.- Adquirir equipamiento necesario para la seguridad y prevención laboral del trabajador. A2.- Capacitación al personal del uso adecuado de los equipos.</p>	<p>Gerente General. Jefe del Departamento Financiero. Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>3000 dólares, adquisición de los equipos necesarios para garantizar la salud del trabajador.</p>
<p>O8.- Contratar profesionales idóneos para la optimizar los recursos empresariales.</p>	<p><b>Estrategia de calidad del profesionalismo:</b> Garantizar la estabilidad laboral del trabajador mediante la contratación indefinida para disminuir las tasa de desempleo y contribuir al desarrollo económico y sustentable del país.</p>	<p>A1.- Evaluar los conocimientos teóricos, destrezas y habilidades del candidato. A2.- Efectuar la respectiva entrevista a los finalistas. A3.- Firmar el contrato de trabajo.</p>	<p>Gerente General. Jefe del Departamento Financiero. Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>Incremento salarial, acorde a la Tabla salarial emitida por el Ministerio de trabajo del Ecuador.</p>



<p>O9.- Implementar programas de capacitación e incentivos para motivar al personal.</p>	<p><b>Estrategia de capacitación:</b> Capacitar y formar al talento humano mediante plataformas digitales como cursos presenciales para manejar las herramientas informáticas y mejorar los procesos en la cadena de valor de la entidad.</p>	<p>A1.- Identificar las necesidades de formación continua del personal.  A2.- Establecer los temarios de capacitación para el personal.  A3.- Evaluación final al personal para comprobar el aprendizaje adquirido.  A4.- Entrega de los certificados.</p>	<p>Gerente General.  Jefe del Departamento Financiero.  Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>2500 dólares, ejecución de los planes de capacitación.</p>
<p>O10.- Firmar convenios con universidades para promover el desarrollo profesional.</p>	<p><b>Estrategia de profesionalismo:</b> Fomentar convenios con instituciones de tercer nivel a fin de aprovechar el conocimiento de los nuevos profesionales del Ecuador.</p>	<p>A1.- Efectuar convenios con Instituciones educativas para contribuir al desarrollo profesional de los pasantes.</p>	<p>Gerente General.  Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>1000 dólares, programas de convenios de pasantías.</p>

<p>O11.- Elaborar planes organizacionales y socializar al personal para lograr objetivos comunes.</p>	<p><b>Estrategia planes organizacionales:</b> Fortalecer el ambiente organizacional de la entidad para mitigar conflictos entre el personal administrativo y operativo de la empresa.</p>	<p>A1.- Socializar las responsabilidades al personal, código de éticas, filosofía empresarial para garantizar el cumplimiento de los objetivos y evitar conflictos laborales en el lugar de trabajo.</p>	<p>Gerente General.  Jefe del departamento del Talento Humano</p>	<p>1000 dólares, para socialización de la filosofía organizacional.</p>
<p>O12.- Promover y fortalecer el capital humano de la organización.</p>	<p><b>Estrategia de programas al talento humano:</b> Implementar programas de gestión al talento humano a fin de motivar y retener el capital humano, tales como: inducción, capacitación permanente, incentivos al personal.</p>	<p>A1.- Efectuar a inducción al nuevo personal a fin de promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.  A2.- Implementar programas de incentivos al personal administrativo, financiero y operativo de la organización.</p>	<p>Gerente General.  Jefe del departamento del Talento Humano</p>	<p>50 dólares, Implementación de incentivos salarial al personal con el mejor rendimiento laboral.</p>

<p>O13.- Evaluar el sistema de seguridad y prevención laboral.</p>	<p><b>Estrategia de seguridad laboral:</b> Implementar y ejecutar un sistema integral de seguridad y prevención laboral, conjuntamente con la creación del Comité Paritario de Higiene y Seguridad con la finalidad de detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores dentro de la organización.</p>	<p>A1.- Implementar el sistema integral seguridad y prevención laboral para mitigar los accidentes que pueda sufrir el trabajador dentro de la organización.</p>	<p>Gerente General.  Jefe del Departamento Financiero.  Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>2500 dólares, Implementación del sistema integral seguridad y prevención laboral.</p>
<p>O14.- Promover la estabilidad laboral del empleado.</p>	<p><b>Estrategia de estabilidad laboral:</b> Garantizar al personal permanente y de temporada una estabilidad laboral para evitar procesos deficientes y garantizar el valor agregado del productor termino al cliente externo</p>	<p>A1.- Contratar al personal de forma indefinida a fin de garantizar la estabilidad laboral del personal.</p>	<p>Gerente General.  Jefe del Departamento Financiero.  Jefe del departamento del Talento Humano.</p>	<p>Incremento salarial, acorde a la Tabla salarial emitida por el Ministerio de trabajo del Ecuador.</p>

Fuente: Matriz FODA de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

Una vez establecida la matriz de objetivos, aplicando la metodología de asignación de actividades, responsables y presupuesto permite verificar el impacto que tiene los objetivos departamentales en los objetivos estratégicos de la organización, además, esta herramienta de gestión ayuda a la máxima autoridad establecer estrategias y mecanismos de prevención y corrección a las deficiencias del talento humano. No obstante, la alta gerencia conjuntamente con el departamento de talento humano planifica y priorizan los programas operativos anuales a fin de optimizar los recursos económicos de la organización.

### 3.3.17. Lineamiento estratégico

Los lineamientos estratégicos son la formulación de las finalidades y propósitos de una organización, donde se consignan los objetivos a corto y largo plazo.

**Tabla 24 – 3:** Matriz de lineamientos estratégicos

PERSPECTIVAS	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PLANES
<b>Financiera</b>	Eficiencia y eficacia en las operaciones	O1.- Optimizar los recursos económicos de la empresa.	<p><b>E1.- Estrategia de dirección empresarial:</b> Aprovechar los recursos empresariales para direccionar el talento humano y los esfuerzos a la consecución de metas, propósitos y objetivos organizacionales.</p> <p><b>Estrategia de atribuciones y responsabilidad:</b> Implementar manuales de procedimientos y de funciones con la finalidad de evitar duplicidad de</p>	<p><b>Recursos económicos distribuidos:</b> Recursos financieros distribuidos al talento humano / Total de recursos financieros de la empresa.</p>	25% anual al departamento de talento humano.	Desarrollo empresarial.	Manuales de procedimientos y de funciones.

			funciones por parte del personal de la organización.				
--	--	--	--	--	--	--	--

	Comunicación interna	O2.- Establecer los canales de comunicación para obtener productos de calidad.	<b>Estrategia de clima laboral:</b> Atender los conflictos internos del personal con la finalidad de fortalecer la solidaridad y compañerismos entre directos y operativos de la organización	<b>Nivel de comportamiento:</b> Número de llamados de atención al personal en el año.  <b>Sanciones:</b> Número memos al personal en el año.	Disminuir en 10% de los llamados de atención y sanciones al personal	Comportamiento del personal.	Código de ética.  Reglamento interno de trabajo.
	Ingresos económicos	O3.- Incrementar las ventas de la organización.	<b>Estrategia de financiamiento económico:</b> Aumentar la capacidad productiva de la empresa con la finalidad de garantizar la estabilidad laboral del personal de temporada.	<b>Ingresos empresariales:</b> Ventas anuales del año / Ventas anuales del año anterior.	5% la rentabilidad económica	Crecimiento económico.	Plan anual de marketing.

Cliente	Productividad.	O4.- Evaluar al recurso humano para garantizar la eficiencia de las operaciones.	<b>Estrategia de evaluación del desempeño:</b> Evaluar periódicamente el desempeño laboral del empleado, aspecto como: conocimientos, habilidades y destrezas con la finalidad de garantizar el trabajo y producto final bajo los estándares de calidad.	<b>Evaluaciones periódicas:</b> Número de evaluaciones al personal realizadas en el año.  <b>Desempeño laboral:</b> Número de Empleados evaluados / Total de empleados.	10% la productividad de trabajador.	Desempeño laboral.	Plan de desempeño laboral de la organización.
	Reclutamiento.	O5.- Mejorar los procesos de reclutamiento del personal.	<b>Estrategia de Reclutamiento:</b> Mejorar continuamente los procesos de reclutamiento y selección del personal de la entidad para fortalecer el capital humano de la organización con la finalidad de garantizar operaciones eficientes.	<b>Reclutamiento y selección del personal:</b> Numero de procesos realizados para la contratación del personal.	Garantizar 100% de los procesos de reclutamiento y selección del personal.	Selección del personal.	Programa de reclutamiento y selección del personal.



	Crecimiento profesional.	O6.- Garantizar la autorrealización del personal.	<b>Estrategia autorrealización profesional:</b> Promover el crecimiento profesional del personal mediante la asignación de nuevas responsabilidades y funciones.	<b>Autorrealización del personal:</b> Número de empleados internos con asenso en el cargo laboral.  <b>Autorrealización del personal:</b> Número de empleados internos con asenso salarial	2% asenso laboral y/o incremento salarial.	Motivación profesional.	Programa de asenso laboral o salarial.
	Seguridad laboral.	O7.- Facilitar el equipo necesario para las actividades empresariales.	<b>Estrategia seguridad industrial:</b> Ofrecer el equipamiento necesario al personal para garantizar la salud y la eficiencia de las operaciones empresariales.	<b>Prevención laboral:</b> Número de Empleados con equipamiento de seguridad / Total de empleados.	10% de nuevo equipamiento para la seguridad del trabajador.	Equipamiento para la seguridad del trabajador.	Plan de renovación de equipamiento para proteger la salud del empleado.

