



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

PARA LA EMPRESA MEDITOP S.A.”

TUTOR:

MCA. FANNY ZUÑA

AUTORA:

GABRIELA STEFANIA HOLGUÍN RODRÍGUEZ

GUAYAQUIL-ECUADOR

2016-2017



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Propuesta De Creación Del Departamento De Talento Humano Para La Empresa Meditop S.A.

AUTOR:

Gabriela Stefanía Holguín Rodríguez

REVISORES:

MCA. Fanny Zuña

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

FACULTAD:

Administración

CARRERA: Carrera de Administración

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N. DE PÁGS.: 116

ÁREAS TEMÁTICAS:

Administración de empresa

PALABRAS CLAVE: Gestión de Talento Humano, estructura organizacional, desempeño, condiciones de trabajo, cultura organizacional, fuerza laboral.

RESUMEN:

La empresa Meditop S.A., está atravesando unos de los problemas más comunes con su personal. Debido a que no cuenta con una adecuada administración de talento humano, el personal no ha sido capaz de adquirir compromiso en sus labores diarias.

<p>Al denotarse ésta necesidad, se resolvió desarrollar el presente proyecto proponiendo la creación del Departamento de Talento Humano, con el fin de darle un giro a la gestión de talento humano considerando que ellos son el pilar fundamental de la organización.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Gabriela Stefanía Holguín Rodríguez	Teléfono: 0991587243	E-mail: gabrielahr_17@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MG. Ing.Com. Darwin Daniel Ordoñez Iturralde Decano Teléfono: 2596500 Ext. 201 Decanato E-mail: dordonezy@ulv.edu.ec</p> <p>MSC. Ec. Oscar Machado Teléfono: 2596500 EXT. 203 Correo electrónico:omachado@ulv.edu.ec</p>	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo, **Gabriela Stefanía Holguín Rodríguez**, estudiante egresada, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, me corresponde totalmente, me responsabilizo de los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el siguiente tema:

“Propuesta De Creación Del Departamento De Talento Humano Para La Empresa Meditop S.A.”

Atentamente,

Gabriela Stefanía Holguín Rodríguez

C.I.: 0924869704

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “**Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano para la Empresa Meditop S.A.**”, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

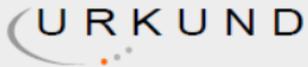
CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano para la Empresa Meditop S.A.**”, presentado por la estudiante **Gabriela Stefanía Holguín Rodríguez** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniera Comercial encontrándose apta para su sustentación

Atentamente,

MCA. Fanny Zuña

CERTIFICADO DE ANTI PLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS FINAL GABRIELA HOLGUIN (1).docx (D26289531)
Submitted: 2017-03-10 00:32:00
Submitted By: pjordana@ulvr.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

PLAN DE INVESTIGACION.docx (D12356058)

Instances where selected sources appear:

6

DEDICATORIA

A Dios quien me ha dado la oportunidad de obtener una de las etapas más importantes en mi vida.

A mis padres que siempre han estado para apoyarme y entregando sus más sabios consejos los cuales han sido de base para culminar mi carrera profesional.

Dedico este trabajo a mi familia esposo e hijos quienes son el arranque fundamental para que este momento llegara, otorgándome las ganas necesarias para haber realizado un proyecto fundamental en mi desarrollo personal.

A mis profesores que impartieron parte de sus conocimientos, tiempo y apoyo en especial a la MCA. Fanny Zuña por su valiosa ayuda y asesoramiento para el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
Tema de investigación.....	2
Planteamiento del problema de Investigación.....	2
Formulación del problema	3
Sistematización del problema.....	3
Justificación de la investigación.....	3
Objetivos de la investigación	4
1.1.1 Objetivo general.....	4
1.1.2 Objetivos específicos	4
Delimitación o alcance de la investigación	5
Idea a defender	6
1.1.3 General.....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
Introducción	7
Marco teórico referencial	8
2.1.1 Gestión del Talento humano	8
2.1.2 Objetivos de la gestión de talento humano.	9
2.1.3 Aspectos fundamentales de la gestión de talento humano.....	10

2.1.4	Procesos o subsistemas del departamento de talento humano.....	11
2.1.5	Responsabilidades de los gestores del talento humano.....	12
2.1.6	Estructura organizacional.....	14
	Indicadores de gestión.....	15
2.1.7	Ficha metodológica de indicadores de gestión	15
	Marco conceptual	16
	Marco Legal	20
	CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
	Metodología	29
	Tipos de Investigación	29
3.1.1	Investigación Exploratoria.....	29
3.1.2	Investigación descriptiva	30
	Enfoque de la Investigación	30
	Instrumentos de recolección de datos.....	30
3.1.3	Observación directa	30
3.1.4	Encuesta	31
3.1.5	Entrevista	31
	Población finita	31
3.1.6	Muestra Poblaciones Finitas	31
	Análisis de los Resultados.....	32
3.1.7	Conclusiones de la encuesta.....	46
	Análisis resultados de entrevistas.....	47
3.1.8	Entrevista a Gerente General	47

3.1.9	Entrevista a Gerente administrativo.....	48
3.1.10	Entrevista a Jefe Administrativo - Financiero	49
CAPITULO IV: PROPUESTA		51
	Estudio administrativo.....	51
4.1.1	Misión Departamento Talento Humano.....	51
4.1.2	Objetivo General del Departamento Talento Humano	51
4.1.3	Estructura Departamento Talento Humano	52
	Productos y Servicios Departamento Talento Humano – Subsistemas.....	53
4.1.4	Productos y Servicios - Gestión de integración y mantenimiento.	53
4.1.5	Productos y Servicios - Gestión de Desarrollo Organizacional.....	53
4.1.6	Productos y Servicios - Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	54
	Distribución de Productos y Servicios Departamento Talento Humano (TAREAS)	54
	Indicadores de gestión y desempeño Departamento Talento Humano	54
	Fichas Metodológicas de Indicadores Departamento Talento Humano.....	56
	Formato Presentación de Indicadores	70
	Perfiles Personal Talento Humano y Empresa	77
4.1.7	Perfiles de talento Humano	77
4.1.8	Perfiles de otras áreas.....	79
CONCLUSIONES.....		90
RECOMENDACIONES		91
ANEXOS.....		93
	ANEXO A: Observación Comportamiento de empleados Meditop S.A.	93
	ANEXO B: Cuestionario de encuesta.	95
	ANEXO C: Entrevista a Jefa Administrativa - Fnanciera.....	98

ANEXO D: Entrevista a Gerente Administrativo	100
ANEXO E: Entrevista a Gerente General	102
ANEXO F: Informe puestos de trabajo.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Independiente	Error! Bookmark not defined.
Tabla 2: Variable Dependiente.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 3: Distribución de Productos del Departamento de Talento Humano.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ubicación Geográfica MEDITOP S.A	5
Gráfico 2: Existencia Departamento Talento Humano en la Empresa	Error! Bookmark not defined.
Gráfico 3: Alternativas Contratación Nuevo Personal	33
Gráfico 4: Tipo de Proceso de Contratación Aplicado	34
Gráfico 5: Inducción Para Ingresar a la Empresa.....	35
Gráfico 6: Tipo de Información que reciben los nuevos trabajadores	36
Gráfico 7: Existencia de Manual de Funciones.....	37
Gráfico 8: Evaluación de los Trabajadores	38
Gráfico 9: Criterio Para Evaluación de Desempeño	39
Gráfico 10: Metodología Para Evaluación de Desempeño	40
Gráfico 11: Capacitaciones en la Empresa.....	41
Gráfico 12: Frecuencia Capacitaciones.....	42

Gráfico 13: Incentivos en la Empresa	43
Gráfico 14: Tipos de Actividades que realiza la Empresa	44
Gráfico 15: Existencia Reglamento y Salud Ocupacional	45
Gráfico 16: Ambiente Laboral en la Empresa.....	46
Gráfico 17: Estructura Departamental Talento Humano.....	52
Gráfico 18: Presentación Indicador Número de Renuncia por mes	70
Gráfico 19: Presentación Indicador Rotación del Personal.....	71
Gráfico 20: Presentación Indicador Porcentaje de Efectividad en el Cumplimiento del Plan de Capacitaciones	71
Gráfico 21: Presentación Indicador Porcentaje en la Capacitación del Personal.....	72
Gráfico 22: Presentación Indicador Número de horas de capacitaciones recibidas del persona	72
Gráfico 23: Presentación Indicador Número de Empleados con mayor cantidad de atrasos	73
Gráfico 24: Presentación Indicador Tiempo Improductivo.....	73
Gráfico 25: Presentación Indicador Porcentaje de Ausentismo	74
Gráfico 26: Presentación Indicador Porcentaje de distribución de permiso por tipo y mes	74
Gráfico 27: Presentación Indicador con mayor Cantidad de Permisos.....	75
Gráfico 28: Presentación Indicador Porcentaje de Contratos Elaborados a Tiempo	75
Gráfico 29: Presentación Indicador Porcentaje de cumplimiento en la evaluación de desempeño de los trabajadores.....	76
Gráfico 30: Presentación Indicador Porcentaje Efectividad en el cumplimiento del Plan de Seguridad Ocupacional	76

INTRODUCCIÓN

Meditop S.A. es una empresa dedicada a la venta por mayor de instrumentos, dispositivos y materiales médicos a nivel nacional, actividad que encuentra ejerciendo desde hace 15 años. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y posee una sucursal en Quito. Todas las operaciones administrativas y comerciales son realizadas desde Guayaquil y en la sucursal sólo labora el área de ventas, teniendo un total de 25 empleados.

Actualmente la empresa cuenta con una amplia cartera de clientes, los cuales son monitoreados por los asesores comerciales con la finalidad de dar a conocer el portafolio de productos que ofrece la empresa, mantener el mercado satisfecho y de recuperar el crédito de las ventas.

Es necesario resaltar que los empleados constituyen un pilar fundamental en la compañía por el motivo de que la principal actividad es vender productos y es importante que se genere un buen clima laboral para de esa forma comprometer a los empleados con la empresa. La seguridad y salud ocupacional, la medición de resultados para incentivos económicos, la disposición de un personal exclusivo para resolver las situaciones que se presentan diariamente y un plan anual de capacitación son variables que permitirán mejorar el desempeño de los empleados no solo en Meditop S.A, sino en todas las empresas que se dediquen a cualquier actividad económica, y con mayor razón cuando tengan una nómina amplia.

CAPITULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación.

Propuesta de creación del Departamento de Talento Humano para la empresa Meditop S.A.

1.2 Planteamiento del problema de Investigación

Meditop, en la actualidad no posee dentro de su estructura organizacional un departamento que se encargue exclusivamente de la gestión del Talento Humano. Es claro que la tenencia de este departamento genera grandes ventajas a las empresas y a sus colaboradores, el mismo promueve cultura de compromiso, constante aprendizaje, ética y desarrollo profesional, pero Meditop no goza de estas ventajas.

La empresa ha descuidado considerablemente la gestión del talento humano, limitándose a la generación de nómina y selección del personal semi-formal, mismos que son gestionados por el departamento de contabilidad y a la gerencia general respectivamente.

A continuación, se detalla los problemas que presenta la empresa en el ámbito laboral:

- La actitud de los empleados demuestra falta de compromiso hacia la empresa.
- El plan de incentivos monetarios no es de satisfacción de los colaboradores.
- Existencia de huecos laborales por descuido en horas laborales de los empleados.
- Plan de capacitaciones inexistente.
- Desmotivación de colaboradores por indiferencia a logros realizados dentro de la empresa.
- Falta de incentivos no económicos en que demuestren un reconocimiento al empleado por sus logros dentro de la empresa. Lo cual a los empleados los desmotiva
- Se observa formación de mal clima laboral por la falta de administración y desorganización de los empleados.

Cabe destacar que, de persistir la inadecuada administración del talento humano, el rendimiento y el desempeño de los colaboradores, hoy afectados, incrementará y la empresa no podrá cumplir con sus objetivos organizacionales.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo debería estar estructurado el departamento de Talento Humano dentro de la empresa Meditop S.A.?

1.4 Sistematización del problema

¿Bajo qué lineamientos debe operar el nuevo departamento de Talento Humano?

¿Cuáles son los procedimientos que debe tener el departamento?

¿Cuál es el esquema organizacional que debe contar el departamento?

¿Qué perfiles deben tener los colaboradores de la empresa?

¿Cuáles serán los indicadores de gestión que se debe diseñar el Departamento de Talento Humano para controlar, razonar y optimizar el rendimiento de los empleados?

1.5 Justificación de la investigación

Es claro que la administración del talento humano es un punto clave para la organización laboral de una empresa, pues su fin está en encontrar el personal idóneo para cada puesto de trabajo, capacitarlo y crear planes de carrera para aquellos que se destaquen. Una empresa sin gestión de talento humano tiene aumento en la fluctuación de la fuerza laboral, costos de ausentismo, climas laborales poco agradables y descontrol del cumplimiento de los horarios de trabajo lo cual tiene que evitar toda organización.

El capital humano, como uno de los factores principales en la aportación de valor a la organización, es la mayor responsabilidad del departamento de Talento Humano, lo cual permite que este sea un socio estratégico que permitirá cumplir los objetivos organizacionales. El presente trabajo de investigación busca a través de esta propuesta crear impacto positivo, contribuyendo al crecimiento de Meditop S.A., e incluir dentro de su estructura organizacional a este departamento.

El área de Talento Humano será encargada de planear y plantear mejoras para que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización.

Con lo antes expuesto se justifica el presente trabajo de investigación, ya que lo que se buscará es mejorar el rendimiento y el desempeño de los colaboradores de la empresa Meditop S.A.

Buscando que entre los empleados y sus directivos exista mayor comunicación, planificación, organización dirección y control de mismos dentro de la empresa.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Diseñar la estructura del Departamento de Talento Humano dentro de la empresa Meditop S.A.

