



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Escuela de Postgrado

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS**

T E M A

**Propuesta de Implementación del Departamento de Talento Humano
en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.**

A U T O R E S :

Ing. Civil Manuel Eduardo Jibaja Camacho

Ing. Ind. Bairon Manuel Rentería Torres

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Jorge Hoyos Zavala, MBA. PMP®

Guayaquil - Ecuador

Noviembre 2012



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

ESCUELA DE POSTGRADO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO EN LA EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A.**

AUTORES:

**ING. CIVIL MANUEL EDUARDO JIBAJA CAMACHO
ING. IND. BAIRON MANUEL RENTERÍA TORRES**

DIRECTOR DE TESIS:

ING. JORGE HOYOS ZAVALA, MBA. PMP®

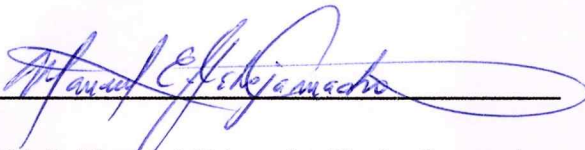
**GUAYAQUIL - ECUADOR
NOVIEMBRE 2012**

PAGINA DE RESPETO

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación corresponde exclusivamente al Ingeniero Civil Manuel Eduardo Jibaja Camacho y al Ingeniero Industrial Bairon Manuel Rentería Torres; y el patrimonio intelectual del mismo a la "UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL".

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Manuel E. Jibaja Camacho'.

Ing. Civil Manuel Eduardo Jibaja Camacho

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Bairon M. Rentería Torres'.

Ing. Industrial Bairon Manuel Rentería Torres

DEDICATORIA

De Manuel Eduardo Jibaja Camacho

Dedico este trabajo a mi esposa Jagger, que me ha apoyado desde el inicio de este proyecto, y que ha sido mi fortaleza en todo momento.

A mis hijos Manuel Alejandro, Valeska y las gemelas Dayanna y Yulliana, que son la razón del porque cada día uno trata de superarse y alcanzar nuevas metas en la vida.

DEDICATORIA

De Bairon Manuel Renteria Torres para mi familia.

La Familia Renteria Alcívar

Con inmenso amor y cariño de manera especial dedico este trabajo a mi esposa Bianny María, y a mis hijos Byron Damián y Mell Eunice. Las razones:

- Por ser los seres que me aman y más amo.
- Por ser los que más me han apoyado a lo largo de mis estudios en esta Maestría.
- Por estar junto a mí dándome su apoyo, soporte, ánimos y aliento.
- Por comprender el poco espacio de tiempo que les dedicaba para compartir y estar junto a ellos.
- Por impulsarme cada día a ser mejor estudiante, mejor profesional y sobre todo más humano como persona.
- Por ponerme como ejemplo ante los demás y por seguir como ejemplo mis pasos.

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen María, por darme sabiduría, fortaleza y la paciencia necesaria para culminar con éxito el presente trabajo.

A mi esposa y a mis hijos, por su comprensión en todo momento desde que se inició este trabajo de investigación.

Al Ing. Jorge Hoyos Zavala, Director de Tesis, por haber compartido sus conocimientos en el desarrollo de esta tesis.

Manuel Eduardo Jibaja Camacho

AGRADECIMIENTO

Primeramente mi agradecimiento a nuestro Padre Celestial Jehová (Dios), por darme la oportunidad de continuar con mis estudios en esta nueva etapa de mi vida, por guiar con su luz mi camino, por abrirme nuevas y múltiples oportunidades laborales en mi vida profesional; y sobre todo agradecerle por permitirme estar junto a mi familia y salir adelante con ellos.

También agradezco a toda mi familia y familiares por estar junto y cerca a mí apoyándome incondicionalmente.

Un agradecimiento muy sincero y especial a mi Director de Tesis Msc. Jorge Hoyos, por guiarme de la mejor manera con sus conocimientos, en este proceso y etapa final de estudio.

Como olvidar de agradecer también a mis compañeros y profesores de estudio, por brindarme su amistad, conocimientos y experiencia, así como también por departir momentos inolvidables de sano esparcimiento en los pocos encuentros que tuvimos la oportunidad de compartir juntos.

Bairon Manuel Renteria Torres

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carátula.....	I
Página de Respeto	II
Declaración Expresa.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	VI
Índice General.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	3
1.2 Problema de Investigación.....	8
1.2.1. Planteamiento del Problema	9
1.2.2. Formulación del Problema de Investigación.....	11
1.2.3. Sistematización del Problema.....	11
1.3. Objetivos de la Investigación.....	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivo Específico.....	12
1.4. Justificación de la Investigación.....	12
1.5. Marco de Referencia de la Investigación.....	16
1.5.1. Marco Teórico.....	16
1.5.2. Marco Conceptual (Glosario de Términos).....	25
1.6. Formulación de la Hipótesis y Variables.....	29

1.6.1. Hipótesis General.....	29
1.6.2. Hipótesis Particulares.....	29
1.6.3. Variables (Dependientes e Independientes).....	30
1.7. Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	31
1.7.1. Tipo de Estudio	31
1.7.2. Método de Investigación.....	32
1.7.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.....	33
1.7.4. Tratamiento de la Información.....	34
1.8. Resultados e impactos esperados	34

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.

2.1. Análisis de la situación actual.....	35
2.1.1. Análisis de la zona de estudio	47
2.1.2. Análisis del entorno de la zona de estudio.....	50
2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	54
2.2.1. Análisis comparativo.....	54
2.2.2. Evolución.....	55
2.2.3. Tendencias y perspectivas.....	56
2.2.3.1. Tendencias.....	56
2.2.3.2. Perspectivas.....	56
2.3. Verificación de hipótesis.....	80

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA.

3.1. Introducción a la propuesta.....	.87
3.2. Desarrollo de la propuesta de implementación del DTH.....	89
3.2.1 Plan de ejecución.....	.89
3.3. Análisis de beneficios en la Empresa generados por la Implementación del DTH.....	137
3.4. Aprendiendo de los mejores, Benchmarking.....	139
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS.....	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Logo de Sistemas & Sistemas.....	3
Gráfico 2 Logo de Sistemas & Servicios Erazo C.A.....	3
Gráfico 3 Oficina de Sistemas y Servicios Erazo C.A.....	7
Gráfico 4 Censo de diagnóstico pregunta 1.....	58
Gráfico 5 Censo de diagnóstico pregunta 2.....	60
Gráfico 6 Censo de diagnóstico pregunta 3.....	61
Gráfico 7 Censo de diagnóstico pregunta 4.....	62
Gráfico 8 Censo de diagnóstico pregunta 5.....	63
Gráfico 9 Censo de diagnóstico pregunta 6.....	64
Gráfico 10 Censo de diagnóstico pregunta 7.....	65
Gráfico 11 Censo de diagnóstico pregunta 8.....	66
Gráfico 12 Censo de diagnóstico pregunta 9.....	67
Gráfico 13 Censo de diagnóstico pregunta 10.....	68
Gráfico 14 Censo de diagnóstico pregunta 11.....	69
Gráfico 15 Censo de diagnóstico pregunta 12.....	70
Gráfico 16 Censo de diagnóstico pregunta 13.....	71
Gráfico 17 Censo de diagnóstico pregunta 14.....	72
Gráfico 18 Censo de diagnóstico pregunta 15.....	73
Gráfico 19 Censo de diagnóstico pregunta 16.....	74
Gráfico 20 Censo de diagnóstico pregunta 17.....	75
Gráfico 21 Censo de diagnóstico pregunta 18.....	76
Gráfico 22 Censo de diagnóstico pregunta 19.....	77
Gráfico 23 Censo de diagnóstico pregunta 20.....	79
Gráfico 24 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	106
Gráfico 25 Proceso de inducción del nuevo colaborador en la empresa	109

Gráfico 26 Mejora a obtener por el proceso de capacitación o acción formativa... 118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Censo de diagnóstico pregunta 1.....	58
Tabla 2 Censo de diagnóstico pregunta 2.....	60
Tabla 3 Censo de diagnóstico pregunta 3.....	61
Tabla 4 Censo de diagnóstico pregunta 4.....	62
Tabla 5 Censo de diagnóstico pregunta 5.....	63
Tabla 6 Censo de diagnóstico pregunta 6.....	64
Tabla 7 Censo de diagnóstico pregunta 7.....	65
Tabla 8 Censo de diagnóstico pregunta 8.....	66
Tabla 9 Censo de diagnóstico pregunta 9.....	67
Tabla 10 Censo de diagnóstico pregunta 10.....	68
Tabla 11 Censo de diagnóstico pregunta 11.....	69
Tabla 12 Censo de diagnóstico pregunta 12.....	70
Tabla 13 Censo de diagnóstico pregunta 13.....	71
Tabla 14 Censo de diagnóstico pregunta 14.....	72
Tabla 15 Censo de diagnóstico pregunta 15.....	73
Tabla 16 Censo de diagnóstico pregunta 16.....	74
Tabla 17 Censo de diagnóstico pregunta 17.....	75
Tabla 18 Censo de diagnóstico pregunta 18.....	76
Tabla 19 Censo de diagnóstico pregunta 19.....	77
Tabla 20 Censo de diagnóstico pregunta 20.....	78
Tabla 21 Resumen de valoración de puestos.....	127

ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1 Participación de acciones de Sistemas y Servicios Erazo C.A.....	4
Cuadro 2 Profesiones por cargo.....	39
Cuadro 3 Actual sistema de nivel de comunicación.....	40
Cuadro 4 Economía de la ciudad de Guayaquil.....	51
Cuadro 5 Gastos de materiales y mano de obra para adecuación nuevo DTH....	132
Cuadro 6 Gastos de consultora de RRHH.....	133
Cuadro 7 Gastos de equipos y suministros de papelería.....	134
Cuadro 8 Gastos de nómina y roles.....	135
Cuadro 9 Resumen de gastos de inversión.....	136

INTRODUCCIÓN

En pleno siglo XXI donde la era tecnológica ha evolucionado a pasos gigantes y de manera muy acelerada, todas las organizaciones, instituciones o empresas legalmente constituidas a nivel mundial buscan ser competitivas a través de todos los recursos que disponen para enfrentar este nivel de competitividad, y es bien conocido que el recurso más importante que marca la gran diferencia en las organizaciones o empresas es el recurso humano o talento humano (conocido actualmente).

Todas las organizaciones grandes o pequeñas pueden disponer de la mejor tecnología del mundo, de los mayores recursos económicos, de las mejores materias primas y de los productos o servicios de mejor calidad, pero si no disponen de un talento humano calificado e idóneo, es seguro advertir que no lograrán los objetivos empresariales propuestos en sus planificaciones estratégicas planteadas.

En su gran mayoría solo las grandes empresas poseen una estructura organizacional bien definida para enfrentar los retos de esta globalización y competitividad. Dentro de esta estructura organizacional las empresas poseen un sin número de departamentos como por ejemplo: talento humano (anteriormente conocido como recursos humanos), planificación, producción, sistemas informáticos, administrativos, financieros, logística y compras, comunicación, entre otros.

Pero se debe considerar que no solo las grandes empresas pueden tener este tipo de estructura organizacional, sino también las medianas y pequeñas empresas, cualquiera que sea la actividad productiva o comercial a que se dediquen, ya que al igual que las grandes compañías o multinacionales, éstas pequeñas o medianas empresas son generadoras de empleo directo o indirecto, y por supuesto que de alguna u otra manera están contribuyendo al desarrollo socio - económico del país.

Por lo tanto cada empresa indistintamente de su tamaño (grande, mediana o pequeña) debe y tiene que mantener una estructura organizacional bien definida; y

sabiendo que el recurso humano es el más importante dentro de cualquier organización, ninguna firma comercial puede darse el lujo de dar ventaja a su competencia al no disponer de un departamento de talento humano que haga los procesos inherentes al mismo, como son reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, evaluación, entre otros; de hacerlo, la empresa estaría relegándose en un mundo financiero que día a día avanza a pasos agigantados, no dando tregua a nada, ni a nadie.

El talento humano va a coadyuvar para el fortalecimiento, desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales, independientemente de cuáles objetivos sean estos, así mismo sin importar los mercados en qué se devuelvan las actividades comerciales.

Las organizaciones requieren del recurso humano, y el recurso humano también requiere de las organizaciones. Se debe tener presente que el ser humano como persona, es el que se va a encargar de aportar con su trabajo para el éxito o fracaso de toda empresa, para el efecto en cada organización debe existir el departamento de talento humano para que haga y ejecute los procesos que le corresponden como son, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, programas de integración, entre otros procesos; y de esta manera vincule a personas idóneas y calificadas dentro de la organización, que con su trabajo, serán las encargadas de alcanzar los objetivos empresariales. Es esta la principal razón que nos impulsa y motiva para presentar esta propuesta de implementar el departamento de talento humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

CAPÍTULO I

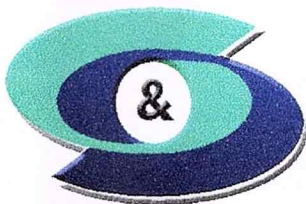
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Antecedentes de la Investigación.

Para el efecto veremos una pequeña introducción de la empresa de estudio, que es aquella en la cual se llevará a efecto el desarrollo de este proyecto de investigación.

La Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Gráfico No. 1
Logo de Sistemas & Sistemas



Fuente: Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.
Elaborado por: Los autores.

En 1990 se crea la Empresa Sistemas & Sistemas con un capital en sucres y se la inscribe en la Superintendencia de Compañías.

Gráfico No. 2
Logo de Sistemas y Servicios Erazo C.A.



Fuente: Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.
Elaborado por: Los autores.

Con la creación de Sistemas & Sistemas se inicia un camino hacia una meta que es el de proporcionar equipos de computación y de automatización para empresas y

hogares a través de una atención personalizada, asesoría gratuita y la distribución de las mejores marcas del medio informático, ofreciendo la vanguardia y calidad con flexibilidad de precios.

Al 7 de Febrero del 2002 la Empresa Sistemas & Sistemas cambia de nombre a Sistemas & Servicios Erazo C.A., cuyos accionistas se los detalla a continuación, con la respectiva participación de acciones:

Cuadro No. 1

Participación de acciones de la Empresa

Nombres completos del socio (s), accionista (s), participe (s), mayoritarios (s).	Número de cédula de identidad, ruc o identificación similar emitida por país extranjero, de ser el caso	Porcentaje de participación en la estructura de propiedad de la persona jurídica	Domicilio Fiscal
Erazo Navas Amparo	1705760658	0.5 %	Quito
Erazo Navas Byron Eduardo	1704907656	98%	Guayaquil
Erazo Navas Esperanza	1705425237	0.5%	Quito
Erazo Navas Héctor Marcelo	1704907730	0.5%	Quito
Erazo Veloz Eduardo Andrés	0920779709	0.5%	Guayaquil

Fuente: Superintendencia de Compañías, estado de la constitución de la Empresa Sistemas y Servicios C.A.

Elaborado por: Los autores

A través de estos 20 años la cartera de clientes corporativos garantiza la seriedad y prestigio ganados a través del tiempo. Sistemas y Servicios Erazo C. A. cuenta con personal técnico altamente calificado quienes podrán responder todas las inquietudes que la constante evolución de las tecnologías de marca.

Distribución y ventas de marcas tales como:

- ❖ hp
- ❖ Epson
- ❖ Acer
- ❖ LG
- ❖ Intel
- ❖ MSI
- ❖ Tripp Lite
- ❖ APC
- ❖ D-Link
- ❖ 3 Com
- ❖ Symbol
- ❖ Zebra
- ❖ Microsoft
- ❖ Toshiba
- ❖ Sony
- ❖ Genius
- ❖ Dell
- ❖ Compaq

Estas marcas han visto en Sistemas y Servicios Erazo C.A. un socio de negocios y por lo tanto su respaldo es total.

Un amplio stock y variedad de productos permite complementar o configurar su compra. La capacidad técnica ha permitido desarrollar proyectos de Instalación de redes, enlaces digitales, lectoras de barras, hand`shelp e impresoras personales portátiles para y la asesoría correcta para el desarrollo de software y licenciamiento de las computadoras.

Se ofrece el mejor precio del mercado, garantía inmediata y servicio técnico permanente, esto permite asegurar la posición en el mercado nacional.

La compra y satisfacción de los clientes estará respaldada por el servicio de postventa que caracteriza a la empresa, Se cuenta con un Centro Autorizado de Servicio (CAS) propio de la empresa para garantizar a los clientes un óptimo respaldo por su compra.

Clientes de Sistemas y Servicios Erazo C.A.:

- ❖ Almacenes TIA
- ❖ El Universo
- ❖ Policía Nacional del Ecuador
- ❖ Muy Ilustre Municipio de Guayaquil
- ❖ Budget Rent a Car
- ❖ Industrias Lácteas Indulac
- ❖ Maquinarias y Vehículos Mavesa
- ❖ Consejo de la Judicatura de los Ríos
- ❖ Empresa Eléctrica del Ecuador
- ❖ Hotel Continental
- ❖ Febres Cordero & Asociados
- ❖ Unidad Educativa La Asunción
- ❖ Colegio Logos
- ❖ Resgasa
- ❖ Primera Zona Naval
- ❖ Casino de Tripulantes de la Armada
- ❖ Universidad Casa Grande
- ❖ Colegio San José La Salle
- ❖ Astilleros Navales del Ecuador
- ❖ Idepro (Cámara de Comercio de Guayaquil).
- ❖ Induauto S.A.
- ❖ Fundespol
- ❖ Idulac s.a.
- ❖ TV Cable
- ❖ Universidad Estatal de Milagro
- ❖ Liceo Naval
- ❖ Base Naval Sur

- ❖ Corporación Viviendas Hogar de Cristo
- ❖ Univisa .S.A.
- ❖ Municipalidad de Pasaje
- ❖ Municipio de Balao
- ❖ Municipio del Empalme

Matriz.

La oficina matriz de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, ciudadela Guayaquil Mz. 2, solar 24.

PBX: 04 2290440

Gráfico No. 3

Oficina de Sistemas y Servicios Erazo C.A.



Fuente: Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

En la oficina matriz se cuenta con:

- ❖ 7 amplias oficinas administrativas.
- ❖ 1 local de venta y servicio de atención al cliente externo
- ❖ 1 bodega de almacenamiento acorde para guardar equipos informáticos.
- ❖ 1 sala de reuniones
- ❖ 1 taller técnico
- ❖ 24 empleados

Sucursales.

Riocentro Ceibos: fecha inicio de actividades 04/09/2009

No. de empleados: 3

Riocentro Sur: fecha inicio de actividades 02/12/2010

No. de empleados: 3

Mall del Sol: fecha inicio de actividades 05/09/2011

No. de empleados: 3

Misión.

Proveer de equipos de computación a la población del Ecuador y resto del país, así como brindarles la oportunidad de estar acorde con el nivel tecnológico de la actualidad ofreciéndoles productos de calidad.

Visión.

Ser empresa líder en la distribución y comercialización de equipos de computación ofreciendo amplia gama de accesorios nacionales e importados a fin de poder captar el mercado y satisfacer a un número creciente de clientes.

1.2. Problema de Investigación.

Básicamente el problema radica en que la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A., que se dedica a la venta de equipos de computación, venta de periféricos y suministro de servicio técnico, no posee un departamento de talento humano que se encargue con todo lo relacionado al recurso humano y sus procesos inherentes como son: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, evaluación de competencias y/o desempeño, estudio de clima laboral, planes y programas de integración e interrelación, entre otros.

1.2.1. Planteamiento del Problema.

Síntomas

- ❖ Selección inadecuada del personal.
- ❖ Reclutamiento del personal con poca experiencia y de forma directa.
- ❖ Personal no capacitado en las diferentes áreas.
- ❖ Mala atención a los clientes.
- ❖ Falta de comunicación.
- ❖ Falta programas de capacitación.
- ❖ Personal desmotivado.
- ❖ Falta de incentivos por parte de la alta gerencia.
- ❖ Personal no comprometido.
- ❖ Ausencia de planes y programas para integrar e interrelacionarse entre colaboradores.
- ❖ Ausencia de programas de evaluación.

Causas.

- ❖ Ambiente o clima laboral tenso.
- ❖ Un mal servicio de atención del cliente interno.
- ❖ Pérdida de ventas.
- ❖ Pérdida de clientes.
- ❖ Bajos ingresos económicos.
- ❖ Altos índices de rotación del personal.
- ❖ Mala imagen de la empresa.

Pronóstico.

Si la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. se mantiene bajo el mismo esquema de trabajo sin generar cambios que le permitan ser más competitiva y acondicionarse a los actuales y modernos sistemas de trabajo empresariales, bajo esquemas de una estructura organizacional por departamentos, lo que se puede predecir es que tendrá una:

- ❖ Pérdida masiva de clientes (en forma definitiva).
- ❖ Posible cierre de puntos de venta.
- ❖ Disminución considerable de ingresos económicos.
- ❖ Desaparición de la empresa del mercado.
- ❖ Cierre o quiebra de la empresa.

Control de Pronóstico.

Para controlar, mitigar y superar el problema actual que mantiene la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. referente al recurso humano que mantiene laborando en sus instalaciones y puntos de venta, es necesario generar un cambio a través de la implementación de un departamento de talento humano que se encargue de:

- ❖ Reclutar el personal idóneo, adecuado y calificado a través de procesos de selección.
- ❖ Establecer programas de capacitación para los colaboradores.
- ❖ Mejorar la comunicación en todas las vías entre el personal y los diferentes Departamentos de la empresa.
- ❖ Incentivar y motivar al personal.
- ❖ Implementar profesiogramas para cada uno de los colaboradores de la empresa.
- ❖ Establecer procedimientos e instructivos de trabajo para estandarizar los procesos.
- ❖ Desarrollar programas de integración e interrelación.
- ❖ Buscar crear el sentido de pertenencia del colaborador con la organización.
- ❖ Satisfacer a sus clientes internos.
- ❖ Evaluar constantemente a los colaboradores.
- ❖ Benchmarking.
- ❖ Buscar permanentemente mejoras e innovaciones.

1.2.2. Formulación del Problema de Investigación.

¿De qué manera incidirá el implementar un departamento de talento humano que se encargue de reclutar, seleccionar y retener a los mejores talentos, que permitan satisfacer las expectativas del servicio de atención del cliente interno y lograr un clima laboral apto y óptimo para desarrollar las actividades laborales?

1.2.3. Sistematización del Problema.

- ❖ ¿Influye o no, contratar de manera directa sin pasar un proceso de reclutamiento y selección de personal calificado por un departamento de talento humano, en un mal servicio de atención al cliente interno y en un ambiente laboral no óptimo al interior de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.?
- ❖ ¿Aporta un departamento de talento humano para mejorar el ambiente laboral y con ello las relaciones interpersonales, la capacitación de los colaboradores, el trabajo en equipo y el desempeño individual de cada persona seleccionada?
- ❖ ¿Existirán beneficios para los colaboradores y para la empresa, si esta última cuenta en su estructura funcional con un departamento de talento humano?
- ❖ ¿Generará un departamento de talento humano el cambio en la cultura organizacional en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.?

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Desarrollar un plan para implementar el departamento de talento humano que permita incluir y estandarizar procesos para el reclutamiento y selección de personal idóneo y calificado, para cada una de los departamentos de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

1.3.2. Objetivo Específico.

- ❖ Realizar un censo para determinar el clima laboral, y el grado de satisfacción del cliente interno que mantiene la empresa en la actualidad.
- ❖ Presentar un plan que permita implementar el departamento de talento humano, que faculte el incluir y estandarizar procesos de reclutamiento y selección de personal, de tal forma que la organización pueda contar con los colaboradores más aptos e idóneos.
- ❖ Analizar beneficios a obtener en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A., al contar en su estructura funcional con un departamento de talento humano.
- ❖ A través de un benchmarking, analizar el impacto a generar en la cultura organizacional por la implementación de este nuevo departamento.

1.4. Justificación de la Investigación.

Importancia.

Partiendo del hecho de que cada empresa u organización pública o privada mantiene dentro de su esquema funcional una estructura organizacional

departamental, donde cada área es responsable de cumplir los objetivos o metas planteadas por la alta dirección; pero, hay que considerar que todos los departamentos de alguna u otra manera directa o indirectamente dependen el uno del otro, y lo que es fundamental, que dentro de esta estructura organizacional existe la llamada "cadena de valor", es decir que cada departamento es un eslabón de esta gran cadena, donde la falla o el error de un eslabón ocasionaría la ruptura de la cadena, por tanto es necesario y fundamental que dentro de este esquema funcional existan todos los departamentos necesarios para un correcto funcionamiento de la empresa.

Cada departamento tiene su rol dentro de la organización, y mucho más importante el departamento de talento humano, ya que de este departamento mucho depende el éxito o fracaso de la empresa, porque este es el responsable de seleccionar el personal idóneo y calificado para enrolarlo a cada una de las áreas que lo solicitan o requieren.

Así mismo este departamento de talento humano es el encargado en el tiempo de velar por el bienestar de todos los colaboradores, a través de los diferentes programas como son, de inducción, capacitación, nómina, mediación, integración y todo aquello inherente a mantener un colaborador motivado y con un alto sentido de pertenencia a su organización.

Como vemos es de gran y mucha importancia contar con un departamento de talento humano dentro de todas las empresas, esto con la finalidad de que ayude a todas las áreas en las necesidades que se presenten y sean inherentes a la función de este departamento; es esa la razón que nos impulsa y motiva a plantear una propuesta de Implementar un departamento de talento humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Justificación Teórica.

El poseer un departamento de talento humano en la empresa va a permitir que los colaboradores que la conforman se desenvuelvan en un ambiente de clima laboral

más agradable, así como también cada colaborador será más eficiente y efectivo dentro de la empresa, lo que conllevará a que la empresa sea más competitiva en el mercado que se desenvuelve, por tanto el hecho de implementar un departamento de talento humano va a permitir:

- ❖ **Mejorar el ambiente o clima laboral** debido a que el departamento pasa a cumplir con requerimientos mínimos necesarios para lograr el bienestar de los colaboradores que conforman la empresa.
- ❖ **Poseer personal idóneo, calificado y capacitado** para que se desenvuelva mejor en sus funciones y de esta manera lograr cumplir los objetivos empresariales.
- ❖ **Mejorar índices de producción optimizando recursos.**
- ❖ **Mejorar la calidad de los productos y/o servicios** para lograr ser más eficientes y eficaces, es decir ser más competitivos en el mercado que se desenvuelve la empresa.
- ❖ **Trabajar y ganar en equipo, coordinando las actividades** que deben realizar cada uno de los colaboradores y áreas entre sí.
- ❖ **Mejoras en la comunicación en todos los sentidos** (horizontal, vertical, bidireccional).
- ❖ **Mediación departamental para dar soporte y ayuda** cuando así lo requieran las áreas, en inconvenientes que se pueden dar en una relación de trabajo.
- ❖ **Definir a través de profesiogramas el perfil adecuado** para cada uno de los colaboradores.
- ❖ **Elaboración de instructivos y procedimientos de trabajo** para estandarizar procesos y optimizar recursos.

Justificación Metodológica.

En este trabajo investigativo hemos utilizado los métodos deductivo, inductivo y empírico experimental, y como técnica el censo.

Estos métodos y técnicas han estudiado todos los puntos de la investigación y planteamiento de hipótesis, las mismas que serán confirmadas o no.

Se ha realizado un censo para verificar las hipótesis planteadas, censo que se realizará a toda la población, es decir que se la hará a todos los empleados de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C. A.

Justificación Práctica: Ganar - Ganar.

Dentro del presente tema de investigación se tiene como finalidad levantar información a través de un censo (es decir datos reales), los mismos que se tabularán y servirán de soporte para presentar de manera contundente la propuesta de implementar el departamento de talento humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Como vemos, uno de los grandes beneficiados sin duda alguna será la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A., pero también debemos considerar que cada colaborador que conforma e integra esta gran empresa también saldrá beneficiado, ya que el primer paso a efectuar el departamento implementado, será la evaluación de cada persona, es decir un estudio del perfil de cada uno de sus empleados.

Este estudio del perfil de cada colaborador va a permitir determinar que la persona que ocupa el cargo, cumpla con los requisitos necesarios para desenvolverse en dicho cargo; y, en caso de no cumplir con dichos requisitos, el departamento de talento humano buscará la capacitación necesaria para que cada persona tenga los conocimientos y capacidad que el cargo amerita.

Adicional, si consideramos que el nuevo departamento implementado buscará cambiar la manera de llevar las cosas a través de todos los programas que implemente, serán los colaboradores los grandes beneficiados.

Todos sabemos que un colaborador completamente motivado (no necesariamente de forma económica), sino por la capacitación que se le brinde, por el trato que se le dé, por el mejor ambiente laboral, por el sentido de pertenencia que se genere en él, se encargará de atender de mejor manera y con un mejor servicio a todos los clientes internos y externos de la empresa.

Como vemos, todas las partes saldrán beneficiadas:

- ❖ Accionistas o propietarios (Empresa).
- ❖ Colaboradores.
- ❖ Clientes.
- ❖ Mercado en general.

1.5. Marco de Referencia de la Investigación.

1.5.1. Marco Teórico.

El potencial humano, recurso primordial en las empresas.

El recurso humano es el activo más importante de la empresa, la herramienta más valiosa con que cuentan las compañías que quieren alcanzar sus objetivos.

Alcanzar las metas y lograr los objetivos en las empresas son el resultado de una buena administración, tecnología avanzada y capacidad del personal para desarrollar sus funciones y responsabilidades.

En una empresa se manejan tres recursos principales. Los recursos materiales relacionados a infraestructura y productos intangibles son, sin duda, los bienes patrimoniales de la empresa.

Los recursos financieros, es decir, lo relacionado al capital permite manejar las inversiones para generar solvencia y expansión en las instituciones. El valor trascendental es el recurso humano que por ser la pieza de la organización desarrolla, mediante su potencial, las utilidades económicas y beneficios de la empresa. El recurso humano es fundamental, tanto en micro, pequeñas, medianas y macro empresas ya que es el único recurso capaz de usar los otros.

La buena gestión que se maneja en la política de los recursos humanos se basa en un eficaz proceso de selección hasta la capacitación pasando por el diseño de la estructura organizacional y las políticas de la empresa del capital humano que se desarrolla en las instituciones.

Un personal motivado, satisfecho e identificado con la empresa permite que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad. El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general, debemos recordar el personal no es un instrumento es una herramienta al servicio de las empresas.

En relación a las grandes empresas, estas suelen contar con áreas muy bien organizadas, mientras que muchas de las pequeñas empresas parecieran estar restringidos a esta estructura ya que sus limitados recursos económicos se orientan hacia asuntos más urgentes.

Sin duda, una administración se organiza para lograr un eficiente recurso humano. El instrumento que permite una buena distribución de funciones se basa en la estructura de un organigrama donde se establecen los niveles de jerarquía. Si una empresa no se administra no podrá subsistir.

Sin embargo, en algunos momentos los recursos materiales y financieros demandarán mayor atención como consecuencia de los diversos contextos que las empresas deban afrontar evitando desplazar la importancia del recurso humano.

En las empresas de servicios tiene una mayor preponderancia el personal, la capacitación constante repercute en las técnicas que puedan usar para obtener resultados favorables, estableciendo un sistema recíproco de confianza.

Ante la tendencia y de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa.

Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura¹.

El Recurso Humano en las Organizaciones.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano su capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración de recursos humanos; es por eso la importancia del desarrollo organizacional.

¹Latin American Quality Institute

http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_3.pdf

Es definitivo que a los trabajadores debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento; ya que estos cuentan con la libertad de poder elegir cuándo tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad (aunque no lo expresen); también deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

Personalidad y conducta: la percepción en la organización.

Nuestros sentidos nos proveen de datos del mundo exterior sin procesar, estos datos iniciales carecen por completo de significado por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación con nosotros eso es la percepción, un proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente.

Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con nuestros recuerdos, con nuestras presunciones básicas de lo que es el mundo, con nuestros modelos ideales, etc., con el fin último de construir el mundo que nos rodea.²

De administración de recursos humanos a gestión del talento humano.

A lo largo de los años se han dado diversas denominaciones a la administración de las personas, el cual ha cambiado en la medida que variaban los conceptos y los enfoques con el paso del tiempo.

²Agustín Quintanar, Apoyo Organizacional, 6 de Febrero del 2008

<http://apoyoorganizacional.blogspot.com/2008/02/el-recurso-humano-en-las-organizaciones.html>

Preguntas como ¿qué es lo que se administra?, ¿el personal?, ¿los recursos humanos?, ¿el potencial humano?, ¿el capital intelectual? o ¿el talento humano? serán aclaradas.

Inicialmente se utilizó y se utiliza el término de personal porque deviene de personas, posteriormente con la presencia de los economistas en las empresas se aplicó el término recursos humanos porque se consideraba que los factores de la producción eran el capital, la mano de obra y la tierra.

La mano de obra proporcionada por las personas se consideraba como un bien que se podía obtener fácilmente, era un factor o engranaje más del sistema productivo y se le catalogaba como un recurso renovable al igual que los recursos naturales, materiales, económicos o técnicos.

Con la aparición de los psicólogos en las organizaciones se cambia el concepto y se le designa potencial humano, considerando que el hombre no puede ser visto como un recurso, sino como un elemento con inteligencia, habilidades y destrezas, es decir un elemento con potencialidades.