<b>Procesos</b>	Profesionalismo.	O8.- Contratar profesionales idóneos para la optimizar los recursos empresariales.	<b>Estrategia de calidad del profesionalismo:</b> Garantizar la estabilidad laboral del trabajador mediante la contratación indefinida para disminuir las tasas de desempleo y contribuir al desarrollo económico y sustentable del país.	<b>Contratación profesional:</b> Número de empleados contratados / Total de carpetas presentadas en el año.	2% contratos indefinidos.  15% de contratos por temporada.	Profesional calificado.	Programa de contratación del personal administrativo u operativo.
	Formación continua.	O9.- Implementar programas de capacitación e incentivos para motivar al personal.	<b>Estrategia de capacitación:</b> Capacitar y formar al talento humano mediante plataformas digitales como cursos presenciales para manejar las herramientas informáticas y mejorar los procesos en la cadena de valor de la entidad.	<b>Capacitación:</b> Número de capacitaciones ejecutadas en el año / Total de capacitaciones establecidas en el año.	10% de capacitación es al personal en temas administrativos y operativos a fin de garantizar la operacion de las actividades.	Capacitación permanente	Plan anual de capacitación del personal.

	Pasantías.	O10.- Firmar convenios con universidades para promover el desarrollo profesional.	<b>Estrategia de profesionalismo:</b> Fomentar convenios con instituciones de tercer nivel a fin de aprovechar el conocimiento de los nuevos profesionales del Ecuador.	<b>Convenios laborales:</b> Número de convenios laborales realizados en el año / Total de convenios laborales establecidas en el año.	5% de convenios firmados con instituciones de tercer nivel.	Convenios de pasantías.	Programa de pasantías para garantizar el desarrollo profesional.
<b>Aprendizaje organizacional</b>	Filosofía organizacional.	O11.- Elaborar planes organizacionales y socializar al personal para lograr objetivos comunes.	<b>Estrategia planes organizacionales:</b> Fortalecer el ambiente organizacional de la entidad para mitigar conflictos entre el personal administrativo y operativo de la empresa.	<b>Planes organizacionales:</b> Número de planes organizacionales ejecutadas en el año / Total de planes organizacionales establecidos en el año.	5% de planes organizacionales ejecutados en el año.	Ambiente organizacional	Planes estratégicos organizacionales.

	Talento Humano.	O12.- Promover y fortalecer el capital humano de la organización.	<b>Estrategia de programas al talento humano:</b> Implementar programas de gestión al talento humano a fin de motivar y retener el capital humano, tales como: inducción, capacitación permanente, incentivos al personal.	<b>Talento humano:</b> Número de programas destinado al talento humano implementado en el año.  <b>Incentivos:</b> Número de empleados con bonos / Total de empleados.	5% empleados con bonificación salarial por el rendimiento productivo.	Motivación profesional.	Plan de incentivos al personal
	Prevención laboral.	O13.- Evaluar el sistema de seguridad y prevención laboral.	<b>Estrategia de seguridad laboral:</b> Implementar y ejecutar un sistema integral de seguridad y prevención laboral, conjuntamente con la creación del Comité Paritario de Higiene y Seguridad con la finalidad de detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores dentro de la organización.	<b>Seguridad laboral:</b> Número de manuales de seguridad y prevención laboral implementados en el año / Total de manuales de seguridad y prevención laboral establecidos en el año	Garantizar el 100% de la implementación de los manuales de seguridad y prevención laboral para cumplir con el reglamento de trabajo y normativa del Ministerio de Trabajo del Ecuador.	Seguridad laboral.	Sistema integral de seguridad y prevención laboral

	Estabilidad laboral.	O14.- Promover la estabilidad laboral del empleado.	<b>Estrategia de estabilidad laboral:</b> Garantizar al personal permanente y de temporada una estabilidad laboral para evitar procesos deficientes y garantizar el valor agregado del productor termino al cliente externo	<b>Estabilidad laboral:</b> Número de empleados con contrato indefinido / Total de empleados.	2% contratos indefinidos.	Profesional calificado.	Programa de contratación del personal administrativo u operativo.
--	----------------------	---	--	---	---------------------------	-------------------------	---

**Fuente:** Matriz de objetivos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

Finalmente, las acciones estratégicas de la planeación estratégica para la dirección de la gestión de talento humano de la empresa Tabacalera la Meca S.A, el lineamiento estratégico permitirá construir los planes operativos de cada una de las estrategias a fin de priorizar los esfuerzos organizacionales. Esta herramienta administrativa describirá las principales actividades y planes a desarrollarse en el departamento de talento humano para incorporar medidas preventivas y correctivas como parte fundamental del Balanced Score Card.

De esta manera, se muestran los macroentornos donde se encuentra la empresa, a dar respuestas concretas a la necesidad de alinear correctamente las etapas de planeación y ejecución, a partir de la brecha existente entre la misión y la visión en dirección a la gestión del talento humano. Es decir, la noción correcta para alcanzar procesos de reclutamiento y selección del personal se basan en las estrategias previamente definidas estas permitirán lograr las metas, objetivos empresariales, optimizando recursos económicos.

3.3.18. Planificación operativa

Tabla 25 – 3: Planificación operativa 1

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																			
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																			
O1	Optimizar los recursos económicos de la empresa.																		
E1	Aprovechar los recursos empresariales para direccionar el talento humano																		
E1.1	Implementar manuales de procedimientos y de funciones																		
N°	Actividades	Instrucciones	Responsables	Cronograma de actividades												Recursos			
				Abril				Agosto				Diciembre				Humanos	Materiales	Financiero	Resultados esperados
				Trimestral				Trimestral				Trimestral							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Manuales de procedimientos y de funciones	Desarrollar políticas internas para la elaboración de manuales.	Gerente													Administración	Computadora, papel, internet		80%
		Implementar manuales de procedimientos y de funciones.	Gerente													Administración		\$ 2.000,00	100%
		Evitar duplicidad de funciones por parte del personal de la organización.	Jefe de talento humano													Recursos humanos			100%
		Hacer seguimientos de la aplicación de los manuales.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Computadora, papel, internet		90%
		Evaluar el nivel de cumplimiento de los procedimientos internos.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Computadora, papel, internet		80%
2	Direccionamiento del talento humano	Aprovechar los esfuerzos del personal para la consecución de metas, propósitos y objetivos organizacionales	Jefe de talento humano												Recursos humanos	Computadora, internet		100%	
		Resultado de informes del desempeño laboral	Jefe de talento humano												Recursos humanos	Documento		80%	

Fuente: Matriz de objetivos de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
 Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Tabla 26 – 3: Planificación operativa 2**

IMPLEMENTACIÓN ESTRÁTEGICA																					
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																					
O2	Evaluar al recurso humano para garantizar la eficiencia de las operaciones.																				
E2	Diseñar planes o programas de evaluación periódica para medir el nivel de eficiencia de las operaciones.																				
N°	Actividades	Instrucciones	Responsables	Cronograma de actividades												Recursos					
				Abril				Agosto				Diciembre				Humanos	Materiales	Financiero	Resultados esperados		
				Trimestral				Trimestral				Trimestral									
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Comité de evaluadores	Elaborar y difundir el programa de evaluación del desempeño laboral.	Jefe de talento humano														Recursos humanos	Computadora, papel, internet		100%	
		Evaluar el desempeño laboral del personal	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Documento		100%
		Entrega de informes de resultados	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Documento		100%
		Retroalimentar la información para la elaboración de medidas correctivas en el personal.	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Computadora, papel, internet		75%
2	Medidas preventivas	Desarrollar planes para el bajo rendimiento productivo.	Jefe de talento humano														Recursos humanos	Computadora, papel, internet		80%	
		Establecer metas para incentivar al personal.	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Computadora, internet		75%
		Elaborar un plan de capacitación	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Documento	\$ 1.200,00	70%

**Fuente:** Matriz de objetivos de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)



**Tabla 27 – 3: Planificación operativa 3**

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																					
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																					
O3	Mejorar los procesos de reclutamiento del personal.																				
E3	Diseñar un manual de reclutamiento y selección del personal para garantizar operaciones eficientes																				
N°	Actividades	Instrucciones	Responsables	Cronograma de actividades												Recursos					
				Abril				Agosto				Diciembre				Humanos	Materiales	Financiero	Resultados esperados		
				Trimestral				Trimestral				Trimestral									
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Manual de reclutamiento y selección	Elaborar y difundir el manual de reclutamiento y selección del personal.	Gerente														Administración	Computadora, papel, internet		100%	
		Aprobar el manual de reclutamiento y selección del personal.	Gerente															Administración	Documento		100%
		Implementar el manual de reclutamiento y selección del personal.	Gerente															Administración	Documento		90%
		Cumplir con el parámetro establecidos en el presente manual.	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Computadora, internet		90%
		Elaborar un sistema de control interno.	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Computadora, papel, internet		80%
		Realizar autorías de gestión para medir su cumplimiento.	Auditor															Auditoría	Computadora, papel, internet	\$ 2.500,00	90%
		Retroalimentar la información para la elaboración de medidas correctivas oen el personal.	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Documento		80%

Fuente: Matriz de objetivos de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
 Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Tabla 28 – 3:** Planificación operativa 4