1.6.2 Objetivos específicos

- Indicar los principios con los que debe trabajar el departamento.
- Determinar los subsistemas necesarios para el departamento
- Establecer la estructura organizacional del departamento.
- Determinar los perfiles profesionales por cada puesto de trabajo en la empresa.
- Diseñar los indicadores de gestión y desempeño para mejorar el rendimiento de los empleados.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

Ubicación: Guayaquil

Sector: Empresas del Sector Comercial

Campo: Administración de empresa

Áreas: Talento Humano

Empresa: Meditop S.A

Tiempo: 2016

Tema: Propuesta de creación del Departamento de Talento Humano para la empresa Meditop S.A.

El presente trabajo investigativo va dirigido para la empresa Meditop S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil- Ecuador, en la Av. Rodrigo Chávez edificio Corporativo 3 piso 4 oficina 3 (junto a Ciudad Colón).

Gráfico 1: Ubicación Geográfica MEDITOP S.A.



Cabe mencionar que el presente proyecto de investigación tiene como limitante el tiempo que estipula la universidad Laica Vicente Rocafuerte para la elaboración del mismo.

1.8 Idea a defender

1.8.1 General

La creación del Departamento de Talento Humano dentro de la estructura organizacional de Meditop S.A., permitirá el desarrollo de las condiciones laborales de sus colaboradores, generando cultura de compromiso, ética profesional y mayor rendimiento laboral.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

La Gestión del Talento Humano es relativamente reciente, a pesar que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial. Por muchos años existió la creencia generalizada de que el problema para el desarrollo de la industria era la falta de capital. No obstante, la inhabilidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. Las empresas exitosas alrededor del mundo son aquellas que han basado su estrategia en su principal fortaleza, “su gente”

A nivel empresarial se han producido cambios dentro de las empresas, las mismas le han dado apertura a nuevos mecanismos que ayudan al aumento de la productividad y calidad de su servicio. La situación actual de las empresas obliga a sus gerentes a implantar nuevos procesos que ayuden a generar mejores resultados con la utilización del capital humano.

William Werther¹, menciona que las personas son el principal activo para que la empresa pueda tener éxito; por ende lo más racional es prestar la atención debida a los colaboradores de la empresa, con el fin que se sientan a gusto y trabajen comprometidos, sabiendo que son recompensados y reconocidos por su labor. Cuando se descuida la administración del capital humano, la organización tiende a bajar su nivel de eficiencia y empieza a afrontar mayores dificultades en el ámbito comercial y financiero puesto que sus colaboradores ya no trabajan con el mismo empeño.

Es de vital importancia que los altos ejecutivos tengan presente el bienestar personal y laboral de sus colaboradores, por tal motivo las entidades privadas y públicas deben contar con un departamento que se encargue de las siguientes actividades: Plan de Capacitación, Reclutamiento y selección, Seguimiento al cumplimiento de los beneficios sociales,

¹ Administración de los Recursos Humanos – El Capital de la Empresas, 6ta Edición Mc Graw Hill, 2010

Cumplimiento al reglamento de interno del trabajo, Planes y mejoras de la cultura y clima organizacional, Plan de Seguridad y salud ocupacional.

2.2 Marco teórico referencial

2.2.1 Gestión del Talento humano

La posibilidad de progresar en la vida y tener éxito depende en gran manera del crecimiento generado dentro de las organizaciones. Así mismo, las organizaciones también dependen directamente, de las personas para producir, competir en los mercados y conseguir sus objetivos estratégicos.

Toda organización que desea lograr sus objetivos para sobresalir entre los de su ramo, debe tener presente que, canalizar los esfuerzos de sus colaboradores para que consecuentemente alcancen sus logros individuales contribuirá también a la organización. Los colaboradores no solo buscan en su trabajo percibir ingresos monetarios, sino que buscan encontrar compañías en las que puedan obtener más beneficios como oportunidades de crecimiento, estabilidad laboral, en general, un área laboral que le de satisfacción.

Los colaboradores son el elemento más importante de una organización y es a ellos a quienes se debe dar la mayor importancia y consideración, tal como lo manifiesta Augusto Álvarez Collazos.²

La gestión del talento no solo se dedica a la administración de recursos humanos como la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los colaboradores de una empresa, la gestión de talento humano procura descubrir en sus colaboradores las aptitudes y el potencial que poseen.

² Gerencia del Talento Humano – Programa Administración Pública Territorial, 2008

Entonces, ¿Qué es la gestión de talento humano? Según (Eslava, 2004), es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, por medio de acciones dirigidas a los colaboradores.

2.2.2 Objetivos de la gestión de talento humano.

Considerando que las fortalezas de una empresa aumentan o disminuyen de acuerdo al trato e información que reciban sus empleados, es necesario que la gestión de talento humano contribuya a la eficacia organizacional interviniendo en los siguientes puntos:

➤ **Planificación estratégica de la empresa**

La planificación estratégica agrega valor a la organización, además es de vital importancia que los responsables de la gestión de talento humano conozcan sobre los objetivos estratégicos que tiene planteada la empresa para que conjuntamente con el personal operativo trabajen para llevarlas a cabo.

➤ **Competitividad a la organización:**

Para lograr mayor competitividad de la organización en el mercado es necesario saber emplear las capacidades de la fuerza laboral.

El gestor de talento humano debe saber en cuál es el puesto de trabajo idóneo para el colaborador conseguir mayor productividad.

➤ **Empleados entrenados y motivados:**

Lo más valioso de la organización es su fuerza laboral, el reconocimiento no monetario es un elemento de motivación para los colaboradores y una razón muy valiosa para seguir laborando en la misma empresa, pues la percepción de justicia ante aquellos que no trabajan a conciencia en sus puestos de trabajo causa satisfacción.

Así mismo se debe considerar la capacitación constante del personal con el fin de incrementar sus aptitudes y brindar mayores resultados en sus responsabilidades.

➤ **Autorrealización y satisfacción de colaboradores:**

Para una empresa debe ser prohibido tener trabajadores insatisfechos, pues su productividad podría disminuir.

Los gestores de talento humano deben procurar tener empleados felices para determinar el éxito organizacional.

➤ **Calidad de vida en el trabajo:**

La experiencia laboral del trabajador, ambiente de trabajo, seguridad de empleabilidad, horarios adecuados y reconocimiento por sus logros definen la calidad de vida que pueda tener el colaborador en la empresa.

2.2.3 Aspectos fundamentales de la gestión de talento humano

Según (Chiavaneto, 2009) la gestión de talento humano se basa en tres aspectos:

➤ **La fuerza laboral está conformada por seres humanos:**

Sus conocimientos y habilidades son indispensables para el desarrollo organización, por tal motivo es necesario respetar sus horarios laborales y proporcionarles satisfacción laboral.

➤ **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:**

Quienes aportan al impulso de la de la organización es su fuerza laboral, aquellos dotados de inteligencia, que contribuyen con sus conocimientos para maniobrar con eficiencia los recursos organizacionales.

➤ **Los empleados son socios de la organización:**

Los empleados también son socios de la organización y no simples pasivos, pues invierten su esfuerzo, responsabilidad, riesgos, con el fin de conseguir razonables retornos.

2.2.4 Procesos o subsistemas del departamento de talento humano.

➤ **Gestión de integración y mantenimiento.**

La gestión de integración permite la articulación de elementos humanos necesarios para el desarrollo de la empresa, es decir, que esta gestión reúne, el reclutamiento y selección e inducción del personal de la empresa.

El mantenimiento del recurso humano procura la permanencia y continuidad del personal que labora en la empresa, en otras palabras, evita la deserción laboral y su constante rotación. Como ejemplo de ello es mantener estándar de remuneraciones, actividades de Bienestar Social, plan de vacaciones, etc.

➤ **Gestión de Desarrollo Organizacional.**

Según (Garzón, 2005) el desarrollo organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

El Desarrollo Organizacional puede ajustarse a varias exigencias que plantee la empresa, es decir que la atención puede centrarse temas como problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos entre grupos, y cuestiones de dirección y jefatura.

En resumen, ésta gestión procura la eficiencia organizacional con el fin de lograr mejor relación entre trabajador y empresa, haciendo hincapié en que mejorar la calidad de vida del trabajador conlleva al logro de mayor productividad y rentabilidad de la entidad.

➤ **Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.**

No es un mito que las organizaciones, sea cual sea su actividad económica, están más preocupadas por salvaguardar la seguridad y salud ocupacional de sus dependientes. El

éxito de éste subsistema depende del compromiso de todos los que conforman la organización, especialmente aquellos pertenecientes a la alta dirección.

La seguridad ocupacional atiende una serie de peligros en los que incide accidentes laborales, limpieza de puestos de trabajo, riesgos de incendios entre otros. En cuanto a la salud ocupacional procura que cualquier trabajo sea realizado en condiciones físicas

2.2.5 Responsabilidades de los gestores del talento humano.

El mayor responsable de la gestión de talento humano debe tener presente los siguientes puntos en su labor además de administrar el recurso humano:

- Colocar a la persona oportuna en el lugar de trabajo adecuado.
- Integrar y alinear a los nuevos empleados en la organización.
- Capacitar a los colaboradores.
- Valorar el desempeño de cada empleado en el cargo designado.
- Forjar relaciones agradables de trabajo.
- Fiscalizar los costos laborales
- Aprovechar las capacidades y habilidades de cada persona.
- Elevar la moral del equipo de trabajo.
- Salvaguardar la salud y procurar ambientes adecuados de trabajo

Ahora bien, se ha definido y resaltado la importancia del talento en las empresas para que se puedan alcanzar los objetivos institucionales, pero la interacción entre las personas y la convivencia diaria es fundamental para crear un ambiente de trabajo ideal. El comportamiento

de los trabajadores para desarrollar un trabajo equipo es sumamente necesario tal como lo menciona Andrew J. Dubrin³ de la siguiente manera:

“Trabajar en grupo y tomar decisiones de manera conjunta ofrecen varias ventajas en comparación con la actividad individual.”

Si varias personas preparadas participan en el proceso de toma de decisiones, pueden surgir varias posibilidades dignas de tomarse en cuenta. También es posible que se cree sinergia, en la que el resultado total es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

La toma conjunta de decisiones también puede ser de gran utilidad para conseguir aceptación y lograr que la gente se comprometa.

Trabajar en equipos y grupos también incrementa la satisfacción que los integrantes del equipo derivan del trabajo. El hecho de formar parte de un grupo permite satisfacer más necesidades que trabajar solo. Entre estas necesidades cabe mencionar la afiliación, seguridad, autoestima y auto realización.

Unas de las bases sentadas en este proyecto es la importancia de que el empleado pueda aportar lo mejor de sí, lo cual conlleva a la obtención de las metas organizacionales.

El concepto de transferencia y eficacia de Donald Kirkpatrick, expone a la realización de un aprendizaje efectivo y sistematizado, pues indica que los programas de entrenamiento y capacitación se diseñan con un propósito claro: conseguir que el personal sea eficiente en los cometidos y tareas que tienen encomendados o se les van a encomendar. No solo tiene que saber sino saber hacer en el entorno laboral.

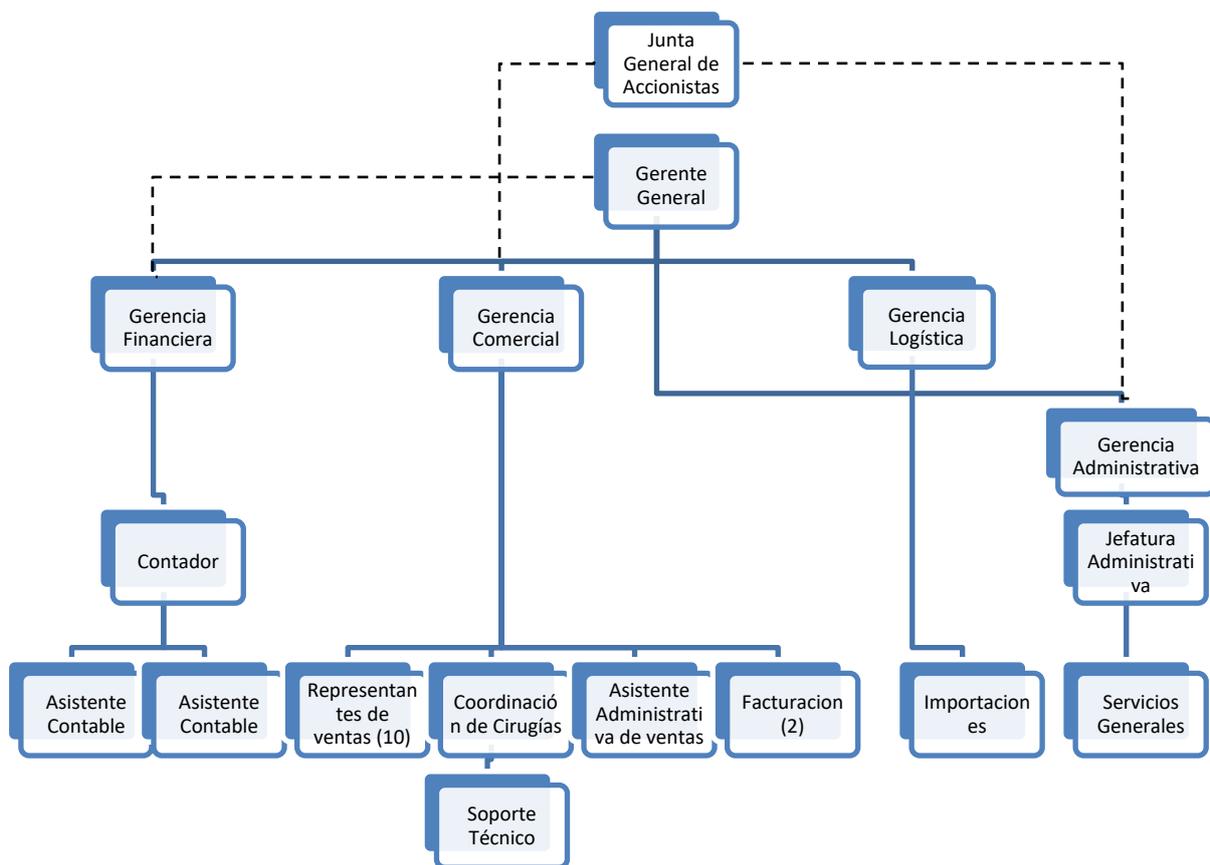
³ RELACIONES HUMANAS - Comportamiento humano en el trabajo Comportamiento humano en el trabajo – 9na Edición, Pearson Prentice Hall, 2008

Parte de esta teoría también menciona que para que haya aprendizaje debe producirse un cambio de conducta es por esta razón que una las tareas del departamento en mención es crear un personal con cultura de compromiso.