Posteriormente los economistas y gerentes de la era industrial avanzada al darse cuenta de la creciente importancia del hombre dentro de la organización acuñaron el concepto de capital intelectual. En los tiempos actuales de globalización económica llamada también la era de la información y del conocimiento, el hombre con su talento asume un papel trascendental en la organización, es el generador de riqueza y el que dirige a la organización hacia la excelencia y la competitividad. Es el capital fundamental o el activo más importante de la empresa.

Por ello el enfoque moderno de la gestión de las organizaciones considera que el componente humano es la parte esencial de la empresa y que esta tiene tres tipos de capital: el capital económico, intelectual y emocional.

Capital económico.- Compuesto por el dinero, las fuentes de financiamiento, las maquinarias, los inmuebles, la materia prima y los productos terminados.

Capital Intelectual.- Compuesto por las fórmulas, patentes (como hacer), así como la inteligencia, la creatividad y los conocimientos especializados de las personas, que son la fuente de la innovación y la generación de competitividad.

Capital emocional.- Considera a las habilidades interpersonales, el optimismo, el entusiasmo, las actitudes, los valores, las emociones y los sentimientos que fluyen en las comunicaciones e interacciones personales y que configuran el clima y la cultura organizacional.

Los dos últimos tipos de capital constituyen lo que ahora se denomina el talento humano (entendida esta como los dones que hacen grande a la empresa y a las organizaciones que la albergan), y el psicólogo organizacional es el encargado de atraer, custodiar y hacer producir a estos capitales.³

¿Qué es la administración del talento humano?

Para ubicar el papel de la administración del talento humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de este estudio diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

³ Juan Carlos Cuevas, Psicología Organizacional, 5 febrero del 2011

<http://psicologiayempresa.com/administracion-de-recursos-humanos-o-gestion-del-talento-humano.html>

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Desarrollo de una filosofía propia de la administración del talento humano.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? en cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- 1.- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- 2.- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- 3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- a) El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- b) El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- c) Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- d) El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- e) La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- 1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- 2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- 3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- 4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del sistema IV:

- 1.- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- 2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- 3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- 4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- 5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas

de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.⁴

Funciones del Departamento de Talento Humano.

1. *Función económica:* relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.
2. *Función dinámica:* enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.
3. *Función formativa:* capacitación y desarrollo de personal.
4. *Función sanitaria:* exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.
5. *Función normativa:* reglamentos y políticas de manejo de personal.
6. *Función de bienestar:* transporte, casino, recreación y deportes, entre otros⁵.

1.5.2. Marco Conceptual (glosario de términos).

Aleatorio: perteneciente o relativo al juego de azar.

⁴Alberto J. Esparragoza J., Gestión del talento, Enero de 2002.

⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

⁵<http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Funcionesdeldepartamentodegestionhumana.htm>

Argot: lenguaje especial entre personas de un mismo oficio o actividad.

ARH: administración de recursos humanos.

Auge: período de mayor movimiento o intensidad de un proceso o estado de cosas.

Azar: casualidad, caso fortuito.

Benchmarking: es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia aspectos de nuestra competencia, y adaptarlos a nuestro negocio o empresa.

Bienestar: conjunto de las cosas necesarias para vivir bien.

Capacitación: acción o efecto de capacitar.

Capacitar: hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Captación: percibir por medio de los sentidos o de la inteligencia, percatarse, comprender.

Censo: padrón o lista de la población de una nación o pueblo.

Cliente: persona que utiliza con asiduidad los servicios de una persona o empresa.

Competitiva: situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

DTH: departamento de talento humano.

Estereotipar: fijar mediante su repetición frecuente un gesto, una frase, o fórmula artística, etc.

Experiencia: práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

Funciones: tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Hipótesis: suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.

Idóneo: adecuado y apropiado para algo.

Incentivos: estimular para que algo se acreciente o aumente.

Idiosincrasia: rasgos, temperamento, carácter, distintivos y propios de un individuo o de una colectividad.

Inducción: acción y efecto de inducir.

Inducir: instigar, persuadir, mover a alguien.

Inmerso: sumergido.

Know-how: conocimiento.

Mercado: conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público. / Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.

Metas: fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

Motivar: dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo. / Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

Objetivo: meta establecida, o fin determinado.

Personal: conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc. / Conjunto de personas, gente.

Planificar: hacer plan o proyecto de una acción. Someter a planificación.

Planificación: plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Postulante: candidato, aspirante a un cargo.

Producción: acción de producir.

Producir: dicho de una cosa: rentar, redituar interés, utilidad o beneficio anual. Fabricar, elaborar cosas útiles.

Profesiograma: perfil del cargo en el cual están las competencias y habilidades de la persona, además se da a conocer una valoración de los riesgos inherentes a los cuales el individuo va a estar expuesto; también sirve para ver las características, físicas, fisiológicas y ergonómicas, así como ver que tipo de valoraciones clínicas se le debe realizar al colaborador.

Reclutamiento: acción o efecto de reclutar.

Reclutar: reunir gente para un propósito determinado.

RH: recursos humanos.

Relaciones Interpersonales: conexión, correspondencia, trato, comunicación que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

Rentable: que produce renta suficiente o remuneradora.

Requerimiento: acción y efecto de requerir.

Requerir: necesitar. Dicho de una persona: solicitar, pretender, explicar.

Sumergido: dicho de una persona: que tiene la atención concentrada en algo.

Talento Humano: ser humano apto para determinada ocupación.

1.6. Formulación de la Hipótesis y Variables.

1.6.1. Hipótesis General.

Si se implementa el departamento de talento humano, permitirá incluir y estandarizar procesos para el reclutamiento y selección de personal idóneo y calificado, para cada una de los departamentos de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

1.6.2. Hipótesis Particulares.

- ❖ Sin un departamento de talento humano, el clima laboral no es agradable ni óptimo para los colaboradores de la empresa, haciendo que todo malestar sea transmitido a todo cliente interno.
- ❖ Si se implementa el departamento de talento humano, permitirá a la empresa contar con los colaboradores más aptos e idóneos, por la inclusión y estandarización de procesos de reclutamiento y selección de personal creados.

- ❖ Si la empresa implementa el departamento de talento humano, permitirá la obtención de beneficios al interior de la organización.
- ❖ Si se implementa el departamento de talento humano, generará un alto impacto en la cultura organizacional de la empresa.

1.6.3. Variables (Independientes y Dependientes).

Variable Independiente de la Hipótesis General (VIHG).

Si se implementa el departamento de talento humano.

Variable Dependiente de la Hipótesis General (VDHG).

Permitirá incluir y estandarizar procesos para el reclutamiento y selección de personal idóneo y calificado, para cada una de los departamentos de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Variable Independiente de la Hipótesis Particular 1 (VIHP1).

Sin un departamento de talento humano.

Variable Dependiente de la Hipótesis Particular 1 (VDHP1).

El clima laboral no es agradable ni óptimo para los colaboradores de la empresa, haciendo que todo malestar sea transmitido a todo cliente interno.

Variable Independiente de la Hipótesis Particular 2 (VIHP2).

Si se implementa el departamento de talento humano.

Variable Dependiente de la Hipótesis Particular 2 (VDHP2).

Permitirá a la empresa contar con los colaboradores más aptos e idóneos, por la inclusión y estandarización de procesos de reclutamiento y selección de personal creados.

Variable Independiente de la Hipótesis Particular 3 (VIHP3).

Si la empresa implementa el departamento de talento humano.

Variable Dependiente de la Hipótesis Particular 3 (VDHP3).

Permitirá la obtención de beneficios al interior de la organización.

Variable Independiente de la Hipótesis Particular 4 (VIHP4).

Si se implementa el departamento de talento humano.

Variable Dependiente de la Hipótesis Particular 4 (VDHP4).

Generará un alto impacto en la cultura organizacional de la empresa.

1.7. Aspectos Metodológicos de la Investigación.

1.7.1. Tipo de Estudio.

Investigación Descriptiva.

Esta investigación se basa fundamentalmente en hechos reales, ya que gran cantidad de organizaciones, empresas y/o instituciones existentes en el mercado, poseen un departamento de talento humano que es el encargado de reclutar y seleccionar el personal, así como también del resto de procesos inherentes a este departamento.

Otro hecho que da base a que esta investigación es descriptiva, es el que las variables que tenemos son claras y definidas, y además la relación o asociación que existe entre las mismas (variables) van a ser de mucha utilidad en la predicción.

1.7.2. Método de Investigación.

Los Métodos de investigación para el presente estudio se centrarán básicamente en la deducción e inducción y método empírico experimental complementario.

Método de Investigación Deductivo.

Se parte de un marco general referencial que es el hecho generalizado de que la gran mayoría de las empresas u organizaciones cuentan con un departamento de talento humano para que apoye en las actividades, tareas y procesos que le competen a este departamento, para centrarlo específicamente en una Institución como es en este caso la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Iniciamos con unas hipótesis, las que son estudiadas detenidamente, las mismas que son confirmadas o no, después de que se haya realizado una observación pormenorizada de las mismas.

Método de investigación inductivo.

Básicamente esta investigación parte de las observaciones en sitio buscando patrones de comportamiento humano, donde se buscarán alternativas de solución basadas en hipótesis para dar soporte o sustento a la teoría planteada de que el potencial humano es el recurso primordial en las empresas.

Método empírico experimental.

De carácter complementario.

Se va a utilizar como una técnica de recolección de datos a través de un censo, el cual va permitir verificar las hipótesis que hemos planteado, una vez que analizadas las preguntas realizadas.

De carácter Fundamental.

También se va a utilizar la técnica de observación, ya que se observará de manera directa el desenvolvimiento de los colaboradores de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo S.A., y de esta manera sacar las respectivas conclusiones.

1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

Dentro de las técnicas que se están considerando utilizar para la elaboración del presente estudio de investigación se enuncian a continuación:

Técnica de la observación, dentro de las cuales se utilizará:

- ❖ Observación humana (realizada por una persona).
- ❖ Observación natural (situación normal).
- ❖ Observación directa (observar el comportamiento tal y cual ocurre en la realidad).

Técnica del censo.

El censo es una técnica de recolección de datos que se lleva a efecto a toda la población que es objeto del estudio, es decir que un censo no se lo puede efectuar a una muestra.

Como en este caso el número total de empleados que tiene la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. es de 33 colaboradores, se decide trabajar con la técnica del censo para obtener la información requerida.

1.7.4. Tratamiento de la Información.

Para procesar el tratamiento de la información se hará uso de las modernas herramientas tecnológicas que existen en la actualidad, es decir buscaremos apoyarnos en los sistemas de información computacionales. Así mismo para la presentación de datos se lo hará a través de hojas electrónicas.

Por otra parte, en este trabajo de investigación también se utilizará la estadística descriptiva, que es el proceso de recolectar, agrupar y presentar datos de una manera tal, que describa fácil y rápidamente dichos datos⁶.

1.8. Resultados e impactos esperados.

Podemos decir que al finalizar este trabajo de investigación se presentarán datos reales que permitirán poner en evidencia la falta de un departamento de talento humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. de la ciudad de Guayaquil; ya que el censo a realizar a cada uno de los colaboradores que la conforman, dejará ver con claridad el malestar existente en cada uno de ellos. Esto por distintas razones, como pueden ser, por la falta de capacitación, fallas en la comunicación, falta de programas de integración entre colaboradores, falta de un programa de incentivos, fallas en el servicio de atención del cliente interno, entre otras.

Así mismo los resultados obtenidos podrán dejar entrever el ambiente o clima laboral que existe al interior de la organización por la falta del departamento de talento humano que se encargue de llevar a cabo todos los procesos que le competen.

Por tanto, auguramos que la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. acoja nuestras observaciones, sugerencias, resultados del censo, y sobre todo, el plan estratégico para dar inicio en el corto plazo, a la implementación del departamento de talento humano.

⁶ Allen L. Webster. "Estadística aplicada a los Negocios y Economía". Editorial Irwin Mc Graw – Hill. Tercera edición. Colombia. 2004.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO.

2.1. Análisis de la situación actual.

Se presenta un análisis de la real y actual situación del manejo del recurso humano al interior de la empresa de estudio – Sistemas y Servicio Erazo C.A., así como también una clara muestra de que varios de sus colaboradores no cuentan con las competencias necesarias y capacidades para desenvolverse en el cargo que ocupan; es decir, la manera como han sido seleccionados estos colaboradores, no ha sido a través de la aplicación de procedimientos y procesos estándares que se aplican en la actualidad.

A continuación se detalla como se llevan los diferentes procesos del manejo del RRHH al interior de la organización.

Proceso de Reclutamiento y selección.

El actual proceso de reclutamiento para vincular a un nuevo colaborador a la empresa, se lo realiza de la siguiente manera:

A) *Solicitud de recomendados.*- Por medio de esta actividad la empresa acoge aspirantes que son recomendados por parte de colaboradores que trabajan al interior de la empresa, con esto se descarta buscar postulantes en el mercado, lo que conlleva a que el candidato (a) no cumpla con todos los requerimientos y requisitos para ocupar la vacante existente.

Bajo este sistema de recomendados no se busca ser eficientes y efectivos para cubrir las puestos al interior de la empresa, sino más bien cumplir compromisos de amistad y solidaridad.

Se debe tener presente que la manera de reclutar y seleccionar personal bajo este sistema de recomendados, no aporta para que la empresa pueda contar con los mejores talentos que permitan a la organización ser más competitiva.

B) *Portales de Universidades.*- La empresa a través de este medio busca reclutar y seleccionar jóvenes profesionales recién graduados para vincularlos a la misma; si bien es cierto que esta manera de reclutar personal está dentro de un proceso normal de selección, hay que considerar que estos jóvenes profesionales aún no cuentan con la suficiente experiencia dentro del campo laboral, lo que puede considerarse como una desventaja ante profesionales de carrera con experiencia existentes en el mercado.

Un claro ejemplo de este tipo de reclutamiento se lo pudo realizar en compañía del Gerente General de la empresa, quien supo indicar que ingresando a los portales de la ESPOL y de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en ambas universidades existe la bolsa de empleo o trabajo, donde vía virtual colocan los anuncios de las vacantes y/o puestos existentes en la empresa, indicando por supuesto todos los requisitos que debe de cumplir el postulante o candidato.

Adicional en las observaciones realizadas al interior de la empresa, se pudo apreciar y evidenciar que este reclutamiento (contratar jóvenes profesionales recién graduados) estaba provocando cierto malestar en el personal antiguo, ya que - el personal antiguo - no brindaba la suficiente colaboración a este personal nuevo y joven, esto indudablemente viene afectar el ambiente laboral al interior de esta empresa.

C) *Referencias Personales.*- La empresa a través de este sistema solicita referencias vía telefónica de sus aspirantes, esto lo ejecuta cuando el candidato proviene de una fuente externa, es decir de la bolsa de empleos de la Universidad.

Si el aspirante proviene por recomendación interna de sus empleados, se omite este paso, y el aspirante es contratado de manera directa sin necesidad de solicitar referencia alguna.

Como se puede evidenciar, tanto el proceso de reclutamiento y selección de personal se lo lleva a la ligera, es decir sin considerar aspectos básicos que son necesarios para un proceso correcto de reclutamiento y selección de personal.

Estos procesos (de reclutamiento y selección) llevados de una manera rápida, no contribuyen a que la organización pueda contar con gente con las capacidades, conocimientos y experiencia suficiente para desenvolver los cargos para los cuales han sido (y son) contratados, y en cierta forma afectan el desempeño de ellos mismos, y la calidad del servicio con las cuales cada persona atiende y es atendida al interior de la empresa.

Proceso de inducción y capacitación.

En la actualidad al interior de la empresa no se cuenta con procesos establecidos de inducción y capacitación para los colaboradores.

De acuerdo a versiones de los jefes departamentales, existen pocos programas de capacitación que se ejecutan y llevan a cabo en los momentos actuales, y estos programas están direccionados solo para los mandos medios (Jefaturas), esto evidentemente deja entrever que no existe una planificación de parte de alguna persona o departamento que se encargue de hacer un análisis de detección de necesidades de capacitación para los colaboradores en general.

La falta de programas de inducción y capacitación afecta sin lugar a duda al buen rendimiento y desempeño de cada persona, porque desde un inicio no se trata de familiarizar al colaborador con la empresa, menos aún se preocupa por detectar los vacíos que esta persona tiene para desempeñar mejor su función.

Proceso de evaluación de Desempeño y Compensación.

Proceso de Evaluación de Desempeño.- Según la información proporcionada por la Gerencia General, en los momentos actuales la empresa no cuenta con un formato que sirva para evaluar el desempeño de cada colaborador, y esto básicamente porque no disponen de indicadores o metas establecidas que deban cumplir cada departamento.

Al no existir indicadores sobre los cuales basarse y calificar el desempeño del personal, resulta muy difícil ser objetivo sobre una evaluación al colaborador, por tanto la manera como se lleva esta evaluación, es más subjetiva a lo que el Jefe pueda determinar sobre su dirigido. Indudablemente que esto no es correcto, y crea un malestar en cada colaborador al ser evaluado por su Jefe de esa manera, ya que la aspiración de cada empleado es que lo evalúen de acuerdo a los resultados que entregue.

Proceso de Compensación.- Se considera que la falta de indicadores y manera subjetiva de evaluar el desempeño de cada colaborador, es lo que no ha permitido llevar un programa de reconocimiento y compensación.

Programas de integración.

Dentro de los programas de integración que mantiene la empresa en la actualidad, se da el fin de año; es decir, la única fecha en la cual se realizan reuniones por áreas en todo un año de trabajo, es a finales del mes de Diciembre.

Se debe dar a conocer que en esta fecha, no se reúnen todos los empleados a festejar en un evento de manera grupal, sino cada área es la encargada de organizar su pequeño evento, y a manera de islas cada una por separado realiza sus actividades de festividad.

Profesiones por cargo.

El presente cuadro permite tener una leve idea de cuan mal están seleccionados los colaboradores para el cargo que actualmente ocupan. En el mismo se hace referencia a ciertos cargos.

Cuadro No. 2
Profesiones por cargo

Cargo	Profesión	Funciones principales
Gerente General	Lcdo. En Administración	Representación legal, judicial y extrajudicial de la organización, planificar, organizar, administración y manejo de personal
Jefe Financiero	Ing. Administración de Empresas	Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades financieras de la empresa.
Jefe de Comercialización	Ing. Administración de Empresas	Dirigir el departamento comercial, incrementar la cartera de clientes, plan estratégico de ventas.
Jefe Técnico	Ing. Sistemas de computo	Administrar y dirigir el departamento técnico, servicio técnico de reparación de equipos de cómputo.
Jefe Administrativo	Ing. Administración de Empresas	Administrar, organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de la empresa de una manera eficiente, manejo de presupuesto.
Contador	CPA	Elaboración de balances, cuadro de cuentas, presupuestos, informes, conocimientos contables, manejos NIIFS,
Cajera	CPA	Atención al cliente, facturación, inventarios, realización de pedidos,
Auxiliar contable	Bachiller en contabilidad	Manejo de procesos contables
Asistente de compras	Bachiller en Informática	Elabora pedidos de compra, guías de remisión, receta y entrega productos a bodega.
Asistente de ventas	Bachiller en Informática	Análisis de ventas y presupuesto de ventas, análisis de comisiones.
Coordinador de marketing	Estudiante de Ing. Comercial	Administrar presupuesto de MK, Coordina actividades para publicidad, canales de ventas, mercadeo
Bodeguero	Bachiller en Ciencias Sociales	Ingresos y egresos en el sistema, inventarios, movimiento de materiales
Secretaria	Estudiante Ing. Sistemas	Apoya en procesos administrativos, contacto con clientes

Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Como se puede apreciar, en algunos casos el estudio no tiene afinidad con el cargo que ocupa. Básicamente no se ha seguido un correcto proceso de reclutamiento y selección de las personas para ocupar estas vacantes, más bien ha primado el compromiso por aceptar personal recomendado.

Niveles de comunicación.

A continuación se resume los problemas y falencias en la comunicación:

Cuadro No. 3
Actual sistema de niveles de comunicación

Actividad	Comunicación horizontal (hacia sus pares)	Comunicación vertical (hacia arriba)	Comunicación vertical (hacia sus dirigidos)
Abierto a escuchar	Si	No	Si
Acepta opiniones	No	No	Oyente
Abierto a comunicar	Lo básico	No	Lo básico

Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Resumiendo:

Los resultados presentados denotan el problema y realidad actual de la situación de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A., producto de la falta de un área que se encargue de velar y preocuparse del recurso humano; es decir, de un departamento de talento humano que administre, planifique y dirija el recurso (considerado) más valioso de las organizaciones.

De manera resumida podemos enunciar los problemas evidenciados:

- ❖ Contratación por recomendación o compromiso

- ❖ Contratación de manera directa, sin realizar un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal.

- ❖ Enrolamiento de personal con poca experiencia, capacidad, liderazgo, destrezas y mala actitud (no en su totalidad por cierto).
- ❖ Vinculación de personal sin haber hecho un análisis o seguimiento de sus antecedentes y/o referencias personales.
- ❖ Personal con falta de capacitación.
- ❖ Desmotivación y falta de sentido de pertenencia a la organización, personal no comprometido.
- ❖ Fallas en la comunicación en todos los niveles.
- ❖ Ausencia de programas de incentivo (no necesariamente económicos), ya que existen múltiples factores para motivar al personal, por ejemplo: la capacitación, un adecuado liderazgo, programas deportivos entre otros.
- ❖ Fallas en el servicio de atención al cliente interno.
- ❖ Ausencia de planes y programas de integración e interrelación entre colaboradores, y entre colaboradores y sus familias, entre sus familias y la empresa.
- ❖ Falta de procedimientos, instructivos, profesiogramas para cada perfil.
- ❖ Ausencia de programas de evaluación de desempeño

Se logra determinar que existen varios factores que están afectando a la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. por la falta de un departamento de talento humano, que sea el encargado de llevar a cabo todos los procesos que le competen.

Análisis actual y descripción de los puestos.

La manera como llevan la descripción de puestos al interior de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A., se la presenta a continuación:

Puesto: Gerencia General

Cargo: Gerente General

Análisis del cargo:

Desarrollo empresarial

Descripción del puesto:

- ❖ Innovación
- ❖ Decisión inmediata y oportuna
- ❖ Visión
- ❖ Comunicación altamente efectiva con toda la organización.

Área: Contabilidad

Cargo: Jefe Financiero

Análisis del cargo:

Supervisión financiera de la organización

Descripción del puesto

- ❖ Control de la liquidez organizacional.
- ❖ Confidencialidad
- ❖ Comunica a: gerencia.- gerente general

Área: Contabilidad

Cargo: Contadora general

Análisis del cargo:

Manejo financiero

Descripción del puesto

- ❖ Control y supervisión de movimientos financieros y contables.
- ❖ Confidencialidad

- ❖ Optimización de recursos financieros
- ❖ Comunica a: gerencia la información financiera de la organización, para la eficaz toma de decisiones.

Área: Contabilidad

Cargo: Auxiliar Contable

Análisis del cargo:

Soporte y respaldo a la información financiera y contable de la organización.

Descripción del puesto:

- ❖ Ejecución y elaboración de movimientos contables.
- ❖ Comunica a: contador general reportes semanales de los movimientos contables.

Área: Caja

Cargo: Cajera

Análisis del cargo:

Recaudación de valores monetarios.

Descripción del puesto

- ❖ Reportes diarios de movimientos en valores en efectivo u otros ingresos.
- ❖ Comunica a: contabilidad general reportes diarios de los movimientos monetarios.

Puesto: Comercial

Cargo: Jefe de Comercialización

Análisis del cargo:

Supervisión y logística

Descripción del puesto

- ❖ Análisis de volúmenes de venta.
- ❖ Verificación de valores por gastos de adquisición.
- ❖ Supervisión de estrategias a utilizarse.

- ❖ Comunica a: gerencia.- gerente general

Área: Ventas

Cargo: Asesor (a) Comercial

Análisis del cargo

Maximizar las ventas con recursos propios de la organización.

Descripción del puesto

- ❖ Asesoramiento y búsqueda de clientes e incrementar el volumen de ventas.
- ❖ Proactivo y dinámico.
- ❖ Comunica a jefe de comercialización.

Puesto: Compras

Cargo: Jefe de Compras

Análisis del cargo

Minimizar gastos por adquisición de mercadería.

Descripción del puesto

- ❖ Incrementar la rentabilidad de la organización.
- ❖ Conocimiento general de productos.
- ❖ Comunica a jefe de comercialización.

Área: Marketing

Cargo: Jefe Marketing

Análisis del cargo

Atención de clientes con estrategias.

Descripción del puesto

- ❖ Fomentar la atención de cliente mediante estrategias publicitarias.
- ❖ Coordinación y activación de eventos en pro de mejorar ventas.
- ❖ Comunica al jefe de comercialización, compras y ventas.

Área: Técnico

Cargo: Jefe Técnico

Análisis del cargo

Supervisión de procesos de garantía y ensamblaje.

Descripción del puesto

- ❖ Inducción a capacitaciones continuas.
- ❖ Manejo y control de inventario.
- ❖ Comunica a gerencia – gerente general

Área: Técnico

Cargo: Garantía

Análisis del cargo

Respuesta y agilidad técnica

Descripción del puesto

- ❖ Relación y comunicación con los clientes
- ❖ Proceso de garantía inmediato.
- ❖ Verificación de datos para tramites de garantía
- ❖ Comunica a jefe técnico

Área: Técnico

Cargo: Ensamblaje de equipos

Análisis del cargo

Conocimientos en equipos de computación

Descripción del puesto

- ❖ Precisión en el proceso de ensamblaje.
- ❖ Rapidez en el armado de piezas.
- ❖ Comunica a jefe técnico.

Área: Administrativo

Cargo: Jefe Administrativo

Análisis del cargo

Supervisión del rendimiento y desempeño del área.

Descripción del puesto

- ❖ Decisión oportuna
- ❖ Capacidad de mando
- ❖ Comunica a gerencia – gerente general

Área: Bodega

Cargo: Jefe de Bodega

Análisis del cargo

Interacción con el inventario y el manejo eficaz de la logística de la organización.

Descripción del puesto

- ❖ Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas
- ❖ Comunica al gerente general los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos.

Área: Cobranzas – Crédito

Cargo: Jefa de Cobranzas y Crédito

Análisis del cargo

Manejo de cartera vencida y por vencer de clientes.

Descripción del puesto

- ❖ Análisis de saldos vencidos y por vencer
- ❖ Revisión de líneas de créditos de clientes
- ❖ Comunica a: contador general reportes diarios de cobranzas y créditos otorgados a clientes.

Área: Secretaría

Cargo: Secretaria General

Análisis del cargo

Eficiencia oportuna

Descripción del puesto

- ❖ Proactiva
- ❖ Compromiso con la organización
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Compromiso con el aprendizaje
- ❖ Comunica a: gerencia

Como se puede observar, no existen formatos que permitan describir los puestos, cargos, funciones, procedimientos y actividades (instructivos) que cada colaborador debe desarrollar al interior de la empresa.

Tanto la información recopilada al interior de la empresa, como las observaciones realizadas, indican y dejan entrever que no existe evaluación de desempeño que se realice a los colaboradores, por tal razón no se puede colocar valores o calificaciones que permitan dar a conocer con mayor claridad la falta de competencias o bajo rendimiento de cada uno de los empleados al interior de la empresa.

Por tanto, realizado el respectivo análisis de la situación actual se puede estimar que es de suma importancia que los directivos o dueños de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. adopten las medidas correctivas a fin de enrumbar y guiar de mejor manera la organización con un departamento que se encargue de administrar todos los procesos de RRHH, y acogiendo este trabajo investigativo como una alternativa para mejorar su competitividad.

2.1.1. Análisis de la zona de estudio.

Se comprenderá como zona de estudio a la ubicación geográfica donde se encuentra la fuente de investigación de este proyecto.

está compuesta de 344,5 km² de superficie, de los cuales 316,42 km², equivalentes al 91,9% del total, pertenecen a la tierra firme (*suelo*); mientras que los restantes 28,08 km², equivalentes al 8,1%, pertenecen a los cuerpos de agua que comprenden a ríos y esteros. La Conurbación de Guayaquil que es el área metropolitana de Guayaquil más allá de los límites de la aglomeración urbana, incluye las ciudades de Milagro, Daule, Playas entre otras dándole una población consolidada de 3.063.727 habitantes.

Santiago de Guayaquil se destaca entre las ciudades ecuatorianas por su elevado uso de tránsito masivo, y por su densidad total y la diversidad de su población. El puerto de la ciudad es uno de los más importantes de la costa del Pacífico oriental. El 70% de las exportaciones privadas del país sale por sus instalaciones, ingresando el 83% de las importaciones. Además, por su posición de centro comercial, se ha denominado a la ciudad como la "*capital económica del país*" esto es debido a la cantidad de empresas, fábricas, y locales comerciales que existen en toda la ciudad. Otro apodo muy común entre la población es el de "*La Perla del Pacífico*".⁹

2.1.2. Análisis del entorno de la zona de estudio.

Para realizar el respectivo análisis de la zona donde se centra nuestro trabajo de investigación, es necesario presentar una perspectiva de su economía y comercio para conocer mayores detalles pormenorizados de la zona.

Economía de la Ciudad de Guayaquil.

Guayaquil es una ciudad de amplia actividad comercial. La revista América Economía en su edición de abril del 2002, incluyó el ranking 2003 de las ciudades de América,[10] del que se destaca la aparición de Guayaquil en el sexto puesto entre las ciudades que prestan mayores facilidades para emprender negocios (ciudades

⁹ Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC.gov.ec - Cantón Guayaquil
CIA World Factbook.CIA, 2011.

La ciudad de Guayaquil ha sido desde la época colonial un importante centro de comercio en la región. Los principales ingresos de los guayaquileños son el comercio formal e informal, los negocios, la agricultura y la acuicultura; el comercio de la gran mayoría de la población consta de pymes y microempresas, sumándose de forma importante la economía informal que da ocupación a miles de guayaquileños.

Guayaquil mantiene una infraestructura de importaciones y exportaciones de productos con estándares internacionales. Entre sus principales puentes de comercio están: el puerto marítimo, principal del Ecuador y uno de los de mayor afluencia naviera en las costas del Pacífico; y el aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo. Adicionalmente, cuenta con una infraestructura de carreteras y vías a otras ciudades y provincias, consideradas las mejores del país.

El proyecto de regeneración urbana busca como principal objetivo, por medio de regeneraciones de los cascos comerciales, el incremento de las plusvalías prediales. Estos proyectos impulsados en la ciudad por parte de las últimas alcaldías han logrado este objetivo tras invertir grandes sumas de dinero. La actual administración municipal tiene como meta convertir a Guayaquil en un lugar para el turismo internacional de primera clase y de negocios multinacionales.

Guayaquil, la ciudad con mayor influencia sobre el PIB Guayas, tiene una oferta urbanística por la vía a la costa, a Daule y a Samborondon que crece. Mientras que los productores de camarón, banano, cacao, café, y arroz se han beneficiado de un precio mayor. De acuerdo con el último estudio, efectuado por el Banco Central del Ecuador, en el 2010 la economía guayasense generó 26,44 del PIB, lo que la ratifica a la cabeza de las otras 21 provincias. Le sigue Pichincha con un 21,86 del PIB. La inversión se concentra en un 68% en cinco sectores: el agrícola, pesquero, manufacturero, comercial y construcción, según los datos del central; siendo la manufactura, específicamente, la más relevante con un valor agregado generado de 1200 millones de dólares.

La actividad comercial y los beneficios que brindan se ven también a nivel corporativo, las oportunidades del sector privado al desarrollar modelos de negocios

que generen valor económico, ambiental y social, están reflejadas en el desarrollo de nuevas estructuras y edificaciones, la inversión privada en Guayaquil ha formado parte en el proceso del crecimiento de la ciudad, los proyectos inmobiliarios, urbanizaciones privadas, y centros de negocios y oficinas, han ido en aumento, convirtiendo a la ciudad en un punto estratégico y atractivo para hacer negocios en el Ecuador.

Comercio.

El comercio aportó con 1028 millones de dólares. La construcción también ha tenido un efecto multiplicador en la economía. Durante la época de la colonia Guayaquil siempre ocupó un lugar primordial. En sus astilleros se construían embarcaciones con las famosas maderas de sus inmediaciones como guayacán, mangle, balsa, laurel, y otras, llegando a convertirse en Astillero Real de la corona española.

Actualmente Guayaquil es el puerto fluvial más importante del país, donde llegan embarcaciones de todas partes del mundo. El 73% de todas las importaciones y el 47% del total de las exportaciones se movilizan a través de las instalaciones portuarias que se encuentran al sur de la ciudad. Existe la polémica de que los altos sectores empresariales guayaquileños han obligado por medio del Estado a imponer restricciones mercantiles a los demás puertos del país, lo que les ha impedido desarrollarse a estos últimos dando la hegemonía a los primeros.

Las siguientes cámaras tienen su sede en la ciudad de Guayaquil:

- ❖ **La Cámara de Comercio de Guayaquil** es el ente gremial más antiguo del Ecuador, fue fundada para servir al interés gremial de sus afiliados, al desarrollo de sus actividades comerciales y empresariales, dentro del marco de las leyes de la nación.

- ❖ **La Cámara de la pequeña Industria del Guayas** es una organización no gubernamental con sede en Guayaquil, agrupa y representa a las pequeñas y

medianas empresas de la provincia del Guayas, busca la generación y apoyo a la producción sostenible y sustentable de bienes y servicios en la provincia del Guayas, a través de la creación y consolidación de unidades de producción, comercio o servicios, liderando su desarrollo empresarial por medio de, apoyo empresarial, promoción comercial y servicios financieros.