IMPLEMENTACIÓN ESTRÁTEGICA																					
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																					
O4	Garantizar la autorrealización del personal.																				
E4	Promover el crecimiento profesional del personal mediante la asignación de nuevas responsabilidades y funciones.																				
oN o	Actividades	Instrucciones	Responsables	Cronograma de actividades												Recursos					
				Abril				Agosto				Diciembre				Humanos	Materiales	Financiero	Resultados esperados		
				Trimestral				Trimestral				Trimestral									
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Crecimiento profesional	Diseñar la normativa y/o reglamento para el crecimiento profesional del empleado.	Gerente														Administración	Computadora, papel, internet		70%	
		Verificar las evaluaciones del desempeño laboral.	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Documento		80%
		Establecer planes de capacitación y formación del personal.	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Documento		70%
		Aginar nuevas responsabilidades.	Gerente															Administración	Documento		75%
		Censo laboral del personal.	Gerente															Administración	Documento		75%
		Aprendizaje continuo	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Documento		80%
		Establecer futuras colaboraciones entre colaboradores o instituciones.	Jefe de talento humano															Recursos humanos	Documento		90%

Fuente: Matriz de objetivos de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
 Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Tabla 29 – 3: Planificación operativa 5**

IMPLEMENTACIÓN ESTRÁTEGICA																			
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																			
O5	Facilitar el equipo necesario para las actividades empresariales.																		
E5	Garantizar la salud y la eficiencia de las operaciones																		
N°	Actividades	Instrucciones	Responsables	Cronograma de actividades												Recursos			
				Abril				Agosto				Diciembre				Humanos	Materiales	Financiero	Resultados esperados
				Trimestral				Trimestral				Trimestral							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Seguridad laboral	Plan de renovación de equipamiento para proteger la salud del empleado.	Gerente													Administración	Computadora, papel, internet		70%
		Levantar un registro de los suministros de seguridad del personal.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Computadora, internet		100%
		Evaluar las condiciones físicas y de seguridad que disponen la empresa.	Jefe de operaciones													Operaciones	Documento		90%
		Elaborar un plan de mantenimiento de los equipos y maquinaria.	Jefe de operaciones													Operaciones	Computadora, internet		80%
		Elaborar los informes de programas desarrollados.	Jefe de operaciones													Operaciones	Documento		90%
2	Medidas correctivas	Elaborar un sistema de control interno.	Gerente													Administración	Computadora, internet		90%
		Realizar autorías de gestión para medir su cumplimiento.	Auditor													Auditoría	Computadora, papel, internet	\$ 2.500,00	80%
		Retroalimentar la información para la elaboración de medidas correctivas en el personal.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Documento		80%

Fuente: Matriz de objetivos de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
 Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Tabla 30 – 3: Planificación operativa 6**

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																			
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																			
O6	Implementar programas de capacitación e incentivos para motivar al personal.																		
E6	Diseñar programas o planes de capacitación e incentivos a fin de garantizar el profesionalismo del personal y la motivación económica.																		
N°	Actividades	Instrucciones	Responsables	Cronograma de actividades												Recursos			
				Abril				Agosto				Diciembre				Humanos	Materiales	Financiero	Resultados esperados
				Trimestral				Trimestral				Trimestral							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Programas de capacitación e incentivos	Elaborar un plan integral de capacitación.	Gerente													Administración	Computadora, papel, internet	\$ 1.200,00	70%
		Elaborar un plan integral de incentivos.	Gerente													Administración	Computadora, papel, internet	\$ 1.000,00	75%
		Llevar un registro de certificados entregados por el empleado.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Documento		90%
		Levantamiento un informe de los principales resultados.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Computadora, internet		100%
		Revisar los informes de desempeño del empleado.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Computadora, internet		90%
		Entregar un incentivo o bono a los empleados con mejor desempeño.	Gerente													Administración	Documento		90%
		Retroalimentar la información para la elaboración de medidas correctivas en el personal.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Computadora, papel, internet		80%
		Establecer medidas preventivas y correctivas a dichas falencias.	Jefe de talento humano													Recursos humanos	Computadora, papel, internet		80%

Fuente: Matriz de objetivos de la empresa Tabacalera la Meca S.A  
 Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

**Tabla 31 – 3: Planificación operativa 7**

IMPLEMENTACIÓN ESTRÁTEGICA																				
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																				
O7	Firmar convenios con universidades para promover el desarrollo profesional.																			
E7	Afianzar la calidad académica de las instituciones de tercer nivel a fin de aprovechar el conocimiento de los nuevos profesionales del Ecuador.																			
Nº	Actividades	Instrucciones	Responsables	Cronograma de actividades												Recursos				
				Abril				Agosto				Diciembre				Humanos	Materiales	Financiero	Resultados esperados	
				Trimestral				Trimestral				Trimestral								
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Convenios con universidades	Ejecutar convenios con universidades nacionales e internacionales que impulsen pasantías, a fin de comprometerse la actualización de conocimiento profesional en el campo laboral.	Gerente														Administración	Computadora, papel, internet		90%
		Afianzar la calidad de profesionales en el campo laboral.	Gerente														Administración	Computadora, papel, internet		85%
		Establecer un plan salarial para el pasante.	Gerente														Administración	Computadora, internet	\$ 1.200,00	90%
		Evaluar el desempeño laboral del pasante.	Jefe de talento humano														Recursos humanos	Computadora, internet		100%
		Establecer programas de trabajos de titulación.	Gerente														Administración	Computadora, internet		70%
		Entregar el certificado de pasantías.	Gerente														Administración	Documento		100%
		Retroalimentar la información para la elaboración de medidas correctivas en el personal.	Jefe de talento humano														Recursos humanos	Computadora, papel, internet		80%
		Establecer medidas preventivas y correctivas a dichas falencias.	Jefe de talento humano														Recursos humanos	Computadora, papel, internet		80%

Fuente: Matriz de objetivos de la empresa Tabacalera la Meca S.A

Elaborado por: Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

## CONCLUSIONES

- El trabajo de titulación está fundamentado teóricamente a fin de construir las bases científicas de la planeación estratégica para contribuir al direccionamiento de la gestión del talento humano, a su vez, contribuye al mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos que aseguren la calidad del producto terminado.
- Tras la ejecución del diagnóstico situacional de la planeación estratégica a la dirección de gestión del talento humano, la empresa carece de manuales de procedimientos, de funciones, reclutamiento y selección de personal y el sistema integral de seguridad y prevención laboral para mejorar la gestión administrativa de los recursos humanos y cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos planteados están basados en el esfuerzo comunitario de los colaboradores. Por ende, la máxima autoridad debe promover a construir planes organizacionales.
- La cultura de implementación de la planificación estratégica en el direccionamiento de la gestión del talento humano permite estructurar objetivos, estrategias, evaluaciones y retroalimentación de los procesos, conjuntamente con la aplicación de la matriz FODA y cuadro de mando integral, para asegurar la eficiencia de las operaciones según las perspectivas: de aprendizaje, procesos, cliente y financiera, esto ayuda a la mejora continua de la organización y al incremento de la rentabilidad económica.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los investigadores de la facultad de Administración de Empresas, para aumentar y certificar la investigación se debe recabar información en fuentes primarias y secundarias reconocidas con la finalidad de evitar plagios, más allá, de ser objetivo para futuras investigaciones.
- Se recomienda a la máxima autoridad estructurar e implementar manuales de procedimientos, de funciones, reclutamiento y selección de personal y el sistema integral de seguridad y prevención laboral con la finalidad de mitigar los riesgo empresariales y contribuir al desarrollo de directrices en la organización para la gestión administrativa, financiera y operativa de la entidad, Adicionalmente, la alta gerencia deberá implementar medidas preventivas y correctivas a fin de motivar, sancionar y mejorar el productividad del personal.
- Se recomienda a la máxima autoridad la implementación de la planificación estratégica para el direccionamiento de la gestión del talento humano a fin de lograr el compromiso de sus colaboradores, a su vez, establecer un sistema efectivo de gestión y evaluación de desempeño que permita hacer un seguimiento individual al rendimiento y productividad del trabajador. El departamento de recursos humanos debe garantizar el funcionamiento del proceso transparente en la contratación de personal y promover el crecimiento profesional del empleado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, J., & Alcides, B. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Patria S.A.
- Bali, L. (2013). *Deductivo e inductivo*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/LuisBali/deductivo-e-inductivo>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ª. ed. México: Pearson Educación
- Cano, J. (2017). *Procesos administrativos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Venezuela: LC ediciones.
- Castrillón Ortega, A. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Condo, A. (2015). *Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa "Mundo Tuerca II", de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2014 - 2018*. (Trabajo de titulación, Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5577>
- Contreras, C. (2010). *Planeación de recursos humanos*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/adpepiiunsa/planeacion-de-recursos-humanos-5980891>
- Cruz, Medina, I. (2013). *Planeación estratégica: Un pilar en la gestión empresarial*. México: EL BUZÓN DE PACIOLI.
- Cuenca, M., & Celi, D. (2013). *Diseño de una metodología de planificación estratégica para instituciones financieras alternativas de la ciudad de Loja, aplicación práctica en la "Fundación en las huellas del Banco Grammen". periodo 2011 - 2016*. (Trabajo de titulación, Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10190/1/12T01219.pdf>
- Eliseo, R. (2009). *Técnicas de investigación de campo*. Recuperado de: <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>



- Espinosa, R. (2013). *La matriz de análisis DOFA (FODA)*. Recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. España: Escuela de Organización Industrial
- Fernández Núñez, L. (2007). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha8-cast.pdf>
- Fuentes, A., & Luna, R. (2011). *Administración*. Madrid: Pearson Educación.
- Gallardo, E. (2010). *Fundamentos de administración*. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2002). *Tutoría de la Investigación*. Quito: Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- Leboyer, C. L. (2003). *Gestión de las Competencias*. 5ª. ed. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Mantilla González, D. (2015). *Diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura*. (Trabajo de titulación, Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1425>
- Münch Galindo, L. (2005). *Planeación Estratégica: Rumbo hacia el éxito*. México: Rodefi Impresores, S.A.
- Navajo, J. (2012). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, O. (2016). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Pacheco, R. (2000). *Planeación Estratégica*. México: Trillas S.A.