2.2.6 Estructura organizacional

2.2.6.1 Organigrama

El objetivo del organigrama radica en dejar establecidas las diferentes funciones, áreas y departamentos de una organización. Meditop actualmente cuenta con la siguiente estructura organizacional:



2.2.6.2 Estructura de departamento de talento humano

La departamentalización de la gestión del talento humano es una de las determinaciones que toman muchas empresas para descentralizar las decisiones de la gerencia general y honrar en el campo.

2.2.6.3 Perfiles Ocupacionales

Es necesario que las organizaciones mantengan un soporte de las funciones propias de cada cargo o puesto de trabajo. La descripción de los perfiles permitirá capacitar a nuevos empleados y evaluar su gestión, puesto que éste revela las competencias técnicas y generales que debe asumir el colaborador. (GestioPolis.com, 2001)

Para Meditop se considera necesario definir los perfiles de los puestos de trabajos más relevantes de la empresa, lo cual se podrá visualizar en la propuesta.

2.3 Indicadores de gestión

La selección de indicadores es necesaria para medir cuantitativamente la gestión que desarrolla cada colaborador de una empresa. Cabe indicar que se debe tener pendiente los indicadores deben ser de carácter general sin que afecte su valoración por el tipo de función o tarea que desempeñe el colaborador. (Ferraro, 1998, pág. 47)

Investigaciones han destacado que aquellas empresas que se han ajustado a los sistemas de gestión bajo indicadores mostraron rendimientos más altos, menor rotación de trabajadores y los ingresos per cápita por empleado eran más representativos. (Cuesta, 2014, pág. 63)

2.3.1 Ficha metodológica de indicadores de gestión

La ficha metodológica es una herramienta técnica que presenta de manera resumida la información técnica y metodológica de una variable, estableciendo resultados por medio de un cálculo homologado. Éste instrumento tiene como objetivo mantener

estándares en la evaluación de cada colaborador y transparentar y soportar el proceso de valoración. (Senplades, 2010)

2.4 Marco conceptual

- **Propuesta:** proyecto o idea que se presenta a una persona u organización para que lo analice, acepte y de su conformidad para realizarlo.
- **Departamento de Talento Humano:** La función del Talento Humano esta compuestas por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia dentro de la empresa, además de liderar, comprometer, reinventar logrando una fuerte estructura organizacional.
- **Capacitación:** Es el proceso de adquirir conocimientos, teóricos, técnicos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales y profesionales.
- **Rendimiento:** Incide en el CUÁNTO, está relacionado con la consecución de los objetivos y resultados que podrían ser individuales, de departamento o grupo corporativos. El mismo que debería estar relacionado con los incentivos, remuneración y ligada al salario variable.
- **Desempeño:** Incide en el CÓMO, y entendemos que está más relacionado con la forma de hacer las cosas. Independiente de los objetivos que se logren. Por lo tanto, tiene más que ver con las habilidades, capacidades, aptitudes de las personas y cómo esta las utiliza, hablamos del desarrollo de competencias.
- **Aprendizaje y Desarrollo:** Proceso consiente e inconsciente, por lo cual los individuos obtienen nuevos conocimientos procedentes de la transformación de la información que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones de conducta, amplía sus capacidades

y habilidades cognitivas mejoran sus comportamientos y los resultados derivados de este.

- **Coaching:** Es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo.
- **Cultura y compromiso:** Creación de una cultura alrededor de un trabajo significativo, que se genere un profundo compromiso con el empleado, y un buen ajuste al cargo. Procesos políticos y sistemas congruentes con el propósito y valores de la compañía.
- **Reinventar:** una transformación extrema el Talento Humano en las organizaciones está sufriendo un cambio profundo, para generar un mayor cambio en los negocios y generar programas innovadores. Capacidad de implementar activamente la analítica del talento para abordar necesidades complejas del grupo de colaboradores y así las necesidades complejas de los negocios.
- **Re imaginar:** simplificar los ambientes y prácticas de trabajo en respuesta a la sobrecarga de información y a la creciente complejidad de las organizaciones y sus sistemas.
- **Gestión de desempeño:** Una de las más grandes necesidades del nuevo mundo del trabajo es la de repensar como las organizaciones manejan, evalúan y recompensan a su gente es un componente clave del foco que hay para complementar el compromiso, desarrollo y liderazgo.
- **Administración de personal:** Es la manera en que las organizaciones, obtienen, desarrollan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de empleados y funcionarios.

- **Relaciones laborales:** Son las relaciones entre la dirección de la organización y los trabajadores o el sindicato que los representa. Las relaciones están afectadas por el medio ambiente extra-organizacional y por el entorno intra organizacional.
- **Remuneración:** Comprende la determinación de bases objetivas que garanticen la asignación de salarios justos a los funcionarios de la organización territorial. Incluye, además, todos los aspectos relacionados con la administración salarial.
- **Bienestar social:** Es el conjunto de programas de bienestar y servicio social tendientes a satisfacer las necesidades sociales y culturales de los trabajadores y empleados y a fomentar efectivamente sus relaciones interpersonales
- **Descripción de cargos:** La descripción de cargos es el registro ordenado de la información obtenida en el análisis del trabajo.
- **Organización:** La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tiene a cargo su ejecución.
- **Cuestionario:** Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario Debe facilitar su posterior tabulación.
- **Departamento:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.
- **Entrevista de Selección:** Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

- **Horario Laboral:** Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.
- **Incentivos:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
- **Liderazgo:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a conseguir los objetivos de la organización.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.
- **Perfil de un puesto:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
- **Prueba de Aptitud:** Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.
- **Reclutamiento:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
- **Salario:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.
- **Test:** Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.

- **Rol:** Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

2.5 Marco Legal

Para la creación de un departamento de Talento Humano es necesario conocer de una manera adecuada la normativa vigente en el Ecuador con respecto a lo que se pide en las leyes, reglamentos y resoluciones que pueden ser:

- Constitución de la República del Ecuador

En el TITULO II – DERECHOS, Capítulo Segundo, sección octava en su artículo 33 se manifiesta lo siguiente: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En el TITULO II – DERECHOS, Capítulo Sexto, en su artículo 66 se manifiesta lo siguiente: Se reconoce y garantizará a las personas: El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.

En el TITULO VI – RÉGIMEN DE DESARROLLO, Capítulo Sexto, sección tercera en su artículo 325 se manifiesta lo siguiente: El Estado garantizará el derecho

al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. En el artículo 326, literal 5 se menciona que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

➤ **Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017**

En el cambio de la matriz productiva y sectores estratégicos⁴ es prioridad que *se incrementa de forma gradual la participación del conocimiento y talento humano. Estos conocimientos, que incluyen los tradicionales, los saberes ancestrales, las capacidades profesionales y técnicas y las habilidades adquiridas de experiencias exitosas, además de contribuir a la incorporación de valor agregado en la producción y a la diversificación de exportaciones, generan marcas territoriales, denominaciones de origen, que pueden ser replicadas en otros lugares a nivel nacional para aportar con un mayor grado de especialización productiva y de empleo*

➤ **Código de Trabajo y su reglamento**

Capítulo V del Código de Trabajo: De la Prevención de los Riesgos, de las medidas de seguridad e higiene, de los puestos auxilio, y de la disminución de la capacidad para el trabajo.

⁴ Capítulo 5 Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, Ecuador

El artículo 412 menciona que El Departamento de Seguridad e inspectores de trabajos exigirán a los propietarios, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades en los siguientes preceptos:

1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;
2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;
3. ¿Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento?;
4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que deberán ser instalados;

➤ **Código Orgánico de la Producción**

Unos de los objetivos del Código Orgánico de la Producción es *generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.*

➤ **Normativa de Seguridad y Salud en el Ecuador – Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

Resolución 957 – Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo que manifiesta lo siguiente: En su artículo primero Según lo dispuesto por el artículo 9 de la Decisión 584, los Países Miembros desarrollarán los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para lo cual se podrán tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) Gestión administrativa:

1. Política
2. Organización
3. Administración
4. Implementación
5. Verificación
6. Mejoramiento continuo
7. Realización de actividades de promoción en seguridad y salud en el trabajo 8. Información estadística.

b) Gestión técnica:

1. Identificación de factores de riesgo
2. Evaluación de factores de riesgo
3. Control de factores de riesgo
4. Seguimiento de medidas de control.

c) Gestión del talento humano:

1. Selección
2. Información
3. Comunicación
4. Formación
5. Capacitación
6. Adiestramiento
7. Incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores.

d) Procesos operativos básicos:

- 1 Investigación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
2. Vigilancia de la salud de los trabajadores (vigilancia epidemiológica)
3. Inspecciones y auditorías
4. Planes de emergencia
5. Planes de prevención y control de accidentes mayores
6. Control de incendios y explosiones
7. Programas de mantenimiento
8. Usos de equipos de protección individual
9. Seguridad en la compra de insumos 10 Otros específicos, en función de la complejidad y el nivel de riesgo de la empresa.

Por lo que es necesario que existan unas personas designadas para supervisar y monitorear que se cumplan las actividades.

Resolución Consejo Directivo del IESS No. 298 – Reglamento General de Responsabilidad Patronal en su artículo primero, segundo y tercero manifiesta lo siguiente:

Art 1: La responsabilidad patronal se produce cuando, a la fecha del siniestro, por la inobservancia de las disposiciones de la Ley de Seguridad Social y de las normas reglamentarias aplicables, el IESS no pudiere entregar total o parcialmente las prestaciones o mejoras a que debería tener derecho un afiliado, jubilado o sus derechohabientes; debiendo el empleador o contratante del seguro cancelar al IESS por este concepto, las cuantías de responsabilidad patronal establecidas en el presente Reglamento.

Art 2: Mora patronal es el incumplimiento en el pago de aportes del seguro general obligatorio o de seguros adicionales contratados, descuentos, intereses, multas y otras obligaciones, dentro de los quince (15) días siguientes que correspondan los aportes.

Art 3: No serán considerados como causa para la determinación de las responsabilidades patronal, entre otros:

- a) Los pagos de aportes realizados con posterioridad a los quince (15) días del mes siguiente, cuando por fuerza mayor, el IESS amplía la fecha de recepción de aportes o cuando los aportes se los realiza en el primer día hábil posterior at quince (15), en caso de que éste sea sábado, domingo o feriado.
- b) Los pagos de aportes cancelados normalmente, por meses en los que se aporte y se registre por menos de treinta (30) días de aportación.
- c) El pago de aportes por restitución del trabajador at cargo del que fue destituido, resultante de fallos judiciales que ordenaren el reconocimiento retroactivo de haberes, siempre que dicho pago sea efectuado dentro del plazo de quince (15) días siguientes a la fecha en la cual el trabajador cobro los sueldos autorizados por el juez.
- d) El pago de reservas matemáticas de seguros adicionales o por reconocimiento de tiempos artesanales o de habilitación de tiempos de aportación, militares o policiales.

Considerando los artículos antes expuestos en necesario garantizar en una empresa que existan personas que se encuentren designadas específicamente para velar por el cumplimiento de la actividad.

Resolución Consejo Directivo del IESS No. 333 – Reglamento del Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo “SART” en el CAPITULO II DE LA AUDITORIA DE RIESGOS DEL TRABAJO menciona lo siguiente:

Art. 9.- AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LAS EMPRESAS/ORGANIZACIONES. - La empresa u organización deberá implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, para lo cual deberá tomar como base los requisitos técnicos legales, a ser auditados para el Seguro General de Riesgos del Trabajo.

El profesional responsable de la auditoria de riesgos del trabajo, deberá recabar las evidencias del cumplimiento de la normativa técnico legal en materia de seguridad y salud en el trabajo, auditando los siguientes requisitos técnicos legales aplicables:

Numeral 3: Gestión Del Talento Humano:

3.1. Selección De Los Trabajadores

- a) Están definidos los factores de riesgo ocupacional por puesto de trabajo;
- b) Están definidos las competencias de los trabajadores en relación a los factores de riesgo ocupacional del puesto de trabajo;
- c) Se han definido profesiogramas (análisis del puesto de trabajo) para actividades críticas con factores de riesgo de accidentes graves y las contraindicaciones absolutas y relativas para los puestos de trabajo; y,
- d) El déficit de competencia de un trabajador incorporado se solventa mediante formación, capacitación, adiestramiento, entre otros.

Resolución Consejo Directivo del IESS No.390 – Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo en el capítulo I: GENERALIDADES SOBRE EL SEGURO DEL RIESGO DE TRABAJO menciona lo siguiente:

Art. 1.- Naturaleza. - De conformidad con lo previsto en el artículo 155 de la Ley de Seguridad Social referente a los lineamientos de política, el Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador, mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, acciones de reparación de los daños derivados de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales u ocupacionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

Art. 2.- Ámbito de Aplicación. - Regula la entrega de prestaciones del Seguro General de Riesgos del Trabajo, que cubren toda lesión corporal y estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y lugar de trabajo.

Son sujetos de protección: el trabajador en relación de dependencia, así como los trabajadores sin relación de dependencia o autónomos que comprende: el trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio, el administrador o patrono de un negocio, el dueño de una empresa unipersonal, el menor trabajador independiente, y los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. No están amparados los accidentes que se originen por dolo o imprudencia temeraria del afiliado, ni las enfermedades excluidas en el primer anexo del presente Reglamento, con excepción de aquellas en las que científicamente o por métodos adecuados a las condiciones y las prácticas nacionales, se establezca un vínculo directo entre la exposición a los factores de riesgo y las actividades laborales.