- ❖ La **Cámara de Industrias** constituida y organizada por los productores industriales radicados en Guayaquil y su zona de influencia, apoya el desarrollo socioeconómico de la ciudad.¹⁰

2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

2.2.1. Análisis comparativo.

Para sustentar la propuesta de este proyecto de investigación, es necesario realizar un análisis comparativo con otras empresas que dispongan un departamento de talento humano funcionando en sus instalaciones.

Por tanto, es de conocimiento público que las grandes empresas como las multinacionales que funcionan en nuestro país, están bien estructuradas departamentalmente hablando, bien organizadas con todos sus procesos; y, que más allá de los recursos económicos con los que cuentan, estas empresas han invertido mucho en el pilar fundamental que es el recurso humano (es decir sus colaboradores), ya que es ésta “gente” es la que conforma y hace la empresa, y a la vez, es la que hace la gran diferencia con las demás empresas.

¹⁰ Diccionario Biográfico Ecuador. Rodolfo Pérez Pimentel

El Tiempo. El Tiempo de Cuenca, 2010.

La economía de Guayas lidera el PIB, según Banco Central del Ecuador
Mercado bursátil, artículo del Diario Expreso

Aplicación de benchmarking para aplicar un departamento de talento humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

En la mayoría de empresas existe un departamento de talento humano encargado de reclutar, seleccionar, retener, capacitar, desarrollar y motivar al recurso humano, que es a donde debemos ver para aprender, replicar, y en el mejor de los casos superar los resultados.

Así mismo, estamos considerando que en aquellas empresas donde cuentan con este departamento de talento humano existe mejor clima laboral para trabajar, menor índice de rotación y mejores resultados obtenidos, entonces es conveniente aplicar una herramienta muy valiosa en la actualidad, como es el benchmarking; para aprender de "los mejores" todas aquellas prácticas, herramientas y modelos adoptados por ellas, para aplicar en la empresa de estudio de este proyecto de investigación.

2.2.2. Evolución.

Desde la creación de la Empresa Sistemas y Servicios C.A. en el año 1990 su dueño y Gerente propietario el Lcdo. Byron Eduardo Erazo Navas ha sido la persona que con su esfuerzo e inversión económica ha levantado esta empresa, pero con el transcurrir de los años esta micro empresa pasa a ser una pequeña empresa.

A inicios la empresa contaba con una oficina matriz y 4 empleados, incluido su propietario, actualmente la empresa cuenta con 33 empleados y 3 sucursales en diferentes Centros Comerciales de la Ciudad de Guayaquil. Es por tanto de considerar que las cosas y la manera de llevar las cosas han cambiado, y así mismo debemos tener claro que en la actualidad moderna, ya no funcionan los métodos y maneras de llevar las cosas como antes.

Referente a la contratación de nuevos colaboradores, hasta la actualidad el mismo dueño de la empresa es el encargado de hacer todo el proceso de reclutamiento y

selección de personal para vincularlo a la organización, así mismo el dueño de la empresa es el encargado de llevar toda la parte de la administración del recurso humano; entonces claramente nos podemos dar cuenta que el dueño o Gerente es el encargado de realizar todos los procesos inherentes al manejo del RRHH. Esto no es correcto, ni debe ser posible en la actualidad en una empresa que está inmersa en un mercado tan competitivo.

Es por tanto que después de haber evidenciado todas estas anomalías, nace la propuesta de este proyecto de investigación, con la finalidad de mejorar principalmente la selección del recurso humano para vincularlo a la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. de la ciudad de Guayaquil a través de un departamento que se encargue de realizar todos estos procesos.

2.2.3. Tendencias y perspectivas.

2.2.3.1. Tendencias.

Lo más probable que si la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. continua aplicando todos aquellos procesos de reclutamiento y selección de personal de manera directa como la hacía o hace hasta la actualidad, sin valerse de las herramientas que se ofrecen en el mercado, y aplicando procedimientos y procesos correctos para seleccionar un personal idóneo, calificado y capacitado para que realice las diferentes actividades laborales en los distintos departamentos de la organización, se puede decir que la tendencia va seguir siendo la de vincular personal no capacitado, no apto, con falta de idoneidad que a la larga va a derivar en continuar manteniendo un ambiente laboral de baja calidad y con resultados no muy alentadores para su dueño.

2.2.3.2. Perspectivas.

Como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este tema de investigación, la falta del departamento de talento humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo

C.A., permite evidenciar todas aquellas falencias con el recurso humano contratado, y los resultados negativos o consecuencias que derivan de ello.

Por tanto nuestra observación de lo percibido dentro de la empresa; y, comparando con otras empresas donde se evidencia la estructura organizacional departamental completa y funcionando de mejor manera, nos permite crear un juicio de valor (percepción) de la realidad actual, es decir del ambiente laboral de baja calidad que se tiene al interior de la empresa, esto por contar con colaboradores sin las competencias necesarias para desenvolver sus funciones.

Necesariamente hay que generar el cambio dentro de la empresa, pero para el efecto se necesita primero que el Gerente se convenza que la propuesta enmarcada dentro de este proyecto de investigación le va a dar buenos resultados, resultados que a la postre van a beneficiar a todas las partes (empresa, colaboradores, clientes, proveedores, y todas aquellas personas que tengan una relación directa e indirecta con la organización).

Presentación de resultados y diagnósticos.

A continuación se detalla el respectivo análisis e interpretación de resultados del censo realizado, así como también el diagnóstico de cada una de las preguntas formuladas al total de la población censada.

CENSO DE DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A.

1.- ¿Cree usted que el Departamento de Talento Humano (DTH) es beneficioso para la empresa?

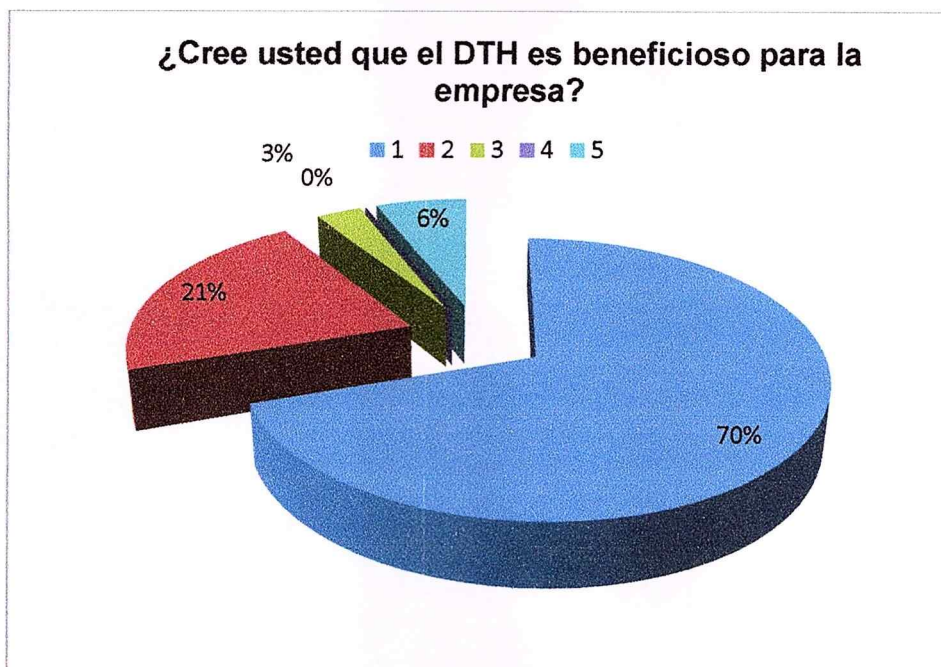
Tabla No. 1
Pregunta No. 1 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	23	70
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	7	21
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	1	3
Regular - parcialmente en desacuerdo	0	0
Deficiente - totalmente en desacuerdo	2	6
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 4



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 70% de los empleados están totalmente de acuerdo que exista el DTH en la empresa, el 21% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 6% está totalmente en desacuerdo, y el 3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

2.- ¿Cree usted que el Departamento de Talento Humano (DTH) es beneficioso para los empleados?

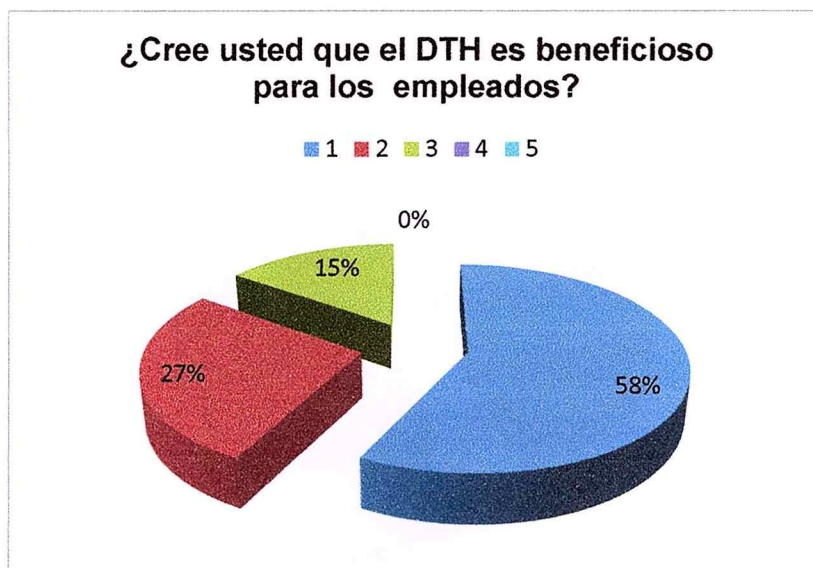
Tabla No. 2
Pregunta No. 2 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	19	58
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	9	27
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	5	15
Regular - parcialmente en desacuerdo	0	0
Deficiente - totalmente en desacuerdo	0	0
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 5



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 58% de los empleados están de acuerdo que el DTH es totalmente beneficioso para los empleados, el 27% está parcialmente de acuerdo de que es beneficioso, mientras que el 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4.- ¿Cree usted que al existir el DTH ingresarán colaboradores más capacitados a la empresa?

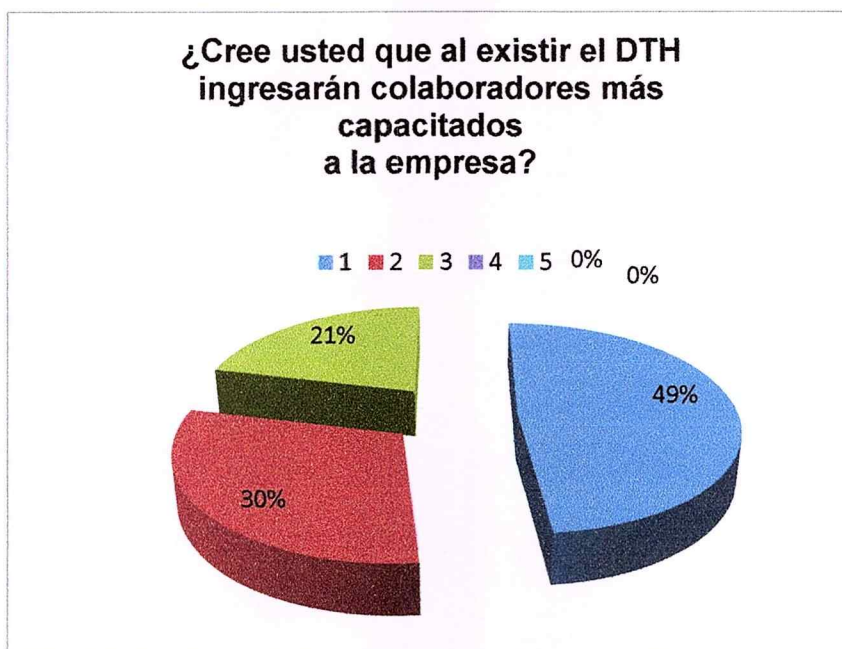
Tabla No. 4
Pregunta No. 4 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	16	49
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	10	30
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	7	21
Regular - parcialmente en desacuerdo	0	0
Deficiente - totalmente en desacuerdo	0	0
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 7



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 49% de los empleados está totalmente de acuerdo, el 30% está parcialmente de acuerdo y el 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de que al existir el DTH ingresarán colaboradores más capacitados a la empresa.

5.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la empresa?

Tabla No. 5

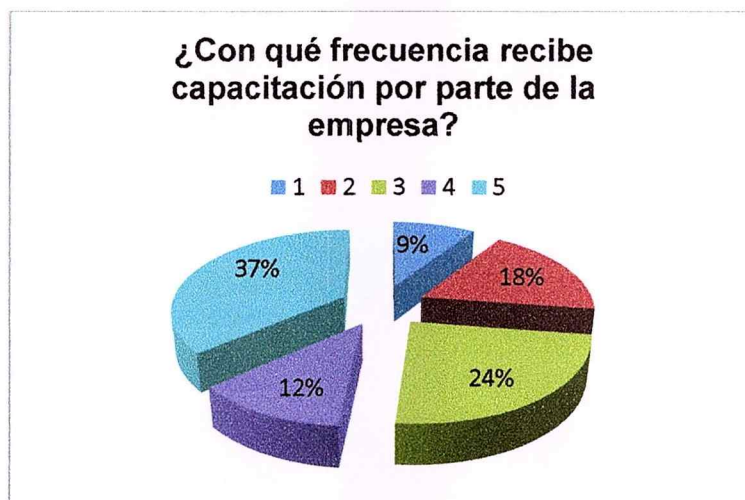
Pregunta No. 5 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Siempre	3	9
Muy frecuente	6	18
A veces	8	24
Poco frecuente	4	12
Nunca	12	37
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 8



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 37% de los empleados nunca han recibido capacitación por parte de la empresa, el 24% a veces a recibido capacitación, el 18% muy frecuente, el 12% poco frecuente y el 9% siempre ha recibido capacitación.

6.- ¿Cree usted que los programas de capacitación aumentarían su rendimiento?

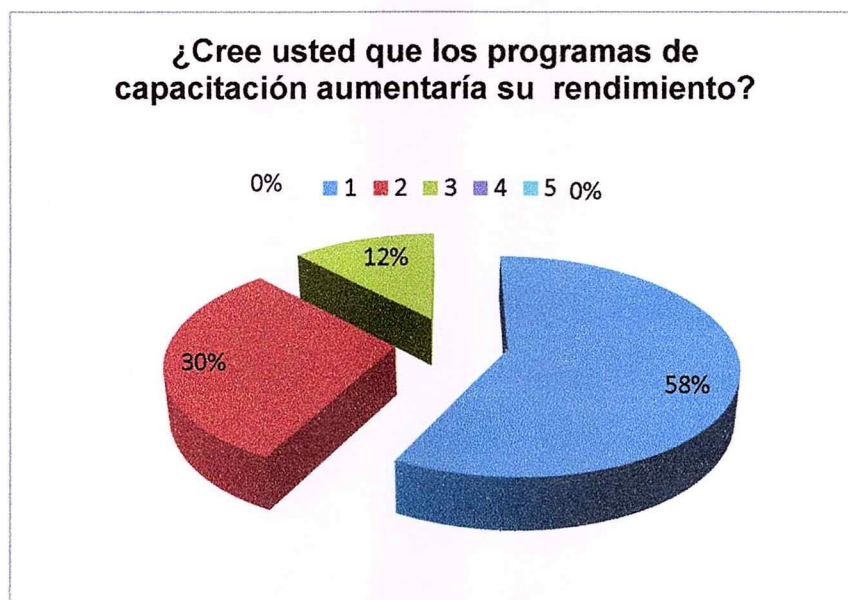
Tabla No. 6
Pregunta No. 6 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	19	58
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	10	30
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	4	12
Regular - parcialmente en desacuerdo	0	0
Deficiente - totalmente en desacuerdo	0	0
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 9



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 58% de los empleados de Sistemas y Servicios Erazo C. A. está totalmente de acuerdo con que los programas de capacitación aumentarían su rendimiento, el 30% está parcialmente de acuerdo y el 12% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

7.- ¿Tiene facilidad por parte de la empresa para comunicar sus inquietudes?

Tabla No. 7

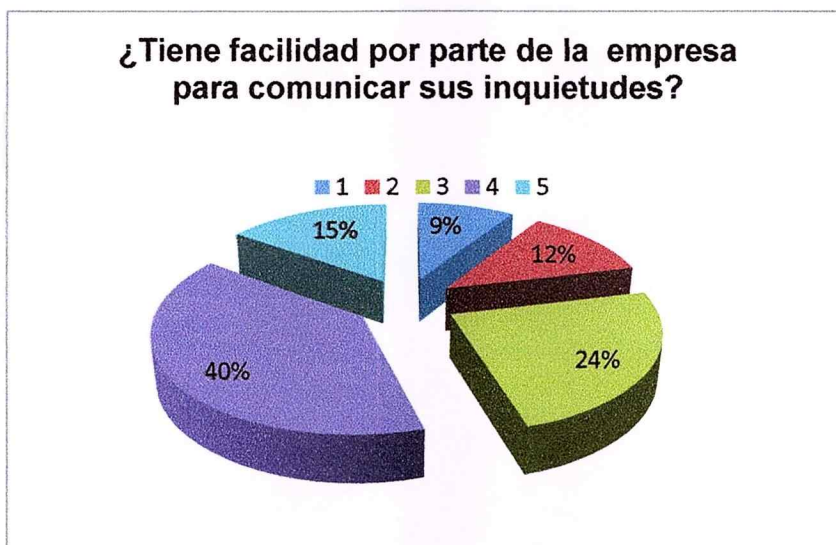
Pregunta No. 7 del censo.

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	3	9
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	4	12
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	8	24
Regular - parcialmente en desacuerdo	13	40
Deficiente - totalmente en desacuerdo	5	15
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 10



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 40% de los empleados está parcialmente en desacuerdo de que si se tiene facilidad por parte de la empresa para comunicar sus inquietudes, el 24% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está totalmente en desacuerdo, el 12% está parcialmente de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo.

8.- ¿Su jefe comunica las metas a alcanzarse?

Tabla No. 8
Pregunta No. 8 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Si	14	42
No	19	58
No contesta	0	0
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 11



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 58% de los empleados indica que su jefe no comunica las metas a alcanzarse, mientras que el 42% manifiesta que si lo hace.

9.- ¿Su jefe es cordial?

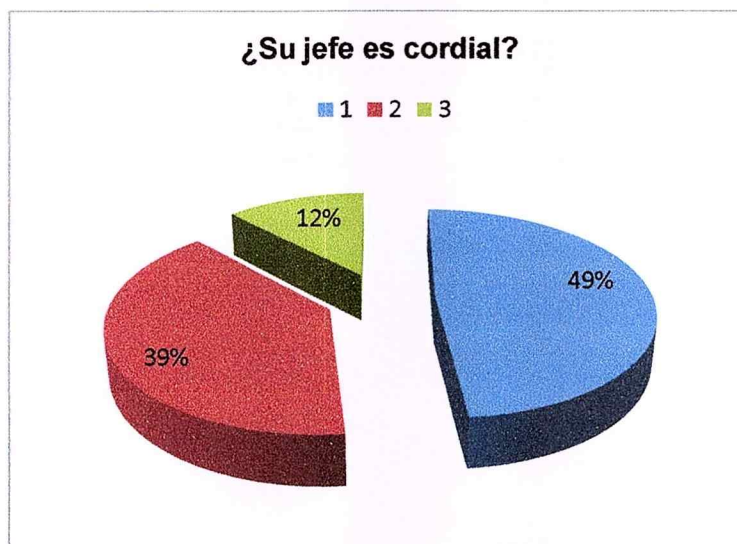
Tabla No. 9
Pregunta No. 9 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Si	16	49
No	13	39
No contesta	4	12
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas Y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 12



Fuente: Censo realizado en Sistemas Y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 49% de los empleados responde que su jefe es cordial, mientras que el 39% que no lo es, y el 12% no contesta.

10.- ¿Su jefe felicita por un trabajo bien realizado?

Tabla No. 10
Pregunta No. 10 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Si	17	52
No	14	42
No contesta	2	6
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas Y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 13



Fuente: Censo realizado en Sistemas Y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 52% de los censados indica que si reciben una felicitación por un trabajo bien realizado, mientras que el 42% indican que no lo hace, y el 6% no contesta.

11.- ¿Su opinión es valorada por su jefe?

Tabla No. 11
Pregunta No. 11 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Si	21	64
No	10	30
No contesta	2	6
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas Y Servicios C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 14



Fuente: Censo realizado en Sistemas Y Servicios C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 64% de los empleados indican que su opinión si es valorada por su jefe, mientras que el 30% dicen que no es, el 6% no contesta.

12.- ¿La implementación del DTH generará un alto impacto a favor de la cultura organizacional de la empresa?

Tabla No. 12
Pregunta No. 12 del censo.

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	12	37
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	8	24
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	6	18
Regular - parcialmente en desacuerdo	5	15
Deficiente - totalmente en desacuerdo	2	6
	33	100

Gráfico No. 15



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 37 % de los empleados de Sistemas y Servicios Erazo C.A. está totalmente de acuerdo que la implementación del DTH generará un alto impacto a favor de la cultura organizacional de la empresa, el 24% está parcialmente de acuerdo, el 18% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está parcialmente en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

13.- ¿Existe buenas relaciones entre los compañeros?

Tabla No. 13
Pregunta No. 13 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	3	9
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	4	12
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	13	40
Regular - parcialmente en desacuerdo	10	30
Deficiente - totalmente en desacuerdo	3	9
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 16



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de que exista buenas relaciones entre los compañeros, el 30% está parcialmente en desacuerdo, el 12% está parcialmente de acuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo y de acuerdo.

14.- ¿En qué grado de satisfacción encuentra usted el ambiente de la empresa?

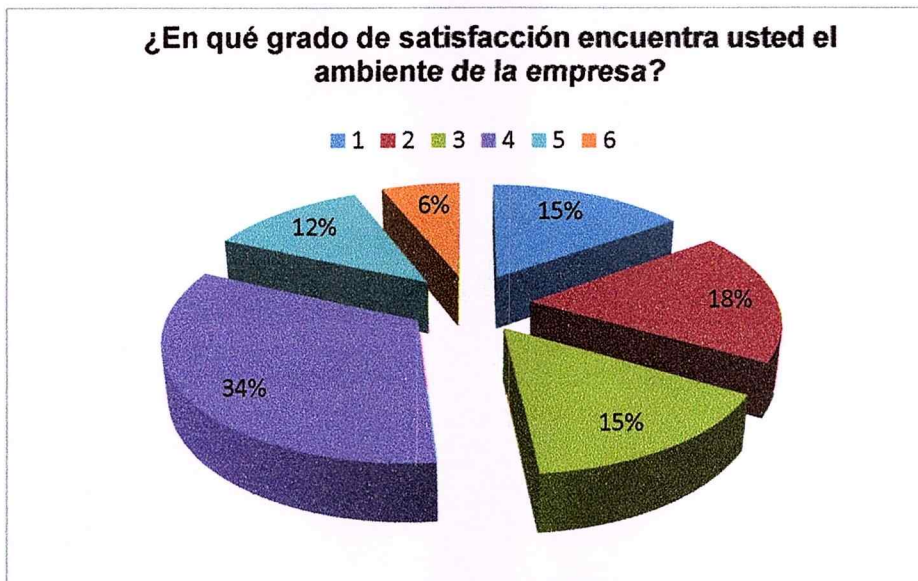
Tabla No. 14
Pregunta No. 14 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Totalmente satisfecho	5	15
Parcialmente satisfecho	6	18
Ni: satisfecho e insatisfecho	5	15
Parcialmente insatisfecho	11	34
Totalmente insatisfecho	4	12
No contesta	2	6
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 17



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 34% indica que está parcialmente insatisfecho, el 18% está parcialmente satisfecho, el 15% está totalmente satisfecho y ni satisfecho e insatisfecho, el 12% está totalmente insatisfecho y el 6% no contesta sobre el grado de satisfacción del ambiente de la empresa.

15.- ¿Le gusta el trabajo que realiza?

Tabla No. 15
Pregunta No. 15 del censo.

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	7	21
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	8	24
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	7	21
Regular - parcialmente en desacuerdo	9	28
Deficiente - totalmente en desacuerdo	2	6
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 18



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 28% está parcialmente en desacuerdo de que le gusta el trabajo, el 24% está parcialmente de acuerdo, el 21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente de acuerdo y el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

16.- ¿Le gusta cómo lo tratan en la empresa?

Tabla No. 16
Pregunta No. 16 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Si	12	36
No	17	52
No contesta	4	12
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 19



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 52% de los empleados indican que no les gusta cómo los tratan en la empresa, el 36% que si les gusta el trato que reciben, mientras que 12% se abstienen de contestar.

17.- ¿Existe un plan de incentivos para los empleados de la empresa?

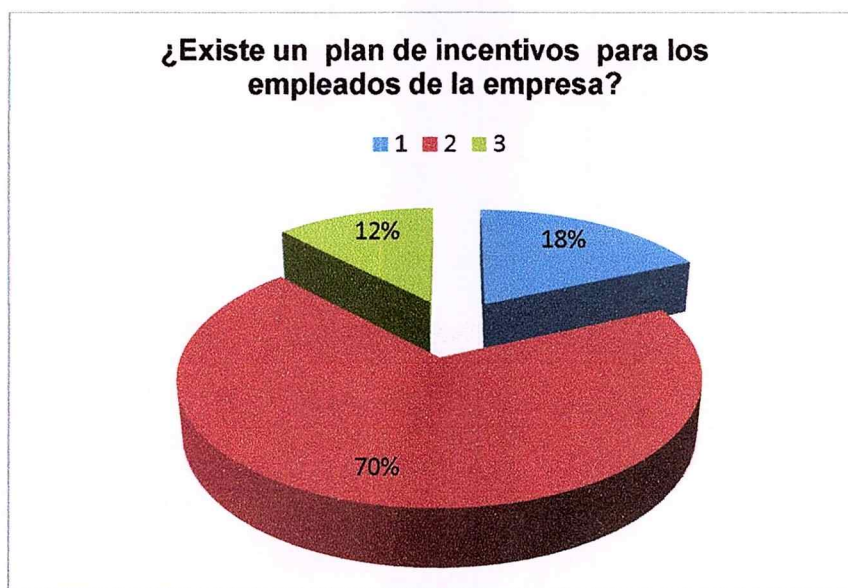
Tabla No. 17
Pregunta No. 17 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Si	6	18
No	23	70
No sabe	4	12
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 20



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 70% de los empleados indican que no existe un plan de incentivos, el 18% indican que si lo hay, y el 12% no sabe si existe.

18.- ¿La empresa se preocupa por su bienestar?

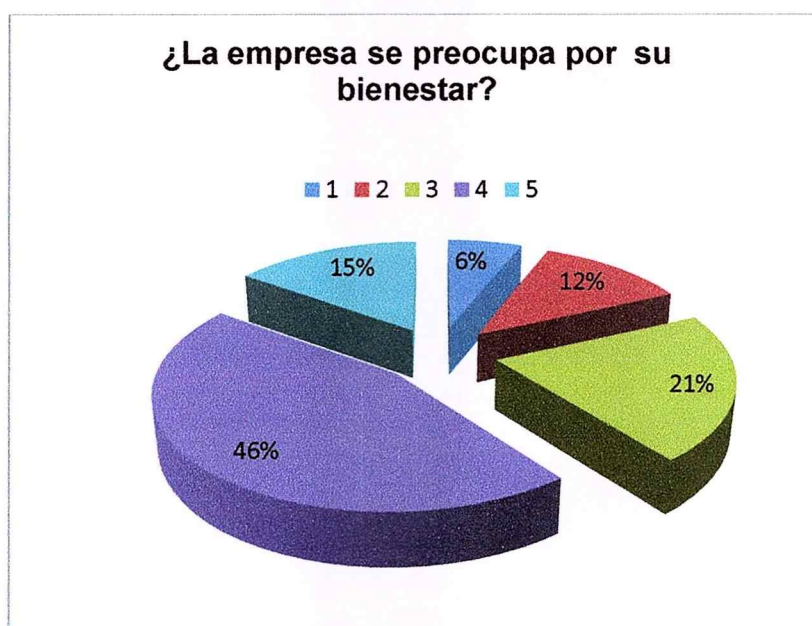
Tabla No. 18
Pregunta No. 18 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	2	6
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	4	12
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	7	21
Regular - parcialmente en desacuerdo	15	46
Deficiente - totalmente en desacuerdo	5	15
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 21



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 46% de los empleados está parcialmente en desacuerdo de que la empresa se preocupa por su bienestar, el 21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 12% está parcialmente de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo.

19.- ¿La empresa siguió un proceso en el momento de su contratación?

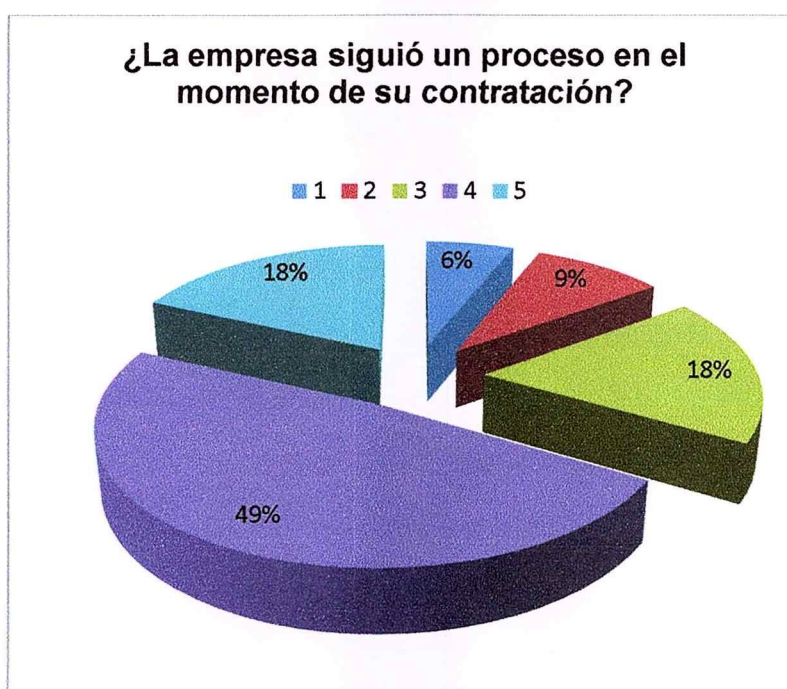
Tabla No. 19
Pregunta No. 19 del censo

Calificación	Frecuencia	%
Excelente-totalmente de acuerdo	2	6
Muy bueno - parcialmente de acuerdo	3	9
Aceptable- ni acuerdo ni en desacuerdo	6	18
Regular - parcialmente en desacuerdo	16	49
Deficiente - totalmente en desacuerdo	6	18
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 22



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

El 49% está parcialmente en desacuerdo de que la empresa siguió un proceso en el momento de su contratación, el 18% está totalmente en desacuerdo y no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% está parcialmente de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo.

20.- ¿Qué cambios le gustaría que se implementen en la empresa?

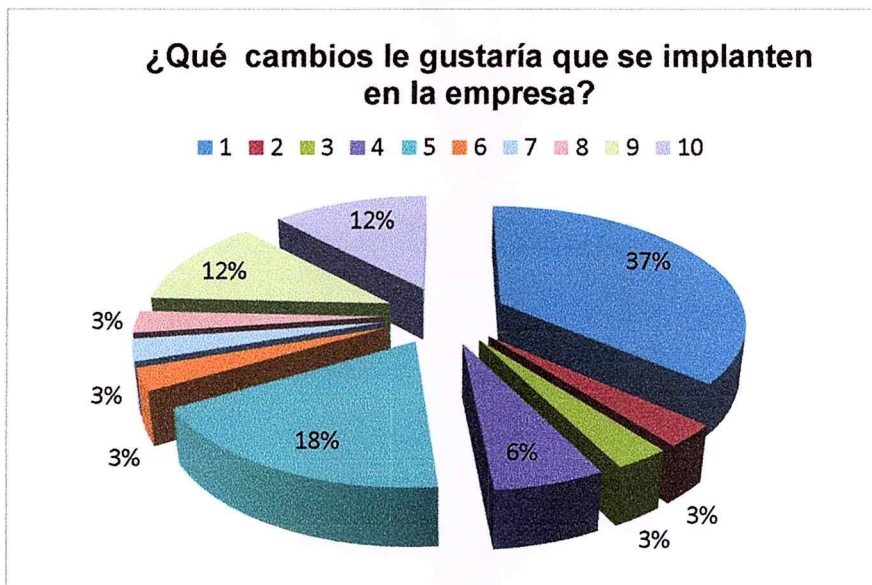
Tabla No. 20
Pregunta No. 20 del censo

Respuesta	Frecuencia	%
Se realice capacitación a los diferentes departamentos.	12	37
Dedicar tiempo a la integración dentro de la empresa.	1	3
Se realice evaluación de puestos en la empresa.	1	3
Se reconozca el trabajo del personal.	2	6
Se implementen incentivos económicos para los empleados que no reciben bonificaciones mensuales.	6	18
Necesidad de herramientas de trabajo.	1	3
Los departamentos cumplan su función de trabajo.	1	3
Mejorar el ambiente del personal, selección del personal y el respeto a los superiores.	1	3
Mejorar la remuneración, realizar actividades para mejorar la relación empleado-empresa.	4	12
No contesta	4	12
Total	33	100

Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico No. 23



Fuente: Censo realizado en Sistemas y Servicios Erazo C.A.
Elaborado por: Los autores.

2.3. Verificación de hipótesis.

La mejor manera de verificar las hipótesis planteadas, es el censo realizado.