- Ramírez, C. (2012). *Administración de Organizaciones*. 5ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramos Chagoya, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Restrepo Garcia, L. (2015). *Investigación científica*: Recuperado de: [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/658/Glosario\\_Invest\\_Documental\\_final\\_-\\_Lina\\_Rpo.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/658/Glosario_Invest_Documental_final_-_Lina_Rpo.pdf)
- Rod, M. (2013). *Matriz FODA*. Recuperado de: <https://xtratexia.com/2013/01/02/matriz-foda/>
- Rodríguez, J. (2008). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. 6ª. ed. Barcelona: Editorial UOC.
- Román, S. (2017). *Planificación estratégica de recursos humanos*. (Trabajo de titulación, Tesis de pregrado, Instituto Universitaria Ceipa). Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/59517/1/41702666.2017.pdf>
- Solis, A. (2012). *Tipos de investigación*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/Alexs24/tipos-de-investigacion-14423887>
- Thompson, A., & Gambie, J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. 18ª. ed. México: McGraw - Hill Educación.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria S.A.
- Universidad Nacional de Colombia. (2007). *Fundamentos de administración*. Recuperado de: [http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)
- Velásquez Mosquera, M. F. (2018). *Planeación estratégica para la gestión del talento humano de la sección agencias de viajes del departamento comercial de la subdirección de recreación de CAFAM*. (Trabajo de titulación, Tesis de pregrado, Universidad de la Salle). Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Propuesta-de-planeaci%C3%B3n->

estrat%C3%A9gica-para-la-gesti%C3%B3n-Mosquera-  
Fernanda./bed91cada9184e4aee4fdeb195c475c6cc4c69d9



Villafaña Figueroa, R. (2007). *Planeación estratégica*. Recuperado de: <http://inn-edu.com/Estrategia/Planestrategica.pdf>

Wheelen & Hunger, (2007). *Estrategia empresarial*. México: McGraw - Hill Educación

Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw - Hill Educación.

## ANEXOS

### ANEXO A: Registro único de contribuyente

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		 ...le hace bien al país!	
<b>NÚMERO RUC:</b>	0992358769001		
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA		
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	TABAMESA		
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	VILLAVICENCIO LOPEZ JOSE ALEJANDRO		
<b>CONTADOR:</b>	AROCA ZUÑIGA SEGUNDO RAUL		
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	ESPECIAL	<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b>	SI
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>	S/N	<b>NÚMERO:</b>	S/N
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>		<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	15/06/2004
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	22/07/2004	<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	28/09/2017
<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>		<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>	
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>			
ACTIVIDADES DE CULTIVO DE TABACO, INCLUSO SU ELABORACION PRELIMINAR			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>			
Provincia: GUAYAS Canton: EL TRIUNFO Parroquia: EL TRIUNFO Barrio: RCTO. SANTA MARTHA Calle: AVENIDA PRINCIPAL Numero: S/N Conjunto: SECTOR BARRANCO CHICO Carretero: VIA EL TRIUNFO - BUCAY Kilometro: 79 Referencia ubicacion: JUNTO A LA HACIENDA LOS PINOS Telefono Trabajo: 043031507 Telefono Trabajo: 043031493 Celular: 099985948 Email: joalvillo1@hotmail.com			
<b>DOMICILIO ESPECIAL</b>			
SN			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>			
* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA - SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>	3	<b>ABIERTOS</b>	2
<b>JURISDICCIÓN</b>	\ ZONA 8\ GUAYAS	<b>CERRADOS</b>	1
			
Código: RIMRUC2017001468446			
Fecha: 29/09/2017 10:13:40 AM			



## REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NÚMERO RUC:** 0992358769001  
**RAZÓN SOCIAL:** TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA

### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 22/07/2004  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

ACTIVIDADES DE CULTIVO DE TABACO, INCLUSO SU ELABORACION PRELIMINAR  
VENTA AL POR MAYOR DE TABACO EN BRUTO  
VENTA AL POR MAYOR DE HOJAS DE TABACO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: GUAYAS Canton: EL TRIUNFO Parroquia: EL TRIUNFO Barrio: RCTO. SANTA MARTHA Calle: AVENIDA PRINCIPAL Numero: S/N Referencia: JUNTO A LA HACIENDA LOS PINOS Conjunto: SECTOR BARRANCO CHICO Carretero: VIA EL TRIUNFO - BUCAY Kilometro: 79 Telefono Trabajo: 043031507 Telefono Trabajo: 043031493 Celular: 099985948 Email: joalvillo1@hotmail.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 16/04/2012  
**NOMBRE COMERCIAL:** TABAMESA **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

CULTIVO DE TABACO, INCLUSO SU ELABORACION PRELIMINAR  
VENTA AL POR MAYOR DE TABACO  
VENTA LA POR MAYOR DE HOJA DE TABACO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: GUAYAS Canton: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Calle: JOSE JOAQUIN ORRANTIA Numero: S/N Interseccion: LEOPOLDO BENITEZ Referencia: ATRAS DEL HOTEL SONESTA Edificio: TRADE BULDING Piso: 7 Oficina: L706C Telefono Domicilio: 042639086 Email: joalvillo1@hotmail.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **Estado:** CERRADO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 15/06/2004  
**NOMBRE COMERCIAL:** TABAMESA **FEC. CIERRE:** 15/03/2013 **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

ACTIVIDADES DE CULTIVO DE TABACO, INCLUSO SU ELABORACION PRELIMINAR  
VENTA AL POR MAYOR DE TABACO EN BRUTO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: GUAYAS Canton: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Calle: AV. DE LAS AMERICAS Numero: S/N Referencia: FRENTE A LA AVICOLA FERNANDEZ Bloque: E Edificio: CENTRO DE NEGOCIOS EL TERMINAL Oficina: 28 Telefono Domicilio: 042130300 Fax: 042130533



Código: RIMRUC2017001468446

Fecha: 29/09/2017 10:13:40 AM

## ANEXO B: Registro de la propiedad y mercantil



### Registro de la Propiedad y Mercantil del Cantón El Triunfo

Av. 8 de Abril y Jaime Roldós  
Teléfonos: (04)2011-378  
email: rp.eltriunfo.gua.z5@gmail.com

### Razón de Inscripción de Repertorio:2019-194

194

0 EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL DEL CANTÓN EL TRIUNFO, conforme a la  
1 solicitud del servicio Inscripciones - Mercantil con número: 2019- 194  
2 certifica que en esta fecha se inscribió(eron) el(los) siguiente(s) acto(s):  
3 1.- Con fecha Catorce de Junio de Dos Mil Diecinueve queda inscrito el acto o  
4 contrato NOMBRAMIENTO DE GERENTE GENERAL en el Registro de NOMBRAMIENTOS de  
5 tomo 1 de fojas 85 a 87 con el número de inscripción 23 celebrado entre:  
6 ([COMPANÍA TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA en calidad de COMPANÍA],  
7 [VILLAVICENCIO LOPEZ JOSE ALEJANDRO con estado civil Casado\* en calidad de  
8 GERENTE GENERAL]).  
9

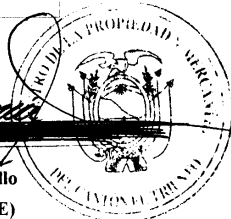
Cualquier enmendadura, alteración o modificación al texto de esta razón lo invalida.

El Triunfo, viernes, 14 de junio de 2019

Impreso a las: 12:57:29

lChong

  
Ab. Gabriel Vargas Coello  
Firma del Registrador (E)



0000012



Dra. Norma Plaza  
de García

REGISTRADORA  
MERCANTIL



## REGISTRO MERCANTIL CANTON GUAYAQUIL


- 1.- En cumplimiento de lo ordenado en la Resolución N° 04-G-IJ-0003318 dictada el 10 de Junio del 2.004, por el Especialista Jurídico 4, queda inscrita la presente escritura pública junto con la resolución antes mencionada, la misma que contiene la Constitución de la compañía denominada: **TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA**, de fojas 68.368 a 68.386, Número 10.605 del Registro Mercantil y anotada bajo el número 18.554 del Repertorio.- Quedando incorporado el certificado de afiliación a la Cámara Ecuatoriana del Libro Núcleo del Guayas.- 2.- Certifico: Que con fecha de hoy, he archivado una copia auténtica de esta escritura.- Guayaquil, quince de Junio del dos mil cuatro.-

  
AB. TATIANA GARCIA PLAZA  
REGISTRO MERCANTIL  
DEL CANTON GUAYAQUIL  
DELEGADA



REGISTRO MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL  
Valor pagado por este trabajo

\$: 40,32

ORDEN: 109649  
LEGAL: ANGEL AGUILAR  
COMPUTO: BILLY JIMENEZ  
RAZON: OFIR NAZARENO  
REVISADO 

ANEXO C: Escritura pública de constitución de la compañía

0000002



ESCRITURA PÚBLICA DE LA  
CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA  
ANÓNIMA DENOMINADA TABACALERA LA  
MECA S.A. TABAMESA. -\*\*\*\*\*  
CAPITAL SUSCRITO:\*\*\*\*\* USD. 800,00  
CAPITAL AUTORIZADO:\*\* USD. 1.600,00