En el ámbito de la prevención de riesgos del trabajo, regula las actividades laborales en todo el territorio nacional y aquellas que, ocasionalmente o en función del servicio público, se realicen fuera del territorio nacional en cumplimiento de labores de trabajo; integra medidas

preventivas en todas las fases del proceso laboral, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo, guardando concordancia con lo determinado en las Decisiones de la Comunidad Andina de Naciones.

Las normas establecidas en este Reglamento son de cumplimiento obligatorio para los funcionarios y servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para todas las organizaciones y empleadores públicos y privados, para los afiliados cotizantes al Seguro General de Riesgos del Trabajo y los prestadores de servicios de prevención y de reparación, que incluye la rehabilitación física o mental y la reinserción laboral del trabajador.

Art. 3. Principios de la Acción Preventiva- En materia de riesgos del trabajo la acción preventiva se fundamenta en los siguientes principios: Eliminación y control de riesgos en su origen;

- d) Adopción de medidas de control, que prioricen la protección colectiva a la individual;
- e) Información, formación, capacitación y adiestramiento a los trabajadores en el desarrollo seguro de sus actividades;
- f) Asignación de las tareas en función de las capacidades de los trabajadores;
- g) Detección de las enfermedades profesionales u ocupacionales; y,
- h) Vigilancia de la salud de los trabajadores en relaciónlos factores de riesgo identificados.

Por lo antes expuesto en la normativa, es necesario que existan personas designadas para velar por el cumplimiento de los artículos de la presente resolución.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

El presente trabajo presenta una descripción del enfoque de la investigación que se ha realizado a partir del objeto de estudio considerando los métodos, técnicas, estrategias e instrumentos de investigación empleadas durante el proceso investigativo.

La problemática de no tener un departamento de Recursos Humanos es un tema de interés en las diferentes empresas que presentan esa situación y superan los 20 empleados, por el motivo de que no pueden tener un control

3.2 Tipos de Investigación

Para el proyecto en desarrollo se ha seleccionado el tipo de investigación de acuerdo al nivel de medición y análisis de información que será necesaria. Para efecto del mismo se considera idóneo trabajar bajo la investigación mixta, la misma incluye estudios cualitativos y cuantitativos. El estudio cualitativo permitió mediante la observación directa reconocer a simple vista los problemas de administración del personal en la que se encuentra Meditop y ayudará a la confirmación de los mismos. Además, nos ayudó al conocimiento del tema de investigación por medio de la revisión literaria expuesta en el capítulo anterior.

El estudio cuantitativo permitirá conocer datos más detallados sobre la percepción de la problemática que tienen los empleados de la empresa en estudio.

Para ello a continuación se definirá la investigación exploratoria e investigación descriptiva, las mismas que trabajan con los estudios ya mencionados.

3.2.1 Investigación Exploratoria

Para conseguir datos certeros de la problemática en la que se halla Meditop fue necesario recabar información a través de la investigación exploratoria, la misma busca preparar el terreno para dar paso a otros tipos de investigaciones, según lo que expresa (Sampieri, Collado,

& Lucio, 2005, pág. 23). En otras palabras, el alcance que brinda ésta investigación abre camino a la obtención de información más completa sobre un problema en particular.

Cabe indicar que la investigación exploratoria trabaja solo con estudios cualitativos.

3.2.2 Investigación descriptiva

Éste tipo de investigación permitirá conocer datos más característicos de la problemática. La investigación descriptiva pretende según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2005, pág. 85) especificar propiedades, perfiles y características de las personas sometidas al análisis.

Más adelante se dará a conocer el instrumento a utilizarse bajo ésta investigación.

3.3 Enfoque de la Investigación

El enfoque aplicado a éste proyecto es cualitativo, cuantitativo e inductivo. Está claro que es necesario conocer a ciencia cierta los problemas que presenta Meditop, pues actualmente solo se han obtenido datos basados en una observación directa con lo cual se definió el ambiente de la empresa, pero es necesario precisar y confirmar la problemática. Se justifica el uso de éste enfoque considerando que se analizarán los datos obtenidos a dos grupos de individuos.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

Con el fin de entender el punto de vista de aquellos que están mayormente involucrados en el presente proyecto se resolvió aplicar los siguientes instrumentos de investigación:

3.4.1 Observación directa

La observación consiste en la percepción de los hechos o fenómenos en la que se encuentra inmersa la empresa en estudio.

Éste instrumento fue utilizado en la recolección de datos para la elaboración del planteamiento de la problemática en el capítulo 1. Para el cual se trabajó bajo una ficha de observación directa la misma se puede visualizar en el Anexo A.

Así mismo se realizó un levantamiento de información para definir los perfiles de las áreas existentes en la empresa, la misma se puede visualizar en el Anexo F.

3.4.2 Encuesta

La encuesta a realizar está conformada por 16 preguntas las mismas serán realizadas al personal operativo de la empresa. La encuesta permitirá recabar información sobre las experiencias y puntos de vista de los empleados.

3.4.3 Entrevista

La entrevista a aplicar consta de 10 preguntas, las mismas serán realizadas a los mandos altos de la empresa en estudio. Este instrumento permitirá conocer sus perspectivas de la realidad de la empresa, profundizar sus experiencias en torno al proceso que se lleva a cabo. Se procederá a realizar las entrevistas a cada una de ellos, las mismas serán analizadas independientemente y luego se concluirá redactando una perspectiva general de la problemática.

3.5 Población finita

La población finita según (Arias, 2012, pág. 82) es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran y existe un registro documental de dichas unidades.

La población de este proyecto está conformada por la totalidad de empleados de la empresa en estudio. Meditop cuenta con 24 empleados, y el Gerente General. En total 25 personas serán consideradas para el presente estudio.

3.5.1 Muestra Poblaciones Finitas

Considerando que la población es accesible por el número de unidades que la constituyen, es decir resulta accesible en su totalidad, no es necesario extraer una muestra. Consecuentemente la población objetivo será la muestra elegida para éste estudio.

Para efectos de medición de resultados se ha resuelto estratificar la muestra en dos subconjuntos: personal operativo y mandos altos.

El personal operativo está compuesto por 16 empleados, los cuales serán evaluados por medio de una encuesta y los mandos altos que están conformados por 3 personas serán analizados por medio de la entrevista auto administrada.

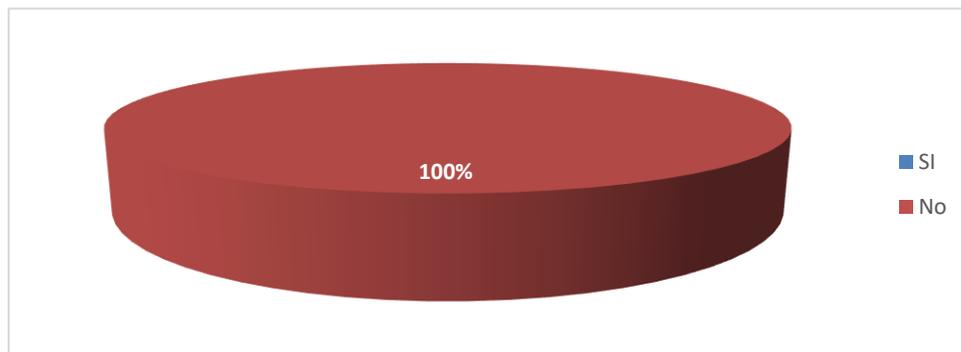
3.6 Análisis de los Resultados

Como se indicó anteriormente, la presente encuesta fue realizada al personal operativo de Meditop. A continuación, se describen las preguntas y se presenta la cuantificación de los resultados obtenidos:

Pregunta 1: ¿Existe un departamento encargado de la gestión de Talento Humano en su empresa actualmente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	0	0.00	0.00
No	16	100.00	100.00

Gráfico 2: Existencia Departamento Talento Humano en la Empresa



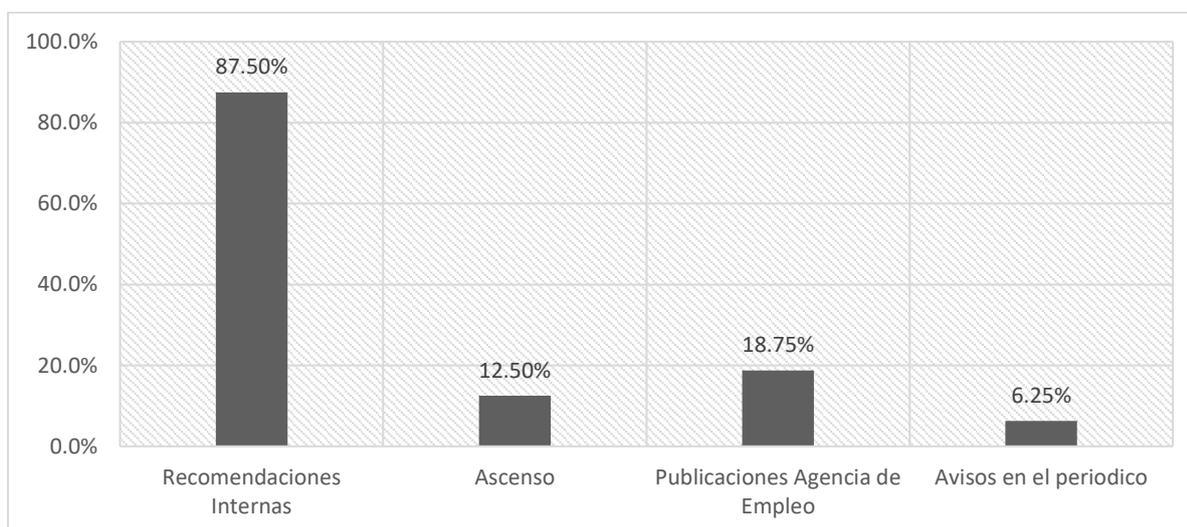
Los resultados de evidencian que todas las personas respondieron que en la empresa MEDITOP S.A., no existe un departamento de Talento Humano.

Pregunta 2

¿Qué alternativas usted conoce que usa la empresa para la contratación de personal cuando existe un puesto vacante?

Respuestas	N	Porcentaje de casos
Recomendaciones Internas	14	87,50
Ascenso	2	12,50
Publicaciones Agencia de Empleo	3	18,75
Avisos en el periódico	1	6,25

Gráfico 2: Alternativas Contratación Nuevo Personal



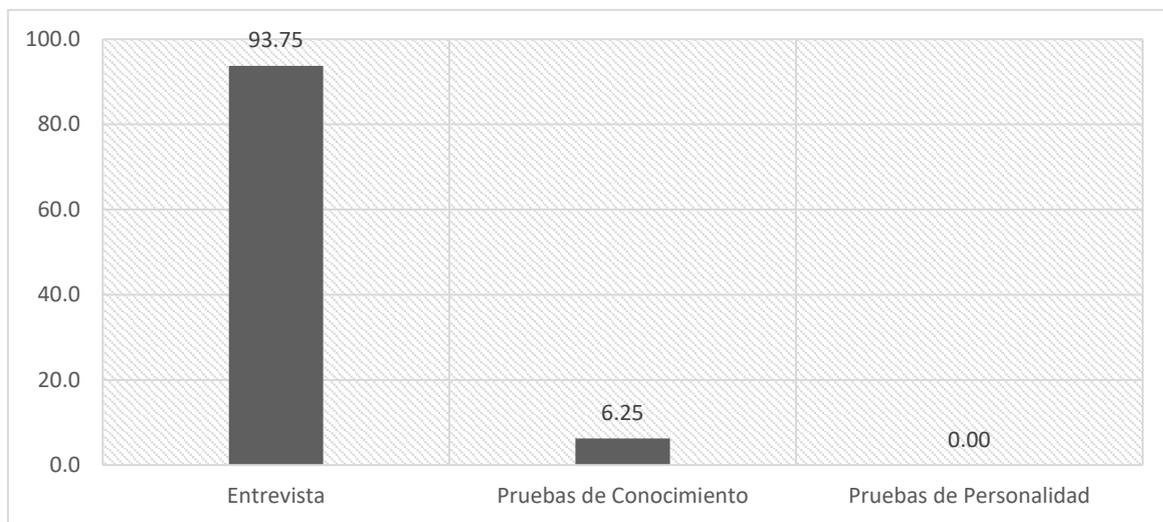
La mayoría de los trabajadores coinciden que las nuevas contrataciones se las realizar a través de recomendaciones internas de los trabajadores y en tercer lugar aparece que los trabajadores son promovidos con ascenso. Los resultados nos indican que eso puede generar descontento al no haber equidad en las nuevas contrataciones. Cabe resaltar que esta pregunta es con respuestas múltiples.

Pregunta 3

¿Cuál de los siguientes procesos aplicaron en su ingreso a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Entrevista	15	93,75	93,75
Pruebas de Conocimiento	1	6,25	100,00
Total	16	100,00	

Gráfico 3: Proceso de Contratación Aplicado



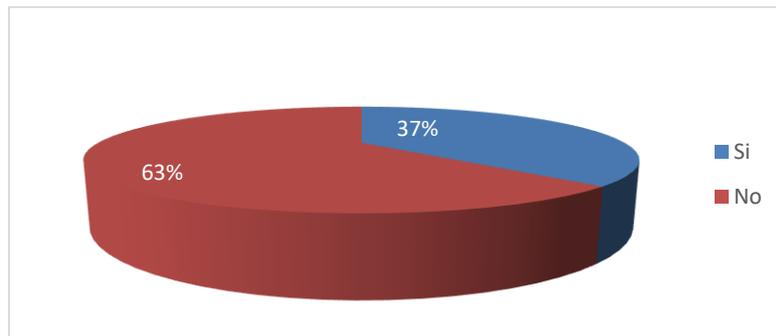
EL 93,75 % de los trabajadores de la empresa MEDITOP S.A., respondieron que para ingresar a trabajar en la empresa le aplican una entrevista, a pesar de que no se cuenta con departamento Talento Humano.