Evidentemente si se analiza cada una de las preguntas y sus respuestas, se verá con claridad que la gran mayoría de los colaboradores está consciente que hace falta un departamento de talento humano que se encargue de todos los procesos que le competen al mismo.

Para el efecto se analizará las respuestas, de las preguntas que dan sustento a cada una de las hipótesis planteadas.

Para la Hipótesis General.

Si se implementa el departamento de talento humano, permitirá incluir y estandarizar procesos para el reclutamiento y selección de personal idóneo y calificado, para cada una de los departamentos de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

A esta hipótesis se la verifica o se le da sustento con las respuestas de las preguntas 1, 2, 3 y 4.

Pregunta 1.

Cree usted que el departamento de talento humano es beneficioso para la empresa.

Respuesta 1.

70% de los empleados están totalmente de acuerdo que exista el DTH.

21% está parcialmente de acuerdo.

6% está totalmente en desacuerdo

3% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Se está hablando que más del 90% ve la necesidad de que exista en la empresa el departamento de talento humano.

Pregunta 2.

Cree usted que el departamento de talento humano es beneficioso para los empleados.

Respuesta 2.

58% de los empleados están de acuerdo que el DTH es totalmente beneficioso para los empleados.

27% está parcialmente de acuerdo.

15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La gran mayoría de los colaboradores de la empresa, es decir un 85% considera que el departamento de talento humano a implementar en la empresa, será totalmente beneficioso.

Pregunta 3.

Considera usted que el personal existente está bien seleccionado para el cargo que ocupa.

Respuesta 3.

40% de los empleados está parcialmente en desacuerdo.

21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

15% está totalmente en desacuerdo y parcialmente de acuerdo.

9% se encuentra totalmente de acuerdo.

Como se evidencia un 15% califica de deficiente o completo desacuerdo, súmese el 40% que califican en un desacuerdo parcial o regular, nos demuestra claramente que un 55% considera que el personal existente no está bien seleccionado para el cargo que ocupa.

Pregunta 4.

Cree usted que al existir el DTH ingresarán colaboradores más capacitados a la empresa.

Respuesta 4.

49% está totalmente de acuerdo.

30% está parcialmente de acuerdo.

21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La gran mayoría de los colaboradores de la empresa, es decir un 79% considera que al existir el DTH ingresarán colaboradores más capacitados a la empresa.

Para la Hipótesis Particular 1.

Sin un departamento de talento humano, el clima laboral no es agradable ni óptimo para los colaboradores de la empresa, haciendo que todo malestar sea transmitido a todo cliente interno.

A esta hipótesis se la verifica o se le da sustento, con las respuestas de las preguntas desde la 13 hasta la 18.

Pregunta 13.

Existen buenas relaciones entre los compañeros

Respuesta 13.

40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

30% está parcialmente en desacuerdo.

12 % está parcialmente de acuerdo.

9% está totalmente en desacuerdo y de acuerdo.

Solo un 21% está de acuerdo que existen buenas relaciones entre los compañeros; esto ya deja entrever la mala comunicación, bajo grado de satisfacción por parte de cada cliente interno, y un clima laboral no tan óptimo que existe en la empresa.

Pregunta 14.

¿En qué grado de satisfacción encuentra usted el ambiente de la empresa?

Respuesta 14.

- 34% parcialmente insatisfecho.
- 12% totalmente insatisfecho.
- 15% ni satisfecho e insatisfecho.
- 6% no contesta.

Es claro determinar que a un 46% se encuentra insatisfecho referente al ambiente al interior de la empresa, y si sumamos que un 6% prefiere no contestar, determinamos que es la mayoría de colaboradores que no e agrada la calidad del clima laboral.

Pregunta 15.

Le gusta el trabajo que realiza.

Respuesta 15.

- 28% está parcialmente en desacuerdo
- 24% está parcialmente de acuerdo
- 21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y totalmente de acuerdo
- 6% se encuentra totalmente en desacuerdo

A un 34% de los censados no les gusta el trabajo que realiza, si sumamos a este porcentaje, el 21% de aquellas personas que se mantienen neutras (ni de acuerdo, ni en desacuerdo), evidentemente se tiene que a un 55% de los censados no les agrada en su totalidad el trabajo que efectúa actualmente.

Pregunta 16.

Le gusta como lo tratan en la empresa.

Respuesta 16.

- 52% no le gusta como lo tratan en la empresa.
- 12% no contesta.

La mayoría de colaboradores, es decir un 52% no le gusta como lo tratan en la empresa, súmese a esto que el 12% prefiere no contestar, estamos hablando que un 64% se siente prácticamente mal por el trato que le dan.

Pregunta 17.

Existe un plan de incentivos para los empleados de la empresa.

Respuesta 17.

70% contesta que no.

12% no sabe si existen programas de incentivo

Un 82% de los censados asevera que no existen y que desconocen de planes de incentivo para los empleados, esto indudablemente afecta el desempeño de cada colaborador, ya que la aspiración de toda persona al interior de una organización es que se lo incentive de alguna u otra manera (no necesariamente económica).

Pregunta 18.

¿La empresa se preocupa por su bienestar?

Respuesta 18.

46% está parcialmente en desacuerdo.

15% se encuentra totalmente en desacuerdo.

21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

12% está parcialmente de acuerdo.

6% está totalmente de acuerdo.

Como se evidencia, solo un 18% está de acuerdo en que la empresa se preocupa por su bienestar.

Para la Hipótesis Particular 2

Si se implementa el departamento de talento humano, permitirá a la empresa contar con los colaboradores más aptos e idóneos, por la inclusión y estandarización de procesos de reclutamiento y selección de personal.

A esta hipótesis se le da sustento o se la verifica con la respuesta de la pregunta 4.

Pregunta 4.

Cree usted que al existir el DTH ingresarán colaboradores más capacitados a la empresa

Respuesta 4.

49% está totalmente de acuerdo.

30% está parcialmente de acuerdo.

21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La gran mayoría de los colaboradores de la empresa, es decir un 79% considera que al existir el DTH ingresarán colaboradores más capacitados a la empresa.

Para la Hipótesis Particular 3

Si la empresa implementa el departamento de talento humano, permitirá la obtención de beneficios al interior de la organización.

A esta hipótesis se le da sustento o se la verifica con la respuesta de la pregunta 1.

Pregunta 1.

Cree usted que el departamento de talento humano es beneficioso para la empresa.

Respuesta 1.

70% de los empleados están totalmente de acuerdo que exista el DTH.

21% está parcialmente de acuerdo.

6% está totalmente en desacuerdo.

3% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Se está hablando que más del 91% considera que si la empresa cuenta en su estructura funcional con un DTH, se generarán beneficios al interior de la organización.

Para la Hipótesis Particular 4

Si se implementa el departamento de talento humano, generará un alto impacto en la cultura organizacional de la empresa.

A esta hipótesis se le da sustento o se la verifica con la respuesta de la pregunta 12.

Pregunta 12.

La implementación del DTH generará un alto impacto a favor de la cultura organizacional de la empresa.

Respuesta 12.

37% está totalmente de acuerdo.

24% está parcialmente de acuerdo.

18% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

15% está parcialmente en desacuerdo.

6% está totalmente en desacuerdo.

61% de los censados considera que si se implementa el departamento de talento humano, generará un alto impacto a favor de la cultura organizacional de la empresa.

De esta manera queda verificada cada una de las hipótesis planteadas en este proyecto de investigación.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA.

3.1. Introducción a la propuesta.

Coherentes con el tema planteado al inicio de este proyecto de investigación y a los objetivos propuestos, este capítulo tratará básicamente el estudio y planteamiento de la propuesta de implementar el departamento de talento humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.; es decir aquellos parámetros a considerar para que el DTH pueda entrar a funcionar basados en los resultados (de los capítulos anteriores) de este proyecto de investigación, y todas aquellas actividades relacionadas con la estandarización de los procesos para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal idóneo y calificado de una manera eficiente, efectiva y eficaz, con la finalidad que permita mejorar la calidad del servicio de atención del cliente interno, así como también el ambiente o clima laboral al interior de la organización.

Por tanto, es fundamental que adicional a toda la información levantada, estudiada y procesada en los capítulos anteriores, se deba presentar la propuesta de un plan que permita a la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. tomar una decisión para implementar el departamento de talento humano, que le ayude a realizar de una mejor manera sus procesos de reclutamiento y selección de personal, todo esto a partir de sus necesidades actuales.

Para el efecto, se presenta a continuación la propuesta de implementación del DTH en la empresa de estudio:

1.- Introducción

2.- Antecedentes

- 3.- Análisis FODA de la empresa
- 4.- Organigrama propuesto
- 5.- Estructura del nuevo departamento de talento humano en Sistemas y Servicios Erazo C.A. (Plan de acción)
- 5.0.- Perfiles del Jefe departamental de desarrollo y talento humano y Asistente de talento humano (perfil de competencias - profesiogramas de cada perfil).
- 6.- Formatos para estandarizar los procesos en el DTH.
- 7.- Procesos de reclutamiento de personal
- 8.- Procesos de evaluación y selección
- 9.- Procesos de inducción
- 10.- Procesos de capacitación
- 11.- Procesos de evaluación de desempeño
- 12.- Procesos de compensación
- 13.- Reglamento de talento humano
- 14.- Actual cultura organizacional al interior de Sistemas y Servicios Erazo C.A.
- 15.- Generar el cambio en la cultura organizacional de la empresa a través del nuevo departamento de talento humano (Plan de acción)
- 16.- Financiamiento para implementar el DTH (gastos de su inversión)

3.2. Desarrollo de la propuesta de implementación del Departamento de Talento Humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

3.2.1. Plan de ejecución.

1. Introducción.

En los sistemas empresariales de los tiempos actuales, cada organización busca ser competitiva a través del uso eficiente, racional y óptimo de todos los recursos que dispone dentro de sus procesos administrativos, productivos y/o servicios que realiza cada empresa dentro de un sistema globalizado. Con esto lo que se busca es generar mayor rentabilidad para los accionistas, mejor bienestar para los colaboradores, mejores condiciones de trabajo, productos o servicios de calidad al menor costo, ser amigables y consecuentes con el medio ambiente, cumplir disposiciones legales, y sobre todo aportar a la economía de un país.

Dentro de todos los recursos que disponen las empresas, existe un recurso muy importante, que es el recurso humano (o talento humano conocido en la actualidad), que es aquel recurso único en el mundo capaz de combinar, controlar, manejar y mejorar los demás recursos disponibles dentro de todo proceso.

2. Antecedentes.

Luego del análisis de resultados presentados con antelación en el proyecto investigativo de los Maestros en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Tecnológica Empresarial de la ciudad de Guayaquil, Ing. Ind. Bairon Rentería Torres e Ing. Civil Manuel Jibaja Camacho donde se evidencia a través del respectivo censo realizado, que existe un malestar al interior de la empresa debido a que el personal con el que se cuenta, en su gran mayoría no cumple con el más mínimo requisito necesario para ocupar el cargo que le ha sido designado para desenvolver sus funciones; esto, deja en clara evidencia que gran parte de los

colaboradores no ha pasado un riguroso proceso de selección o filtro antes de formar parte de la empresa, lo que está conllevando a generar un ambiente laboral de baja calidad, y con un bajo grado de satisfacción en las expectativas de servicio de atención al cliente interno.

Es así que basados en este estudio de investigación, y conocedores que una empresa que cuenta con un personal idóneo, calificado, capacitado y motivado, es aquella empresa que marcará una gran diferencia de liderazgo y competitividad sobre las demás empresas, ya que el talento humano es el motor principal generador del cambio.

Por tanto, se presenta el desarrollo de este plan para llevar a cabo la implementación del departamento de talento humano en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Así mismo se debe considerar que solo aquellas empresas que se ajustan a los constantes cambios que requiere el mercado, serán las que “sobrevivan” a este “canibalismo empresarial” conocido técnica y administrativamente en el ámbito empresarial como “mundo competitivo”.

3. Análisis FODA de la empresa.

Fortalezas.

- ❖ F1: Venta de equipos de computación de marcas reconocidas en el mercado.
- ❖ F2: Provee equipos de computo de tecnología de punta.
- ❖ F3: Experiencia de 13 años en el mercado ecuatoriano.
- ❖ F4: Contar con una buena infraestructura física
- ❖ F5: Efectividad en cobertura y logística para la entrega oportuna de sus productos y prestación de servicios.
- ❖ F6: Ubicación estratégica de las sucursales
- ❖ F7: Tener franquicia de marca reconocida a nivel mundial (HP).

Oportunidades.

- ❖ O1: Incorporación de nuevos clientes (instituciones públicas).
- ❖ O2: Aparición de nuevos mercados (apertura de sucursal en Playas).
- ❖ O3: Crecimiento y expansión hacia mercados de la sierra.
- ❖ O4: Aceptación en los mercados que apertura.
- ❖ O5: Gran demanda de productos.

Debilidades.

- ❖ D1: La empresa no es reconocida a nivel nacional.
- ❖ D2: Escasa publicidad y propaganda.
- ❖ D3: Dificultad de adquirir prestamos a entidades financieras.
- ❖ D4: No hay apertura en la comunicación - vertical hacia abajo (jefes a dirigidos).
- ❖ D5: Falta de compromiso de parte de sus colaboradores.
- ❖ D6: Baja calidad del clima o ambiente laboral.
- ❖ D7: Malestar o insatisfacción por parte de sus clientes internos.

Amenazas.

- ❖ A1: Amplia competencia en el mercado.
- ❖ A2: Cercanía geográfica de la competencia.
- ❖ A3: Competencia con precios más bajos.
- ❖ A4: Mercado con nuevos productos y mejores tecnologías.
- ❖ A5: Créditos con alto riesgo de recuperación.

4. Organigrama propuesto para la Empresa.

Nuevo organigrama organizacional.

Ver Anexo 1

Organigrama actual de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Ver Anexo 2

Organigrama propuesto a la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

5. Estructurar el nuevo Departamento de Talento Humano.

Hay que destacar que a la empresa la conforman:

- ❖ 33 empleados
- ❖ 1 Gerente General

Como se evidencia es una cantidad moderada de colaboradores; por lo cual el recurso a contratar que formará parte del nuevo DTH, será acorde y consecuente con las medidas, tamaño, dimensiones y recursos económicos de la empresa.

Es por tanto que se considera que el nuevo departamento estaría conformado por:

- ❖ 1 Jefe Departamental de Talento y Desarrollo Humano.
- ❖ 1 Asistente de Talento Humano.

Plan de acción para estructurar el nuevo DTH.

Ver anexo 3

Plan de acción para estructurar el nuevo departamento de talento humano.

5.0. Perfiles del Jefe departamental de desarrollo y talento humano y Asistente de talento humano (profesiogramas de cada perfil).

Hay que considerar que para tener el éxito esperado, o los resultados que aspiraría el Gerente General por el hecho de incurrir en un gasto económico al implementar el

nuevo departamento de talento humano; debe necesariamente solicitar ayuda o colaboración externa con firmas de empresas especializadas en procesos de reclutamiento y selección de candidatos, para que le asesoren, le guíen y pueda tener al frente de este nuevo departamento a un personal altamente calificado que le entregue los resultados que aspira y espera, ya que de nada serviría que el Gerente General siga haciendo estos procesos de selección y reclutamiento.

Efectivamente, en el mercado existen firmas de grandes, medianas y pequeñas empresas especializadas en estos procesos de reclutamiento y selección de personal que prestan sus servicios. Estas empresas consultoras se encargan de reclutar y seleccionar el personal más idóneo y calificado para las vacantes existentes dentro de toda empresa.

Perfil del Jefe Departamental de Talento y Desarrollo Humano.

Misión del cargo.

Dirigir, organizar y controlar planes y programas destinados a atraer retener y desarrollar al mejor talento humano para lograr los resultados cuantitativos y cualitativos, acorde con la estrategia y las metas empresariales, soportando el desarrollo de la organización.

Principales responsabilidades o funciones específicas.

- ❖ Desarrollar, revisar e implementar, políticas y procedimientos para manejo de los subsistemas de, selección contratación y desarrollo, de acuerdo con los lineamientos y metas de la empresa, para garantizar personal idóneo que aporte al desarrollo organizacional de la empresa.

- ❖ Implementar planes y programas de gestión de desarrollo y desempeño, alineada a la estrategia de la empresa para garantizar una evaluación técnica

que permita el desarrollo profesional de los colaboradores y la consecución de las metas organizacionales.

- ❖ Evaluar y desarrollar modelos de competencias organizacionales y de liderazgo, de acuerdo con el plan empresarial que garanticen personal competente para el crecimiento rentable y sostenido del negocio.
- ❖ Implementar planes y programas para mejoramiento del clima organizacional acorde con la estrategia de mejoramiento continuo, para obtener altos estándares de satisfacción del personal, que generen niveles óptimos de eficiencia que permitan ser competitivos a través de mejores índices de productividad.
- ❖ Administrar y controlar los procesos del área de desarrollo humano garantizando el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia General, políticas y estrategias de la compañía.
- ❖ Planificar y desarrollar planes y controles de gestión acorde con el entorno a fin de controlar posibles contingencias, laborales, fiscales, IESS, tributarias que soporten el prestigio empresarial.
- ❖ Desarrollar e implementar planes de liderazgo acorde con la visión de la empresa para generar cambios en los estilos de liderazgo a fin de apuntalar el desarrollo organizacional.
- ❖ Coordinar y controlar la ejecución de los procesos de selección contratación, inducción y capacitación, de acuerdo con los lineamientos y metas corporativas, para garantizar personal idóneo que aporte al desarrollo organizacional de la empresa.
- ❖ Revisar y supervisar la nómina de pagos, beneficios sociales, de acuerdo a lo que la ley exige.

- ❖ Aportar e implementar, planes, políticas, procedimientos, gestión y controles de cumplimiento y desarrollo de los sistemas de gestión del área.
- ❖ Planificar, desarrollar e implementar programas de integración y reconocimiento a los colaboradores acorde con resultados o fechas especiales a fin de mantener una cultura de reconocimiento al compromiso.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos implementados.
- ❖ Es responsable de cumplir y hacer cumplir las normas y órdenes de Seguridad Industrial contempladas en el reglamento interno, en la resolución 172 del IESS, el decreto 2393 de 1986 y más leyes afines de Seguridad Industrial.

Responsabilidades secundarias:

- ❖ Supervisar los procesos de selección, capacitación, nómina de sueldos, evaluaciones de desempeño y clima laboral.
- ❖ Brindar soporte a las áreas de trabajo social y medicina ocupacional.
- ❖ Elaborar presupuesto del área.
- ❖ Participar en la actualización de procedimientos, políticas y reglamentos de la empresa.

Educación formal.

Ing. Comercial, Economista, Psicólogo Industrial, Administración

Conocimientos.

- ❖ Administrativos, presupuestario, financieros.

- ❖ Manuales, políticas, procedimientos de Desarrollo Humano.
- ❖ Legislación laboral.
- ❖ Gestión de desarrollo, desempeño y competencias.
- ❖ Manejo de compensaciones.
- ❖ Gestión de clima y cultura organizacional.
- ❖ Planeación estratégica o estrategia empresarial.
- ❖ Seguridad y salud ocupacional.

Cursos.

- ❖ Planeación estratégica (general, recursos humanos).
- ❖ Seguridad y salud ocupacional.
- ❖ Coaching & feedback.
- ❖ Sistemas de remuneración.
- ❖ Comunicación y manejo de conflictos.
- ❖ Liderazgo y gestión de cambio.
- ❖ Subsistemas de recursos humanos.
- ❖ Utilitarios.
- ❖ Gestión de calidad.
- ❖ Gerenciamiento estratégico.
- ❖ Gestión de desarrollo y desempeño.
- ❖ Gestión de competencias.
- ❖ Programas de desarrollo administrativo.

Experiencia.

2 a 4 años desempeñando cargos de Jefatura de Recursos Humanos en empresas industriales y/o de servicios.

Habilidades

- ❖ Comunicación asertiva.
- ❖ Manejo de conflictos, coaching.

- ❖ Influencia y actitud positiva.
- ❖ Capacidad de trabajo a presión
- ❖ Relaciones interpersonales.
- ❖ Habilidad de seguimiento y control.
- ❖ Proactiva.
- ❖ Resolución de problemas.

Competencias.

- ❖ Orientado a la mejora continua.
- ❖ Conducción e inspiración.
- ❖ Decisión y Ejecución.
- ❖ Innovador.
- ❖ Colaboración y Apoyo.
- ❖ Desarrollador de Gente.
- ❖ Previsionista, Seguridad, Salud, Medio Ambiente.
- ❖ Operación y decisión asertiva en seguridad.

Perfil del Asistente de Talento Humano.

El asistente de Talento Humano debe cumplir el rol de:

- ❖ Analista de selección.
- ❖ Analista de nómina.
- ❖ Analista de capacitación y desarrollo.
- ❖ Trabajador (a) Social.

Por lo que se elabora un perfil completo para cada uno de los roles que desempeñará el asistente (véase anexo correspondiente).

Ver Anexo 4

Profesiograma del Jefe de Desarrollo y Talento Humano.

Ver Anexo 5

Profesiograma de Analista de selección de personal.

Ver Anexo 5.1

Profesiograma de Analista de nómina.

Ver Anexo 5.2

Profesiograma de Analista de capacitación y desarrollo

Ver Anexo 5.3

Profesiograma de Trabajador (a) social

6. Formatos para estandarizar los procesos en el nuevo DTH.

Con la finalidad de dar inicio a la creación de políticas, procedimientos e instructivos, que permitan incluir y estandarizar procesos rigurosos, eficientes, efectivos y eficaces para el reclutamiento y selección de personal idóneo y calificado, para vincularlo a la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.; es necesario enunciar los mismos, a través de un listado que se presenta a continuación:

Procedimientos, programas, políticas e instructivos.

- ❖ Procedimiento de Selección.
- ❖ Procedimiento de capacitación.
- ❖ Procedimiento de evaluación de efectividad de la capacitación.
- ❖ Programas de inducción.
- ❖ Política para realizar préstamos y anticipos.
- ❖ Instructivo de Inducción.
- ❖ Instructivo de Evaluación de Competencias.
- ❖ Instructivo para la salida de personal.

Formatos, formularios y reglamentos.

- ❖ Formato Detección de necesidades de capacitación.
- ❖ Formato Evaluación Efectividad de la capacitación.
- ❖ Formato Evaluación al instructor.
- ❖ Formato Perfil del ocupante del cargo.
- ❖ Formato Evaluación del perfil del cargo.
- ❖ Formato Evaluación de Desempeño.
- ❖ Formato Información General de Empleados (ficha de cada colaborador).
- ❖ Formato Información visita domiciliaria.
- ❖ Formato Solicitud para préstamos y anticipos.
- ❖ Formato de vacaciones.
- ❖ Formato Cambio de Cargo o Función.
- ❖ Formato Entrega-Recepción ropa de trabajo.
- ❖ Formato Entrega-Recepción de credenciales.
- ❖ Formato Resultado de pruebas por el uso de drogas.
- ❖ Formato Requerimiento de personal.

Formatos.

Ver Anexo 6

Formatos para procedimientos.

Ver Anexo 7

Formato para instructivos.

Ver Anexo 8

Formato Solicitud para préstamos y anticipos a empleados.

Ver Anexo 9

Formato Detección de necesidades de capacitación.

Ver Anexo 10

Formato Evaluación efectividad de la capacitación.

Ver Anexo 11

Formato Evaluación al instructor.

Ver Anexo 12

Formato Perfil del ocupante del cargo.

Ver Anexo 13

Formato Evaluación del perfil del cargo.

Ver Anexo 14

Formato Evaluación de Desempeño.

Ver Anexo 15

Formato Información general de empleados (ficha de cada colaborador).

Ver Anexo 16

Formato Información visita domiciliaria.

Ver Anexo 17

Formato de vacaciones.

Ver Anexo 18

Formato Cambio de cargo o función.

Ver Anexo 19

Formato Entrega-Recepción ropa de trabajo.

Ver Anexo 20

Formato Entrega-Recepción de credenciales.

Ver Anexo 21

Formato Resultado de pruebas por el uso de drogas.

Ver Anexo 22

Formato Requerimiento de personal.

7. Procesos de reclutamiento de personal.

El proceso de reclutamiento es el proceso de integrar candidatos aptos, idóneos y capacitados para llenar vacantes de un puesto de trabajo en una empresa. Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y finaliza con la inducción y capacitación de éste.

El reclutamiento puede ser llevado a cabo de manera interna (buscar candidatos al interior de la organización), y/o externa, es decir puertas afuera de la empresa (en el mercado laboral).

Definición del perfil del postulante.

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que se está ofreciendo.

Por ejemplo, se debe determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (honestidad, perseverancia, responsabilidad, entre otros), actitudes (capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión) se desea que posea.

Y para ello, se debe tener en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de experiencia, se podría requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, entre otros requisitos.

Pero además del puesto en vacancia también se debe tomar en cuenta factores o requisitos legales a cumplir (normas de seguridad como el SART).

Es así que, para un proceso de reclutamiento de personal en los momentos actuales es fundamental, llenar desde un inicio los profesiogramas para cada uno de los candidatos a reclutar (postulantes al cargo).

Estos profesiogramas van a incluir el perfil del cargo, en el cual están las competencias y habilidades de la persona, así como también una valoración de los riesgos inherentes a los cuales el individuo va a estar expuesto.

Ver Anexo 23

Profesiograma, perfil de competencias y habilidades a llenar para cada colaborador a reclutar.

Búsqueda, reclutamiento o convocatoria.

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que se ha definido en Profesiograma (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales se pueda buscar, reclutar o convocar postulantes:

- ❖ *Anuncios o avisos:* la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas del local y/o empresa. La ventaja de este método es que se puede llegar a una gran cantidad de personas, mientras que la desventaja es que implica un mayor tiempo y costo que otros métodos; razón por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, sea lo más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos.

- ❖ *Recomendaciones*: otra forma común de conseguir postulantes es a través de las recomendaciones que nos hagan contactos, amigos, conocidos, trabajadores de nuestra empresa, clientes, centros de estudios, etc. La ventaja es que es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que podrían recomendar postulantes que no estén realmente capacitados, excepto en el caso de los recomendados por nuestros propios trabajadores, que al saber que su prestigio está en juego, podrían recomendar buenos postulantes.
- ❖ *Agencias de empleo*: empresas en donde ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.
- ❖ *La competencia*: empresas competidoras, de las cuales se puede conseguir postulantes capacitados y con experiencia.
- ❖ *Consultoras en recursos humanos*: empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado.
- ❖ *Prácticas*: consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando de manera temporal en la empresa.
- ❖ *Archivos o bases de datos*: consiste en tomar como postulantes a personas que ya se han evaluado o que han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de empleo (el cual debe estar diseñado de tal manera que permita recoger la mayor cantidad de información posible).

Hay que destacar que en este proceso (de reclutamiento) se hace el primer filtro de candidatos, ya que se realiza la comparación de las hojas de vida de los postulantes con los profesiogramas elaborados a fin de descartar aquellas personas que no se ajustan al perfil solicitado.

8. Proceso de evaluación y selección de personal.

Evaluación.

La evaluación de los postulantes que se ha reclutado o convocado se la realiza con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que se está ofreciendo.

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de hojas de vida) que permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Una vez que se cuenta con un número razonable de postulantes, se pasa a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

- a) *Entrevista preliminar:* consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual se le haga preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que se ha solicitado.
- b) *Prueba de conocimiento:* consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
- c) *Prueba psicológica:* consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional.
- d) *Entrevista final:* consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde se le realice preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades existirá de contratar a la persona indicada.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, manteniendo comunicación con sus antiguos jefes y preguntándoles si la información que ha brindado es correcta.

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también se podría optar por comunicarse con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.

Selección y contratación.

Una vez que se ha evaluados a todos los postulantes o candidatos, se pasa a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, se pasa a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Así mismo, una vez que se haya elegido al candidato más idóneo, se pasa a realizarle los exámenes médicos pre-ocupacionales, con la finalidad de saber que el candidato seleccionado goza de buen estado de salud.

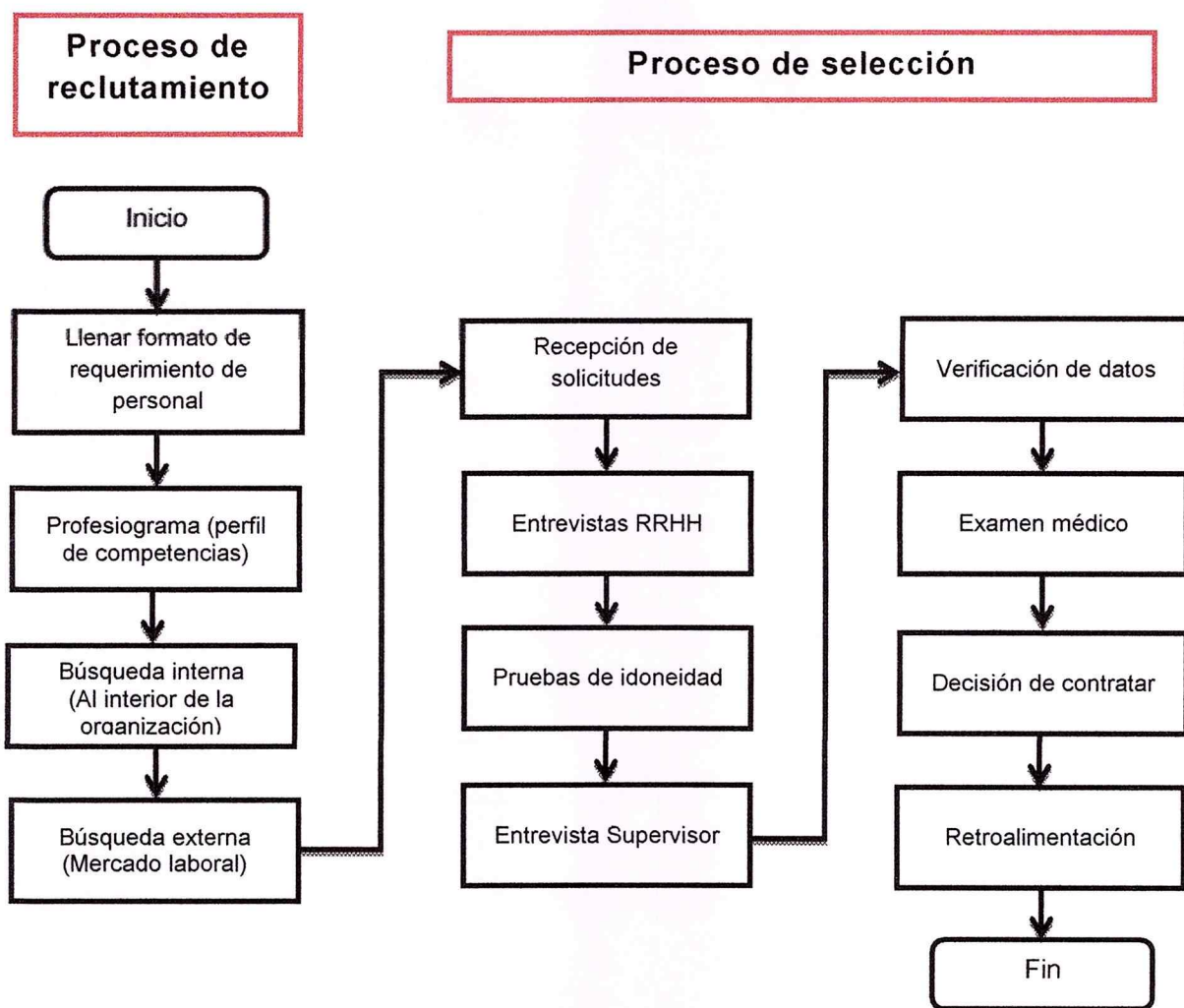
Finalizadas las pruebas médicas, se pasa a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde se indica claramente el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.¹¹

¹¹ <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Resumiendo el proceso de reclutamiento, evaluación, selección y contratación de personal.

A continuación se presenta mediante un gráfico el resumen del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Gráfico No. 24
Proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Modulo Gerencia de RRHH
Elaborado por: Los autores

9. Procesos de inducción.

Es un proceso que se inicia cuando un colaborador es contratado, que permitirá básicamente facilitar el proceso de adaptación e integración del colaborador en la empresa, además lo que se busca es generar un sentido de larga permanencia en la organización de este empleado.

Durante este proceso, se mostrará una fotografía de la organización, deberes y derechos a más de formalizar la inserción ante el resto de colaboradores de la organización.

En un inicio, el colaborador al ingresar en su primer día a la organización acude al Departamento de RRHH, en donde el asistente deberá dar a conocer aspectos de la empresa, tales como:

Información sobre la organización.

- ❖ Misión, Visión y Valores.
- ❖ Historia de la compañía.
- ❖ Estructura de la compañía.
- ❖ Líneas de productos y/o servicios.
- ❖ Descripción del proceso de producción y/o los servicios que ofrece.

Información sobre RRHH.

- ❖ Políticas de selección y reclutamiento.
- ❖ Información sobre contratación.
- ❖ Políticas de Capacitación.
- ❖ Políticas de evaluación.
- ❖ Políticas sobre compensación.
- ❖ Políticas sobre comunicación.
- ❖ Código de ética y normas empresariales

Información sobre beneficios y servicios que la empresa ofrece (si los tuviere).

- ❖ Beneficios legales.
- ❖ Beneficios dados por la empresa.
- ❖ Seguros individuales o familiares.
- ❖ Préstamos al personal.
- ❖ Servicios médicos.
- ❖ Servicios de cafetería, restaurante y transporte.