En la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador, a los veinte días del mes de Mayo del año dos mil cuatro, ante mí, **DOCTOR PIERO AYCART VINCENZINI**, Notario Público titular Trigésimo del Cantón Guayaquil, comparecen los señores: **RAMÓN ELFEGO LÓPEZ ZEVALLOS** y **JOSÉ ALEJANDRO VILLAVICENCIO LÓPEZ**, quienes lo realizan por sus propios derechos, ecuatorianos, solteros, mayores de edad, empleados privados, con domicilio y residencia en la ciudad de Guayaquil, con la capacidad civil y necesaria para celebrar todo acto o contrato, y a quienes de conocer doy fe. Al ser todos bien instruidos sobre el objeto y el resultado de la presente Escritura Pública, en la que intervienen como ya queda indicado, me presentan la siguiente minuta y documentos habilitantes. **SEÑOR NOTARIO:** En los registros de Escrituras Públicas que se encuentran a su cargo, sírvase incorporar la constitución de una compañía anónima al tenor de las siguientes cláusulas:  
**CLÁUSULA PRIMERA: COMPARECIENTES.-** Comparecen a la celebración del presente contrato los señores **RAMÓN ELFEGO LÓPEZ ZEVALLOS** y **JOSÉ ALEJANDRO VILLAVICENCIO**

*Dr. Piero Aycart Vincenzini*  
NOTARIO TRIGESIMO  
CANTON GUAYAQUIL



## ANEXO D: Manual de funciones

<b>TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Página: 16 Hojas

El presente manual de funciones, proporciona una guía administrativa para la Tabacalera La Meca S.A, Tabamesa; sirve de base para segmentar responsabilidades y evitar la duplicidad de actividades del empleado, además, permite el crecimiento profesional mediante la evaluación la productividad.

### PROFESIOGRAMAS

Los profesiogramas detallan los requerimientos que necesita el empleado para asumir el puesto de trabajo, se describen a continuación:

<b>GERENCIA GENERAL</b>		<b>CÓDIGO: GG</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Gerente. <b>Reporta a:</b> Junta General de Accionistas y al presidente. <b>Supervisión:</b> De todos los cargos.	<b>Misión:</b> Liderar la gestión administrativa y financiera de la empresa, asegurando la eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la entidad.</li><li>2. Administrar la empresa, de acuerdo a las normas establecidas por la Junta General de Accionistas.</li><li>3. Asistir a las reuniones de la Junta General de Accionistas, con voz pero sin voto.</li><li>4. Elaborar y presentar para aprobación a la Junta General de Accionistas el Plan Estratégico, el Plan Operativo y el Presupuesto anual para tomar decisiones.</li><li>5. Responder por el funcionamiento administrativo, financiero y operativo de la entidad.</li><li>6. Informar, mensual, semestral y anual los resultados obtenidos en el periodo contable a la Junta General de Accionistas para evaluar el desempeño organizacional.</li><li>7. Cumplir y hacer cumplir a los accionistas y empleados las disposiciones emanadas por la Junta General de Accionistas.</li><li>8. Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la empresa.</li></ol>		

9. Contratar, remover y sancionar al empleado, de acuerdo a las políticas fijadas por la Junta General de Accionistas.
10. Suministrar la información que le soliciten los accionistas, representantes, órganos internos de la empresa y otras entidades de control que fije la ley.
11. Comunicar la Junta General de Accionistas, sobre la situación financiera de la entidad, cumplimiento del plan estratégico, y así como presentar el informe anual de gestión.
12. Someter a la aprobación de convenios con organismos nacionales e internacionales a la Junta General de Accionistas.
13. Mantener prudencia y sigilo con las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa.
14. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su cargo y del objeto de la empresa.

### **PERFIL DE CARGO**

#### **Información académica**

Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Finanzas o afines.

#### **Conocimientos adicionales**

Legislación laboral, normativa de control, gestión estratégica, gestión de talento Humano.

#### **Experiencia**

Cuatro años en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.

#### **Competencias:**

- Compromiso.
- Liderazgo.
- Relaciones interpersonales.
- Integridad.
- Autocontrol.
- Prudencia.
- Pensamiento estratégico.
- Gestión de conflictos.
- Responsabilidad.

CONTADOR		CÓDIGO: CC
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Contador. <b>Reporta a:</b> Presidente y Gerente General. <b>Supervisión:</b> Auxiliar contable.	<b>Misión:</b> Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la empresa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación, con la finalidad de cumplir con la normativa de los organismos de control.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un sistema contable oportuno y al día con el registro de las operaciones económicas, aplicando la correcta de las normas vigentes de contabilidad y la normativa de los organismos de control.</li> <li>2. Verificar la transparencia, consistencia y la razonabilidad de los estados financieros.</li> <li>3. Definir, implementar, ejecutar los procedimientos contables y tributarios apegados a la normativa vigente.</li> <li>4. Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias de la empresa.</li> <li>5. Revisar y registrar los comprobantes de venta físicos y/o digitales.</li> <li>6. Revisar y registrar cheques y comprobantes de egreso para proceder a realizar los pagos a proveedores.</li> <li>7. Realizar los ajuste pertinentes al mes correspondiente para tener una información contable razonable.</li> <li>8. Elaborar y efectuar las declaraciones de impuestos fiscales dentro de los plazos establecidos por la Ley.</li> <li>9. Realizar arquezos sorpresivos de caja, al personal responsable de manejar efectivo, fondo de cambio y caja chica.</li> <li>10. Mantener, actualizar y custodiar el archivo del área.</li> <li>11. Mantener prudencia y sigilo con las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa.</li> <li>12. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su cargo y del objeto de la empresa.</li> </ol>		

## PERFIL DE CARGO

### **Información académica**

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, finanzas o afines, poseer CPA.

### **Conocimientos adicionales**

Legislación laboral, normativa de control y tributación.

### **Experiencia**

Dos años en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.

### **Competencias:**

- Compromiso.
- Pensamiento analítico.
- Responsabilidad.
- Perfeccionismo.
- Trabajo en equipo.
- Discreción.
- Orden y método.

<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>		<b>CÓDIGO: JP</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Jefe de producción. <b>Reporta a:</b> Gerente General. <b>Supervisión:</b> Operaciones.	<b>Misión:</b> Garantizar el funcionamiento de la producción de la empresa, a fin de conseguir procesos productivos eficientes y productos de calidad.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar toda la transformación de la materia prima a producto terminado.</li> <li>2. Coordinar labores del personal para garantizar productos de calidad.</li> <li>3. Controlar las labores de los supervisores de áreas y del operario en general.</li> <li>4. Velar por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos de la empresa.</li> <li>5. Responder y vigilar las existencias de materia prima y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones.</li> <li>6. Entrenar y supervisar a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones.</li> <li>7. Ejecutar planes de mejora continua en los procesos productivos.</li> <li>8. Emitir reportes de producción que respalden la toma de decisiones.</li> <li>9. Cumplir y hacer cumplir los manuales de procesos.</li> <li>10. Controlar la higiene y limpieza de los procesos de producción.</li> <li>11. Establecer controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado.</li> <li>12. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su cargo y del objeto de la empresa.</li> </ol>		
<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>Información académica</b> Título de tercer nivel en Agronomía, Industrias, Administración de Empresas o afines.		
<b>Conocimientos adicionales</b> Normativa de control y de prevención en producción.		
<b>Experiencia</b> Dos años en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.		

**Competencias:**

- Compromiso.
- Pensamiento analítico.
- Responsabilidad.
- Perfeccionismo.
- Trabajo en equipo.
- Discreción.
- Orden y método.

<b>JEFE DE OPERACIONES</b>		<b>CÓDIGO: OP</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Jefe de operaciones. <b>Reporta a:</b> Gerente y Jefe de producción. <b>Supervisión:</b> Operarios.	<b>Misión:</b> Planificar y controlar todas la actividades productivas y no productivas, con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos humanos, económicos y tecnológicos, acorde a las políticas establecidas por la entidad.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las necesidades reales de la empresa, en base a los departamentos y requerimientos del cliente.</li> <li>2. Establecer planes de logística empresarial, a fin de obtener el rendimiento esperado por el personal y verificar el funcionamiento de la maquinaria.</li> <li>3. Evaluar periódicamente los reportes presentados por el departamento de producción, para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</li> <li>4. Presentar a la gerencia los requerimientos del personal, implementación de maquinaria y equipos de producción, cambio de infraestructura y suministro de materiales, que permita alcanzar las metas planteadas por la empresa.</li> <li>5. Garantizar la pronta y adecuada solución de los problemas técnicos, para evitar pérdidas de tiempo y retrasos en la producción.</li> <li>6. Velar por la óptima gestión de aseguramiento de calidad del producto.</li> <li>7. Garantizar la adecuada administración de la seguridad industrial, manejo de control de inventarios y contribuir a la mejora continua.</li> <li>8. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su cargo y del objeto de la empresa.</li> </ol>		
<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>Información académica</b> Título de tercer nivel en Agronomía, Administración de Empresas o afines.		
<b>Conocimientos adicionales</b> Normativa de control y de prevención en producción.		
<b>Experiencia</b> Un año en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.		

**Competencias:**

- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Compromiso.
- Pensamiento analítico.
- Trabajo en equipo.
- Discreción.