Pregunta 4

¿Se realiza algún tipo de inducción a las personas que ingresan a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	6	37,50	37,50
No	10	62,50	100,00
Total	16	100,00	

Gráfico 4: Inducción Para Ingresar a la Empresa



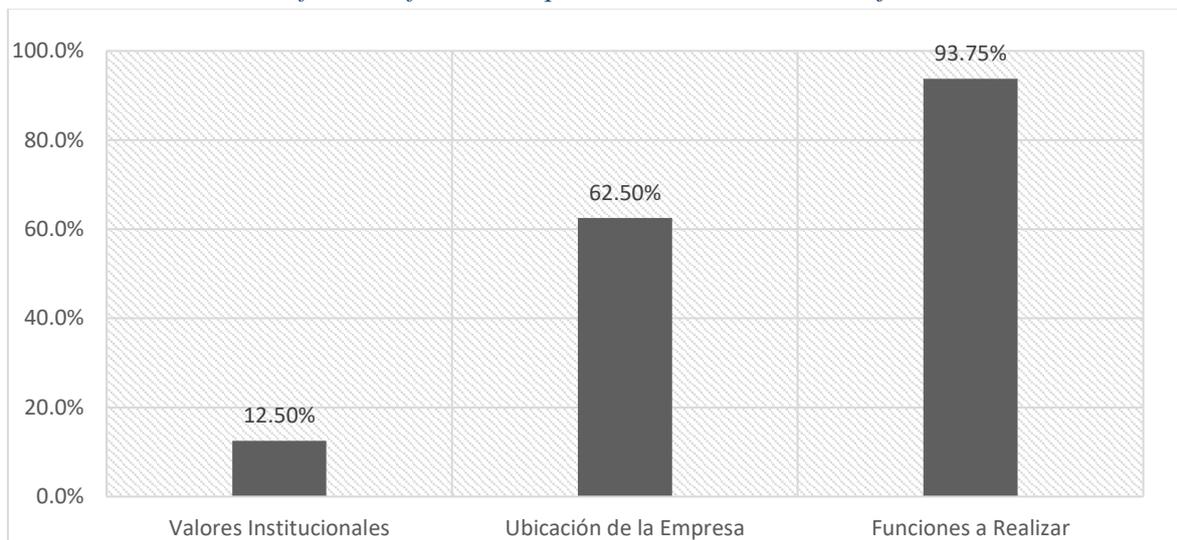
De las 16 personas a las que se les aplicó el cuestionario 6 respondieron que si les realiza inducción al momento de ingresar a laborar y 10 contestaron que no se les realiza inducción. El mejor escenario es que a todos los trabajadores nuevos de una empresa se les de la respectiva inducción del nuevo puesto y de los objetivos empresariales.

Pregunta 5

¿Qué tipo de información usted conoce que reciban los nuevos compañeros al momento de ingresar a la empresa?

	Respuestas	Porcentaje de casos
Valores Institucionales	2	12,50%
Ubicación de la Empresa	10	62,50%
Funciones a Realizar	15	93,75%

Gráfico 5: Información que reciben los nuevos trabajadores



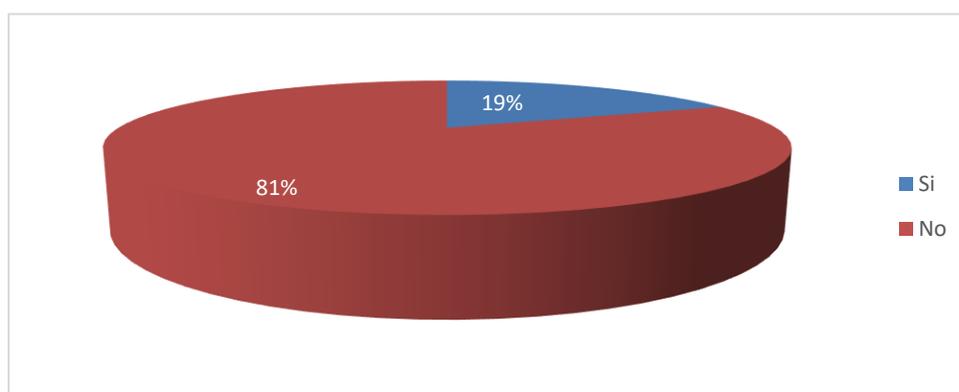
El 93,75% de los encuestados afirman que se les informa que funciones van a realizar al momento de ingresar a la empresa. El 62,50% manifestó que se les dice la ubicación y solamente el 12,50% se les informa los valores institucionales, lo cual representa un porcentaje muy bajo. Cabe resaltar que esta pregunta es con respuestas múltiples.

Pregunta 6

¿Existe un manual donde estén descritas de manera específicas las funciones de los empleados en los respectivos puestos que van a ejercer?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	3	18,80	18,80
No	13	81,20	100,00
Total	16	100,00	

Gráfico 6: Existencia de Manual de Funciones



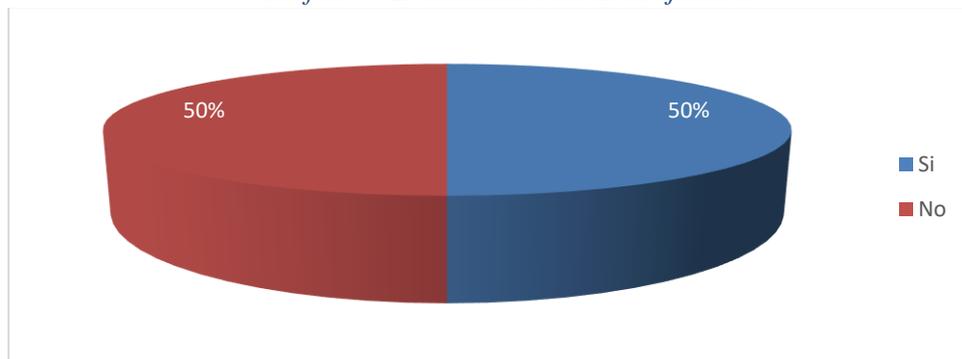
De los 16 trabajadores a los que se aplicó el cuestionario, 13 personas respondieron que no existe un manual de funciones de las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajos. Solamente 3 personas contestaron que si existe un manual de funciones. El resultado de esta pregunta implica que no todas las personas tienen acceso al manual de funciones de la empresa.

Pregunta 7

¿La empresa le realiza algún tipo de evaluación de desempeño a través de indicadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	8	50,00	50,00
No	8	50,00	100,00
Total	16	100,00	

Gráfico 7: Evaluación a los Trabajadores



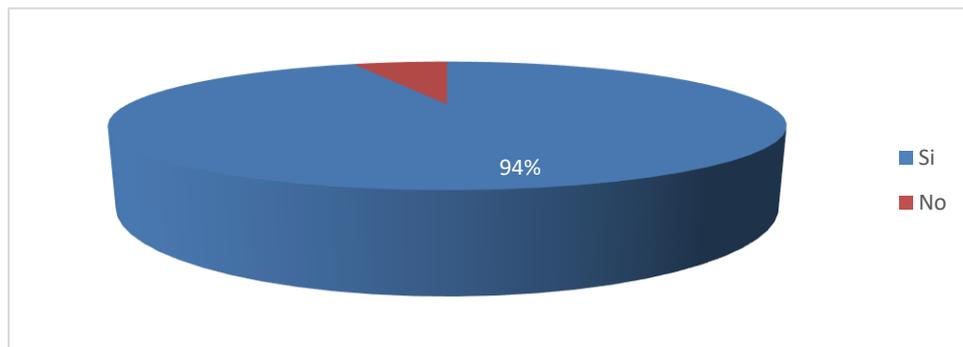
El 50% de los trabajadores contestaron que la empresa si les realiza una evaluación de desempeño y el 50% contesto que no. La respuesta implica que no se está socializando de manera eficiente los mecanismos de evaluación a los trabajadores.

Pregunta 8

¿Considera que es fundamental evaluar el desempeño de las personas dentro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	15	93,75	93,75
No	1	6,25	100,00
Total	16	100,00	

Gráfico 8: Criterio Para Evaluación de Desempeño



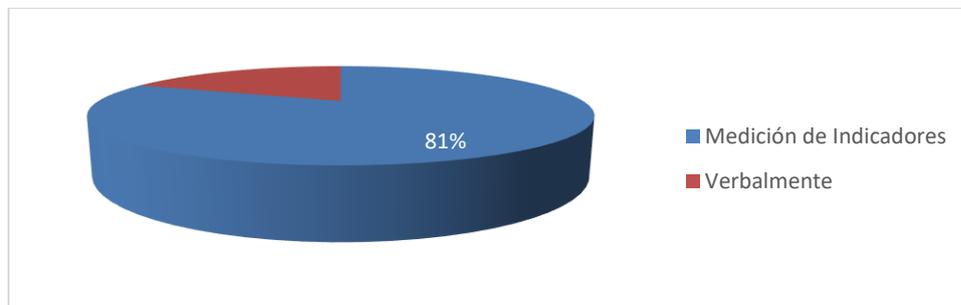
El 93,75% de los trabajadores consideran que es fundamental evaluar el desempeño de los trabajadores en la empresa. En términos absolutos se puede concluir que 15 de las 16 personas están de acuerdo con la pregunta.

Pregunta 9

Si su respuesta es afirmativa. ¿Cómo le gustaría que realicen la evaluación de desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medición de Indicadores	13	81,25	81,25
Verbalmente	3	18,75	100,00
Total	16	100,00	

Gráfico 9: Metodología Para Evaluación de Desempeño



El 81,25% de los trabajadores respondió que es que le gustaría que su evaluación de desempeño sea medida a través de indicadores y el 18,75% contestó que se la debe hacer verbalmente. Considerando las respuestas se pueden buscar un mecanismo de que se lo puede realizar de las dos maneras para poder incluir el criterio de los 16 trabajadores.

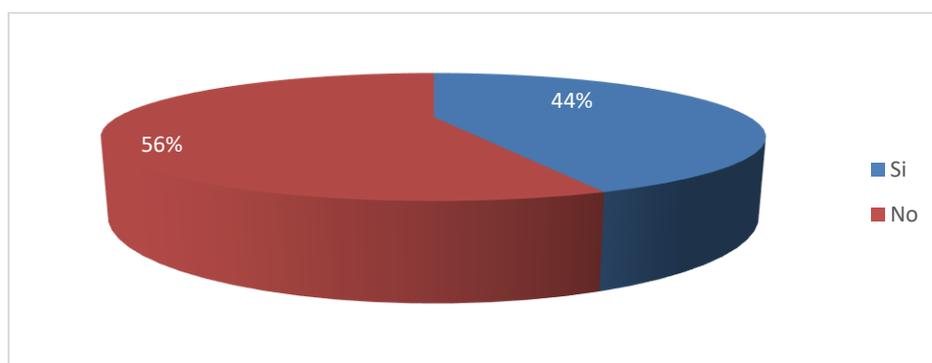
Pregunta 10

¿Reciben

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	7	43,75	43,75
No	9	56,25	100,00
Total	16	100,00	

capacitaciones referentes a las actividades que realizan?

Gráfico 10: Capacitaciones en la Empresa

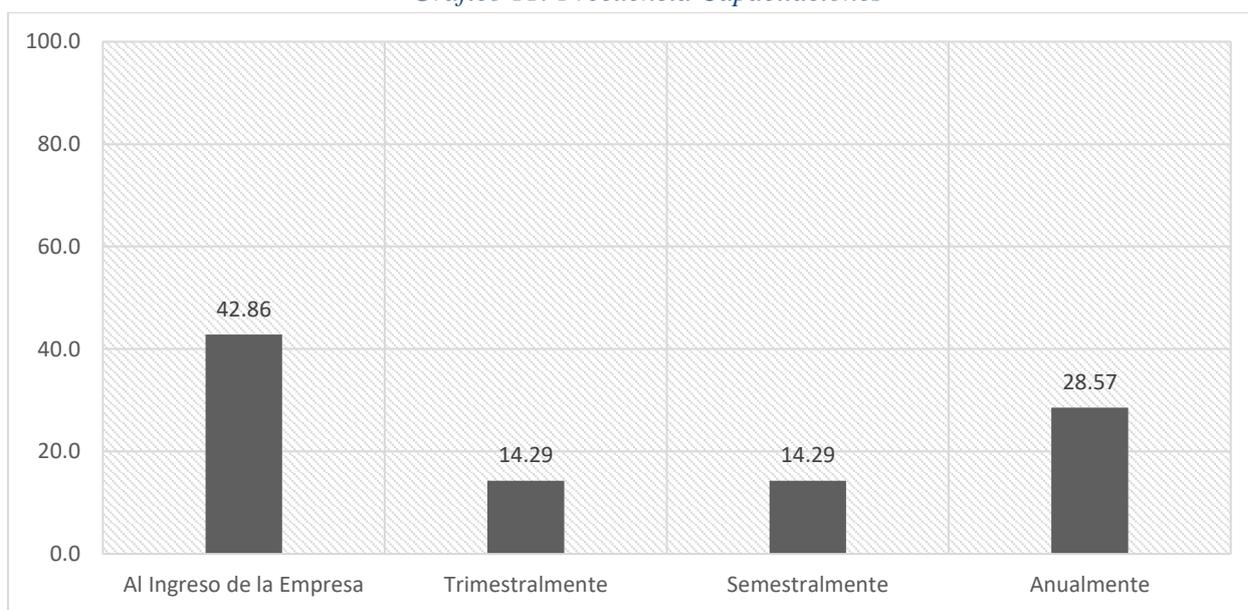


En la pregunta 9 existe una división de criterios entre los trabajadores en vista de que 7 personas dijeron que si reciben capacitaciones y 9 dicen que no reciben. Lo ideal sería reunirse con el personal y explicar las definiciones de capacitaciones y charlas.

Pregunta 11

Si su respuesta es afirmativa ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones?