Luego que el nuevo colaborador ha recibido la respectiva inducción de parte de RRHH, el Asistente de talento humano se encargará de llevar por cada departamento o área de la empresa al nuevo empleado para que vaya conociendo y relacionándose con sus compañeros de trabajo. Hay que anotar que durante todo este proceso de inducción, el nuevo colaborador deberá llevar el respectivo formato de inducción que deberá hacer firmar al Supervisor o Jefe de área; esto con la finalidad de evidenciar que el proceso se está llevando de manera correcta y además para que exista evidencia de todos los procesos que se han implementado y llevan al interior de la organización.

Ver Anexo 24

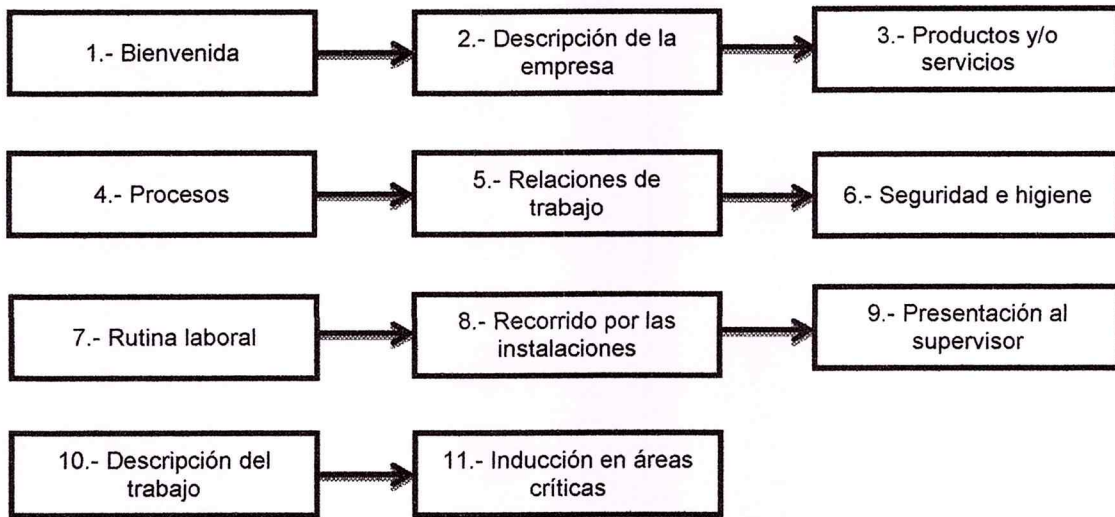
Formulario de programa de inducción.

Resumiendo el proceso de inducción del nuevo colaborador.

Se presenta la secuencia a seguir para el proceso de inducción del nuevo colaborador al momento de vincularse a la empresa.

Gráfico No. 25

Proceso de inducción del nuevo colaborador en la empresa



Fuente: Modulo Gerencia de RRHH.

Elaborado por: Los autores.

10. Procesos de capacitación.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades necesarias para cubrir los requerimientos de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

El proceso de capacitación va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados.

Pasos para elaborar un programa de capacitación.

Primer paso: detección de necesidades.

Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.

Tercer paso: definición de objetivos.

Cuarto paso: elaboración del programa.

Quinto paso: ejecución.

Sexto paso: evaluación de resultados.

Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.

El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.

El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.

El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

Primer paso: detección de necesidades.

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como

las causas de estas diferencias. En otras palabras una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Algunas preguntas que se pueden plantear son las siguientes:

- ❖ ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ❖ ¿Qué se debe lograr?
- ❖ ¿Qué se debe hacer?
- ❖ ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ❖ ¿Qué está logrando?
- ❖ ¿Qué está haciendo?

Estas preguntas muy generales deben orientarse a investigar los siguientes aspectos:

- ❖ Conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto.
- ❖ Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.
- ❖ Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etcétera.
- ❖ Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.
- ❖ Habilidad para el logro de resultados.

Hay que acotar que la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la empresa.

Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera objetiva y medible.

Por ejemplo, se puede establecerlas en aspectos como reducir el margen de error (calidad), incrementar el número de unidades de producto o de prestaciones (cantidad), mejorar la puntualidad (tiempo), reducir los costos de un producto o servicio (costo), etcétera.

Con todo, algunas veces es difícil establecer las necesidades de una manera medible, por ejemplo cuando se habla de comunicación o de liderazgo.

Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- ❖ Las que tiene una persona.
- ❖ Las que tiene un grupo.
- ❖ Las que tiene un nivel.
- ❖ Las de un puesto.
- ❖ Las que requieren atención inmediata.
- ❖ Las que requieren solución a futuro.
- ❖ Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- ❖ Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- ❖ Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- ❖ Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, se obtendrán indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas se las puede jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Al hacer esta clasificación, es importante empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación.

Tercer paso: definición de objetivos.

El tercer paso en un proceso de capacitación es establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Este es el momento de fijar que tipo de comportamientos y características se quieren inculcar en los participantes después de que el programa haya sido impartido.

Lo que se quiere también es establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario establecer con precisión la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

Se deben establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera específica y medible. Recuerde que los objetivos le sirven como guía para mantenerle en el camino, no se trata únicamente de cubrir un expediente, sino de buscar un resultado concreto que esté lo más relacionado posible con el trabajo.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

1. Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
2. Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.

3. Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
4. Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
5. Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

Cuarto paso: Elaboración del Programa.

Elaboración del programa de capacitación (¿a quién?)

Ahora es necesario determinar el conjunto de personas que recibirán la capacitación. Luego de clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, o un puesto, en este momento hay que decidir quiénes tomarán el programa.

Necesario es cubrir el costo de un programa de capacitación impartiendo a tantas personas como sea posible haciendo también que el curso cubra sus necesidades de entrenamiento. Sin embargo, hay que evitar cometer el error frecuente que representa capacitar a todo el mundo, independientemente de si lo necesitan o no.

Esto hace muy costosos los programas de capacitación, además de que los participantes se pueden desmoralizar porque el curso no cumplió o llegó a satisfacer sus necesidades reales.

Elaboración del programa de capacitación (¿cuándo?)

En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

La fecha y horario dependerá de tres factores:

- ❖ Disponibilidad del instructor.
- ❖ Disponibilidad del lugar
- ❖ Disponibilidad de los asistentes.

Es muy importante no programar los cursos de capacitación cuando la carga de trabajo es muy alta o cuando el grupo está desempeñando un trabajo especial que le pueda impedir asistir. Lo mismo con respecto al horario. En cuanto a la duración del curso, es necesario considerar además los contenidos por cubrir y el nivel de profundidad deseado.

Elaboración del programa de capacitación (¿qué?)

El contenido se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje. Por ejemplo, el desempeño buscado es que la secretaria aprenda a acentuar correctamente las palabras agudas; el punto de aprendizaje es que la secretaria acentúe ortográficamente las palabras agudas que terminan en n, s o vocal.

Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de los objetivos planteados.

Puede ayudar a determinar los contenidos al preguntarse, ¿qué debe el participante hacer diferente?, ¿dejar de hacer?, ¿empezar a hacer?

Algunas sugerencias con respecto a los contenidos son las siguientes:

- ❖ Jerarquizar los puntos de aprendizaje de acuerdo con su importancia.
- ❖ No tratar de abarcar demasiado. Es mejor cubrir menos material y lograr que la gente lo domine que cubrir mucho y la gente no pueda percibir la capacitación.

- ❖ Hay que ser creativo e imaginativo al desarrollar un programa de capacitación.
- ❖ Ser realista en cuanto al material que pueda cubrir en un tiempo determinado.
- ❖ Antes de pasar a la ejecución del programa, pregúntese a Usted mismo, 'Si los participantes aprenden muy bien los contenidos del curso y todavía fallan al realizar el trabajo, ¿cuál puede ser la causa?' Esto le permite revisar que no haya olvidado nada importante.

Por otra parte, la capacitación resultará más efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ El aprendizaje es más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participa en forma activa.
- ❖ Si el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el que lo recibe, el proceso de aprendizaje se acelera.
- ❖ Aunque no sea muy entretenido, entre más se repita el contenido, más fácil es memorizarlo.
- ❖ Si se retroalimenta a los participantes sobre su progreso, las personas pueden ajustar su conducta y aprender con mayor rapidez.

Quinto paso: ejecución.

Luego de diseñar y elaborar el programa de capacitación se debe llevar a la práctica la ejecución es decir, ha llegado el momento en el que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- ❖ Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- ❖ Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- ❖ Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos y contenidos.
- ❖ Motivar e involucrar a los participantes.
- ❖ Establecer una buena comunicación con los participantes.
- ❖ Entender y mantener el control del grupo.
- ❖ Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

Sexto paso: evaluación de resultados.

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- ❖ La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- ❖ El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- ❖ La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- ❖ Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

a) Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.

b) Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.

c) Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos,

duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Recordar que lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. Esa es la verdadera evaluación. Por esto, es conveniente realizar un seguimiento como una última etapa del proceso de capacitación.¹²

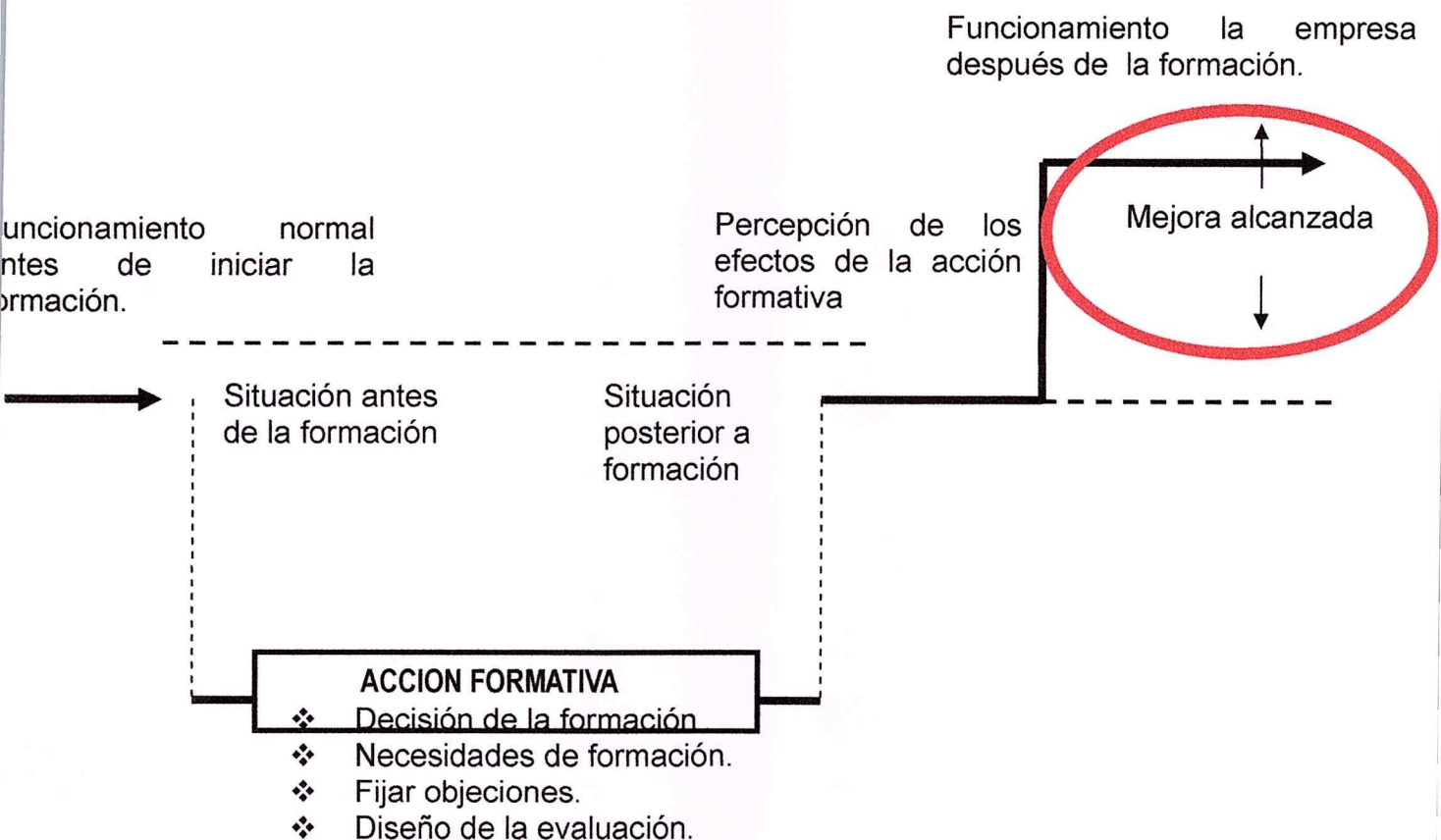
Ver Anexo 9: Formato Detección de necesidades de capacitación

Ver Anexo 10: Formato Evaluación efectividad de la capacitación

Ver Anexo 11: Formato Evaluación al instructor.

Gráfico No. 26

Mejora a obtener por el proceso de capacitación o acción formativa



Fuente: Modulo Gerencia RRHH

Elaborado por: Los autores

¹² <http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>

11. Procesos de evaluación de desempeño.

La dirección busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados, de ahí que todo el conjunto de principios, reglas e instrumentos auxiliares deben ir orientados precisamente a alcanzar esos resultados, lo cual es altamente favorecido con la aplicación de diversos enfoques contemporáneos y revolucionadores que están siendo introducidos paulatinamente en nuestras organizaciones y que persiguen, entre otras cosas, la integración de los objetivos organizacionales e individuales.

La aplicación de una política consecuente de dirección del capital humano, necesita de un constante proceso de retroalimentación, para conocer qué tan bien o mal está logrando sus propósitos y poder tomar las medidas oportunamente. Es decir requiere de una medición sistemática de su rumbo, para corregirlo si es necesario, y en ello juega su papel la evaluación del desempeño.

Evaluación de desempeño: Procesos planificados y organizados con el objetivo de medir y mejorar la contribución de los colaboradores a los objetivos de la organización.

Chiavenato (1996:2) plantea que: “los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los RH como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales”.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la propia organización.

Tiene beneficios para el jefe porque éste puede realizar una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los subordinados con un sistema de medición que tiende a neutralizar el aspecto subjetivo, también puede proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados, se favorece la comunicación con sus subordinados, puede mejorar su propio comportamiento y los métodos y estilos de liderazgo.

Tiene beneficios para el subordinado porque éste puede conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más en su labor, conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y sus fortalezas y debilidades, también puede conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta, además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol, puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios, puede contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

Para la organización tiene beneficios porque está en condiciones de evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias y puede dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

¿Qué debe evaluarse?

El criterio o criterios que elija la administración para clasificar el rendimiento de los trabajadores, tendrán gran influencia en el desempeño de los mismos. Una meta primordial del rendimiento es calificar con exactitud la contribución del individuo. Si el proceso de evaluación toma en cuenta criterios equivocados o no evalúa bien el rendimiento laboral real puede ocasionar respuestas negativas, como:

- ❖ Disminución del esfuerzo.
- ❖ Aumentar el ausentismo.
- ❖ Búsqueda de otras oportunidades laborales.

Además se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye significativamente en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. Por lo que se puede plantear que el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios fundamentados, orientadores a los resultados, cuando se abordan aspectos del rendimiento y de la carrera y cuando el subordinado tiene la posibilidad de tomar parte en la evaluación.

De forma general se puede plantear que no existe un modelo de evaluación que sea mejor que otro. Cada forma de abordar la evaluación tiene aspectos positivos y negativos. La elección de un criterio de evaluación debe basarse en el objetivo principal de la misma y puede resultar factible la combinación entre ellos, lo cual posibilita contar con mayores criterios de evaluación y permite que el sistema sea más dinámico.

¿Cómo organizar la evaluación del desempeño?

Los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición y que estas mediciones sean verificables.

Según Werther y Davis (1991:22): “Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflictos”.

Dentro del cómo es fundamental analizar y escoger qué método o métodos emplear.

Métodos de evaluación del desempeño.

En la literatura especializada, se describen métodos de evaluación y cada uno presenta sus ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones.

La elección de uno u otro dependerá de numerosos aspectos como son:

- ❖ Tipo de puesto.
- ❖ Aspectos o características que se desean medir.
- ❖ Cultura empresarial existente.
- ❖ Objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir.
- ❖ Diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tomar en consideración.

Con respecto a los métodos.

Método de escala gráfica.

Métodos de incidentes críticos.

Método de investigación de campo.

Método de la autoevaluación.

Método de evaluación por objetivos.

La entrevista de evaluación del desempeño.

Es un elemento muy importante en todo el proceso. Consiste en un intercambio entre evaluador y evaluado, donde el primero le comunica al segundo los resultados de la evaluación y su potencial futuro.

Entre los objetivos o finalidades de estas entrevistas están:

- ❖ Proporcionar información a los trabajadores acerca de su rendimiento.
- ❖ Dar al trabajador una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y débiles, comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
- ❖ Concertar objetivos de trabajo.
- ❖ Establecer posibilidades de promoción y desarrollo de carreras.
- ❖ Servir de elemento motivador para la mejora y desarrollo de los trabajadores.
- ❖ Mejorar la comunicación y relaciones personales entre jefe y subordinado.

Chiavenato (1996:261) plantea: "El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda la información con respecto a la manera como está siendo juzgado su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y problemas entre el superior inmediato y el evaluado.

Es difícil tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación

depende de muchos factores. Ella debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo.

El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente a los demás.
2. El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe”.

En el momento de realizar la entrevista de evaluación es necesario tener en cuenta una serie de aspectos:

- ❖ Planificar de antemano la entrevista.
- ❖ Avisar con tiempo al trabajador comunicándole el objetivo de la entrevista.
- ❖ Proporcionar información sobre el rendimiento del trabajador y no sobre sus características personales, es decir sobre lo que hace y no sobre lo que es.
- ❖ Dar información específica, no vaga o general.
- ❖ Orientación hacia el futuro.
- ❖ El tiempo dedicado a comentar los aspectos negativos y positivos debe ser proporcional a los errores y aciertos del trabajador.
- ❖ Conviene separar las entrevistas en que se habla sobre el desarrollo y rendimiento del individuo de aquellas en las que se tratan temas de incentivos y salarios.
- ❖ Escuchar lo que el trabajador tiene que decir sobre su propio rendimiento.
- ❖ Hacer preguntas sobre lo que expone.
- ❖ Proporcionar información al trabajador sobre los resultados de la evaluación.
- ❖ Establecer objetivos nuevos.
- ❖ Establecer un programa de seguimiento.

Y también dentro del cómo es importante saber quién hace la evaluación.

¿Quién debe realizar la evaluación?

Generalmente se considera que son los jefes los únicos capaces de evaluar el desempeño de los empleados, ya que ellos son responsables directos de los resultados de su equipo de trabajo, sin embargo, existen diferentes formas de evaluar, entre las que se encuentran:

- ❖ El superior inmediato
- ❖ Los compañeros
- ❖ Autoevaluación
- ❖ Los subordinados inmediatos
- ❖ El enfoque amplio, evaluaciones de 360 grados ¹³

Ver Anexo 14: Formato Evaluación de Desempeño.

12. Procesos de compensación.

Administración salarial.

Sistema que mantiene como objetivo, atraer, motivar y retener a los empleados que necesite la empresa para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

Puntos a considerar.

- ❖ Nivel de salarios sobre promedio del mercado.
- ❖ Periodo de revisión.

Adicional:

1) Elección de factores.

Los factores relacionados con los tipos de cargos que van a evaluarse:

¹³ Mesa Espinosa, Naranjo Pérez y Pérez Vidal : "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007

- ❖ **Requisitos intelectuales:** instrucción básica, experiencia previa, iniciativa.
- ❖ **Requisitos físicos:** esfuerzo físico necesario, concentración mental o visual.
- ❖ **Responsabilidades implicadas:** supervisión de personal, material, métodos, información confidencial.
- ❖ **Condiciones de trabajo:** ambiente de trabajo, riesgo.

2) Ponderación de factores de evaluación.

Es la importancia asignada a cada uno de los componentes de los factores de evaluación.

3) Escala de puntos.

Generación de los grados clasificatorios para el total de puntos de cada posición.

4) Generación del manual de evaluación.

Documentación del proceso.

5) Generación de la curva salarial.

Conversión de grados en valores económicos.

A continuación se presenta un resumen de valoración de puestos con la finalidad de considerar compensaciones salariales a realizar al personal, previo a una valoración del puesto y/o cargo. Este modelo de matriz puede permitir evaluar cada uno de los colaboradores de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Tabla No. 21
Resumen de valoración de puestos

DEPARTAMENTO	TITULO DEL PUESTO	INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO	RESPONSABILIDAD	INICIATIVA Y CRITERIO	CONCENTRACIÓN MENTAL	CONTACTOS PERSONALES	DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE OTROS	CONDICIONES DE TRABAJO	PUNTAJE FINAL	GRADO
SISTEMAS	ANALISTA PROGRAMADOR	60	60	40	55	40	19	0	2	276	8
ANALISIS Y PLANIFICADOR	ANALISTA FINANCIERO	75	60	35	30	45	22	0	2	269	8
CONTABILIDAD	CONTADOR DE COSTO	45	60	30	40	22	19	0	4	243	7
MERCADEO Y VENTAS	REPRESENTANTE DE VENTAS SENIOR	30	50	35	40	30	30	10	4	229	7
CONTABILIDAD	CONTADOR COMERCIAL	60	50	30	25	30	14	10	2	221	7
SECRETARIA	SECRETARIA GERENCIA	30	60	35	30	30	22	0	2	219	7
TESORERIA	ASISTENTE TESORERIA	45	50	30	40	30	19	0	2	216	6
TESORERIA	ASISTENTE SECRETARIA	45	50	30	40	30	19	0	2	216	6
CONTROL DE CALIDAD	ANALISTA	75	40	30	25	25	11	0	4	210	6

Fuente: Modulo Gerencia RRHH .

Elaborado por: Los autores

13. Reglamento de talento humano para el DTH de la empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Ver anexo No. 25

Reglamento de Talento Humano para Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

14. Actual cultura organizacional al interior de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Aún en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A., no se ha establecido algún tipo de cultura dentro de la organización que permita identificar a sus miembros, y además sea la que marque la diferencia con respecto a la competencia.

Es por tanto que, se estima que con la implementación del departamento de talento humano se implementarán pilares fundamentales como son los valores y principios sobre los cuales se basará la empresa para alcanzar sus objetivos y lograr ser competitiva, es decir Sistemas y Servicios Erazo C.A. tendrá una cultura que la identifique sobre las demás empresas de su ramo.

15. Generar el cambio en la cultura organizacional de la empresa a través del nuevo departamento de talento humano.

El departamento de talento humano implementado es creado con un propósito en la Empresa Sistemas y Servicios C.A.; es por tanto que para engranarse a los objetivos empresariales, y marcar una clara diferencia respecto a la manera de llevar las cosas al interior de la organización, este departamento está en la obligación de empezar a implementar una cultura organizacional de cambio (empezando por ellos); que permita distinguir con identidad propia a la empresa, sus departamentos, y los colaboradores que la conforman, buscar el compromiso de la gente, elevar el grado de sentido de pertenencia a través de los valores humanos y principios de ética y moral que ciñen a las grandes y mejores organizaciones.

El DTH empieza con su misión y visión departamental, así como también sus valores internos que lo identificarán, los mismos que se detallan a continuación:

Misión.

Entregar a la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A., los mejores servicios de desarrollo humano al menor costo, que soporten plenamente el proveer equipos de

cómputo, el crecimiento rentable y sostenido del negocio dentro de un óptimo clima laboral.

Visión.

Contar con las mejores personas que permitan llevar a la empresa a ser líder, en la distribución y comercialización de equipos de computación, cumpliendo una excelente labor en el mejor lugar para trabajar.

Valores.

Responsabilidad.

Honestidad.

Respeto.

Puntualidad.

Compromiso.

El departamento de talento humano implementado, no solo debe dejar por escrito todos los aspectos que corresponden al implemento de una nueva cultura, sino empezar a generar sobre cada departamento interno una cultura de cambio; es decir, apoyar permanentemente en el tiempo a la gente, para que adopte un nuevo modelo y cultura para realizar todas las actividades. Es evidente que el DTH puede encontrar resistencia al cambio, pero el reto más importante es superar a través de la persuasión todas esas dificultades y problemas que se dan en todas las empresas.

Plan de acción para generar el cambio en la Cultura Organizacional de la empresa a través del nuevo DTH:

Este plan se basará básicamente en 4 ejes.

- ❖ Implementación.
- ❖ Difusión.
- ❖ Concientización

❖ Sostenimiento.

Implementación.

- a) Desarrollar actividades y talleres que permitan evidenciar lo bueno de implementar culturas de cambio.
- b) Análisis de los resultados obtenidos.
- c) Reforzar a través de actividades extras, si se evidencia en los resultados problemas de adaptación en la persona.
- d) Realizar seguimiento de actividades.

Difusión.

- a) Comunicar al personal involucrado sobre los cambios a realizar.
- b) Retroalimentar de manera positiva a la gente, si existen dudas e inquietudes.
- c) Dar a conocer beneficios a obtener, al adoptar nuevos modelos de trabajo.

Concientización.

- a) Concientiar al personal de la importancia en generar y adoptar esta nueva cultura de trabajo.
- b) Dar a conocer cuán importante es su aporte para la consecución de los objetivos empresariales.
- c) Destacar la diferencia que se va a marcar respecto a sus competidores, por ser gestores de cambio.

Sostenimiento.

- a) Realizar cronograma de seguimiento de actividades.
- b) Realizar auditorías permanentes y aleatorias.

- c) Fomentar el reconocimiento a las personas y áreas que más destaquen por sus nuevos logros.
- d) Buscar satisfacciones externas.

Plan de acción para generar el cambio en la Cultura Organizacional de la empresa a través del nuevo DTH.

Ver anexo 26

Plan de acción para generar el cambio en la Cultura Organizacional de la empresa a través del nuevo DTH.

16. Financiamiento para implementar el Departamento de Talento Humano (Gastos de su inversión).

La empresa se reserva el derecho referente a sus ingresos y egresos económicos; sin embargo, con la finalidad de concluir con éxito este proyecto de planificación estratégica, se presenta los costos que generará la inversión del mismo.

Costos de local.

Recordar que en la matriz de la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. ubicada en la Ciudad de Guayaquil, Ciudadela Guayaquil Mz. 2, Solar 24, se cuenta con 7 amplias oficinas, de las cuales 6 oficinas están en uso, y una oficina de 50 m² que sirve como sala de reuniones.

Con la finalidad de no incurrir en gastos de una nueva construcción, el objetivo es ahorrar al máximo los costos en nuevas instalaciones, sin perjudicar el bienestar de los colaboradores de la empresa; es así que, la propuesta es compartir la amplia sala de reuniones con el nuevo Departamento de Talento Humano, por supuesto creando todas las condiciones necesarias para adecuar las nuevas oficinas.

Por tanto, de los 50 m² se dividirán:

- ❖ 25 m² para las nuevas oficinas del Departamento de Talento y Desarrollo Humano.
- ❖ 25 m² para la sala de capacitación y/o reuniones.

Cuadro No. 5

Gastos de materiales y mano de obra para adecuación del nuevo DTH en dólares.

Ítem	Material	Cantidad	U.	Valor unitario	Valor total
1	Prov/Inst. de pared de Gypsum	18	m ²	25,00	450,00
2	Empastada y pintada de paredes interiores	100	m ²	6,50	650,00
3	Prov/Inst. de aluminio y vidrio	45	m ²	65,00	2.925,00
4	Prov/Inst. de puerta principal de oficina	2	U.	50,00	100,00
5	Prov/Inst. de aire acondicionado de 24.000 BTU	1	U.	1.600,00	1.600,00
6	Prov/Inst. de punto eléctrico 110Vac	10	U.	40,00	400,00
7	Prov/Inst. de puntos de red	3	U.	45,00	135,00
8	Prov/Inst. de puntos de teléfono	3	U.	40,00	120,00
9	Prov/Inst. de escritorios de oficina	3	U.	200,00	600,00
10	Prov/Inst. de mesas	1	U.	120,00	120,00
11	Prov/Inst. de sillas	7	U.	35,00	245,00
12	Dirección Técnica	1	Glb.	800,00	800,00
Sub-total					8.145,00
IVA 12%					977,40
Total					9.122,40

Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Gastos de contratación de la Empresa Consultora.

Cuadro No. 6

Gastos de consultora, en dólares.

Cargo de persona a seleccionar	Valor de la contratación	Sueldo	Total
Jefe Departamental de Talento y Desarrollo Humano	150% del sueldo.	700	1.050,00
Asistente de Talento Humano	200% del sueldo	350	700,00
Total a pagar a Consultora			1.750,00

Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Gastos de equipos de cómputo y material de papelería en dólares.

Cuadro No. 7

Gastos de equipos y suministro de papelería en dólares.

Ítem	Material	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1	Computadora	3	600,00	1.800,00
2	Impresora	1	250,00	250,00
3	Archivador manual	2	12,00	24,00
4	Carpeta	50	0,13	6,50
5	Sobres manila	100	0,15	15,00
6	Esferográficos	8	0,80	6,40
7	Marcadores	4	1,80	7,20
8	Vinchas para carpetas	50	0,04	2,00
9	Grapadora	2	5,24	10,48
10	Perforadora	2	8,00	16,00
11	Tijera de oficina	1	8,50	8,50
12	Divisores de hojas	50	0,32	16,00
13	Folders	5	4,00	20,00
14	Clips (caja)	2	0,35	0,70
15	Clips mariposa (cajas)	1	1,35	1,35
16	Cubo de notas	2	8,20	16,40
17	Lápiz	12	0,34	4,08
18	Sacapuntas	2	1,00	2,00
19	Borrador	2	0,40	0,80
20	Corrector	2	1,80	3,60
21	Regla	2	1,15	2,30
22	Goma	2	1,18	2,36
23	Resaltador	4	1,58	6,32
24	Cinta adhesiva	1	0,40	0,40
25	Porta cinta	1	4,84	4,84
26	Resma hojas A4	2	4,00	8,00
27	Libreta	2	1,87	3,74
28	Sello departamento	1	6,00	6,00
			Total	\$ 2.244,97

Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Gastos de nómina.**Cuadro No. 8**

Gastos de nómina, en dólares.

Distributivo de sueldo												
No	Nombres y apellidos	Cargo	100% Calculo IESS	Slido unif. men s	IESS perso n 11.35	Sueld o anual- UNIF	IESS Patr. 11.65	Aport ePatr. anual	Fondos de reserva	Decimo cuarto	Decimo tercero	Total anual
Administración operativa												
1	Nombre y Apellido 1	Jefe de Talento Humano	700	700	79,45	8400	9,26	111,07	700	292	700	10203,07
2	Nombre y Apellido 2	Asistente de Talento Humano	350	350	39,73	4200	4,63	55,54	350	292	350	5247,54
	Total		1050	1050	119,18	12600	13,29	159,46	1050	584	1050	15450,61

Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Resumiendo los gastos de inversión.

Después de haber considerado los distintos gastos que demandaría invertir en la implementación del nuevo Departamento de Talento Humano, se presenta el resumen de los mismos.

Cuadro No. 9

Resumen de gastos de inversión, en dólares.

Actividad	Inversión
Adecuación oficinas	9.122,40
Contratación de empresa consultora para reclutamiento del personal del DTH	1.750,00
Suministros de oficina	2.244,97
Nómina y roles	15.450,61
Total inversión	28.567,98

Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

El Gerente General de Sistemas y Servicio Erazo C.A. debe tener sumamente claro que de los 28.567,98 dólares que invierte en el primer año, para el segundo año los gastos solo representarán los 15.450,61 dólares concernientes a nómina y roles, con cierto grado de tolerancia por variaciones de políticas económicas e índices de inflación propia de nuestro país.

Así mismo, también hay que considerar pequeños gastos, producto de los suministros de oficina y papelería que se necesitan para el desarrollo normal de las actividades del departamento.

3.3. Análisis de beneficios en la Empresa generados por la implementación del Departamento de Talento Humano.

Después de haber realizado el respectivo censo a los colaboradores que integran la empresa; y, haber presentado el desarrollo del plan para implementar el nuevo departamento de talento humano, es necesario hacer un análisis de los beneficios que se obtendrán como resultado de este cambio en la estructura organizacional de Sistemas y Servicios Erazo C.A., es así que dentro de estos beneficios podemos enunciar:

- ❖ Colaboradores idóneos, aptos y calificados; por el correcto y eficiente proceso de reclutamiento y selección realizado.
- ❖ Colaboradores con los suficientes conocimientos, capacidades y experiencia para el cargo a ejercer.
- ❖ Colaboradores con un alto sentido de pertenencia hacia la organización.
- ❖ Colaboradores comprometidos con su trabajo y con las metas organizacionales.
- ❖ Colaboradores altamente motivados, por los programas de capacitación y de integración que les facilite la empresa para su desarrollo personal y profesional.
- ❖ Mejoras en la comunicación en todas las vías.
- ❖ Mejor ambiente y/o clima laboral.
- ❖ Mejores relaciones interpersonales entre sus miembros.
- ❖ Mejor trato laboral.
- ❖ Confianza entre sus miembros.