<b>JEFE DE NÓMINA</b>		<b>CÓDIGO: NO</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Jefe de nómina. <b>Reporta a:</b> Gerente y contador. <b>Supervisión:</b> Todo el personal.	<b>Misión:</b> Administrar la gestión del talento Humano en concordancia con las leyes laborales, reglamento interno y políticas internas, contribuyendo al desarrollo y bienestar de los empleados.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar la gestión del talento humano de la empresa y propender al desarrollo personal y profesional.</li> <li>2. Elaborar y proponer planes de capacitación para el talento humano.</li> <li>3. Participar en la elaboración e implementación de políticas y procedimientos de administración de personal.</li> <li>4. Mantener en orden y custodiar los contratos de trabajo del personal.</li> <li>5. Elaborar y ejecutar los procesos de selección de personal y/o promociones internas para motivar al empleado.</li> <li>6. Ejecutar procesos de incorporación, permanencia y desvinculación de personal de la empresa.</li> <li>7. Administrar la nómina del personal de la empresa.</li> <li>8. Elaborar, revisar y verificar la legalización oportuna de los reportes laborales y planillas del IESS.</li> <li>9. Desarrollar procesos de evaluación del desempeño al personal en forma periódica y emitir informes de resultados al jefe inmediato.</li> <li>10. Controlar diariamente la asistencia, uso de uniforme y credencial del personal.</li> <li>11. Gestionar vacaciones, permisos, seguros, enfermedades y aspectos legales-laborales del personal.</li> <li>12. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su cargo y del objeto de la empresa.</li> </ol>		
<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>Información académica</b>  Título de tercer nivel en Talento Humano, Administración de Empresas o afines.		
<b>Conocimientos adicionales</b>  Normativa de control, Legislación laboral y planificación estratégica.		
<b>Experiencia</b>  Un año en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.		

**Competencias:**

- Compromiso.
- Liderazgo.
- Relaciones interpersonales.
- Pensamiento estratégico.
- Empoderamiento.
- Autocontrol.
- Prudencia.
- Gestión de conflictos.
- Responsabilidad.

<b>JEFE DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE</b>		<b>CÓDIGO: ME</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Jefe de Seguridad y salud. <b>Reporta a:</b> Gerente y Jefe de producción. <b>Supervisión:</b> Todo el personal.	<b>Misión:</b> Planificar y dirigir todas las actividades de control y de riesgo, para precautelar el bienestar del empleado, sin accidentes.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar de control de riesgos operacionales, según pautas de la empresa y la normativa vigente.</li> <li>2. Precautelar el bienestar del personal, garantizando el equipo necesario para desarrollar las actividades.</li> <li>3. Elaborar, mantener, distribuir y controlar el programa de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.</li> <li>4. Velar por el cumplimiento y conocimiento de los procedimientos del sistema integrado de gestión y prevención laboral de la empresa.</li> <li>5. Capacitar al personal en el manejo del terreno para evitar el desgaste de mineras productivo.</li> <li>6. Definir y controlar el uso de los implementos de protección del personal.</li> <li>7. Informar anual los requerimientos de prevención a los organismos de control.</li> <li>8. Supervisar y colaborar en la ejecución y control del programa de medio ambiente.</li> <li>9. Promover la formación del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, según el Ministerio del Trabajo.</li> <li>10. Proponer medidas correctivas que eviten los accidentes laborales.</li> <li>11. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su cargo y del objeto de la empresa.</li> </ol>		
<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>Información académica</b> Título de tercer nivel en Medico, Químico o afines		
<b>Conocimientos adicionales</b> Normativa de control, Legislación laboral y planificación estratégica.		
<b>Experiencia</b> Dos años en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.		

**Competencias:**

- Compromiso.
- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Autocontrol.
- Responsabilidad.

<b>JEFE DE INVENTARIOS Y COMPRAS</b>		<b>CÓDIGO: IC</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Jefe de inventarios y compras. <b>Reporta a:</b> Jefe de producción. <b>Supervisión:</b> Bodeguero.	<b>Misión:</b> Establecer políticas de compras, en coordinación con el área productiva y el área financiera. En termino de calidad, cantidad y sobre todo, precio.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos del almacén</li> <li>2. Verifica la codificación y registro de inventario que ingresa a la empresa.</li> <li>3. Elabora la programación anual de las adquisiciones para la empresa.</li> <li>4. Supervisar los niveles de existencia de inventario establecido.</li> <li>5. Mantener actualizados los sistemas de registros.</li> <li>6. Supervisar la selección de materiales y equipos en cuanto a identificación, tipo y calidad.</li> <li>7. Llevar el control de la contabilidad de las requisiciones.</li> <li>8. Archivar requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega.</li> <li>9. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>10. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su cargo y del objeto de la empresa.</li> </ol>		
<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>Información académica</b> Título de tercer nivel en Administración de Empresas o afines.		
<b>Conocimientos adicionales</b> Normativa de control de bienes y planificación estratégica.		
<b>Experiencia</b> Un año en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.		

**Competencias:**

- Compromiso.
- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Autocontrol.
- Responsabilidad.

AUXILIAR CONTABLE		CÓDIGO: AX
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Auxiliar contable. <b>Reporta a:</b> Contador. <b>Supervisión:</b> Ninguna.	<b>Misión:</b> Mantener actualizados los registros contables de las transacciones económicas, aplicando las normativa contable.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar y custodiar la información contable de la empresa.</li> <li>2. Procesar los movimientos transaccionales.</li> <li>3. Llevar libros y registros del movimiento bancario.</li> <li>4. Realizar conciliaciones bancarias.</li> <li>5. Colaborar con los procesos de arquezos sorpresivos al personal.</li> <li>6. Controlar las cuentas asignadas por el contador.</li> <li>7. Mantener prudencia y sigilo con las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa.</li> <li>8. Las demás asignadas por su superior inmediato.</li> </ol>		
<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>Información académica</b> Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, finanzas o afines, poseer CPA.		
<b>Conocimientos adicionales</b> Legislación laboral, normativa de control y tributación.		
<b>Experiencia</b> Un año en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.		
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Perfeccionismo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Discreción.</li> <li>• Orden y método.</li> </ul>		

<b>SECRETARIA</b>		<b>CÓDIGO: SE</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Puesto/Cargo:</b> Secretaria <b>Reporta a:</b> Gerencia. <b>Supervisión:</b> Ninguna.		<b>Misión:</b> Brindar apoyo efectivo a la gerencia y sus departamentos.
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir y tramitar correspondencia de gerencia.</li> <li>2. Elaborar y emitir cartas, comunicados de la gerencia para el personal y cliente.</li> <li>3. Manejar diariamente la agenda de la gerencia, así como preparar el material necesario para las mismas.</li> <li>4. Mantener ordenado y actualizado el archivo; así como también custodiarlo.</li> <li>5. Atender y resolver inquietudes y consultas de clientes internos y externos; sea de forma personalizada.</li> <li>6. Apoyar y participar en las acciones estratégicas de la empresa.</li> <li>7. Mantener prudencia y sigilo con las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa.</li> <li>8. Las demás asignadas por su superior inmediato.</li> </ol>		
<b>PERFIL DE CARGO</b>		
<b>Información académica</b> Título de tercer nivel en Administración de Empresas o afines.		
<b>Conocimientos adicionales</b> Planificación estratégica.		
<b>Experiencia</b> Un año en posiciones similares y de preferencia en empresas de producción.		
<b>Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Perfeccionismo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>		



## **ANEXO E: Manual de reclutamiento selección del personal**

<b>TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA</b>	
<b>RECLUTAMIENTO SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	Página: <b>5 Hojas</b>

Presente manual de reclutamiento y selección del personal de la empresa Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, tiene como finalidad establecer los principales postulados para el proceso previo de contratación al nuevo personal.

### **ALCANCE**

El alcance del presente manual, está enfocado al recurso humano y será aplicable en el proceso de selección y evaluación de desempeño del personal, con el propósito de incorporar nuevo personal administrativo u operativos, a su vez, sean reemplazo ocasional de ciertos puestos de trabajo.

### **RESPONSABLES**

El gerente y jefe del departamento de talento humano, serán los encargados de crear puestos de trabajo, reemplazar, contratar o despedir personal, a su vez, tendrán la obligación de registrar al empleado reciente en el sistema único de trabajo (SUT), el contrato indefinido o eventual.

El presente manual de reclutamiento y selección del personal de la empresa Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, los objetivos son los siguientes:

- Establecer un procedimiento general y transparente para reclutar y seleccionar personal idóneo y apto para los cargos solicitados.
- Difundir a través de los canales apropiados, oportunidades laborales, de acuerdo al perfil del cargo.
- Promover buenas prácticas laborales, a través de la igualdad de oportunidades y no discriminación al personal de la entidad.
- Promover la colaboración entre diferentes departamentos, con el fin de aportar las necesidades y en el proceso de selección de candidatos.

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento y selección de personal, es convocar, evaluar y contratar al personal idóneo, que reúna los requisitos necesarios, tales como: formación académica, experiencia, capacidades y habilidades, respecto a los lineamientos generales de la empresa.

Para lo cual, el departamento de talento humano, deberá cumplirse con el proceso que se detalla a continuación:

**Tabla 4:** Actividades a desarrollar

<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>
Convocatoria del puesto de trabajo	1 días
Recepción de carpetas	1 a 5 días
Evaluaciones técnicas	1 días
Entrevista	1 días
Resultados finales	2 días
Firma de contrato	1 días

**Elaborado por:** Quinaloa Nury & Chunata Alexandra, (2019)

No obstante lo anterior, el jefe de talento humano, tiene la atribución de contratar el personal de manera directa en los casos que la empresa tenga sobre carga de trabajo de campo.