Gráfico 11: Frecuencia Capacitaciones



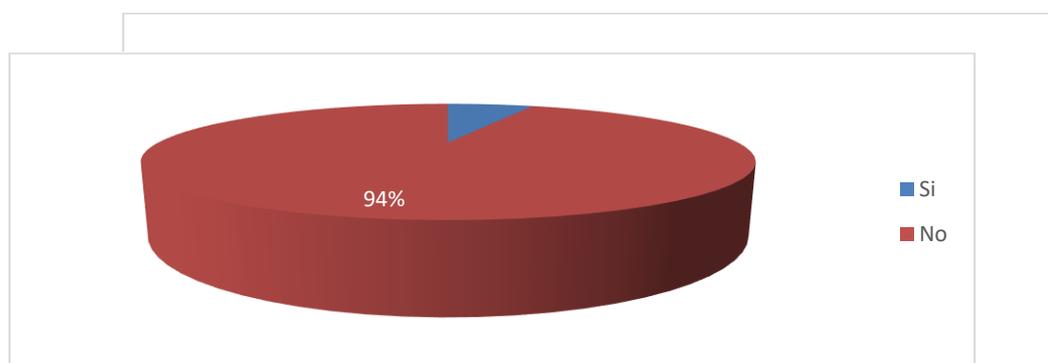
En la pregunta 11 solamente 7 personas contestaron en vista de que son las personas que solamente respondieron que si recibieron capacitaciones. Ahora bien, de ese total de personas el 42,86% de las personas contestaron que la capacitación fue al ingreso de la empresa, lo que implica que es porcentaje muy alto considerando que son 7 personas.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Al Ingreso de la Empresa	3	42,86	42,9
Trimestralmente	1	14,29	57,1
Semestralmente	1	14,29	71,4
Anualmente	2	28,57	100,0
Total	7	100,0	

Pregunta 12

¿Reciben incentivos no económicos por puntualidad o destacar en las actividades que realiza la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	1	6,25	6,25
No	15	93,75	100,00
Total	16	100,00	



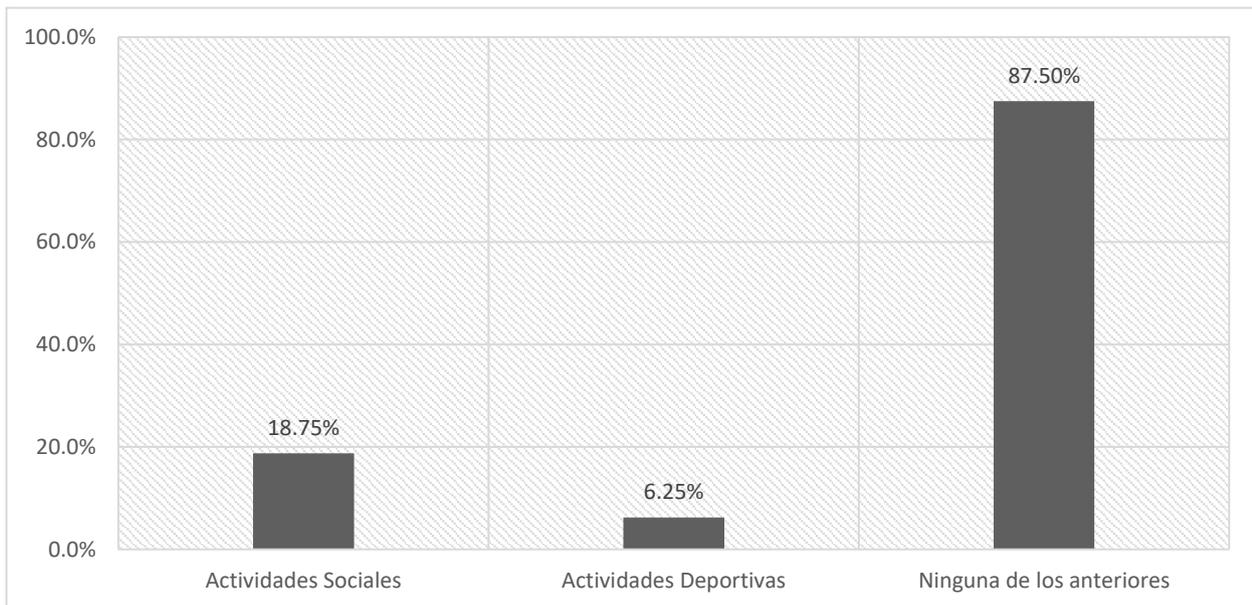
De las 16 personas a las que se les aplicó el cuestionario, 15 personas contestaron que no reciben algún tipo de incentivo por puntualidad o destacar en las actividades que realizan. Bajo esta premisa se debe comenzar a considerar tomar acciones para retribuir el compromiso de los trabajadores que tienen con la empresa.

Pregunta 13

¿Cuál de las siguientes actividades realizan la empresa?

	Respuestas	Porcentaje de casos
Actividades Sociales	3	18,75%
Actividades Deportivas	1	6,25%
Ninguna de los anteriores	14	87,50%

Gráfico 13: Tipos de Actividades que realiza la Empresa



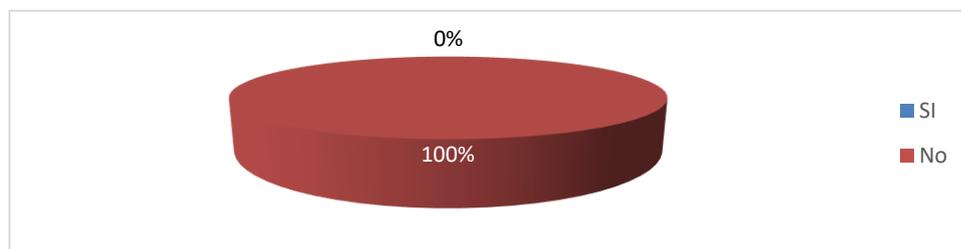
El 87,50% de los encuestados afirman que la empresa no realiza ninguna actividad social o deportiva para crear un ambiente adecuado en la empresa. El 18,75% contestó que realizan actividades sociales y el 6,25% contestó que realizan alguna deportiva. Cabe resaltar que esta pregunta es con respuestas múltiples por lo que los trabajadores podían contestar más de una opción, pero de las 16 personas, 14 contestaron que no realizan ninguna, mientras que 2 personas contestaron que realizan las dos actividades.

Pregunta 14

¿Existe un reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	0	0,0	0,0
No	16	100,0	100,0

Gráfico 14: Existencia Reglamento y Salud Ocupacional



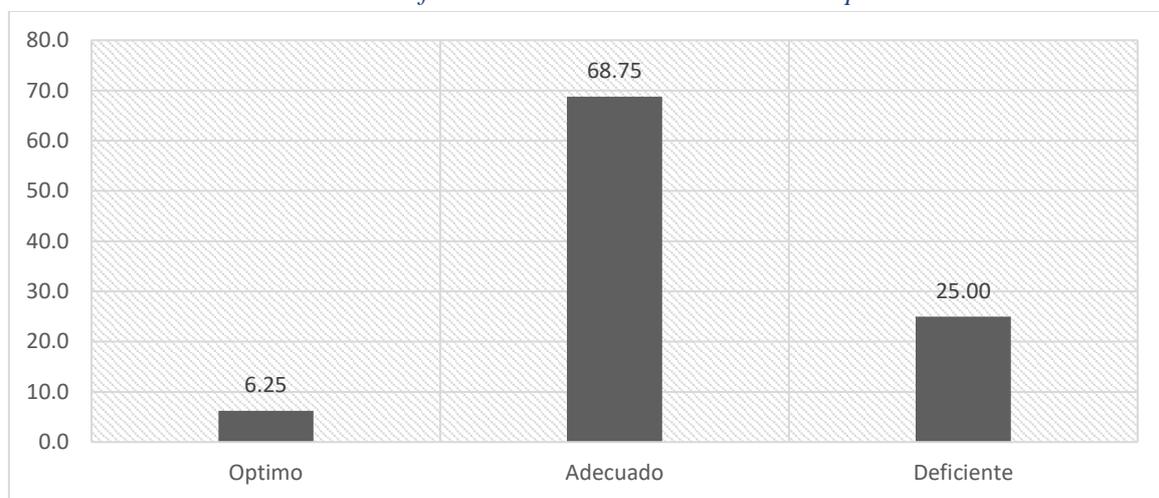
El 100% de los trabajadores encuestados afirmaron que la empresa no cuenta con un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional. A su vez esta pregunta está asociada a la pregunta 15, por lo que en esa pregunta nadie respondió en vista de que, si no hay un plan de seguridad y salud Ocupacional, no se han realizado actividades para su respectiva aplicación.

Pregunta 16

¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Optimo	1	6,25	6,35
Adecuado	11	68,75	75,00
Deficiente	4	25,00	100,00
Total	16	100,00	

Gráfico 15: Ambiente Laboral en la Empresa



El 68,75% de los trabajadores consideran que el ambiente laboral es adecuado, el 25% considera que es deficiente y el 6,25% que es óptimo. Los resultados nos evidencian que se deben tomar medidas para que el porcentaje más alto se encuentre en ambiente óptimo y no adecuando.

3.6.1 Conclusiones de la encuesta

Los resultados del cuestionario aplicado evidencian la necesidad de crear un Departamento de Talento Humano para poder solventar temas de carácter estratégico para la empresa, lo que son

capacitaciones, evaluación de desempeño, incentivos por cumplimientos de metas y objetivos, etc.

Los resultados muestran que, de las 16 personas entrevistadas, 14 respondieron que las personas ingresan por algún tipo de recomendación y solamente 2 por ascenso, lo que implica que los empleados no ven a la empresa como una institución para crecer profesionalmente.

Más del 60% coincide en que cuando existe personal nuevo no se realiza algún tipo de inducción, por lo que es necesario fortalecer la capacitación del puesto y conocimientos de los objetivos de la empresa.

De las 16 personas, 15 consideran que es necesaria la evaluación de desempeño para poder medir los resultados. Lo más relevante es que 13 de las 16 personas le gustaría que sea a través de indicadores, por lo que es necesario crear manuales de perfiles con los productos que van a generar los departamentos y través de esa estrategia crear los respectivos indicadores de desempeño que van a permitir medir la efectividad del trabajador.

En tema referente a las capacitaciones, solamente 7 personas contestaron que reciben capacitaciones de las actividades que realizan, cuando es importante que todos los empleados estén capacitados. Bajo este contexto es necesario que la empresa tenga su plan de capacitación. De las 16 personas a las que se les aplicó el cuestionario, 15 respondieron que no reciben incentivos no económicos por puntualidad.

3.7 Análisis resultados de entrevistas.

3.7.1 Entrevista a Gerente General

Basado en las respuestas otorgadas, por la máxima autoridad de Meditop se puede identificar que para la empresa es importante la creación del departamento de Talento Humano, pues él

considera que ayudará a normalizar el trabajo de cada colaborador y a plantear directrices con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa.

Menciona que, para los procesos de selección que lleve a cabo el nuevo departamento deberá encargarse en su totalidad considerando las directrices indicadas por los jefes solicitantes del nuevo colaborador. Indicó también que, considera conveniente que periódicamente se brinden capacitaciones a sus colaboradores luego de una evaluación por departamento.

Reconoce que la gerencia administrativa tiene la labor de controlar los horarios laborales de sus empleados, sin embargo, sólo quedó escrito en un papel, puesto que no lo hace. Considera que esa es una señal de la falta de compromiso que demuestra cada miembro de la empresa.

Indica que, a pesar de mantener un plan de incentivos monetarios para todos los empleados, no ha logrado comprometerlos con la empresa, muestra de ello son las negativas que argumentan para no tener más carga laboral o reemplazar a alguien por un periodo corto de tiempo.

Según su percepción, el entrevistado ha identificado desgano en las labores de sus empleados, los mismo ocasionalmente han provocado problemas con clientes u otros directivos de la empresa, por tal motivo estuvo de acuerdo en la realización de evaluaciones de desempeño de los colaboradores.

3.7.2 Entrevista a Gerente administrativo

En base al criterio del Gerente Administrativo se puede manifestar que a su consideración es de verdadera importancia que Meditop cuente con un departamento encargado del Talento Humano, pues cree que el personal necesita atención y administración de su exclusividad.

Menciona que entre las principales actividades que debería tener el área es la administración de la documentación de los empleados, revisar las funciones de los puestos de trabajo, dialogar con el personal y tomar nota de sus necesidades y mantener al día a los empleados y a la empresa con las leyes laborales vigentes.

En cuanto a la contratación del personal indica que Talento Humano debe encargarse de la primera fase de la entrevista y dejar a consideración del departamento de área requirente la selección final.

Reconoce que el control y el adiestramiento del personal de Meditop no se han podido llevar a cabo porque no existe un departamento que realice las gestiones necesarias para que el evento se lleve a cabo, sin embargo, los considera de suma importancia.

Involucrar al personal con los valores y objetivos de la empresa es una de las estrategias más consideradas dentro de muchas organizaciones, sin embargo, Meditop no lo ha realizado, lo cual se puede comprobar al notar en el comportamiento de los empleados los mismos no han logrado comprometerse con la empresa.

Por ultimo considera factible la evaluación de desempeño.

3.7.3 Entrevista a Jefe Administrativo - Financiero

De acuerdo a lo expresado por el jefe Administrativo se puede notar que para ella el motor principal de la empresa es la fuerza laboral y considera que debe ser el mejor atendido dentro de la institución, por tanto, apoya la propuesta de este proyecto.

Considera que entre las principales funciones a definir al departamento es necesario se encargue en su totalidad del control de las funciones de cada colaborador, contratación de personal y el desarrollo de la responsabilidad social. A pesar de considerar una de las principales funciones del departamento a la contratación, ella establece que éste debería tener un límite y quien debe definir finalmente quien se queda con la vacante solicitada es el jefe de área solicitante.

Considera importante la formación continua de los colaboradores, afirma que beneficia al desenvolvimiento eficiente de sus funciones dentro de la empresa.

Asegura que: no existe control en los horarios laborales de los empleados; que encuentra desinterés en los colaboradores por perseguir los objetivos de la entidad, a pesar de brindar

incentivos monetarios, pues la causa de ello se debe a la falta de responsabilidad por parte de la empresa por no proporcionar información adecuada, oportuna y periódica a sus empleados sobre sus metas y objetivos a corto plazo; apatía a cumplir actividades extraordinarias fuera de su horarios laborales y de sus labores por las que fueron contratados.