- ❖ Mayor responsabilidad.
- ❖ Verdadero trabajo en equipo.
- ❖ Orgullo por trabajar en la empresa.
- ❖ Cambio en la cultura organizacional, referente a la manera de hacer y llevar las cosas.
- ❖ Mejor trato al cliente interno y externo.
- ❖ Indudablemente que si existe un mejor trato al cliente, existirá un incremento de ventas.
- ❖ Mejoras en ingresos económicos para la empresa.
- ❖ Mejor imagen organizacional.

Definitivamente los beneficios a obtener para la empresa con la implementación del DTH son verdaderamente significativos, y se podrán ver reflejados o evidenciar desde un inicio, cuando el departamento inicie operaciones de funcionamiento, dado que son los propios colaboradores los que a través de sus respuestas en el censo plasman la necesidad de que exista un DTH en la organización.

Si todos estos beneficios los llevamos al término económico, estamos hablando de colaboradores comprometidos con su empresa, colaboradores especialistas en cada una de sus ramas, por el correcto y eficiente proceso de reclutamiento y selección realizado, lo que llevará a incrementar los ingresos a través de un aumento en las ventas, esto por el excelente servicio de atención al cliente interno/externo que se dará al momento de contar la empresa con un DTH. El reflejar cantidades o valores económicos que se estima podrán ingresar a las arcas de la empresa por los beneficios obtenidos al implementar un DTH, consideramos que no es factible colocarlos, debido a que los beneficios son intangibles, y muy difícilmente se puede asignar un valor económico a algo que no se puede tocar o no tiene realidad física.

3.4. Aprendiendo de los mejores, Benchmarking.

Es bueno señalar que distintas organizaciones del país, apuntan o direccionan el mayor de sus esfuerzos a seleccionar, tener y retener los mejores talentos.

Claros ejemplos; se puede citar a, Cervecería Nacional CN. S.A., Holcim Ecuador S.A., Unilever, Nestlé Ecuador S.A., Kimberly Clark Ecuador S.A., Grupo Papelesa, entre otras.

Es indiscutible el resultado dado y generado por todas estas empresas, independientemente del gran capital económico con el que cuentan, gran parte del éxito, radica en que estas empresas se preocupan mucho por su recurso humano.

Es esa la razón por la cual se sugiere; y es más, no solo se sugiere, sino más bien se debe “aprender” de estas empresas; es decir, se debe ver que hacen, como manejan el talento humano, como lo motivan, como lo incentivan, como lo capacitan, como logran su desarrollo personal y profesional, como logran que el colaborador se comprometa con la organización; en definitiva, se debe ver como estas empresas logran reclutar, seleccionar, tener, retener y motivar el talento humano, adicional se debe ver, como llevan y estandarizan los distintos procesos a través de los respectivos procedimientos, instrucciones de trabajo y políticas internas, que logran que las personas acaten, respeten y apliquen en sus respectivas organizaciones.

CONCLUSIONES.

Toda organización debe tener la clara seguridad y firme certeza, que los resultados obtenidos derivan de las funciones cumplidas por personas; personas que con sus defectos, debilidades, cualidades y virtudes, entregan lo mejor, lo mucho o poco de sí, en cada actividad que realizan, razón fundamental para que cada organización, empresa o institución se preocupe por contar con el mejor talento humano, y a la vez, busque la manera de retener, motivar, desarrollar y capacitar a estas personas, para lograr conseguir los mejores resultados que permitan marcar la diferencia ante sus competidores.

Con la implementación del Departamento de Talento Humano en la empresa de estudio, se lograrán establecer claras políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo, que van a permitir incluir y estandarizar procesos para reclutar, seleccionar y retener a los mejores talentos, que serán los encargados de colaborar en cada área para conseguir resultados alentadores; y por ende, de esta manera lograr cumplir con los objetivos empresariales propuestos.

Es claro determinar que en una organización en la cual un ambiente o clima laboral no es del todo apto ni óptimo, sus miembros no pueden desarrollar de manera satisfactoria sus actividades; esto afecta indudablemente al buen desempeño de ellos y los resultados de la empresa, al igual que la calidad del servicio con la que ellos buscan servirse, será muy baja, debido al malestar que es transmitido a todo cliente interno.

El presente proyecto, le brinda a la empresa contar con un plan estratégico detallado y estructurado para dar inicio a la implementación del nuevo Departamento de Talento Humano, que le va a permitir a través de la estandarización de sus procesos, vincular y retener a las personas más capaces para generar el cambio; cambio no solo a nivel de personal, sino también un cambio en la manera habitual de realizar todas y cada una de las actividades.

Contar con un Departamento de Talento Humano en la organización, significa dar un giro de 180° a las respuestas del censo, ya que la gran mayoría de los colaboradores está consciente que será muy beneficioso tanto para la empresa como para ellos, contar en su estructura funcional con este departamento.

Los colaboradores en las respuestas del censo plasman la realidad actual de la situación que se mantiene al interior de la organización, donde hacen referencia a que gran parte del personal no cuenta con las competencias necesarias para desenvolver sus funciones, y que al sumar la empresa en su estructura funcional el Departamento de Talento Humano, ellos tendrán mejores oportunidades para desarrollarse como personas y como profesionales, por los beneficios de capacitación que les brindarán luego del respectivo análisis de evaluación de competencias.

Otros beneficios a obtener; mejoras de los niveles de comunicación en todas las vías, y a todo nivel jerárquico, mejoras en el trato al personal, bienestar integral, incentivos, motivación, compromiso de la gente con su empresa, identificación y sentido de pertenencia del colaborador con su organización; todos estos beneficios permiten ganar a todos quienes conforman la empresa, y por ende aportan a la consecución de lograr cumplir con los objetivos empresariales trazados por la alta directiva.

Sumar el Departamento de Talento Humano a la estructura de la empresa, representa adoptar nuevos sistemas y modelos de trabajo; es decir cambios, indudablemente que son para mejorar, cambios que encontrarán resistencia en el camino por parte de algún personal. Por tanto el Departamento de Talento Humano debe buscar la manera de saber persuadir, convencer y lograr implementar un nuevo modelo de cultura en la empresa.

Adoptar nuevos sistemas de trabajo que permitan ser eficientes, efectivos y eficaces en todos sus procesos, a través de la optimización y uso adecuado de todos sus recursos, representan para la empresa ser más competitiva; esto no solo aplica para términos de producción, sino también para términos de servicio. Por consiguiente

empezar a adoptar un modelo de cultura organizacional en la empresa, le permitirá ser competitiva, y marcar una clara diferencia en el mercado respecto a su competencia.

Un cambio de cultura en una organización hace ver bien a una empresa, y a todos los colaboradores que la conforman, por el cambio de imagen organizacional que adopta. Los valores, los principios, el código de ética y las políticas implementadas, hacen ser más responsables y comprometidas a las personas, elevan el sentido de pertenencia de la gente con su organización; y, en el ámbito laboral, mucha gente quiere trabajar en estas empresas.

RECOMENDACIONES.

Considerar el presente plan de estudio como base de sustento, para lograr implementar el DTH en la Empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A., ya que los resultados obtenidos en el censo realizado dejan entrever la verdadera falta de este departamento, porque cada colaborador siente que nadie se preocupa por su desarrollo, bienestar y capacitación; así como también son testigos, que los nuevos colaboradores a ingresar a la empresa no cuentan con las competencias necesarias para ocupar un cargo dentro de la misma.

Es conveniente e importante que la empresa en el corto plazo pueda contar dentro de su estructura con el nuevo DTH, ya que se estima que los resultados obtenidos a través del censo pueden continuar; es decir, el inconformismo y malestar de su gente, un ambiente laboral no tan óptimo e inestable, unas relaciones interpersonales y laborales con fallas en la comunicación, una baja calidad en el grado de satisfacción del cliente interno y una falta de compromiso de su gente para con la empresa.

La empresa de continuar bajo el mismo esquema de funcionamiento estructural, a más de verse afectada internamente, llegará un momento en que el problema interno desborde límites; y, a causa de estos malestares se vean afectadas sus relaciones comerciales con sus proveedores y clientes externos, por la mala atención que pudiera generarse de un empleado hacia estos últimos. Es por tanto que se recomienda dar la importancia que el caso amerita, para que la empresa pueda contar con un DTH en su nueva estructura organizacional.

La empresa de estudio, como toda empresa tiene aspiraciones de crecer o desarrollarse, por lo que es recomendable considerar que el DTH deba alinear sus estrategias con miras a un futuro crecimiento de la organización; afianzando y estandarizando todos los procesos que le competen para entregar el talento más competente en el mejor lugar para trabajar.

Este análisis cualitativo – por las comparaciones y beneficios -, y cuantitativo – por el censo realizado –, debe ser considerado como base de sustento, para que la alta directiva de la empresa tome la decisión de empezar a generar los cambios necesarios para dar un giro a los sistemas, procesos y modelos actuales de trabajo.

Si se compara la cultura organizacional que han adoptado aquellas organizaciones que han mostrado una total apertura al cambio; donde nuevos sistemas implementados, y modelos de trabajo han aportado para conseguir mejores resultados, imagen empresarial y posicionamiento en el mercado; es conveniente aplicar un benchmarking para aprender de ellas. Recordar que todo cambio es positivo, y debe ser siempre bienvenido.

Se sugiere que este proyecto de investigación sea considerado como una fuente de información para futuros trabajos relacionados a este tema, de tal forma que sirva de guía a las personas interesadas en desarrollar proyectos similares.

BIBLIOGRAFÍA.

Aguilar, Alfonso Siliceo. "Capacitación y desarrollo de personal". Editorial Limusa. Cuarta edición, 2004.

Ansorena Cap, Alvaro de. "15 pasos para la selección de personal con éxito". Ediciones Paidós Ibérica. 1996.

Arias Galacia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. 1996.

Avilés Pino, Efrén; Hoyos Galarza, Melvin. "Historia de Guayaquil". Guayaquil: Divaprint". 2009

Barquero Corrales, Alfredo. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Universidad Estatal a distancia San José, Primera Parte, Módulos 1, 2, 3, Costa Rica, 2005.

Blanco Prieto, Antonio. "Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias". Editorial ESIC. Primera edición, 2007.

Bohlander, George; Snell, Scott. "Administración de Recursos Humanos". Cengage Learning Editores S.A. Décima cuarta edición, México, 2008.

Branham, Leigh. "Las 7 razones ocultas por las que los empleados se marchan (The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late)". Editorial AMACOM - American Management Association. 2005.

Cuesta, A. "Tecnología de Recursos Humanos". Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana, 1997.

Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Mc. Graw - Hill Interamericana S.A. Quinta edición, Colombia, 2003.

Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos".
Editorial Mc. Graw - Hill Interamericana S.A. Colombia, 2003.

Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración".
Editorial Mc. Graw - Hill. Makron Books, 1993.

Davis, Keith Weither; William B. "Adaptación del Personal y Recursos Humanos".
Mc Graw - Hill. Interamericana de México. México, 1995.

DEADE. Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas. Bloque 1.
Módulo 2. Comisión Europea. Cuba, 1996.

Dessler, Gary. "Administración de personal". Pearson Educación. Octava Edición,
México, 2001.

Dessler, Gary. "Administración de recursos humanos". Pearson Educación.
Segunda edición, México, 2004.

Elorduy Mota, Juan Ignacio. "Estrategia de Empresa y Recursos Humanos". Mc
Graw - Hill. Interamericana de España. España, 1993.

Etzioni, Amitai. "Organizaciones Modernas". Sao Paulo, Pionera, 1967.

Fernández Ríos, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo".
Ediciones Díaz de Santos. Publidisa, España, 1995.

Gómez – Mejía, L; David B. Balkin y Robert L. Cardy. "Gestión de Recursos
Humanos". Editorial Prentice Hall. Madrid, 1997.

GRUPASA, Grupo Papelero S.A., cartonera de clase mundial. Departamento de
Recursos Humanos. "Formatos de Estandarización de Procesos del Departamento
de Talento Humano". Guayaquil – Ecuador, 2012.

Harris, Stacey. "La Organización de Recursos Humanos de alto impacto (The High-Impact HR Organization)". Editorial Bersin & Associates. 2011.

Hoyos Galarza, Melvin; Ramírez Mora, Rita; Gallardo, Jorge. "Guía Oficial de Guayaquil". Senefelder. Primera Edición, Ecuador, 2001.

Koontz, H y Weihrich, H. "Administración". Editorial Mc Graw – Hill. México, 1994.

Larrea, Jústiz Luis. "Guía Práctica para la Selección del Tema y Elaboración del Proyecto de Tesis".

Losey, Lake; Ulrich, M. R.; Lake, D.; Losey, Gerry. "El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos". Ediciones Gestión. 2000.

Louart, Pierre. "Gestión de los Recursos Humanos". Ediciones Gestión. 2000.

Mesa Espinosa, Naranjo Pérez y Pérez Vidal. "La evaluación del desempeño herramienta vital en la dirección organizacional". Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/>.

Pérez Pimentel, Rodolfo. "Diccionario Biográfico Ecuador".

Puchol, Luis. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Ediciones Díaz de Santos. Séptima Edición, España, 2007.

Robbins, S. "Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996.

Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración Moderna de Personal". Cengage Learning Editores S.A. Séptima edición, México, 2007.

Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración moderna de personal". Cengage Learning Editores. Séptima edición, México, 2007.

Rue, Leslie W. Byart, Lloyd L. "Gestión de Recursos Humanos". Mc Graw - Hill Interamericana de España. España, 1997.

Sherman, Arthur W. Jr.; Bohlander, George W. "Administración de los Recursos Humanos". Grupo Editorial Iberoamericana. México. 1998.

Siliceo Aguilar, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Editorial LIMUS, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores Balderas 95. Cuarta Edición, México, 2004.

Stoner, J. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1994.

Valero Matas, Jesús Alberto. "Casos prácticos de Relaciones Humanas y Relaciones Laborales". Ediciones Pirámide S.A. Primera edición, 2010.

Webster, Allen L. "Estadística aplicada a los Negocios y Economía". Editorial Irwin Mc Graw – Hill. Tercera edición, Colombia, 2004.

Werther, W., Davis K. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Editorial Mc Graw – Hill. México, 1991.

Abad Varas, Marcelo. "Módulo de Gerencia de Recursos Humanos". Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Guayaquil – Ecuador 2012.

Townsend Valencia, José. Módulo de Dirección de Tesis. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Guayaquil – Ecuador, 2012.

Cuevas, Juan Carlos. "Psicología Organizacional". 5 febrero del 2011.

<http://psicologiayempresa.com/administracion-de-recursos-humanos-o-gestion-del-talento-humano.html>

Esparagoza J, Alberto J. "Gestión del talento". Enero de 2002.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

Diccionario de la Real Academia Española – Consulta Online

www.rinconcastellano.com/drae.html-España

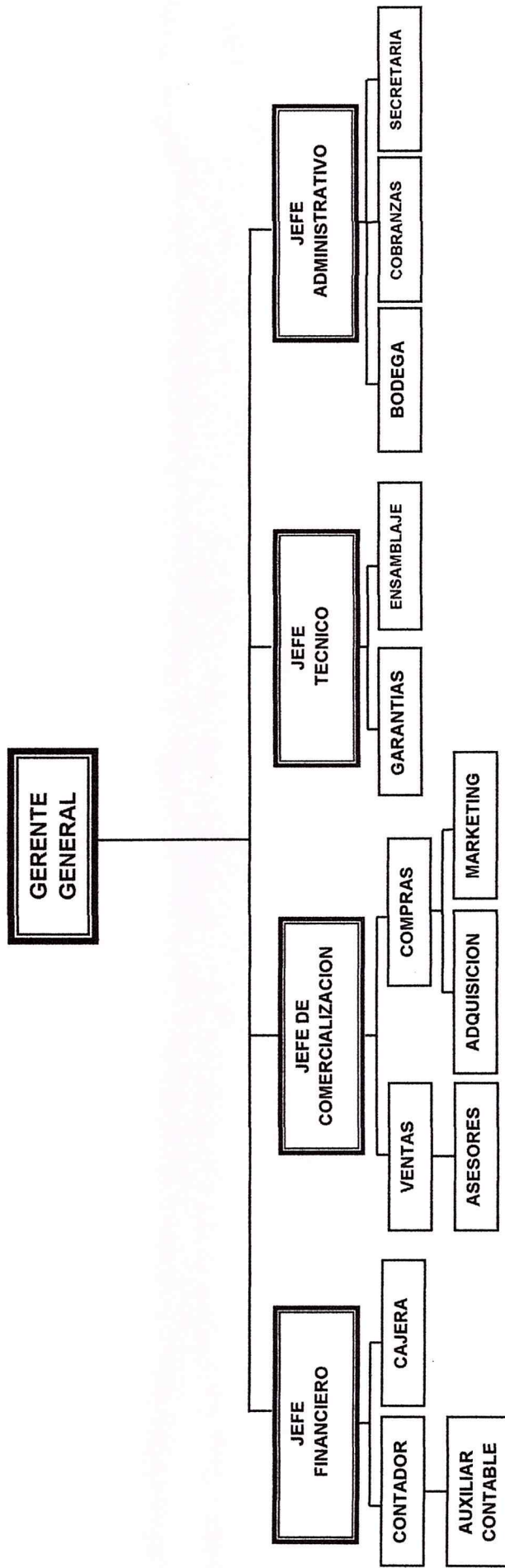
Quintanar, Agustín. "Apoyo Organizacional". 6 de Febrero del 2008.

<http://apoyoorganizacional.blogspot.com/2008/02/el-recurso-humano-en-las-organizaciones.html>

ANEXOS

Organigrama actual de la Empresa

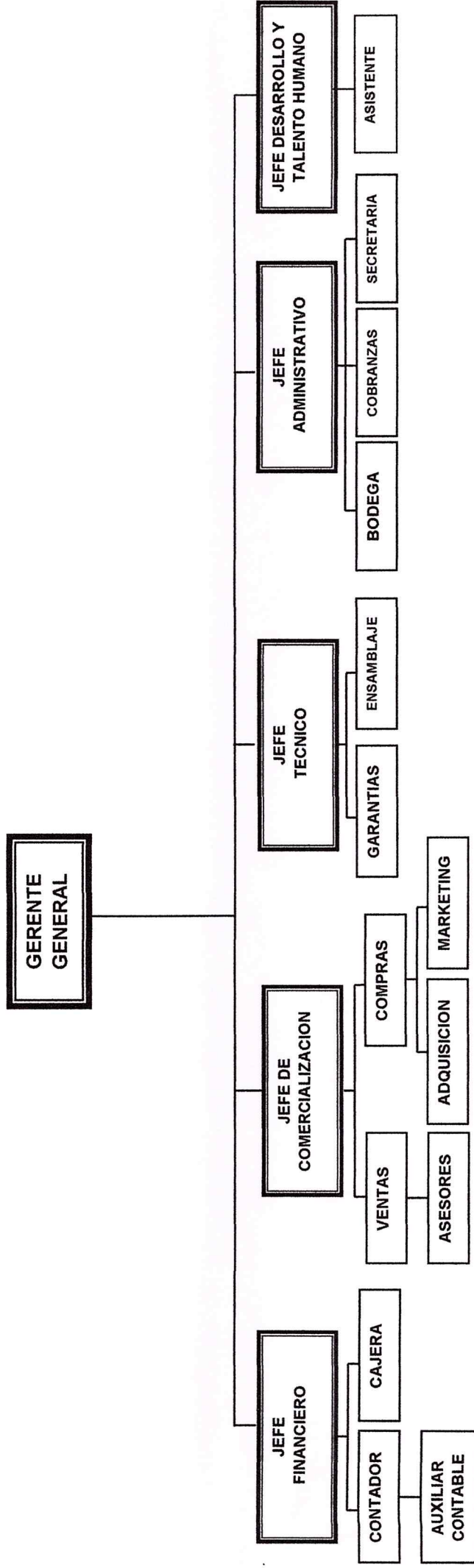
COMPAÑÍA SISTEMAS & SERVICIOS ERAZO C.A.



Fuente: Sistemas y Servicios Erazo C.A.
Elaborado por: Sistemas y Servicios Erazo C.A.

Nuevo organigrama de la Empresa

COMPAÑÍA SISTEMAS & SERVICIOS ERAZO C.A.



Fuente: Los autores
Elaborado por: Los autores

PLAN DE ACCION PARA ESTRUCTURAR EL NUEVO DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO										
Estructurar el nuevo Departamento de Talento Humano con personal altamente calificado que permita crear políticas, procedimientos, instructivos y estandarizar procesos para vincular colaboradores aptos y calificados a la empresa.										
Acciones a desarrollar	Tiempo de ejecución	Primer año						Recursos necesarios	Limitaciones	
		Primer semestre			Q2					
		Q1		Q2		Q3				
		m1	m2	m3	m4	m5	m6			
Contratación de empresa consultora a reclutar y seleccionar Jefe de Talento y Desarrollo Humano y el Asistente de Talento Humano	1 mes							Empresa consultora	Costos por categoría de empresas	
Mejorar o ajustar perfiles propuestos y seleccionar candidatos (Jefe y Asistente)	1 mes							Sueldos y beneficios de ley	Aspiraciones salariales	
Exámenes médicos preocupacionales	1/2 mes							Económicos	Costos por categoría de Clínicas	
Inducción del Jefe y Asistente del DTH con acompañamiento del Gerente y/o delegado	1/2 mes							Personal que haga acompañamiento	Colaboradores con vocación y compromiso que acompañen	
Inicio de actividades	1/2 mes							Colaboración de todos los niveles	Resistencia al cambio	
Procesos de traslape de información	3 meses							Información documentada	Egoísmo, falta de colaboración, ocultamiento de información	
Oficinas y suministros	3 meses							Económicos	Falta de presupuesto	

Fuente: Los autores

Elaborado por: Los autores

Anexo 4

Profesiograma del Jefe de Desarrollo y Talento Humano

SISTEMAS SERVICIOS Empresa en Computación		PROFESIOGRAMA									
PROCESO RECURSOS HUMANOS		AREA RECURSOS HUMANOS			Código: F-RHH-000						
I.- IDENTIFICACION DEL CARGO											
Denominación del Puesto/Cargo				Cargo Crítico	Si	<input checked="" type="checkbox"/>					
JEFE DE DESARROLLO Y TALENTO HUMANO				No		<input type="checkbox"/>					
Posición dentro del organigrama y línea de mando											
Gerencia	General	<pre> graph TD GG[Gerente General] --> JDTH[Jefe de Desarrollo y Talento Humano] JDTH --> ARH[Asistente de Recursos Humanos] JDTH --- JA[Jefes de área] </pre>									
Area	RR, HH										
Categoría ocupacional	Jefatura										
II.- MISION DEL CARGO											
Describe de manera general la razón de ser de su cargo											
Dirigir, organizar y controlar planes y programas destinados a atraer retener y desarrollar al mejor talento humano para lograr los resultados cuantitativos y cualitativos, acorde con la estrategia y las metas empresariales, soportando el desarrollo de la organización.											
III.- FUNCIONES DEL CARGO											
Funciones específicas	Tipo de riesgo					Nivel de riesgo					
	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Desarrollar, revisar e implementar, políticas y procedimientos para manejo de los subsistemas de, selección contratación y desarrollo, de acuerdo con los lineamientos y metas de la empresa, para garantizar personal idóneo que aporte al desarrollo organizacional de la empresa.						X		X			
Implementar planes y programas de gestión de desarrollo y desempeño, alineada a la estrategia de la empresa para garantizar una evaluación técnica que permita el desarrollo profesional de los colaboradores y la consecución de las metas organizacionales.						X		X			
Evaluar y desarrollar modelos de competencias organizacionales y de liderazgo, de acuerdo con el plan empresarial que garanticen personal competente para el crecimiento rentable y sostenido del negocio.						X		X			
#####		X								X	
Administrar y controlar los procesos del área de desarrollo humano garantizando el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia General, políticas y estrategias de la compañía.		X								X	
Planificar y desarrollar planes y controles de gestión acorde con el entorno a fin de controlar posibles contingencias, laborales, fiscales, IESS, tributarias que soporten el prestigio empresarial.						X			X		
Desarrollar e implementar planes de liderazgo acorde con la visión de la empresa para generar cambios en los estilos de liderazgo a fin de apuntalar el desarrollo organizacional.						X				X	
Coordinar y controlar la ejecución de los procesos de selección contratación, inducción y capacitación, de acuerdo con los lineamientos y metas corporativas, para garantizar personal idóneo que aporte al desarrollo organizacional de la empresa.						X		X			
Revisar y supervisar la nómina de pagos, beneficios sociales, de acuerdo a lo que la ley exige.						X		X			
Aportar e implementar planes, políticas, procedimientos, gestión y controles de cumplimiento y desarrollo de los sistemas de gestión del área						X			X		
Planificar, desarrollar e implementar programas de integración y reconocimiento a los colaboradores acorde con resultados o fechas especiales a fin de mantener una cultura de reconocimiento al compromiso		X								X	
Funciones no rutinarias	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Desarrollar e implementar entrenamientos y capacitaciones específicas para el personal		X								X	
Coordinar eventos fuera de la empresa		X							X		
Funciones generales											
Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos implementados.											
Cumplir y hacer cumplir las normas y órdenes de seguridad industrial y salud ocupacional contempladas en el reglamento de Seguridad y salud en el trabajo, en la resolución 172 del IESS, el decreto 2393 de 1986 y más leyes afines de seguridad industrial.											
Implementar mejoras en el plan de clima laboral del área.											

IV.- INDICADORES					
CONCEPTO	META				
Costo laboral	<= 4 %				
Clima laboral	85 %				
Capacitación	100%				
Nivel de competencias	80 %				
Nivel de servicios	95 %				
5 S	90 %				
Implementación Gestión desempeño y desarrollo	30 %				
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS					
A. Formación mínima necesaria					
Ing. Comercial, Economista, Psicólogo Industrial, Administración	Niveles				
	1	2	3	4	5
Niveles:1: Bachiller; 2: Tecnología; 3: Profesional Universitario; 4: Maestría- Post Grado					
B. Conocimientos Específicos					
	Niveles				
	1	2	3	4	5
Administrativos, presupuestarios, financiero					
Manuales, políticas, procedimientos de Desarrollo Humano.					
Legislación laboral					
Gestión de desarrollo, desempeño y competencias					
Manejo de compensaciones					
Gestión de clima y cultura organizacional					
Planificación estratégica					
Seguridad y salud ocupacional					
Niveles: 1: Básico; 2: Básico medio; 3: Medio; 4: Avanzado; 5: Experto					
C. Cursos					
	Niveles				
	1	2	3	4	5
Planeación estratégica (general, recursos humanos).					
Seguridad y salud ocupacional.					
Coaching & feedback.					
Sistemas de remuneración.					
Comunicación y manejo de conflictos.					
Liderazgo y gestión de cambio.					
Subsistemas de recursos humanos.					
Utilitarios.					
Gestión de calidad.					
Gerenciamiento estratégico.					
Gestión de desarrollo y desempeño					
Gestión de competencias.					
Programas de desarrollo administrativo					
Niveles: 1: 1 CURSO; 2: 2 CURSOS ;3: 3 CURSOS;4: 4 CURSOS; 5: 5 CURSOS					
D. Experiencia previa					
Desempeñando cargos de Jefatura de Recursos Humanos en empresas industriales.	Niveles				
	1	2	3	4	5
Niveles: 1: (0-1año); 2: (1-2 años); 3: (2-4 años); 4: (4-6 años); 5 (6 años o más)					
VI.- HABILIDADES					
	Niveles				
	1	2	3		
Comunicación asertiva					
Manejo de conflictos, coaching					
Influencia y actitud positiva					
Capacidad de trabajo a presión					
Habilidad de seguimiento y control.					
Relaciones interpersonales.					
Proactiva.					
Resolución de problemas.					
Niveles: Señalar el grado de importancia de menor a mayor (máximo 3 habilidades)					
VII COMPETENCIAS					
	Niveles				
	1	2	3	4	5
Orienta a la mejora continua.- (Capacidad y habilidad para la mejora continua aplicando MCM).					
Conducción e inspiración.- (Capacidad y habilidad para encender la pasión y el compromiso de las personas y mantenerlo vivo).					
Decisión y Ejecución.- (Capacidad y habilidad para convertir el análisis y la discusión en acción).					
Innovación.- (Capacidad y habilidad de convertir las ideas y posibilidades en oportunidades).					
Colaboración y Apoyo.- (Capacidad y habilidad de construir y fortalecer verdaderos vínculos de equipo en su área de desempeño y en toda la organización).					
Desarrollador de Gente.- (Capacidad y habilidad para desarrollarse y desarrollar personal y profesionalmente talento para fortalecer la organización).					
Previsionista, Seguridad, salud, Medio Ambiente.- (Capacidad y habilidad demostrable en la gestión de prevención de riesgos laborales, salud y ambientales).					
Operación y decisión asertiva en seguridad.- (Capacidad, habilidad y experiencia en la operación de un proceso en forma segura y permanente)					

VIII.- LIDERAZGO										
Test de liderazgo de acuerdo con la estructura de niveles 1 al 5					1	2	3	4	5	
Niveles: 1: Individuo de gran capacidad; 2: Miembro de equipo que hace aporte; 3: Gerente competente; 4: Lider eficiente; 5: Lider nivel 5										
IX.- AUTORIDAD										
Poder. Apoderado especial para firma de contratos, actas de finiquitos y demás documentos que se presentan en el MRL e IESS										
El Cargo tiene autoridad para:										
El manejo de los Recursos Humanos dentro de las normas, políticas y procedimientos y el cumplimiento de la normativa legal vigente.										
X.- REQUISITOS FISICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO										
Requisitos fisicos						Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Capacidades sensoriales y fisicas normales o uso de aparatos que compensen alguna capacidad especial que permita el desarrollo normal de la actividad o tarea.								X		
Elementos de proteccion personal a utilizar						Proteccion auditiva, casco; en los momentos de recorrido plantas, bodegas.				
Esfuerzo fisico						Niveles de riesgo				
Mayor parte del tiempo en oficina		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Ambiente fisico			
			X				Oficina, con muebles, equipos adecuados para la labor			
Esfuerzo mental						Niveles de riesgo				
Manejo de información, comunicación, analisis e interpretación de datos, formulacion de planes y proyectos, manejo de		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Régimen de trabajo (horario) y descanso			
					X		8 horas diarias de lunes a viernes , mas lo requerido acorde a necesidades			
XI.- RELACIONES DE TRABAJO										
Relaciones de trabajo internas						Niveles				
Gerencia General							B	I		C
Jefes de área										
Seguridad Industrial										
Médico ocupacional										
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa										
Relaciones de trabajo externas						Niveles				
MRL							B	I		C
IESS										
Abogados Corporativos										
Proveedores										
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa										
Elaborado por : Ocupante del cargo/Jefe de área			Revisado por : Seg. Industrial		Revisado por : Recursos Humanos		Aprobado por: Gerente			
Firma:			Firma:		Firma:		Firma:			
Cargo:			Cargo:		Cargo:		Cargo:			
Nombre:			Nombre:		Nombre:		Nombre:			
Fecha: dd/mm/aa			Fecha:		Fecha:		Fecha:			
Revisión: 00							Fecha:dd-mm-aa			

Anexo 5

Profesiograma Analista de Selección

SISTEMAS SERVICIOS		PROFESIOGRAMA									
PROCESO RECURSOS HUMANOS		AREA RECURSOS HUMANOS									
		Código: F-RHH-00									
I.- IDENTIFICACION DEL CARGO											
Denominación del Puesto/Cargo			Cargo Crítico								
Analista de Selección			Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>								
Posición dentro del organigrama y línea de mando											
Jefatura	RRHH	↓									
Área	RRHH	↓									
Categoría ocupacional	ANALISTA	↓									
		↓									
		↓									
II.- MISION DEL CARGO											
Describa de manera general la razón de ser de su cargo											
Reclutar, seleccionar e incorporar personal idóneo que cumpla con el perfil requerido para el cargo con el propósito de garantizar los objetivos propuesto por la compañía											
III.- FUNCIONES DEL CARGO											
Funciones específicas	Tipo de riesgo						Nivel de riesgo				
	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Reclutar y realizar proceso de selección (manejo de página multitrabajos, entrevistas, pruebas, informes)	X				X					X	
Evaluar las competencias y perfil del cargo del personal que ingresa											
Elaborar programa de inducción de personal nuevo (entrega de política, reglamentos, beneficios e historia, formulario de información de empleados.											
Verificar referencias laborales, y coordinar revisión de antecedentes personales.											
Presentación de nuevos colaboradores por mail organizacional y a Jefes de Área.											
Coordinar con Trabajo Social las visitas domiciliarias de los cargos críticos, con médico organizacional toma de pruebas y fichas médicas pre-ocupacionales											
Realizar informes de clima laboral en base a encuestas realizadas a los colaboradores- indicadores del área.	X	X								X	
Gestionar la elaboración de credenciales, apertura y cerrar cuentas y documentos para ingreso personal nuevo											
Elaborar y legalizar contratos y avisos de entrada, registrar en el sistema de roles y en MRL											
Ingreso al sistema Zk time y Ax del nuevo personal y registro de huellas	X	X								X	
Funciones no rutinarias	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Apoyar en eventos que realiza la empresa (cumpleaños, día de deportes, navidad, fin de año)											
Funciones generales											
Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos implementados.											
Cumplir y hacer cumplir las normas y órdenes de seguridad industrial y salud ocupacional contempladas en el reglamento de Seguridad y salud en el trabajo, en la resolución 172 del IESS, el decreto 2393 de 1986 y más leyes afines de seguridad industrial.											
Implementar mejoras en el plan de clima laboral del área.											