## DESARROLLO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La oferta de trabajos, será de conformidad con lo determinado en el presente instructivo y en atención a la naturaleza de las funciones, competencias y necesidades de la empresa. En ese sentido, el departamento de talento humano, considera los siguientes pasos:

### SOLICITUD DE INICIO DEL PROCESO

El jefe de talento humano, elabora el programa de reclutamiento y selección de personal, especificando los siguientes campos: unidad solicitante, cargo solicitado y justificación salarial, para solicitar la aprobación de la gerencia.

La gerencia, una vez recibida la solicitud, verificará la existencia de vacantes en el presupuesto, en el caso de inexistencia, se creará una plaza de trabajo de ser necesaria. Con el consentimiento, de gerencia se procederá a la publicación de la oferta de trabajo, a través de los diferentes medios de comunican.

## **CREACIÓN DE PERFIL DEL CARGO**

El departamento de talento humano, deberá elaborar el perfil profesional de la vacante para el proceso de selección, con el objetivo de segmentar las competencias de los postulantes, y tomar la decisión de contratar, en base al cumplimiento de requisitos y evaluación de pruebas técnicas.

La oferta de trabajo, deberá contener la descripción de los requisitos, competencias, habilidades y destrezas, que el candidato debe para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

## **DIFUSIÓN OFERTA DE EMPLEO**

Las fuentes de reclutamiento y selección del personal de la empresa Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, serán:

**Convocatoria interna:** Busca otorgar oportunidades de desarrollo al empleado y deberá publicar en el panel de información de la empresa.

**Convocatoria Externa:** La oferta de empleo deberá efectuarse en medio de comunicación masivos, redes sociales, pagina web, entre otros.

## **RECEPCIÓN DE PERFIL PROFESIONAL**

El departamento de talento humano, deberá designar el lugar de recepción de la vida laboral, se solicitará al postulante que detalle: nombres y apellidos completos, cedula de identidad, fotografía, dirección, sexo, estado civil, número telefónico, correo electrónica o similar, para efectos de la comunicación durante el proceso de selección.

## **ANÁLISIS CURRICULAR**

El departamento de talento humano, realizará un análisis de la vida laboral presentado, para evaluar dicho documento, se considerará que cumpla con los requisitos exigidos de formación académica, experiencia en cargos similares, además, se elaborará un acta final para continuar con el proceso.

## **PROCESO DE EVALUACIÓN**

El departamento de talento humano, podrá realizar pruebas de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

## **SELECCIÓN**

Con base en los resultados de las pruebas, se seleccionará los tres aspirantes mejor calificados, para su selección la gerencia, procederá a la entrevista y será el encargado de contratar al nuevo postulante, este estará a periodo de prueba como establece la ley, para posterior realizar el contrato indefinido.

### **POLÍTICAS GENERALES DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

Las políticas generales de contratación del personal, son definidos dentro de la gestión de recursos humanos, que tienen como propósito incorporar a personas con alta competencia de los distintos departamentos de la empresa Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, estas son:

1. Todo proceso de reclutamiento y selección de personal, tendrá un acta final, donde conste los resultados finales para evidenciar la transparencia del proceso.
2. Las ofertas de empleo, están destinadas a personas mayores o su equivalente de dieciocho años, para evitar problemas futuros.
3. Los documentos presentados por el aspirante, serán documentados con sus respectivas actas.
4. En el proceso de reclutamiento y selección de personal, no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como: pruebas de embarazo, VIH, entre otros.
5. El gerente de la empresa Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, deberá someter al nuevo empleado, al programa de inducción para que conozca las actividades empresarial y explicar los principales valores éticos que se rigen dentro de la entidad.
6. El jefe inmediato deberá dar seguimiento al nuevo empleado durante los tres primeros meses de trabajo dentro de la organización.
7. El gerente de la empresa Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, deberá socializar el reglamento interno de trabajo al empleado recién contratado, con la finalidad de comunicar deberes y obligaciones de los trabajadores.
8. El gerente de la empresa Tabacalera La Meca S.A. Tabamesa, terminará su relación laboral con el empleado por las causales del TÍTULO I PRELIMINAR, CAPITULO IX del Código de Trabajo vigente, correspondiente al art. 169.

# CURRÍCULUM DEL ASPIRANTE

Fecha: 26 de noviembre del 2015



## Información general

Apellidos y Nombres:.....  
CI:.....  
Dirección:.....  
Teléfono:..... Celular:.....  
E-mail:..... Lugar y fecha de nacimiento:.....  
Estado Civil:..... Nacionalidad:.....  
Cargo al que postula:.....

## Formación académica

Primaria:.....  
Secundaria:.....  
Universidad:.....  
Postgrado:.....

## Cursos o seminarios recibidos

1:.....  
2:.....  
3:.....  
4:.....

## Cursos o seminarios recibidos

Empresa:.....  
Cargo:.....  
Fecha de inicio - culminación:.....

Empresa:.....  
Cargo:.....  
Fecha de inicio - culminación:.....

## Referencia

1:.....  
2:.....  
3:.....

Firma del aspirantes

## ANEXO F: Evaluación continua del personal

<b>TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA</b>	
<b>EVALUACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL</b>	Página: 2 Hojas

El presente manual de evaluación del personal, tiene como objetivos medir el grado de desempeño laboral del empleado para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, permitan incentivar por la productividad del trabajador.

El jefe de talento humano, calificará al personal con los siguientes criterios:

1. Excelente (E).
2. Satisfactorio (S).
3. Bueno (B).
4. Regular (R)
5. Deficiente (D).

Los resultados finales determinará la mejora continua del evaluado.

<b>PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL</b>						
<b>Empresa</b>						
<b>Nombre</b>		<b>Antigüedad</b>		<b>Fecha</b>		
<b>Cargo</b>		<b>Evaluador</b>				
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL</b>						
	<b>Excelente (E)</b>	<b>Satisfactorio (S)</b>	<b>Bueno (B)</b>	<b>Regular (R)</b>	<b>Deficiente (D)</b>	
<b>COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y RESPONSABILIDAD</b>						
N°	DEFINICIÓN	VALORACIÓN				
		D	R	B	S	E
1	Conocimiento del trabajo.					
2	Cumplimiento de metas y objetivos.					
3	Capacidad de aprender.					
4	Apego a las políticas institucionales					
5	Calidad del trabajo.					
6	Iniciativa.					
7	Responsabilidades.					
8	Conciencia organizacional.					
10	Puntualidad.					
11	Liderazgo.					
12	Orientación de resultados.					
13	Comunicación.					
14	Respeto.					
15	Comportamiento laboral.					

16	Orientación de resultados.						
17	Trabajo en equipo.						
18	Capacidad de temple.						
19	Inducción al personal.						
20	Capacitación laboral.						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>							
<b>COMENTARIO GENERAL</b>							
<b>ACCIONES DE MEJORAS</b>							
<b>FIRMA DE LOS RESPONSABLES</b>							
<b>Evaluador</b>				<b>Evaluado</b>			

## ANEXO G: Evaluación del proceso de inducción

<b>TABACALERA LA MECA S.A. TABAMESA</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN</b>	Página: 2 Hojas

El presente manual del proceso de inducción, tiene como propósito de evaluar la información proporcionada al nuevo empleado.

El jefe de talento humano, calificará la información proporcionada con los siguientes criterios:

1. Excelente (E).
2. Satisfactorio (S).
3. Bueno (B).
4. Regular (R)
5. Deficiente (D).

Los resultados finales determinará la mejora continua.

<b>PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>						
<b>Empresa</b>					<b>Fecha</b>	
<b>Nombre</b>						
<b>Cargo</b>		<b>Evaluador</b>				
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>						
Excelente (E)	Satisfactorio (S)	Bueno (B)	Regular (R)	Deficiente (D)		
<b>INFORMACIÓN EMPRESARIAL</b>						
N°	DEFINICIÓN	VALORACIÓN				
		D	R	B	S	E
1	Información de la filosofía empresarial.					
2	Políticas internas.					
3	Líneas de comunicación.					
4	Estructura organizacional.					
5	Jefes inmediatos.					
6	Descripción de las actividades a realizar.					
7	Valores corporativos.					
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
8	Reglamento interno de trabajo.					
9	Clima laboral.					
10	Manual de funciones.					
11	Equipo de trabajo.					
12	Horarios de entrada y salida.					
<b>INDUCCIÓN DEL PUESTO</b>						
13	Responsabilidades del cargo.					
14	Objetivos del puesto de trabajo					



15	Área de trabajo.						
16	Presentación con los compañeros de trabajo.						
17	Entrega de bienes para desarrollar sus actividades.						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>							
<b>SUGERENCIAS</b>							
<b>ACCIONES DE MEJORAS</b>							
<b>FIRMA DE LOS RESPONSABLES</b>							
<b>Evaluador</b>				<b>Evaluado</b>			

**ANEXO H: Entrevista dirigida a la directora del departamento de talento humano**

<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>1</b>	<b>Conoce Uds. la filosofía organizacional de la empresa TABAMESA.</b>	
<b>2</b>	<b>Cuál es la principal actividad comercial de la empresa TABAMESA,</b>	
<b>3</b>	<b>Cuenta la empresa TABAMESA con estándares de calidad debidamente calificados por una norma internacional.</b>	
<b>4</b>	<b>Cuáles son las responsabilidades y objetivos del departamento de talento humano.</b>	
<b>5</b>	<b>Uds., tiene conocimiento de cuantas personas trabajan actualmente en la empresa.</b>	
<b>6</b>	<b>La empresa TABAMESA tiene definido manuales de procedimiento para reclutamiento y selección de personal como manual de funciones.</b>	
<b>7</b>	<b>Cuál es el proceso para el levantamiento de perfiles del personal.</b>	
<b>8</b>	<b>Cuál es el proceso de reclutamiento y selección del personal que cuenta la empresa, cree Uds., que es el idóneo.</b>	
<b>9</b>	<b>La empresa TABAMESA tiene definido métodos, técnicas o pruebas de selección del personal.</b>	
<b>10</b>	<b>Cree Uds., que el ambiente laboral es un factor primordial para el desempeño laboral de trabajador.</b>	
<b>11</b>	<b>Los empleados de la empresa TABAMESA reciben periódicamente capacitaciones para mejorar su desempeño.</b>	

12	<b>La empresa TABAMESA tiene definido procesos de evaluación de desempeño al personal.</b>	
13	<b>Considera Uds., que al implementar o rediseñar las evaluaciones del desempeño permitirá garantizar la eficiencias y eficacia de las operaciones.</b>	

**I: Encuesta dirigida al área administrativa de la empresa Tabacalera la Meca S.A.**

**Objetivos:** Recolectar información necesaria para el desarrollo de la planificación estratégica del departamento de talento humano de la empresa Tabacalera la Meca S.A.