Con el fin de corregir los problemas antes descritos, ella considera oportuno y necesaria la evaluación del desempeño de cada colaborador.

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1 Estudio administrativo

Éste estudio se basa en el direccionamiento estratégico del departamento propuesto, el mismo marca una guía general, a continuación, se define:

4.1.1 Misión Departamento Talento Humano

Administrar, gestionar y controlar el desarrollo de los productos y servicios que brinda el departamento de talento humano, mediante la aplicación de leyes, reglamentos, normas técnicas, políticas, resoluciones, métodos y procedimientos que permitan mejorar la gestión organizacional mediante la profesionalización eficiente y eficaz del capital humano.

4.1.2 Objetivo General del Departamento Talento Humano

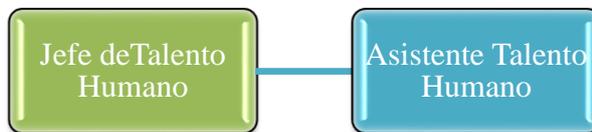
- Ejecutar los productos y servicios de la gestión del Talento Humano dentro de la ley y normativa vigente considerando las necesidades de la empresa con la finalidad de mantener un alto compromiso de los trabajadores con la empresa.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas de gestión del talento humano emanadas por el marco jurídico ecuatoriano, de conformidad con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos internos pertinentes.
- Elaborar e implementar, reglamentos, políticas, manuales, procedimientos, instructivos y demás instrumentos de gestión del talento humano.
- Elaborar y poner en consideración a los gerentes de la empresa para su aprobación, el plan de formación y capacitación institucional.
- Formular y aplicar el plan de evaluación del desempeño, de acuerdo con su cronograma de ejecución para medir el rendimiento de los trabajadores.
- Proponer y ejecutar el plan de bienestar laboral, seguridad y salud ocupacional.

- Aplicar la normativa vigente en relación a los movimientos de personal, tales como: ingresos, licencias por maternidad o paternidad, vacaciones, liquidaciones, jubilaciones, desvinculaciones, entre otros.

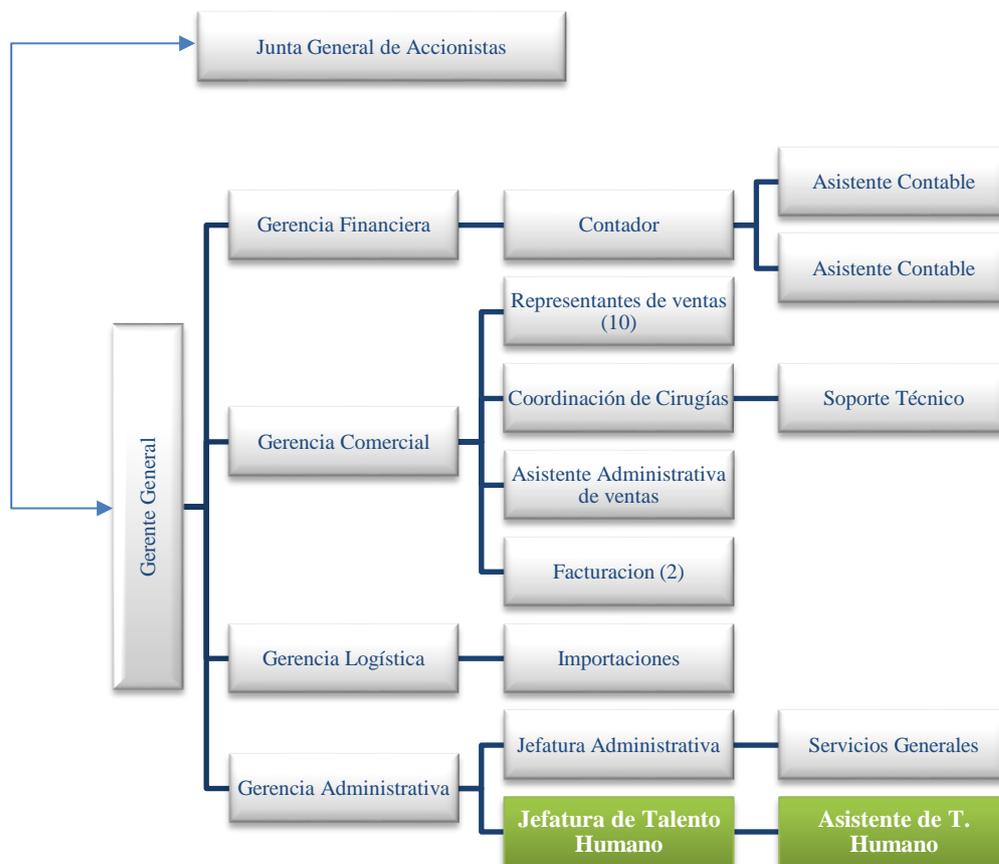
4.1.3 Estructura Departamento Talento Humano

Según el requerimiento de la Gerencia Administrativa y considerando que la cantidad de colaboradores no excede las 30 personas, se ha resuelto establecer la siguiente estructura:

Gráfico 16: Estructura Departamental Talento Humano



Dentro del organigrama empresarial se ubica la siguiente manera:



4.2 Productos y Servicios Departamento Talento Humano - Subsistemas.

Gestión de Talento Humano

- Gestión de integración y mantenimiento.
- Gestión de Desarrollo Organizacional.
- Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

4.2.1 Productos y Servicios - Gestión de integración y mantenimiento.

- Plan de inducción para los nuevos trabajadores.
- Expedientes de las y los servidores de la empresa actualizado.
- Informes técnicos para la aplicación del régimen disciplinario (informes de procesos de faltas, y sanciones, etc.).
- Informes técnicos de la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección.
- Plan anual de vacaciones e informes de su ejecución.
- Reportes y registros de contratos, horas extras, liquidaciones, jubilaciones y actualizaciones en la nómina del personal.

4.2.2 Productos y Servicios - Gestión de Desarrollo Organizacional

- Plan anual de formación, capacitación e inducción institucional e informes de su ejecución
- Plan de evaluación del desempeño institucional, informes de ejecución y programas de mejora con base en sus resultados;
- Estudios y planes de mejora de la cultura y clima organizacional.
- Reglamento Interno Institucional y código de ética.
- Indicadores de gestión y desempeño del departamento de Talento Humano.

4.2.3 Productos y Servicios - Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

- Plan de Seguridad y Salud Ocupacional e informes de su ejecución
- Programa de medicina preventiva, higiene y salud ocupacional e informes de su ejecución
- Planes y programas de emergencia y contingencia institucional.

4.3 Distribución de Productos y Servicios Departamento Talento Humano

Tabla 1: Distribución de Productos del Departamento de Talento Humano

Subsistema	Producto	RESPONSABLE	ASISTENTE
Gestión Administración del Talento Humano	➤ Plan anual de vacaciones e informes de su ejecución		X
Gestión Administración del Talento Humano	➤ Reportes y registros de contratos, horas extras, liquidaciones, jubilaciones y actualizaciones en las		X
Gestión Administración del Talento Humano	➤ Expedientes de las y los servidores de la empresa actualizado		X
Gestión Administración del Talento Humano	➤ Reglamento Interno Institucional y código de ética.		X
Gestión Administración del Talento Humano	➤ Informes técnicos para la aplicación del régimen disciplinario (informes de procesos de faltas, y	X	
Gestión Administración del Talento Humano	➤ Indicadores de gestión y desempeño del departamento de Talento Humano	X	
Gestión Desarrollo Organizacional	➤ Plan anual de formación, capacitación e inducción institucional e informes de su ejecución		X
Gestión Desarrollo Organizacional	➤ Plan de evaluación del desempeño institucional, informes de ejecución y programas de mejora con base	X	
Gestión Desarrollo Organizacional	➤ Estudios y planes de mejora de la cultura y clima organizacional.	X	
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	➤ Plan de Seguridad y Salud Ocupacional e informes de su ejecución	X	
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	➤ Programa de medicina preventiva, higiene y salud ocupacional e informes de su ejecución	X	
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	➤ Planes y programas de emergencia y contingencia institucional.	X	
Gestión del Reclutamiento, Selección y Contratación	➤ Informes técnicos de la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección;		X
Gestión del Reclutamiento, Selección y Contratación	➤ Plan de inducción para los nuevos trabajadores.		X
TOTAL CARGA		7	7

4.4 Indicadores de gestión y desempeño Departamento Talento Humano

Para evaluar el cumplimiento de objetivos del Departamento de Talento Humano es necesario generar mecanismos de seguimiento y evaluación, los cuales pueden ser: Archivos de gestión

en donde se registre las actividades de los productos que genera Talento Humano y a su vez estos archivos de gestión son los insumos para crear los indicadores de gestión los cuales de manera cuantificada podrán medir el cumplimiento de las metas.

El Departamento de Talento Humano tendrá los siguientes archivos de gestión:

- Matriz de contratos de selección del personal.
- Matriz de Plan Anual de Capacitaciones.
- Matriz de Registro de Asistencia
- Matriz de Evaluación de desempeño
- Matriz del cumplimiento del plan de seguridad ocupacional

Los archivos de gestión que se detallan en el párrafo anterior nos permiten crear los siguientes indicadores de gestión:

- Número de renunciaciones por mes
- Índice de Rotación del personal por mes
- Porcentaje de efectividad en el cumplimiento del plan de capacitaciones
- Porcentaje de efectividad en las capacitaciones del personal
- Número de horas de capacitaciones recibidas del personal
- Número de empleados con mayor cantidad de atrasos
- Porcentaje de tiempo improductivo
- Porcentaje de ausentismo
- Porcentaje de distribución de permiso por tipo y por mes
- Personal con mayor cantidad de permisos
- Porcentaje de contratos elaborados a tiempo
- Porcentaje de cumplimiento en la evaluación de desempeño de los trabajadores
- Porcentaje de efectividad en el cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional

4.5 Fichas Metodológicas de Indicadores Departamento Talento Humano

Para tener un mejor detalle de los indicadores se elaboraron de manera individual fichas metodológicas que contienen su descripción, la fórmula de cálculo, detalle de las variables, unidad de medida, periodicidad, fuente, la fecha de creación y última actualización.

Los indicadores se presentan en láminas de Power Point que son para ser presentadas a los gerentes de la empresa. Todas las láminas deben ser actualizadas y enviadas mensualmente con la finalidad de medir el desempeño del departamento del Talento a través del tiempo. Cualquier comentario adicional a la información que contiene cada lámina puede ser descrita en la sección de notas, debajo de la presentación.

A continuación, se detallan las fichas metodológicas de los trece indicadores del Departamento de Talento Humano.