IV - INDICADORES					
CONCEPTO	META				
Efectividad de Selección	>=80%				
Costo de Selección	<=1.000				
5S	>=80%				
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS					
A. Formación mínima necesaria	Niveles				
Psicología Organizacional / Clínica	1	2	3	4	5
Niveles: 1: Bachiller; 2: Tecnología; 3: Profesional Universitario; 4: Maestría- Post Grado					
B. Conocimientos Específicos	Niveles				
Pruebas psicotécnicas, análisis e interpretación, clima laboral, descripción, evaluación de cargos, competencias.	1	2	3	4	5
Niveles: 1: Básico; 2: Básico medio; 3: Medio; 4: Avanzado; 5: Experto					
C. Cursos	Niveles				
Selección de personal, gestión por competencias, evaluación de clima laboral.	1	2	3	4	5
Introducción Básica de seguridad y salud en el trabajo				X	
Niveles: 1: 1 CURSO; 2: 2 CURSOS ;3: 3 CURSOS;4: 4 CURSOS; 5: 5 CURSOS					
D. Experiencia previa	Niveles				
De preferencia en empresas Industriales.	1	2	3	4	5
Niveles: 1: (0-1año); 2: (1-2 años); 3: (2-4 años); 4: (4-6 años); 5 (6 años o más)					
VI - HABILIDADES					
	Niveles				
	1	2	3		
Habil para identificar el lenguaje corporal					X
Habilidad de escucha activa					X
Habilidades de negociación					X
Niveles: Señalar el grado de importancia de menor a mayor (máximo 3 habilidades)					
VII COMPETENCIAS					
	Niveles				
	1	2	3	4	5
Orienta a la mejora continua.- (Capacidad y habilidad para la mejora continua aplicando MCM).					
Conducción e inspiración .- (Capacidad y habilidad para encender la pasión y el compromiso de las personas y mantenerlo vivo).					
Decisión y Ejecución.- (Capacidad y habilidad para convertir el análisis y la discusión en acción).					
Innovación.- (Capacidad y habilidad de convertir la ideas y posibilidades en oportunidades).					
Colaboración y Apoyo.- (Capacidad y habilidad de construir y fortalecer verdaderos vinculos de equipo en su área de desempeño y en toda la organización).					
Desarrollador de Gente .- (Capacidad y habilidad para desarrollarse y desarrollar personal y profesionalmente talento para fortalecer la organización).					
Previsionista, Seguridad, salud, Medio Ambiente .- (Capacidad y habilidad demostrable en la gestión de prevención de riesgos laborales , salud y ambientales).					
Operación y decisión acertiva en seguridad.- (Capacidad, habilidad y experiencia en la operación de un proceso en forma segura y permanente)					

VIII.- LIDERAZGO						
Test de liderazgo de acuerdo con la estructura de niveles 1 al 5	1	2	3	4	5	
Niveles: 1: Individuo de gran capacidad; 2: Miembro de equipo que hace aporte; 3: Gerente competente; 4: Lider eficiente; 5: Lider nivel 5						
IX.- AUTORIDAD						
El Cargo tiene autoridad para	Contactar y recibir personal postulante para entrevista y proceso de selección					
	Elaborar llamadas para verificar referencias					
X.- REQUISITOS FISICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO						
Requisitos fisicos	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
Capacidades sensoriales y fisicas normales o uso de aparatos que compensen alguna capacidad especial que permita el desarrollo normal de la actividad o tarea., buena vision					X	
Elementos de protección personal a utilizar						
Protección auditiva, casco; en los momentos de recorrido plantas, bodegas.						
Esfuerzo fisico	Niveles de riesgo					Ambiente fisico
Caminar dentro de las instalaciones de la empresa	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Equipos adecuados para laborar
			X			
Esfuerzo mental	Niveles de riesgo					Régimen de trabajo(horario) y descanso
Manejo de información, comunicación, análisis e interpretación de datos, elaboración de informes	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	8 horas diarias de lunes a viernes ,
				X		
XI.- RELACIONES DE TRABAJO						
Relaciones de trabajo internas	Niveles					
Todas las áreas (Requerimiento de personas)			B	I	C	
					X	
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa						
Relaciones de trabajo externas	Niveles					
Proveedores de Pruebas Psicotécnicas			B	I	C	
Ministerio de Relaciones Laborales					X	
Proveedores virtuales de Base de Datos					X	
Factor Laboral					X	
Prensa Escrita				X		
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa						
Elaborado por : Jefe de área	Revisado por : Seg. industrial	Revisado por : Recursos Humanos	Aprobado por: Gerente			
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:			
Cargo: Analista de Selección	Cargo:	Cargo:	Cargo:			
Nombre:	Nombre:	Nombre:	Nombre:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:			

Anexo 5.1

Profesiograma Analista de Nóminas


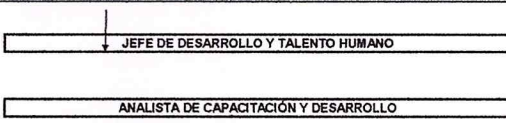
SISTEMAS SERVICIOS		PROFESIOGRAMA											
PROCESO RECURSOS HUMANOS		AREA RECURSOS HUMANOS								Código: F-RHH-000			
I.- IDENTIFICACION DEL CARGO													
Denominación del Puesto/Cargo										Cargo Crítico		Si	<input checked="" type="checkbox"/>
ANALISTA DE NOMINAS										No		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posición dentro del organigrama y línea de mando													
<pre> graph TD J[JEFE DE DESARROLLO Y TALENTO HUMANO] --> A[ANALISTA DE NOMINAS] </pre>													
Jefatura	RRHH												
Área	RRHH												
Categoría ocupacional	ANALISTA												
II.- MISIÓN DEL CARGO													
Describe de manera general la razón de ser de su cargo													
Elaborar, verificar y analizar que el proceso y cálculo de la nómina se encuentren dentro de los parámetros legales con el propósito de garantizar una eficiente retribución a los colaboradores.													
III.- FUNCIONES DEL CARGO													
Funciones específicas	Tipo de riesgo						Nivel de riesgo						
	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto		
Elaborar, procesar y calcular Horas extras, novedades de rol, impuesto a la renta, vacaciones del personal						X		X					
Registrar, procesar, calcular y acreditar la nómina de pago mensual y quincenal,						X		X					
Procesar, calcular y acreditar Planillas del IESS de aportes, fondos de reserva, préstamos quirografarios e hipotecarios.		X							X				
Elaborar, procesar, calcular, acreditar y legalizar beneficios sociales, como décimo tercero, décimo cuarto, utilidades, salario digno y demás que la ley estipule.						X		X					
Elaboración de reportes análisis costo laboral, estadísticas y otros para gerencia general, auditorias externas, indicadores del área					X				X				
Elaborar, controlar y dar seguimiento al cuadro de préstamos, vacaciones gozadas, asistencias del personal, entrega de roles, atención al personal cuando se lo requiera.		X							X				
Funciones no rutinarias	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto		
Coordinar eventos fuera de la empresa		X							X				
Funciones generales													
Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos implementados.													
Cumplir y hacer cumplir las normas y órdenes de seguridad industrial y salud ocupacional contempladas en el reglamento de Seguridad y salud en el trabajo, en la resolución 172 del IESS, el decreto 2393 de 1986 y más leyes afines de seguridad industrial.													
Implementar mejoras en el plan de clima laboral del área.													

IV.- INDICADORES					
CONCEPTO	META				
Costo laboral	4%				
Nivel de servicios	95%				
5 S	90%				
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS					
A. Formación mínima necesaria	Niveles				
Ing. Comercial / CPA/ Economista o afines	1	2	3	4	5
Niveles:1: Bachiller; 2: Tecnología; 3: Profesional Universitario; 4: Maestría- Post Grado					
B. Conocimientos Específicos	Niveles				
Utilitarios					
Leyes del IESS					
Legislación laboral					
Niveles: 1: Básico; 2: Básico medio; 3: Medio; 4: Avanzado; 5: Experto					
C. Cursos	Niveles				
Excell avanzado	1	2	3	4	5
Seguridad y salud ocupacional.					
Legislación laboral					
Niveles: 1: 1 CURSO; 2: 2 CURSOS ;3: 3 CURSOS;4: 4 CURSOS; 5: 5 CURSOS					
D. Experiencia previa	Niveles				
Posición similar en industrias (preferible)	1	2	3	4	5
Niveles: 1: (0-1año); 2: (1-2 años); 3: (2-4 años); 4: (4-6 años); 5 (6 años o más)					
VI.- HABILIDADES					
	Niveles				
Habilidad numérica		1	2	3	
Análisis de información					
Capacidad de trabajo a presión					
Niveles: Señalar el grado de importancia de menor a mayor (máximo 3 habilidades)					
VII COMPETENCIAS					
	Niveles				
	1	2	3	4	5
Orienta a la mejora continua.- (Capacidad y habilidad para la mejora continua aplicando MCM).					
Conducción e inspiración.- (Capacidad y habilidad para encender la pasión y el compromiso de las personas y mantenerlo vivo).					
Decisión y Ejecución.- (Capacidad y habilidad para convertir el análisis y la discusión en acción).					
Innovación.- (Capacidad y habilidad de convertir la ideas y posibilidades en oportunidades).					
Colaboración y Apoyo.- (Capacidad y habilidad de construir y fortalecer verdaderos vínculos de equipo en su área de desempeño y en toda la organización).					
Desarrollador de Gente.- (Capacidad y habilidad para desarrollarse y desarrollar personal y profesionalmente talento para fortalecer la organización).					
Previsionista, Seguridad, salud, Medio Ambiente.- (Capacidad y habilidad demostrable en la gestión de prevención de riesgos laborales, salud y ambientales).					
Operación y decisión acertiva en seguridad.- (Capacidad, habilidad y experiencia en la operación de un proceso en forma segura y permanente)					

VIII. - LIDERAZGO														
Test de liderazgo de acuerdo con la estructura de niveles 1 al 5					1	2	3	4	5					
Niveles: 1: Individuo de gran capacidad; 2: Miembro de equipo que hace aporte; 3: Gerente competente; 4: Lider eficiente; 5: Lider nivel 5														
IX. - AUTORIDAD														
El Cargo tiene autoridad para:														
Registrar y procesar información en el sistema de nóminas y subir información a entidad bancaria, clave página IESS, MRL, Banco														
X.- REQUISITOS FISICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO														
Requisitos físicos						Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto				
Capacidades sensoriales y físicas normales o uso de aparatos que compensen alguna capacidad especial que permita el desarrollo normal de la actividad o tarea.								X						
Elementos de protección personal a utilizar														
Proteccion auditiva, casco; en los momentos de recorrido plantas, bodegas.														
Esfuerzo físico					Niveles de riesgo					Ambiente físico				
Mayor parte del tiempo en oficina					Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Oficina, con muebles, equipos adecuados para la labor				
						X								
Esfuerzo mental					Niveles de riesgo					Régimen de trabajo(horario) y descanso				
Manejo de información, comunicación, analisis e interpretación de datos, formulacion de planes y proyectos, manejo de personal					Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	8 horas diarias de lunes a viernes				
								X						
XI. RELACIONES DE TRABAJO														
Relaciones de trabajo internas					Niveles									
Producción/Bodegas (sobretiempos, asistencias del personal)										B	I	C		
Contabilidad (cierre contable/poliza/cruce información)														
Cuentas por pagar (envio de emisiones y seguimiento)														
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa														
Relaciones de trabajo externas					Niveles									
MRL (legalización de beneficios)										B	I	C		
IESS (casos especiales o cambios en aplicaciones)														
Asesores laborales (consulta legal)														
Bancos (por problemas en acreditación)														
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa														
Elaborado por : Jefe de área		Revisado por : Seg. industrial		Revisado por : Recursos Humanos		Aprobado por: Gerente								
Firma:		Firma:		Firma:		Firma:								
Cargo:		Cargo:		Cargo:		Cargo:								
Nombre:		Nombre:		Nombre:		Nombre:								
Fecha: dd/mm/aa		Fecha:		Fecha:		Fecha:								
Revisión: 00								Fecha:dd-mm-aa						
Página 3														

Anexo 5.2

Profesiograma Analista de Capacitación y Desarrollo

	PROFESIOGRAMA										
PROCESO RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS	Código: F-RHH-000									
I.- IDENTIFICACION DEL CARGO											
Denominación del Puesto/Cargo <p style="text-align: center;">ANALISTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</p>	Cargo Crítico	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>									
Posición dentro del organigrama y línea de mando											
Jefatura <input type="checkbox"/> RRHH Área <input type="checkbox"/> RRHH Categoría ocupacional <input type="checkbox"/> ANALISTA											
II.- MISION DEL CARGO											
Describa de manera general la razón de ser de su cargo Contribuir al desarrollo y formación continua de los colaboradores en el área de capacitación, mantener un control eficiente de vencimientos de contratos y evaluaciones del personal, apoyar en la elaboración y ejecución de proyectos y mejoras, con el fin de mejorar la gestión en el departamento garantizando así el logro de los objetivos y estrategias de la compañía.											
III.- FUNCIONES DEL CARGO											
	Tipo de riesgo						Nivel de riesgo				
Funciones específicas	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Elaboración y envío de formato para vencimientos de contratos y tiempo de Prueba del personal de la compañía y su debido seguimiento.	X								X		
Inscripción de los colaboradores a las instituciones educativas.											
Elabora convenios de capacitación y coordina evaluaciones de instructores.											
Generar turnos en grupo para el pago de liquidaciones, armar la documentación de cada colaborador con su cheque certificado y seguimiento legalización de actas.											
Evaluar la efectividad de la capacitación de acuerdo al procedimiento.											
Apoyo en presentaciones de la gerencia de RR.HH.	X								X		
Manejo de indicadores.	X								X		
Elaboración y envío de Desahucios del personal de la compañía.											
Apoyo en la entrega de roles de pago para entregar al personal de la compañía.	X								X		
Apoyo en eventos de la compañía.	X								X		
Coordinar y difundir las actividades de capacitación, mediante un análisis de inversión apropiado y buscando el financiamiento de la SETEC.											
Archivo de contratos, documentos varios en carpetas del personal.	X								X		
Funciones no rutinarias	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Atender requerimientos del personal como entrega de uniformes, certificados.	X								X		
Coordina la entrega de diplomas.	X								X		
Levantamiento de información en cuanto a la detección de las necesidades de capacitación.	X								X		
Informe semestral de la capacitación análisis de resultados.											
Elaboración del plan anual de capacitación-compañías del Grupo.											
Funciones generales											
Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos implementados.											
Cumplir y hacer cumplir las normas y órdenes de seguridad industrial y salud ocupacional contempladas en el reglamento de Seguridad y salud en el trabajo, en la resolución 172 del IESS, el decreto 2393 de 1986 y más leyes afines de seguridad industrial.											
Implementar mejoras en el plan de clima laboral del área.											
Pagina 1											

IV.- INDICADORES					
CONCEPTO	META				
Ausentismo	≤ 1,5 %				
Rotación	≤ 3 %				
5 S	≥ 85%				
Capacitación	≤ 90%				
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS					
A. Formación mínima necesaria	Niveles				
Ing. Comercial, Licenciatura, Administración de Empresas, Psicología, y/o afines	1	2	3	4	5
Niveles: 1: Bachiller; 2: Tecnología; 3: Profesional Universitario; 4: Maestría- Post Grado					
B. Conocimientos Específicos	Niveles				
Técnicas de detección de necesidades. Técnicas de sistematización de la información. Formas de comunicación.	1	2	3	4	5
Conocimientos riesgos de IPER de su cargo					
Niveles: 1: Básico; 2: Básico medio; 3: Medio; 4: Avanzado; 5: Experto					
C. Cursos	Niveles				
Uditarios informáticos	1	2	3	4	5
Elaboración de planes de capacitación					
Introducción Básica de seguridad y salud en el trabajo					
Niveles: 1: 1 CURSO; 2: 2 CURSOS ;3: 3 CURSOS;4: 4 CURSOS; 5: 5 CURSOS					
D. Experiencia previa	Niveles				
Industrias	1	2	3	4	5
Niveles: 1: (0-1año); 2: (1-2 años); 3: (2-4 años); 4: (4-6 años); 5 (6 años o más)					
VI.- HABILIDADES					
	Niveles				
Buena Expresión y comunicación. apertura de ideas, empatía	1	2	3		
Entusiasmo, creatividad, de energía positiva.					
Gestión, trabajo en equipo					
Niveles: Señalar el grado de importancia de menor a mayor (máximo 3 habilidades)					
VII COMPETENCIAS					
	Niveles				
Orienta a la mejora continua. - (Capacidad y habilidad para la mejora continua aplicando MCM).					
Conducción e Inspiración. - (Capacidad y habilidad para encender la pasión y el compromiso de las personas y mantenerlo vivo).					
Decisión y Ejecución. - (Capacidad y habilidad para convertir el análisis y la discusión en acción).					
Innovación. - (Capacidad y habilidad de convertir las ideas y posibilidades en oportunidades).					
Colaboración y Apoyo. - (Capacidad y habilidad de construir y fortalecer verdaderos vínculos de equipo en su área de desempeño y en toda la organización).					
Desarrollador de Gente. - (Capacidad y habilidad para desarrollarse y desarrollar personal y profesionalmente talento para fortalecer la organización).					
Previsionista, Seguridad, salud, Medio Ambiente. - (Capacidad y habilidad demostrable en la gestión de prevención de riesgos laborales, salud y ambientales).					
Operación y decisión acertiva en seguridad. - (Capacidad, habilidad y experiencia en la operación de un proceso en forma segura y permanente)					

VIII - LIDERAZGO										
Test de liderazgo de acuerdo con la estructura de niveles 1 al 5					1	2	3	4	5	
Niveles: 1: Individuo de gran capacidad; 2: Miembro de equipo que hace aporte; 3: Gerente competente; 4: Lider eficiente; 5: Lider nivel 5										
IX - AUTORIDAD										
El Cargo tiene autoridad para:		Para Generar turno en la Pagina del Ministerio de Relaciones Laborales. (Clave)								
X - REQUISITOS FISICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO										
Requisitos físicos						Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Capacidades sensoriales y físicas normales o uso de aparatos que compensen alguna capacidad especial que permita el desarrollo normal de la actividad o tarea.								X		
Elementos de protección personal a utilizar						Protección auditiva, casco, en los momentos de recorrido plantas, bodegas.				
Esfuerzo físico						Ambiente físico				
Niveles de riesgo						Equipos adecuados para laborar				
Caminar por las instalaciones de la empresa		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto				
				X						
Esfuerzo mental						Régimen de trabajo(horario) y descanso				
Niveles de riesgo						8 horas diarias de lunes a viernes				
Manejo de información, comunicación, análisis e interpretación de datos, planificación de capacitaciones.		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto				
					X					
XI - RELACIONES DE TRABAJO										
Relaciones de trabajo internas						Niveles				
Todas las Jefaturas							B	I	C	
Contabilidad										
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa										
Relaciones de trabajo externas						Niveles				
Entidades Capacitadoras							B	I	C	
SETEC (CNCF)										
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa										
Elaborado por: Jefe de área		Revisado por: Seg. Industrial		Revisado por: Recursos Humanos		Aprobado por: Gerente				
Firma:		Firma:		Firma:		Firma:				
Cargo: Analista de Capacitación y Desarrollo		Cargo:		Cargo:		Cargo:				
Nombre:		Nombre:		Nombre:		Nombre:				
Fecha: dd/mm/aa		Fecha:		Fecha:		Fecha:				
Revisión: 00						Fecha:dd-mm-aa				
Pagina 3										

Anexo 5.3


Profesiograma Trabajador (a) Social

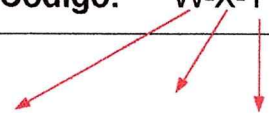
PROCESO RECURSOS HUMANOS		AREA RECURSOS HUMANOS		Código: F-RH-000		
I.- IDENTIFICACION DEL CARGO						
Denominación del Puesto/Cargo			Cargo Crítico	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	
TRABAJADORA SOCIAL			No			
Posición dentro del organigrama y línea de mando						
Jefatura: RRHH Área: RRHH Categoría ocupacional: TRABAJADORA SOCIAL		JEF. DE DESARROLLO Y TALENTO HUMANO ↓ TRABAJADORA SOCIAL				
II.- MISION DEL CARGO						
Describa de manera general la razón de ser de su cargo						
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores orientándolos al desarrollo de sus capacidades que les permitan resolver sus problemas sociales, individuales y/o colectivos.						
III.- FUNCIONES DEL CARGO						
Funciones específicas	Tipo de riesgo					
	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial
	Nivel de riesgo					
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
Orientar e informar a los trabajadores sobre los beneficios y servicios que otorga el IESS.						
Ejecutar programas de bienestar social.						
Coordinar y ejecutar eventos para el personal		X			X	
Entregar y recibir uniformes						
Realizar visitas domiciliarias al personal de áreas críticas, por préstamo y enfermedad.		X			X	
Asistir al accidentado al hospital del IESS		X		X		X
Realizar gestiones varias a diferentes instituciones		X				X
Coordinar con Dpto. de Seguridad Industrial para llenar formulario de actas de accidentes y realizar el seguimiento correspondiente.						
Capturar la información de las marcaciones del reloj biométrico para elaborar reportes semanales para el pago de alimentación.						
Elaborar reportes y emisiones mensuales para el pago oportuno de los proveedores de taxis, furgonetas, buses, comedor, seguros, etc.						
Coordinar con el Dispensario Médico programas de Salud						
Colaborar con el Dispensario Médico en la Investigación de Enfermedades Críticas						
Coordinar alimentación y transporte para los fines de semana según programa de trabajo.						
Funciones generales						
Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos implementados.						
Asistir a los cursos de capacitación, entrenamiento y formación que en materia de prevención de riesgos laborales, que la empresa programe interna o externamente. Conocer y cumplir lo establecido en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa.						
Velar por el bienestar y seguridad de los trabajadores						
IV.- INDICADORES						
CONCEPTO			META			
Visitas Domiciliarias			95%			
Nivel de Servicio al cliente Interno			95%			
V.- REQUISITOS DE ESTUDIOS						
A. Formación mínima necesaria						
Niveles						
Licenciada en Trabajo Social		1	2	3	4	5
Niveles: 1: Bachiller; 2: Tecnología; 3: Profesional Universitario; 4: Maestría- Post Grado						
B. Conocimientos Específicos						
Niveles						
Leyes de Seguridad Social		1	2	3	4	5
Legislación Laboral						
Riesgos del Trabajo						
Niveles: 1: Básico; 2: Básico medio; 3: Medio; 4: Avanzado; 5: Experto						
C. Cursos						
Niveles						
Actualización en leyes laborales		1	2	3	4	5
Seguridad y salud ocupacional.						
Niveles: 1: 1 CURSO; 2: 2 CURSOS; 3: 3 CURSOS; 4: 4 CURSOS; 5: 5 CURSOS						
D. Experiencia previa						
Niveles						
Experiencia de preferencia en Empresa Industriales		1	2	3	4	5
Niveles: 1: (0-1año); 2: (1-2 años); 3: (2-4 años); 4: (4-6 años); 5 (6 años o más)						
VI.- HABILIDADES						
Niveles						
Habilidad para comunicarse			1	2	3	
Influencia y actitud positiva						
Capacidad de trabajo a presión						
Niveles: Señalar el grado de importancia de menor a mayor (máximo 3 habilidades)						
VII. COMPETENCIAS						
Niveles						
Orientado a la mejora continua		1	2	3	4	5
Innovador y colaborador						
Inspirador						
Desarrollador de gente						
Previsionista, Seguridad, salud, Medio Ambiente .-						
Operación y decisión acertiva en seguridad.-						

VIII - LIDERAZGO						
De acuerdo al puesto que desempeña	1	2	3	4	5	
Niveles: 1: Individuo de gran capacidad; 2: Miembro de equipo que hace aporte; 3: Gerente competente; 4: Lider eficiente; 5: Lider nivel 5						
IX - AUTORIDAD						
El Cargo tiene autoridad para:						
X - REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO						
Requisitos físicos	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
Capacidades sensoriales y físicas normales o uso de aparatos que compensen alguna capacidad especial que permita el desarrollo normal de la actividad o tarea.			X			
Elementos de protección personal a utilizar						
Protección auditiva, casco, en los momentos de recorrido plantas, bodegas.						
Esfuerzo físico	Niveles de riesgo					Ambiente físico
Compartido tiempo de trabajo 40% fuera y 60% oficina	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Oficina con muebles y equipos adecuados para la labor
				X		
Esfuerzo mental	Niveles de riesgo					Régimen de trabajo(horario) y descanso
Manejo de información, comunicación	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	8 horas diarias de lunes a viernes
		X				
XI- RELACIONES DE TRABAJO						
Relaciones de trabajo Internas			Niveles			
Jefes de área			B	I	C	
Seguridad Industrial						
Médico ocupacional						
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa						
Relaciones de trabajo externas			Niveles			
MRL			B	I	C	
IESS						
Proveedores de Servicios Varios						
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa						
Elaborado por : Ocupante del cargo/Jefe de área	Revisado por : Seg. industrial	Revisado por : Recursos Humanos	Aprobado por: Gerente			
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:			
Cargo:	Cargo:	Cargo:	Cargo:			
Nombre:	Nombre:	Nombre:	Nombre:			
Fecha: dd/mm/aa	Fecha:	Fecha:	Fecha:			
Revisión: 00					Fecha: dd-m-aa	

Anexo 6

Formato para procedimientos

	NOMBRE DEL DOCUMENTO		Revisión: ##
			Fecha: dd-mm-aa
	PROCESO	AREA	Código: W-X-Y




Tipo de documento - Código del área - Número consecutivo

INDICE

	Página
1. Objetivos	##
2. Alcance	##
3. Responsables	##
4. Instrucciones de Trabajo	##
5. Referencias	##
6. Definiciones	##
7. Registros	##
8. Anexos	##

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
CARGO	CARGO	CARGO
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre y Apellido	Nombre y Apellido	Nombre y Apellido
Fecha: (DD)-(MM)-(AA)	Fecha:(DD)-(MM)-(AA)	Fecha: (DD)-(MM)-(AA)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO		Revisión: ##
			Fecha: dd-mm-aa
	PROCESO	AREA	Código: W-X-Y

1.- OBJETIVO: Describe el propósito del procedimiento/ instructivo / programa, esto significa explicar la finalidad para la que se desarrolla o elabora el procedimiento.

2.- ALCANCE: Describe la aplicación del procedimiento/ instructivo/ programa, y el campo de acción, se refiere a la cobertura o donde se debe cumplir lo establecido en el procedimiento.

3.-RESPONSABLES: Describe los cargos de cada área y las respectivas responsabilidades de cada uno.


4.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El procedimiento debe ser representado por un diagrama de flujo en caso de ser necesario.

5.-REFERENCIAS: Contiene un listado de documentos que son utilizados como referencia o consulta para la aplicación de este procedimiento/ instructivo/ programa.

6.- DEFINICIONES: Contiene un glosario de términos cuyo significado necesita ser definido para evitar confusiones en la interpretación del procedimiento/ instructivo/ programa.

7.- ANEXOS: Son documentos que sirven de apoyo en la ejecución del procedimiento/ instructivo/ programa y que no necesariamente están en el mismo formato ni versión del documento al que pertenecen.

	NOMBRE DEL DOCUMENTO		Revisión: ##
			Fecha: dd-mm-aa
PROCESO	AREA	Código: W-X-Y	

8.-REGISTROS: Contiene una lista de la evidencia que genera la aplicación del procedimiento/ instructivo/ programa, estos pueden ser los formularios de los sistemas implementados.


X: Tipo de documento si es procedimiento (P), si es instructivo (I), si es formulario (F), si es especificación (E), si es tabla guía (TG), si es tabla de control (TC).

Y: Código del área que genera el documento ejemplo: recursos humanos (RHH)

Z: Número consecutivo ascendente de los documentos comenzando desde el número 1 ejemplo: 001

Anexo 7

Formato para instructivos

	NOMBRE DEL INSTRUCTIVO		Revisión: ##
			Fecha: dd-mm-aa
	NOMBRE DEL PROCESO	NOMBRE DEL ÁREA	Código: W-X-Y

Tipo de documento

Código del área

Número consecutivo ascendente

1.- OBJETIVO:


Describe el propósito del procedimiento/ instructivo / programa, esto significa explicar la finalidad para la que se desarrolla o elabora el procedimiento.

2.- ALCANCE:

Describe la aplicación del procedimiento/ instructivo/ programa, y el campo de acción, se refiere a la cobertura o donde se debe cumplir lo establecido en el procedimiento.


MODELO 1:

3.- INSTRUCCIONES DE TRABAJO	SECUENCIA	FOTOS
(CONTENIDO)		

	NOMBRE DEL INSTRUCTIVO		Revisión: ##
			Fecha: dd-mm-aa
	NOMBRE DEL PROCESO	NOMBRE DEL ÁREA	Código: W-X-Y

MODELO 2:

3.- ACTIVIDAD /FOTO	(SECUENCIA)	CONTROL OPERATIVO			
		CALIDAD	SSO	AMBIENTE	SEGURIDAD CADENA LOGISTICA

	NOMBRE DEL INSTRUCTIVO		Revisión: ##
			Fecha: dd-mm-aa
	NOMBRE DEL PROCESO	NOMBRE DEL ÁREA	Código: W-X-Y

4.- Referencias: Contiene un listado de documentos que son utilizados como referencia o consulta para la aplicación de este procedimiento/ instructivo/ programa.


5.- Definiciones: Contiene un glosario de términos cuyo significado necesita ser definido para evitar confusiones en la interpretación del procedimiento/ instructivo/ programa.

6.- Anexos: Son documentos que sirven de apoyo en la ejecución del procedimiento/ instructivo/ programa y que no necesariamente están en el mismo formato ni versión del documento al que pertenecen.

7.- Registros: Contiene una lista de la evidencia que genera la aplicación del procedimiento/ instructivo/ programa, estos pueden ser los formularios de los sistemas implementados.

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
cargo	cargo	cargo
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre del colaborador	Nombre del colaborador	Nombre del colaborador
Fecha: día-mes-año	Fecha: día-mes-año	Fecha: día-mes-año

Anexo 8 Formato solicitud para préstamos y anticipos de empleados

	SOLICITUD PARA PRESTAMOS Y ANTICIPOS DE EMPLEADOS		
	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	AREA DE RECURSOS HUMANOS	CODIGO: F-RHH-000

COMPañÍA: _____ SOLICITUD DE: ANTICIPO () PRESTAMO () FECHA: _____

USO DEL SOLICITANTE				
Solicitante				Fecha de ingreso
No. Cedula				Tiempo en la empresa
Cargo				Sueldo base
Area				
MOTIVO DEL PRESTAMO				MONTO SOLICITADO (Máximo 50% sueldo base)
				En números \$
				En letras
ENFERMEDAD COLABORADOR	ENFERMEDAD FAMILIAR	ATENTADO CONTRA SEGURIDAD	CALAMIDAD DOMESTICA y/o OTROS	FORMA DE PAGO
				SUELDO FIN DE MES
				COMISIONES
DESCRIPCION				LIQUIDACION
				CUOTAS
				# CUOTAS
				DESCONTAR A PARTIR DE

Cta. Corriente #		Cta. Ahorro #	
------------------	--	---------------	--

Autorizo a la Empresa con la cual mantengo una relación laboral, para que descuente de mis haberes la cantidad descrita en Forma de Pago, y en caso de terminación laboral, para que se descuente de la liquidación final el saldo del préstamo o anticipo.