**Instrucciones:** Marcar con una (X) la respuesta que crea usted conveniente, puesto que sus respuestas permitirán alcanzar el objetivo planteado.

**Opciones de respuesta:** Para la presente investigación se optó la siguiente metodología:

<b>1: Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2: En desacuerdo.</b>	<b>3: Indiferente.</b>	<b>4: De acuerdo.</b>	<b>5: Totalmente de acuerdo.</b>
------------------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------------------

**Preguntas**

N°	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
1	Reclutamiento	La empresa para ofertar puesto de trabajo parte de las políticas de reclutamiento y selección del personal para realizar proceso transparente.						
2		El departamento de talento humano planifica, presupuesta y valora los puestos de trabajo antes de ofertar al mercado laboral para el reclutamiento del personal.						
3		La empresa antes de publicar la oferta de trabajo recluta al personal internos, en caso de inexistencia recluta el personal externo.						
4		El departamento de talento humano comunica con anticipación al candidato, sobre las pruebas en las cuales serán evaluados.						

5	Selección	La empresa pública la oferta de trabajo por medios de comunicación, tales como: prensa, redes sociales, panel de información, páginas web de trabajo, entre otras, con la finalidad seleccionar el personal idóneo.							
6		En los procesos de reclutamiento y selección del personal, se valida la formación académica como la experiencia laboral del candidato.							
7	Inducción	El departamento de talento humano ha establecido un plan de inducción para el nuevo personal.							
8		El departamento de talento humano comunica al nuevo personal, las actividades que debe realizar en el puesto de trabajo, así como, cuáles son sus jefes inmediatos.							
9	Evaluación del desempeño	La máxima autoridad del departamento de talento humano evalúa periódicamente el desempeño de los empleados.							
10		La máxima autoridad del departamento de talento humano evalúa el ambiente laboral con la finalidad de medir el grado de motivación de los empleados.							

11		Las evaluaciones del desempeño laboral son ejecutadas por profesionales calificados con la finalidad de obtener resultados confiables.							
12		El departamento de talento humano ha establecido acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados de la evaluación periódico del desempeño de los trabajadores.							
13		Los resultados obtenidos por las evaluaciones del desempeño del personal son sociabilizados y divulgados por todos los participantes con la finalidad de analizar y tomar decisiones empresariales.							
14		Para los empleados que han registrado evaluaciones del desempeño por debajo de los niveles esperados, la máxima autoridad ha establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias, según corresponda el caso.							
15	<b>Prevención de riesgos laborales</b>	El departamento de talento humano ha establecido un modelo de gestión al talento humano, que contribuya a identificar, prevenir y mitigar los riesgos laborales.							

16		<p>El departamento de talento humano verifica el cumplimiento y desempeño del Comité Paritario de Higiene y Seguridad con la finalidad de detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores.</p>						
17		<p>El departamento de talento humano cumple con la aplican los indicadores expuesto por el Reglamento Del Seguro General De Riesgos Del Trabajo Del Ecuador, como manifiesta en el art. 57.</p> <p>Evaluación de la prevención de Riesgos del Trabajo. - Para evaluar la Prevención de Riesgos del Trabajo, el empleador o el asegurado remitirá anualmente al Seguro General de Riesgos del Trabajo los siguientes índices reactivos, tales como:</p> <p>a) Índice de frecuencia (IF)  b) Índice de gravedad (IG)  c) Tasa de riesgo (TR)</p>						
18		<p>El departamento de talento humano capacita al nuevo personal aspecto como: seguridad y prevención laboral, a su vez comunica y difunde el reglamento interno de la entidad.</p>						

19	<b>Capacitación y formación</b>	El departamento de talento humano ha establecido un plan de formación continua para los empleados, de tal forma permitan el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, reteniendo el personal únicamente competente para las diferentes operaciones.						
20		En los procesos de capacitación la máxima autoridad del departamento de talento humano, identifica las necesidades reales de formación continua del personal.						
21		Las capacitaciones desarrolladas en favor de los empleados de la empresa, se encuentran debidamente documentadas.						
22	<b>Motivación e incentivos</b>	El departamento de talento humano, implementado políticas para el otorgamiento de incentivos y/o premios al personal que labora en la empresa.						
23		El departamento de talento humano reconoce por escrito el buen desempeño del personal.						
24		La máxima autoridad de la empresa reconoce el esfuerzo y el desempeño del trabajador para otorgar un acenso a un cargo jerárquico superior.						



25	<b>Acciones disciplinarias</b>	La empresa documenta las acciones disciplinarias a seguir, así como cada uno de los procedimientos que se deben cumplir frente a incumplimientos de las políticas por parte del empleado.						
26		La máxima autoridad de la empresa emite un memo al personal por incumplimiento o acciones disciplinarias dentro de la entidad.						

## ANEXO J: Encuesta dirigida a los trabajadores de operaciones

**Objetivos:** Recolectar información necesaria para el desarrollo de la planificación estratégica del departamento de talento humano de la empresa Tabacalera la Meca S.A.

**Instrucciones:** Marcar con una (X) la respuesta que crea usted conveniente, puesto que sus respuestas permitirán alcanzar el objetivo planteado.

**Opciones de respuesta:** Para la presente investigación se optó la siguiente metodología:

<b>1: Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2: En desacuerdo.</b>	<b>3: Indiferente.</b>	<b>4: De acuerdo.</b>	<b>5: Totalmente de acuerdo.</b>
------------------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------------------

### Preguntas

Nº	Sub – Sistemas de Talento Humano	Enunciado	Valoración					Observación
			1	2	3	4	5	
1	Incorporación	El personal que labora en la empresa, es seleccionado acorde al perfil profesional del puesto de trabajo.						
2		En el proceso de reclutamiento y selección del personal la empresa realiza pruebas de conocimiento técnico y entrevista antes de contratar al nuevo personal.						
3		El nuevo personal de la empresa firma contrato indefinido con la finalidad de garantizar la estabilidad laboral del trabajador.						
4		La máxima autoridad de la empresa induce al nuevo personal y comunica los horarios de entrada y salida para evitar sanciones o despido del trabajo						

5		El departamento de talento humano conjuntamente con el personal verifica el cumplimiento de las obligaciones formales de trabajo como subir el contrato a la plataforma de relaciones de trabajo – SUT.							
6		La empresa cancela a los trabajadores las remuneraciones a tiempo como establece el código de trabajo.							
7		El departamento de talento humano planifica previamente con los empleados sobre los días de vacaciones.							
8		El departamento de talento humano una vez finalizado la relación laboral entre empleador y empleado realizada la liquidación de haberes, es subido a la plataforma de relaciones de trabajo – SUT, dichos documentos como el cheque certificado.							
9		La empresa reconoce a los empleados bonos, comisiones, horas extras, suplementarias y nocturnas a fin de cumplir con los obligaciones y derechos de los trabajadores.							
10	<b>Comportamientos</b>	El departamento de talento humano ha establecido valores éticos con la finalidad de regir el comportamiento del empleado.							

11		El personal de la empresa está comprometido con su trabajo y con los objetivos organizacionales.						
12	<b>Acciones disciplinarias</b>	La máxima autoridad comunica al trabajador de manera formal, en temas de descuesto y sanciones por comportamientos indebidos dentro de la institución.						
13	<b>Productividad</b>	La implementación de nuevas herramientas de gestión administrativa permite el mejoramiento de la productividad del trabajador.						
14		El manual de procedimientos y de funciones ayuda notablemente el desempeño de los empleados de la empresa						
15		Las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo son comunicadas al empleado para evitar duplicidad de tareas.						
16		La empresa cuenta con un registro de asistencia con la finalidad de controlar al empleado su productividad dentro de la empresa.						
17	<b>Evaluación del desempeño</b>	El departamento de talento humano evalúa periódicamente el desempeño de los empleados.						

18		La evaluación del desempeño laboral, ayuda a cumplir con la misión y la visión del departamento de talento humano como de toda la entidad.						
19	<b>Capacitación</b>	El personal de la empresa tiene derecho a la formación continua con la finalidad de garantizar la productividad y la eficacia y eficiencias en las operaciones.						
20	<b>Motivación e incentivos</b>	El departamento de talento humano premia al empleado cuando existe compromiso y excelente desempeño con bonos o comisiones.						



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: Día / Mes / Año

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b>
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b>
<b>Carrera:</b>
<b>Título a optar:</b>
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b>
0023-DBRAI-UPT-2020