FIRMA DEL EMPLEADO

USO EXCLUSIVO DE RR.HH.			
ANALISIS DE CAPACIDAD ECONOMICA PRELIQUIDACION			
HABERES:		DESCUENTOS:	
Sueldo			
Dec. Tercero		Préstamo Quirografario	
Dec. Cuarto		Otros Fijos	
Vacaciones			
SUBTOTAL		SUBTOTAL	

Neto a Recibir

OBSERVACIONES

MONTO APROBADO	<input type="text"/>
-----------------------	----------------------

JEFE INMEDIATO	JEFE RR.HH.	GERENTE GENERAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Revisión: 00	Fecha de vigencia: dd-mm-aa
--------------	-----------------------------

2.2.- Capacitación Humana (Desarrollo de la Personalidad/Motivación)

Cargo	Curso	Prioridad	Justifique el por qué de esta capacitación	Institución que recomienda

2.3.- Capacitación Conceptual (Reinducción, Charlas de Seguridad)

Cargo	Curso	Prioridad	Justifique el por qué de esta capacitación	Institución que recomienda

Fecha: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____


APROBACIÓN


Nombre Jefe/Gerente: _____

Firma: _____

Revisión:00


Fecha de Vigencia: dd-mm-aa

	EVALUACION EFECTIVIDAD DE CAPACITACION		
	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS	Código: F-RHH-000
Nombre del curso: _____ Area: _____ Participantes: _____ Ciudad y fecha: _____			
Objetivo del curso, seminario o taller: _____ _____ _____			
CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
¿QUE HABILIDADES, DESTREZAS O CONOCIMIENTOS FUERON ADQUIRIDAS POR EL COLABORADOR?	¿CUAL ES EL % DE MEJORA?	¿DE QUE MANERA APORTA ACTUALMENTE AL AREA?	
Observaciones: _____ _____ _____			
Elaborado por: _____ GERENTE/JEFE DEL AREA FECHA: _____		Revisado por: _____ GERENTE GENERAL FECHA: _____	
Revisión: 00		Fecha de vigencia: dd-mm-aa	

	EVALUACIÓN AL INSTRUCTOR		
	PROCESO RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS	Código: F-RHH-000
Conteste con la mayor sinceridad teniendo en cuenta los parámetros de las siguientes preguntas			
1.- ¿Cómo calificaría Usted el programa de entrenamiento?			
Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>		
2.- ¿El instructor dominaba el tema a exponer?			
Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>		
3.- ¿El instructor cumplió con los objetivos para lo cual Usted fue conovocado?			
Muchísimo	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>		
4.- ¿Despejo las inquietudes expuestas en forma clara y precisa?			
Muchísimo	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>		
5.- ¿El material distribuido cumplió con los temas expuestos?			
Muchísimo	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>		
6.- ¿El instructor utilizó técnicas y herramientas adecuadas para la exposición del tema?			
Muchísimo	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>		
7.- ¿Cree que con la exposición del instructor logrará cumplir con las metas que la organización espera de Usted ?			
Muchísimo	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>		
8.- ¿Piensa que la organización debe seguir ofreciendo este tipo de seminario para lograr las metas propuestas?			
Muchísimo	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>		
Revisión: 00		Fecha:dd-mm-aa	


Anexo 12

Formato perfil ocupante del cargo

		PERFIL DEL OCUPANTE DEL CARGO				
		PROCESO RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS			Código: F-RHH-000
Denominación del puesto / Cargo			Nombre del ocupante			
Competencias del ocupante						
A. Educación formal						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
B. Formación adicional						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
Nombre del curso		Institución que lo dictó		No. de horas	Año	
Adjunte copia de certificados						
C. Experiencia						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
Fechas		Cargo		Empresa		
Desde	Hasta					
Adjunte copia de certificados						
D. Fecha de nacimiento						
E. Sexo						
F. Estado Civil						
ESPACIO PARA RECURSOS HUMANOS						
Habilidades						
G						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
H						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
I						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
J						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
K						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
L						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
M. Perfil de personalidad						
					Niveles	
					1 2 3 4 5	
Revisión: 00			Fecha: dd-mm-aa			


Anexo 14

Formato evaluación de desempeño

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
	PROCESO RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS	Código: F-RHH-000	
Sección o departamento				
Nombre del Jefe o Supervisor				
Nombre del empleado		Cargo		
Fecha de elaboración		Antigüedad		
Fecha de último contrato				
Nota: Sea justo, objetivo e imparcial, deseche sus prejuicios y simpatía acerca del examinado				
Aténgase a los hechos concretos según propias observaciones sobre el desempeño diario del empleado durante los últimos seis meses				
Forma de cálculo				
Factor A: el porcentaje de cumplimiento se divide para el objetivo, el resultado de esta operación se multiplica por la ponderación del factor (30)				
Factores a evaluar	Ponderación	Cumplimiento	Resultado	
Cumplimiento del indicador del área	30			
Nombre del indicador				
Objetivo (varía según el área) %				
Cumplimiento de los procedimientos e instructivos	25			
Calidad de su trabajo	20			
Conocimiento de las políticas y objetivos de la empresa	5			
Aportación de sugerencias e ideas para mejora de su trabajo	5			
Número de amonestaciones registradas	5			
Niveles 5 (0), 4 (1), 3 (3), 2 (4), 1 (5) o más de 5				
Cooperación acepta y promueve	5			
Cumple normas disciplinarias y de seguridad	5			
Orden y limpieza de su área de trabajo	5			
Relaciones interpersonales, trato con compañeros y superiores	5			
Presentación personal	5			
Asistencia y puntualidad	5			
Niveles 5 (0), 4 (1), 3 (3), 2 (4), 1 (5) o más de 5				
Cuidado de sus elementos de trabajo	5			
Observaciones del Jefe o Supervisor				
Cuales son las cualidades que más destaca el colaborador en el desarrollo de sus funciones				
Cuáles son sus faltas más notorias				
Por lo anterior se considera que es un empleado				
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
100 - 95	94 - 81	80 - 65	64 - 40	39 - 00
Conocimiento por parte del colaborador				
Está de acuerdo con esta evaluación		SI		
		NO		
En que aspectos la evaluación no concuerda				
Firma del evaluado		Firma del Jefe inmediato		Fecha de evaluación
Observaciones de Recursos Humanos				

Anexo 15

Formato información general de empleados

	INFORMACION GENERAL DE EMPLEADOS		
	PROCESO RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS	Código: F-RHH-000
Fecha _____ / _____ / _____			
Datos personales			
Nombres y apellidos _____			
Cedula de ciudadanía No. _____		Lugar de Expedición _____	
Libreta Militar No. _____			
Fecha de Nacimiento: _____		Ciudad _____	Provincia _____ Pais _____
Dirección domicilio _____			(adjunte un croquis)
Teléfonos: _____ / _____		Celular: _____	
Estado Civil _____			
De la esposa (o)			
Nombres y apellidos _____		Cédula No. _____	Edad: _____
Profesión u ocupación _____		Empresa _____	Teléfono _____
De los hijos			
Nombre _____	Ocupación _____	Edad _____	_____
Nombre _____	Ocupación _____	Edad _____	_____
Nombre _____	Ocupación _____	Edad _____	_____
Nombre _____	Ocupación _____	Edad _____	_____
Estudios desarrollados			
Primaria _____	Ultimo año aprobado _____	_____	
Secundaria _____	Ultimo año aprobado _____	_____	
Instituto _____	Ultimo año aprobado _____	_____	
Universidad _____	Ultimo año aprobado _____	_____	
Otros _____	Ultimo año aprobado _____	_____	
Título obtenido _____			
Experiencia laboral (tres últimos empleos)			
Empresa _____	Cargo _____	Antigüedad _____	_____
Jefe inmediato _____	Telefonos _____		
Motivos del retiro _____		Fecha de retiro: _____	
Empresa _____	Cargo _____	Antigüedad _____	_____
Jefe inmediato _____	Telefonos _____		
Motivos del retiro _____		Fecha de retiro: _____	
Empresa _____	Cargo _____	Antigüedad _____	_____
Jefe inmediato _____	Telefonos _____		
Motivos del retiro _____		Fecha de retiro: _____	

Informacion Economica

Sueldo actual: _____

Sueldo del cónyuge: _____

Otros Ingresos: _____

Total ingresos: _____

Gastos mensuales _____

Valor total de sus activos _____

Valor total de sus deudas _____

Especifique en que estan representados sus activos _____

Vivienda

Propia _____

Arrendada _____

Otros _____

Vehículo

Marca _____

Modelo _____

Placa _____

Valor comercial _____

Cuenta bancaria

Corriente No. _____

Ahorros No _____

Banco _____

Corriente No. _____

Ahorros No _____

Banco _____

Tarjeta de crédito N- _____

Emisor: _____

Bienes muebles e inmuebles

Describa: _____

Indique si es parte de alguna sociedad comercial o civil

Nombre _____ Direccion _____ Telefono _____
Nombre _____ Direccion _____ Telefono _____

De los parientes

Nombre del padre _____ Ocupacion _____ C.I. _____
Direccion _____ Telefono _____

Nombre de la madre _____ Ocupacion _____ C.I. _____
Direccion _____ Telefono _____

Hermanos

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____
Direccion _____ Telefono _____

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____
Direccion _____ Telefono _____

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____
Direccion _____ Telefono _____

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____
Direccion _____ Telefono _____

Tios

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____
Direccion _____ Telefono _____

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____
Direccion _____ Telefono _____

Circulo Social y amistades

Nombre de amigos que laboren en la actividad de comercio exterior

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____

Direccion _____ Telefono _____

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____

Direccion _____ Telefono _____

Nombre _____ Ocupacion _____ C.I. _____

Direccion _____ Telefono _____

Nombre de amigos o familiares que laboren en la empresa

Nombre _____ Cargo _____ C.I. _____ Tipo de relación, especifique _____

Nombre _____ Cargo _____ C.I. _____ Tipo de relación, especifique _____

General

Ciudades del país que conoce _____

Países que ha visitado _____

Aficiones, deportes, etc. _____

Nota: Certifico que la información aquí suministrada es verdadera y podrá ser verificada en cualquier momento por la empresa. Así mismo estoy dispuesto a brindar una ampliación de cualquier aspecto de los datos registrados, a las pruebas y/o exámenes que la empresa requiera para el cumplimiento de los sistemas implementados.

IDENTIDAD DACTILAR:

--	--	--	--	--	--	--	--

Huella digital
pulgar derecho

Huella digital
índice derecho

Huella digital
medio derecho

Huella digital
anular derecho

Huella digital
Menique derecho

Huella digital
pulgar izquierdo

Huella digital
índice izquierdo

Huella digital
medio izquierdo


Huella digital
anular izquierdo

Huella digital
Menique izquierdo

Adjunto record policial actualizado, certificado de honorabilidad de los tres últimos empleos, fotocopia Cedula de ciudadanía, Libreta Militar (para varones)

Firma _____

C.I. _____

 <p>SISTEMAS SERVICIOS <small>Expertos en Computación</small></p>	INFORMACION - VISITA DOMICILIARIA		
	PROCESO RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS	Código: F-RHH-000
DATOS PERSONALES			
Nombres _____ Apellidos: _____			
Edad: _____ Cédula #: _____ Lugar de Nacimiento: _____			
Fecha de nacimiento: _____ Cargo: _____ Estado Civil: _____			
Profesión: _____ Dirección: _____			
Ciudad: _____ Sector: _____ Teléfono: _____ Celular: _____			
DATOS DEL CONYUGUE			
Nombres _____ Apellidos: _____			
Edad: _____ Cédula #: _____ Lugar de Nacimiento: _____			
Trabaja: _____ Dónde: _____ Dirección _____			
Cargo: _____ Tiempo: _____ Problemas de Salud: _____			
DATOS DE LOS HIJOS			
# De Hijos: _____			
Nombre: _____		Ocupación: _____	Edad: _____
Nombre: _____		Ocupación: _____	Edad: _____
Nombre: _____		Ocupación: _____	Edad: _____
Nombre: _____		Ocupación: _____	Edad: _____
DATOS CON QUIEN VIVE			
Nombre: _____		Edad: _____	Parentesco: _____ Ocupación: _____
Nombre: _____		Edad: _____	Parentesco: _____ Ocupación: _____
Nombre: _____		Edad: _____	Parentesco: _____ Ocupación: _____
INFORMACION DOMICILIARIA			
Calle: _____		Número: _____	
Dueño de la Casa: _____		Material de construcción: _____	
Propia: _____		Alquila: _____ Color de la Casa: _____	
# de Habitaciones: _____		Existe un puesto de policía cercano: _____	
Donde vive es: Muy cómodo: _____ Comodo: _____ Incómodo: _____ Muy Incómodo: _____			
Entorno: _____			
Tiempo que viven: _____		Domicilio Anterior: _____ Tiempo: _____	
Causa de Cambio: _____			
Servicios Básicos: Agua Potable <input type="checkbox"/> Alcantarillado <input type="checkbox"/> Electricidad <input type="checkbox"/> Otros _____			
MUEBLES Y ENSERES			
Televisores: _____		Neveras: _____ Cocina: _____ Equipo de Sonido: _____ Muebles: _____	
Computadora: _____		Vehículo: _____ Lavadora: _____ Microondas: _____	
Otros: _____			
Revisión: 00		Fecha de Vigencia: dd-mm-aa	

INFORMACION ECONOMICA

Bienes que aspira a tener la familia: _____

Deudas: _____ Tipo: _____ Valor: _____

Tarjetas o créditos vigentes _____

ENTORNO FAMILIAR

Familiares que no vivan con usted:

Nombre: _____ Apellido: _____ Parentesco: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Nombre: _____ Apellido: _____ Parentesco: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

INFORMACION GENERAL

Conoce otras ciudades: _____ Otros Países: _____

Es líder o participa en actividades de grupo (político, religioso, deportivo, etc.) _____

Lo conocen sus vecinos: _____

Tiene familiares en otras Ciudades: _____

Tiene familiares en otros Países: _____

Qué es lo que más le gusta hacer a la familia: _____

Ha estado usted detenido o involucrado alguna vez en algún delito o infracción de tránsito? Si No

En que situación y porque? _____

SALUD**Antecedentes personales:**Tipo de sangre:

Epilepsia _____ Tuberculosis _____ Venereas _____ Diabetes _____ Lumbalgia _____ Asma _____

Inmunizaciones _____ Viruela _____ Tifoidea _____ Poliometitis _____ Sarampion _____ Varicela _____

Enfermedades de la Infancia _____

Accidentes de trabajo _____

Operaciones quirurgicas _____

Embarazos _____ Partos _____ Abortos _____

Hábitos: Tabaco _____ Alcohol _____ Drogas _____ Deportes _____

Información del medio familiar

Enfermos a su cargo: _____ Drogadicción y alcoholismo: _____

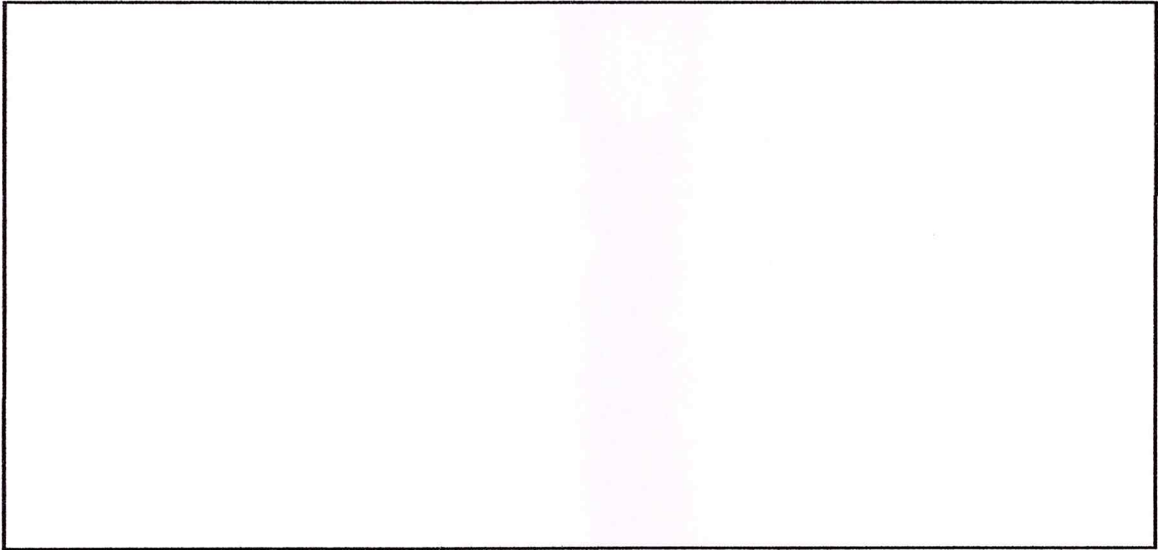
Parentesco: _____ Tipo enfermedad: _____ Medicina de uso frecuente: _____

Otros: _____

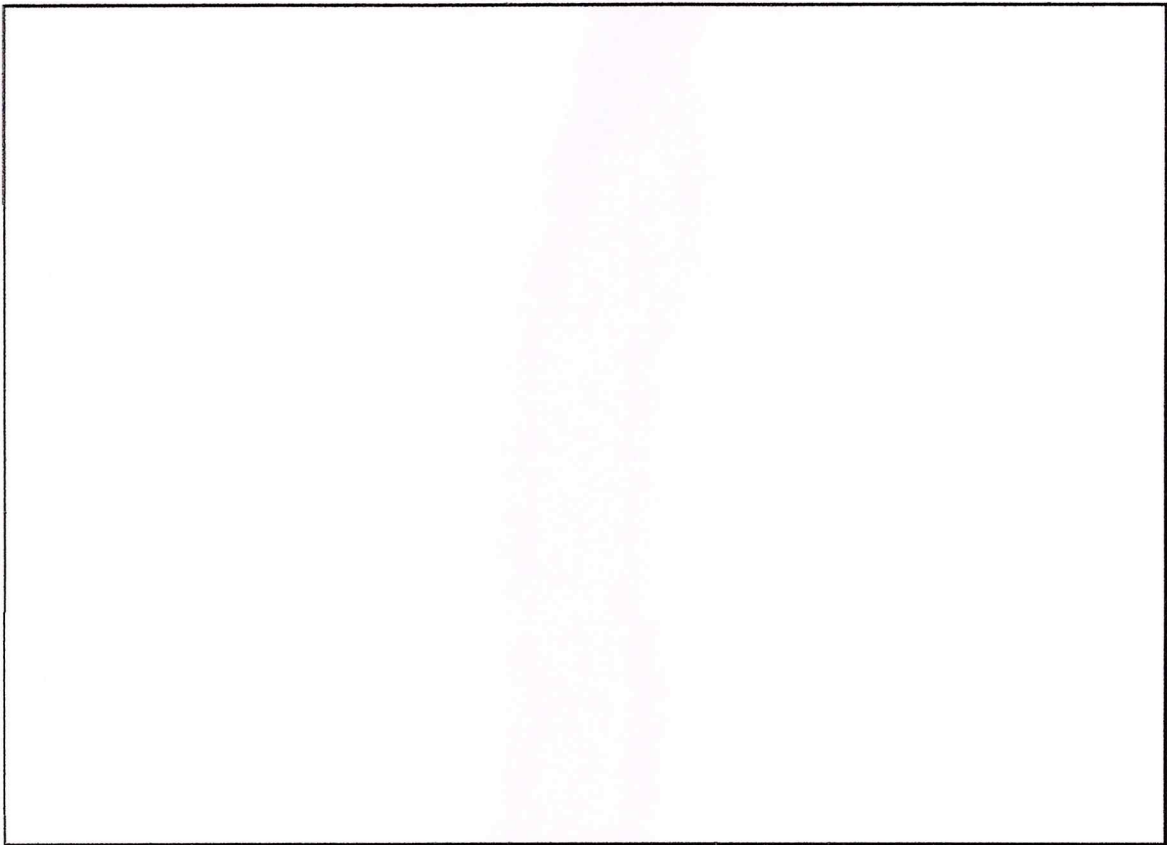
Revisión:01

Fecha de Vigencia: 24-09-09

FOTOGRAFIA DE LA VIVIENDA



FOTOGRAFIA FAMILIAR



Revisión:01

Fecha de Vigencia: 24-09-09

CROQUIS DEL DOMICILIO

La vivienda es de: Una planta: Dos plantas: Vive en condominio:

Colaborador o familiar entrevistado:

Fecha: _____ Firma: _____

Vecino entrevistado:

OBSERVACIONES: _____

CONCLUSION: _____

Nombre del entrevistador: _____

Fecha: _____ Firma: _____

Revisión: 00

Fecha de Vigencia: dd-mm-aa

FECHA: _____
 DE: _____ (Jefe Inmediato)
 PARA: RECURSOS HUMANOS

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombres:.....
 Fecha de ingreso:.....
 Cargo:.....

DIAS DE VACACIONES

Días correspondientes al periodos actual

Días acumulados adicionales Año:
 Año:
 Año:
 Año:

Total días vacaciones:
 Vacaciones Gozadas:
 Pendientes por Gozar:

.....
Recursos Humanos

PROGRAMACION DE VACACIONES

De acuerdo con el plan de vacaciones el colaborador..... hará uso de sus vacaciones desde el....., hasta el..... retornando el , tomando un total de días de vacaciones.


.....
Jefe Directo
Gerente

TRABAJADOR


Por la presente manifiesto que tomaré las vacaciones de conformidad con lo indicado, de acuerdo con la planificación de la empresa y bajo mi consentimiento y responsabilidad.

.....
El Trabajador
C.C.

Formato cambio de cargo o función

		FORMATO CAMBIO DE CARGO O FUNCIÓN	
		PROCESO RECURSOS HUMANOS	ÁREA RECURSOS HUMANOS
		POSICION ACTUAL	POSICION PROPUESTA
Fecha de Ingreso/Cambio:			
Cargo:			
Función Especifica:			
Competencias Requeridas:			
Riesgos inherentes a la función:			
Motivo del Cambio:			Tiempo Estimado:
Necesidades de entrenamiento:			
Observaciones:			
SOLICITADO POR JEFE DE AREA		REVISADO POR SEGURIDAD INDUSTRIAL/RR.HH.	AUTORIZADO POR GERENCIA GENERAL
AUTORIZACION DEL COLABORADOR			
Yo, tomo conocimiento y autorizo a la empresa a efectuar el cambio de cargo del que he sido informado bajo mi personal y absoluta responsabilidad, estando consciente de las nuevas responsabilidades que genera este cambio.			
EL (A) TRABAJADOR(A) C.I.			
Registro en nómina: Cambio de centro de costo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Registro en organigrama: Entrega documentación habilitante del cambio.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisión: 00		Fecha de Vigencia: dd-mm-aa	

	ENTREGA/RECEPCIÓN DE ROPA DE TRABAJO							
	Proceso Recursos Humanos			Área Recursos Humanos		Código: F-RHH-000		
Nombre: _____ Área: _____ Cédula: _____								
Nombre de quien entrega/recibe	Fecha	Uniformes					Firma de quien entrega/recibe	Firma del Trabajador
		Camiseta	Pantalón	Blusa	Saco	Falda		
Observaciones :								
<p>Nota: Dejo constancia de que recibo por parte de la empresa SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A., uniformes de trabajo, los mismos que me comprometo a utilizar todos los días durante la jornada laboral , manteniéndolos en buen estado. Las prendas entregadas pertenecen a la compañía por tanto en caso de retiro me obligo a devolverlas.</p>								
Revisión: 00					Fecha de Vigencia: dd-mm-aa			

	RESULTADO DE PRUEBA POR EL USO DE DROGAS		
	PROCESO RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS	F-RHH-000
			PRUEBA No. _____
DATOS GENERALES			
PRACTICADO A : _____			
FECHA : _____			
LUGAR : _____			
POR INSTRUCCIONES DE LA EMPRESA : _____			
AUTORIZADO POR EL FUNCIONARIO : _____			
Se practicó la toma de muestra de orina al Sr. (a) (ta) _____			
para la detección del uso de las siguientes drogas: _____			
Marihuana	(THC)	Está tomando alguna medicina SI () NO ()	
Cocaína	(COC)	Nombre de la medicina _____	
Opio	(OPI)	_____	
<p>Autorizo libre y voluntariamente a Sistemas y Servicios Erazo C.A. para la realización de la prueba de Uso de drogas</p> <p>Firma del colaborador: _____</p>			
RESULTADO DE LA PRUEBA SIMULTANEA			
POSITIVO ()		NEGATIVO ()	
INTERPRETACIONES			
Evidencia consumo de drogas			
SI ()		NO ()	
Firma _____		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 20px; width: fit-content; margin: auto;"> colocar aqui resultado de la prueba </div>	
Responsable de realizar la prueba			
OBSERVACIONES _____			

Revision: 00		Fecha de vigencia: dd-mm-aa	

Anexo 22


Formato requerimiento de personal

PARA REGISTRO DEL SOLICITANTE	
REQUERIDO POR: _____	POSICION: _____
PERFIL DEL CARGO	
DENOMINACION DEL PUESTO A CUBRIR: _____	
DPTO/SECCION: _____	AREA: _____
POSICION: <input type="checkbox"/> CREADA <input type="checkbox"/> EVENTUAL <input type="checkbox"/> REEMPLAZA A _____	
REQUISITOS DEL ASPIRANTE	
EDAD: Máxima _____ Mínima _____	SEXO: -
ESTADO CIVIL: _____	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO: -
FORMACION Y EXPERIENCIA	
FORMACION MINIMA NECESARIA: <input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> MED.SUPERIOR <input type="checkbox"/> SUPERIOR <input type="checkbox"/> POSTGRADO <input type="checkbox"/> OTROS _____	
EXPERIENCIA MINIMA: _____	
FUNCIONES ESPECIFICAS PARA EL PUESTO: _____	
REMUNERACION	
REMUNERACION SUGERIDA: \$ _____	REMUNERACION APROBADA: \$ _____


SOLICITADO POR
GERENTE/ JEFE DEL AREA

APROBADO POR
GERENTE GENERAL

PARA REGISTRO DE RECURSOS HUMANOS		
RECIBIDO POR: _____	FECHA: _____	HORA: _____
NOMBRES DEL SELECCIONADO: _____		
FECHA DE INGRESO: _____		
TIPO DE CONTRATO: PLAZO FIJO CON TRES MESES DE PRUEBA <input type="checkbox"/>		
OBSERVACIONES: _____		

	PROFESIOGRAMA										
PROCESO RECURSOS HUMANOS	AREA RECURSOS HUMANOS	Código: F-RHH-000									
I.- IDENTIFICACION DEL CARGO											
Denominación del Puesto/Cargo		Cargo Crítico	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>								
Posición dentro del organigrama y línea de mando											
Gerencia		[]									
Área		↓									
Categoría ocupacional		[] → []									
		↓									
		[]									
II.- MISION DEL CARGO											
Describa de manera general la razón de ser de su cargo											
III.- FUNCIONES DEL CARGO											
	Tipo de riesgo						Nivel de riesgo				
Funciones específicas	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Funciones no rutinarias	Físico	Mecánico	Químico	Biológico	Ergonómico	Psicosocial	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Funciones generales											
Cumplir con las intrucciones y procedimientos relativos a los sistemas integrados de gestión											
Cumplir y hacer cumplir las normas y órdenes de seguridad industrial y salud ocupacional contempladas en el reglamento de Seguridad y salud en el trabajo, en la resolución 172 del IESS, el decreto 2393 de 1986 y más leyes afines de seguridad industrial.											
Implementar mejoras en el plan de clima laboral del área.											

VIII.- LIDERAZGO					
	1	2	3	4	5
Test de liderazgo de acuerdo con la estructura de niveles 1 al 5					
Niveles: 1: Individuo de gran capacidad; 2: Miembro de equipo que hace aporte; 3: Gerente competente; 4: Lider eficiente; 5: Lider nivel 5					
IX.- AUTORIDAD					
El Cargo tiene autoridad para:					
X.- REQUISITOS FISICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO					
Requisitos fisicos					
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Elementos de proteccion personal a utilizar					
Esfuerzo fisico		Niveles de riesgo			Ambiente fisico
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Esfuerzo mental		Niveles de riesgo			Régimen de trabajo(horario) y descanso
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
XI- RELACIONES DE TRABAJO					
Relaciones de trabajo internas			Niveles		
			B	I	C
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa					
Relaciones de trabajo externas			Niveles		
			B	I	C
Niveles: B: Básica, I: Importante, C: Completa					
Elaborado por : Jefe de área		Revisado por : Seg. industrial		Revisado por : Recursos Humanos	
Firma:		Firma:		Firma:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Nombre:		Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Revisión: 00				Fecha:dd-mm-aa	

	REGLAMENTO DE TALENTO HUMANO		
	Proceso Recursos Humanos	Área Recursos Humanos	Código: F-RHH-000

REGLAMENTO DE TALENTO HUMANO.


GENERALIDADES.

El personal de Sistemas y Servicios Erazo C.A., que realizan actividades que afectan a la calidad del producto, es asignado sobre la base de su educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas al puesto o cargo ocupado.

COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN.

La empresa Sistemas y Servicios Erazo C.A. a través del área de Recursos Humanos, realiza las actividades para:

- a) Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad de los servicios entregados, mediante la descripción del cargo.
- b) Cuando sea aplicable proporcionar o tomar acciones para satisfacer las necesidades de la empresa, mediante el plan de capacitación.
- c) Evaluar la eficiencia del entrenamiento o la capacitación, a través de la evaluación del aprendizaje y de los resultados obtenidos o del desempeño del personal respectivamente.
- d) Asegurar que el personal está consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y de su contribución al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia.

	REGLAMENTO DE TALENTO HUMANO		
	Proceso Recursos Humanos	Área Recursos Humanos	Código: F-RHH-000

INFRAESTRUCTURA.

La Gerencia de Sistemas y Servicios Erazo C.A. identifica, provee y mantiene la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos, y así lograr la conformidad de los servicios entregado con los requerimientos acordados con los clientes y establecidos en normas y regulaciones vigentes. Para el efecto la empresa cuenta con:


- a) Edificio, oficinas, laboratorio, taller técnico y áreas de almacenamiento adecuadas para el tipo de materiales que distribuye.

- b) Equipos y maquinarias apropiados para los trabajos administrativos y técnicos que lleva a cabo en sus instalaciones.

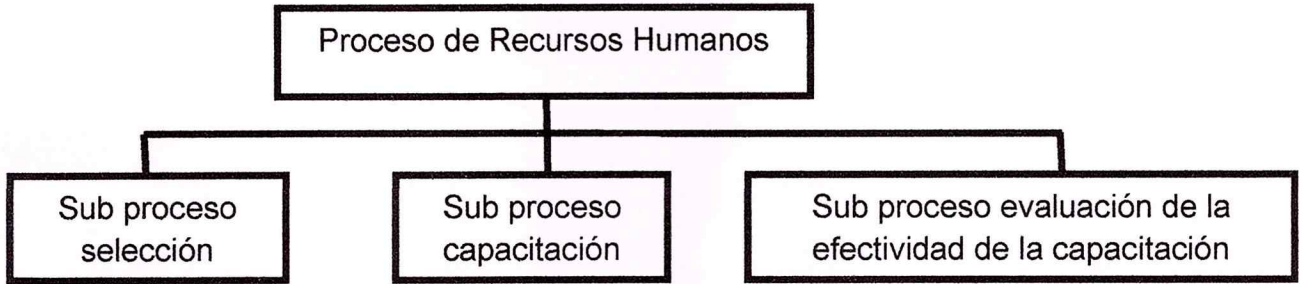
- c) Servicios de mantenimiento, transporte y comunicaciones necesarios para asegurar una eficaz realización y entrega de los servicios.

AMBIENTE DE TRABAJO.

La Gerencia de la empresa identifica y administra los factores ambientales, humanos, físicos y de otro tipo de un ambiente de trabajo apropiado para el desempeño de su personal administrativo y operativo en las funciones, cargos y puestos asignados, de manera que puedan lograr la conformidad de los procesos y de los servicios, con los requisitos acordados con los clientes, normas y regulaciones aplicables.

	REGLAMENTO DE TALENTO HUMANO		
	Proceso Recursos Humanos	Área Recursos Humanos	Código: F-RHH-000

PROCESO DE RECURSOS HUMANOS.



Proceso	Recursos Humanos	
Subproceso	Selección	
Entradas	Requerimiento del personal Base de datos o referidos	Descripción de funciones
Recursos	Responsable de Recursos Humanos Empresa proveedora de servicios de personal	Sistemas de comunicación Sistemas de información
Controles	Procedimiento de selección	
Salidas	Entrevistas realizadas Pruebas psicotécnicas Personal contratado	Contrato de trabajo Formulario del programa de inducción Ingreso IESS
Indicadores	Cumplir con el perfil de competencias	Rotación del personal

Proceso	Recursos Humanos	
Subproceso	Capacitación	
Entradas	Diagnóstico de necesidades de capacitación Descripciones de cargo Perfil del ocupante	Evaluación del perfil del cargo Evaluación de desempeño Capacitación específica
Recursos	Instructores internos y externos Material de trabajo	Empresas de capacitación Sistemas de información
Controles	Procedimiento de capacitación	Instructivo de inducción
Salidas	Programa de capacitación Convenio de capacitación	Evaluación al instructor Informe de capacitación
Indicadores	% de cumplimiento de capacitación	



REGLAMENTO DE TALENTO HUMANO

Proceso Recursos Humanos

Área Recursos Humanos

Código: F-RHH-000

Proceso	Recursos Humanos	
Subproceso	Evaluación de la efectividad de la capacitación	
Entradas	Evaluación del instructor Evaluación de desempeño Programa de capacitación	Descripción de funciones Personal a ser evaluado Registros de cumplimiento
Recursos	Responsable de Recursos Humanos	Responsable del área
Controles	Procedimiento de evaluación de la efectividad de la capacitación Instructivo de evaluación de competencias	
Salidas	Calificaciones obtenidas Diplomas o certificados Informe de eficacia de la capacitación	Personal evaluado Necesidades de capacitación Personal competente
Indicadores		

Anexo 27

CENSO DE DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SISTEMAS Y SERVICIOS ERAZO C.A.

- 1.- ¿Cree usted que el Departamento de Talento Humano (DTH) es beneficioso para la empresa?
- 2.- ¿Cree usted que el Departamento de Talento Humano (DTH) es beneficioso para los empleados?
- 3.- ¿Considera usted que el personal existente está bien seleccionado para el cargo que ocupa?
- 4.- ¿Cree usted que al existir el DTH ingresarán colaboradores más capacitados a la empresa?
- 5.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la empresa?
- 6.- ¿Cree usted que los programas de capacitación aumentarían su rendimiento?
- 7.- ¿Tiene facilidad por parte de la empresa para comunicar sus inquietudes?
- 8.- ¿Su jefe comunica las metas a alcanzarse?
- 9.- ¿Su jefe es cordial?
- 10.- ¿Su jefe felicita por un trabajo bien realizado?
- 11.- ¿Su opinión es valorada por su jefe?
- 12.- ¿La implementación del DTH generará un alto impacto a favor de la cultura organizacional de la empresa?

- 13.- ¿Existe buenas relaciones entre los compañeros?
- 14.- ¿En qué grado de satisfacción encuentra usted el ambiente de la empresa?
- 15.- ¿Le gusta el trabajo que realiza?
- 16.- ¿Le gusta cómo lo tratan en la empresa?
- 17.- ¿Existe un plan de incentivos para los empleados de la empresa?
- 18.- ¿La empresa se preocupa por su bienestar?
- 19.- ¿La empresa siguió un proceso en el momento de su contratación?
- 20.- ¿Qué cambios le gustaría que se implementen en la empresa?