FICHA METODOLÓGICA N° 1

Nombre del Indicador	Número de Renuncia por mes
Descripción	Mide la salida de los trabajadores de la empresa dando una pauta a la identificación de los motivos.
Fórmula de cálculo	
$\sum \text{Renuncias por mes}$	
Descripción de variables	
Es la sumatoria de las personas que renuncian mensualmente a la empresa a través del tiempo.	
Metodología de cálculo	
Para el cálculo del indicador se realiza de la sumatoria de las renuncias que habido con la finalidad de tener un histórico al final del año.	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de contratos del personal
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 2	
Nombre del Indicador	Índice de Rotación de personal
Descripción	Mide el movimiento del personal en la institución dando una pauta a la identificación de los motivos.
Fórmula de cálculo	
$IRP = \frac{PES}{PPM} \times 100\%$	
<p>IRP: Índice de Rotación. PES: Promedio de Entradas y Salidas de personal. PPM: Promedio de Personal en el mes.</p>	
Descripción de variables	
<p>Promedio de Entradas y Salidas de Personal: Se refiere al valor promedio de la suma de las entradas y salidas del personal durante el mes de análisis. Promedio de Personal en el mes: Se refiere al valor promedio de la suma del total de personas existentes en el inicio del mes y al final del mes.</p>	
Metodología de cálculo	
<p>Par el cálculo de este indicador se debe considerar los promedios en el numerador y denominador. Se realiza de la suma de los ingresos y salidas de personal en la zonal y se divide para dos, este resultado se divide para la suma del total de personas que existen al inicio y fin de mes dividido antes para dos.</p>	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de contrataciones y Nómina de personal
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 3	
Nombre del Indicador	Porcentaje de efectividad en el cumplimiento del plan de capacitaciones
Descripción	Mide el cumplimiento del plan anual de capacitaciones implementados al inicio del año
Fórmula de cálculo	
$CPAV = \frac{CR}{CPA} \times 100\%$	
CPAV: Cumplimiento Plan Anual de Capacitaciones CR: Capacitaciones realizadas CPA: Capacitaciones Planificadas Anuales	
Descripción de variables	
Capacitaciones Realizadas: Se refiere las capacitaciones que se ejecutaron durante el mes de análisis. Capacitaciones Planificadas Anuales: Es el total de capacitaciones que se tienen planificadas para todo el año.	
Metodología de cálculo	
Par el cálculo de este indicador se debe considerar los promedios en el numerador y denominador. Se realiza de la suma de las capacitaciones realizadas para ir acumulándolas en el gráfico.	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz Plan Anual de Capacitación
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 4	
Nombre del Indicador	Porcentaje de efectividad en la capacitación del personal
Descripción	Mide el cumplimiento del plan anual de capacitaciones implementados al inicio del año considerando el número de personas capacitadas
Fórmula de cálculo	
$PC = \frac{NPC}{NPCP} \times 100\%$	
<p>PC: Personas capacitadas NPC: Número de personas capacitadas NPCP: Número de personas capacitadas planificadas</p>	
Descripción de variables	
<p>Número de personas capacitadas: Son los trabajadores que han recibido capacitaciones de acuerdo a las actividades que desempeñan. Número de personas capacitadas planificadas: Son el total de personas que se planificaron al inicio del año que debían capacitarse.</p>	
Metodología de cálculo	
<p>Para el cálculo del indicador en el numerador se debe considerar la sumatoria de las personas que se capacitaron y el denominador se debe ubicar la se planifico al inicio del año.</p>	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz Plan Anual de Capacitación
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 5	
Nombre del Indicador	Número de horas de capacitaciones recibidas del personal
Descripción	Mide el número de horas de capacitaciones que el personal ha recibido durante el año
Fórmula de cálculo	
\sum <i>Número de horas de capacitaciones recibidas por departamento</i>	
Descripción de variables	
Número de horas de capacitación: Son las horas de capacitación que han recibido los funcionarios dentro de un mes por departamento	
Metodología de cálculo	
Es la sumatoria de las horas de capacitaciones de recibidas de los empleados por departamento.	
Unidad de medida	Número
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz Plan Anual de Capacitación
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 6	
Nombre del Indicador	Número de empleados con mayor cantidad de atrasos
Descripción	Describe el personal que registro mayor atrasos en un mes determinado
Fórmula de cálculo	
$\frac{\sum \text{Número de horas de horas de atrasos del personal en un mes}}{\sum \text{Cantidad de atrasos del personal en un mes}}$	
Descripción de variables	
Atrasos: Describe y analiza las horas y cantidades de atraso del personal de la empresa	
Metodología de cálculo	
Para el cálculo del indicador se debe sumar los valores absolutos de las horas de atrasos del personal dentro del mes de análisis. Así mismo se debe sumar la cantidad de atrasos del personal.	
Unidad de medida	Número
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de Registro de Asistencia
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 7	
Nombre del Indicador	Porcentaje de tiempo improductivo
Descripción	Mide la proporción de tiempo que los funcionarios están sin desempeñar sus actividades laborales por motivo de atrasos.
Fórmula de cálculo	
$PTI = \frac{TTA}{TTL} \times 100\%$ <p>PTI: Porcentaje de Tiempo Improductivo. TTA: Tiempo Total de Atrasos. TTL: Tiempo Total Laborable.</p>	
Descripción de variables	
<p>Tiempo Total de Atrasos: Se refiere a la suma del tiempo total de atrasos de todas las personas por cada una de las unidades.</p> <p>Tiempo Total Laborable: Se refiere a la suma del tiempo total laborable según lo estipulado en las leyes, de todas las personas por cada una de las unidades.</p>	
Metodología de cálculo	
Se procede a sumar el tiempo total de los atrasos al que han incurrido todas las personas por cada una de las unidades para dividirlo por el tiempo total que deberían estar laborando según lo estipulado en la ley.	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de Registro de Asistencia
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 8	
Nombre del Indicador	Porcentaje de ausentismo
Descripción	Mide la proporción del tiempo en que los empleados no estuvieron laborando por atrasos, permisos o inasistencias. Se exceptúa enfermedad y calamidad doméstica.
Fórmula de cálculo	
$PA = \frac{TTA + TTP + TTI}{TTL} \times 100\%$ <p>PA: Porcentaje Ausentismo. TTA: Tiempo Total de Atrasos. TTP: Tiempo Total Permisos. TTI: Tiempo Total Inasistencias TTL: Tiempo Total Laborable</p>	
Descripción de variables	
<p>Tiempo Total de Atrasos: Se refiere a la suma del tiempo total de atrasos de todas las personas por cada una de las unidades.</p> <p>Tiempo Total de Permisos: Se refiere a la suma del tiempo total de permisos de todas las personas por cada una de las unidades</p> <p>Tiempo Total de Inasistencias: Se refiere a la suma del tiempo total de inasistencias de todas las personas por cada una de las unidades</p> <p>Tiempo Total Laborable: Se refiere a la suma del tiempo total laborable según lo estipulado en las leyes, de todas las personas por cada una de las unidades.</p>	
Metodología de cálculo	
Se procede a sumar el tiempo total de los atrasos, permisos e inasistencias al que han incurrido todas las personas por cada una de las unidades para dividirlo por el tiempo total que deberían estar laborando según lo estipulado en la ley.	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de Registro de Asistencia
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 9	
Nombre del Indicador	Porcentaje de distribución de permiso por tipo y por mes
Descripción	Mide la proporción del tiempo en que los empleados solicitaron permiso por calamidad doméstica, enfermedad y permiso personal mensualmente.
Fórmula de cálculo	
$PDTM = \frac{TTCM + TTE + TTPP}{TTL} \times 100\%$ <p>PDTM: Porcentaje de distribución de permiso por tipo y mes. TTCM: Tiempo Total de Calamidad Domestica. TTE: Tiempo Total Enfermedad. TTPP: Tiempo Total Permiso Personal. TTL: Tiempo Total Laborable</p>	
Descripción de variables	
<p>Tiempo Total de Calamidad Domestica: Se refiere a la suma del tiempo total de permisos por calamidad doméstica de la empresa.</p> <p>Tiempo Total de Enfermedad: Se refiere a la suma del tiempo total de permisos por enfermedad de la empresa.</p> <p>Tiempo Total de Permiso Personal: Se refiere a la suma del tiempo total de permisos personales de la empresa.</p> <p>Tiempo Total Laborable: Se refiere a la suma del tiempo total laborable según lo estipulado en las leyes, de todos los trabajadores.</p>	
Metodología de cálculo	
Se procede a sumar el tiempo total de los atrasos, permisos e inasistencias al que han incurrido todas las personas por cada una de las unidades para dividirlo por el tiempo total que deberían estar laborando según lo estipulado en la ley.	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de Registro de Asistencia
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 10	
Nombre del Indicador	Personal con mayor cantidad de permisos
Descripción	Describe a los empleados que han realizados la mayor cantidad de permisos. Incluye permisos de calamidad doméstica, enfermedad y permiso particular
Fórmula de cálculo	
$\sum (\textit{permisos por calamidad domestica} + \textit{permisos por enfermedad} + \textit{permisos particulares})$	
Descripción de variables	
<p>Número de permisos por Domestica: Se refiere a la suma del tiempo total de permisos de un empleado por calamidad doméstica.</p> <p>Número de permisos por Enfermedad: Se refiere a la suma del tiempo total de permisos de un empleado por enfermedad.</p> <p>Número de Permisos particulares: Se refiere a la suma del tiempo total de permisos de un empleado por permiso particular.</p>	
Metodología de cálculo	
Se suma las variables de permisos por cada empleado.	
Unidad de medida	Número
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de Registro de Asistencia
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 11

Nombre del Indicador	Porcentaje de contratos elaborados a tiempo.
Descripción	Mide la cantidad de contratos que fueron elaborados y firmados antes de iniciar las actividades por nuevos empleados
Fórmula de cálculo	
$PCE = \frac{NCE}{NCS} \times 100\%$ <p>PCE: Porcentaje de contratos elaborados NCE: Número de Contratos Elaborados NCS: Número de contratos Solicitados</p>	
Descripción de variables	
<p>Número de Contratos Elaborados: Se refiere a la cantidad de contratos elaborados cuando ha existido un requerimiento.</p> <p>Número de Contratos Solicitados: Se refiere a la cantidad de contratos solicitados para elaborar.</p>	
Metodología de cálculo	
Se procede a sumar el número de contratos que fueron elaborados para dividirlo por el número de contratos que fueron solicitados.	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de Registro de Asistencia
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 12

Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento en la evaluación de desempeño de los trabajadores
Descripción	Mide la efectividad en que en que se hayan realizado la evaluación de desempeño anual a los trabajadores
Fórmula de cálculo	
$PCED = \frac{NTE}{NTL} \times 100\%$ <p>PCED: Porcentaje de cumplimiento en las evaluaciones de desempeño NCE: Número de trabajadores evaluados NCS: Número trabajadores laborando</p>	
Descripción de variables	
<p>Número de trabajadores evaluados: Se refiere al total de empleados que se les realizó la respectiva evaluación de desempeño.</p> <p>Número de trabajadores laborando: Se refiere al total de empleados que se encuentran laborando previo a elaborar la evaluación de desempeño</p>	
Metodología de cálculo	
Se procede a sumar el número de trabajadores que fueron evaluados para dividirlo por el número de trabajadores que se encuentran laborando.	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de Evaluación de desempeño
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

FICHA METODOLÓGICA N° 13

Nombre del Indicador	Porcentaje de efectividad en el cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional
Descripción	Mide la efectividad en el cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional
Fórmula de cálculo	
$PCSPSO = \frac{NAE}{NAP} \times 100\%$ <p>PCPSSO: Porcentaje de cumplimiento Plan de Seguridad y Salud Ocupacional NCE: Número de actividades ejecutadas NCS: Número de actividades planificadas</p>	
Descripción de variables	
<p>Número de actividades ejecutadas: Se refiere a la cantidad de actividades realizadas para implementar el plan de Seguridad y Salud Ocupacional.</p> <p>Número de actividades planificadas: Se refiere a la cantidad de actividades planificadas a ejecutar para implementar el plan de Seguridad y Salud Ocupacional.</p>	
Metodología de cálculo	
Se procede a sumar el número de actividades ejecutadas para dividirlo por el número de actividades que se encuentran planificadas.	
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Fuente de datos	Matriz de cumplimiento del Plan de Seguridad y Salud Ocupacional
Fecha de elaboración de la Ficha técnica	10/01/2017
Fecha de la última actualización de la ficha técnica	14/01/2017

4.6 Formato Presentación de Indicadores

Los siguientes gráficos muestran cómo se presentarán los indicadores al Gerente de la empresa con la finalidad de que se tomen las medidas pertinentes para felicitar al personal o en su defecto gestionar para evitar futuros malos resultados en el desempeño de los trabajadores.

Los indicadores son los siguientes:

➤ Número de renuncias por mes

Gráfico 17: Presentación Indicador Número de Renuncia por mes



➤ **Índice de Rotación del personal por mes**

Gráfico 18: Presentación Indicador Rotación del Personal



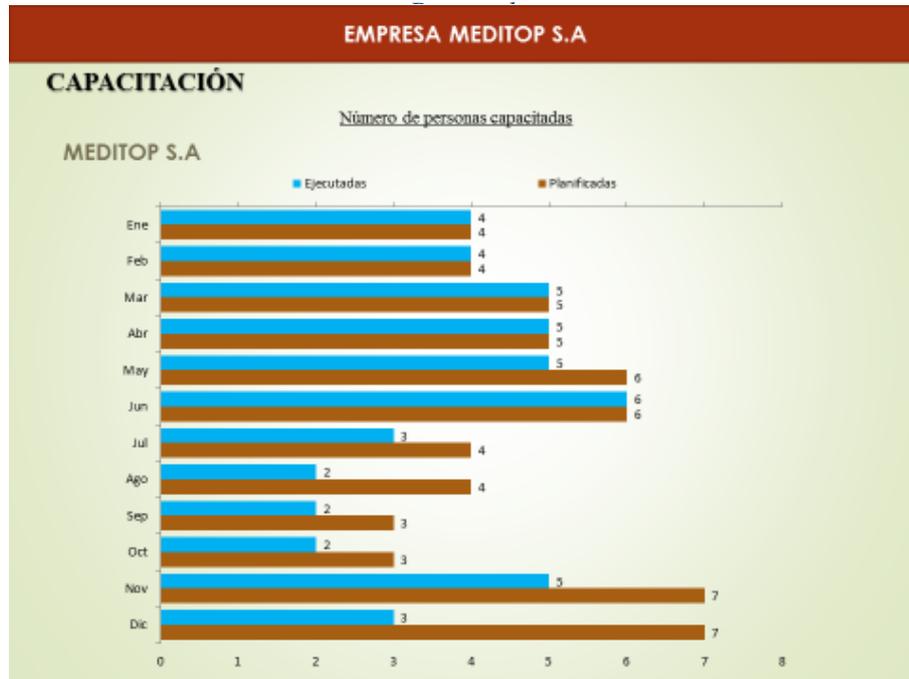
➤ **Porcentaje de efectividad en el cumplimiento del plan de capacitaciones**

Gráfico 19: Presentación Indicador Porcentaje de Efectividad en el Cumplimiento del Plan de Capacitaciones



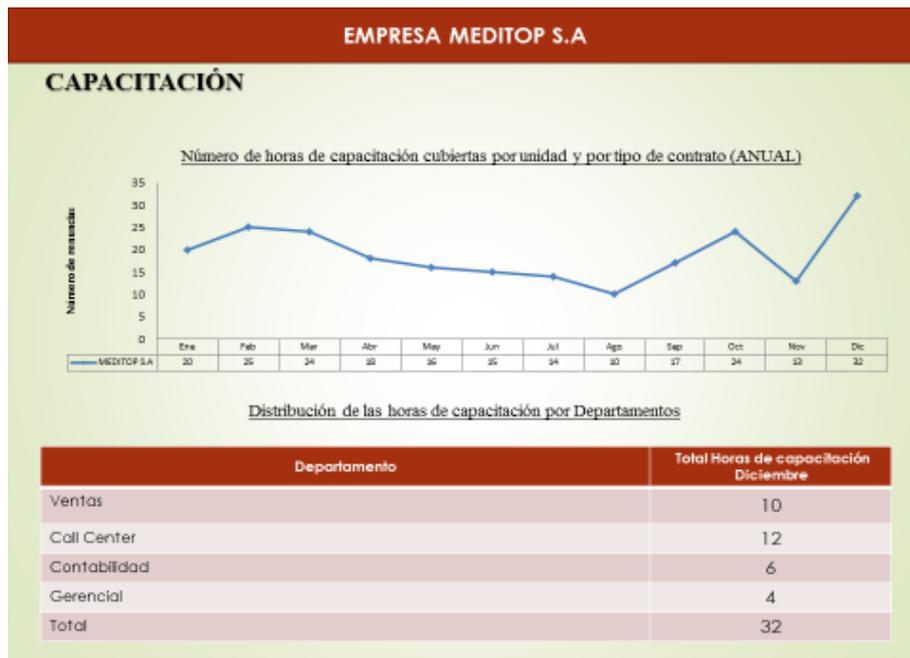
➤ **Porcentaje de efectividad en la capacitación del personal**

Gráfico 20: Presentación Indicador Porcentaje en la Capacitación del



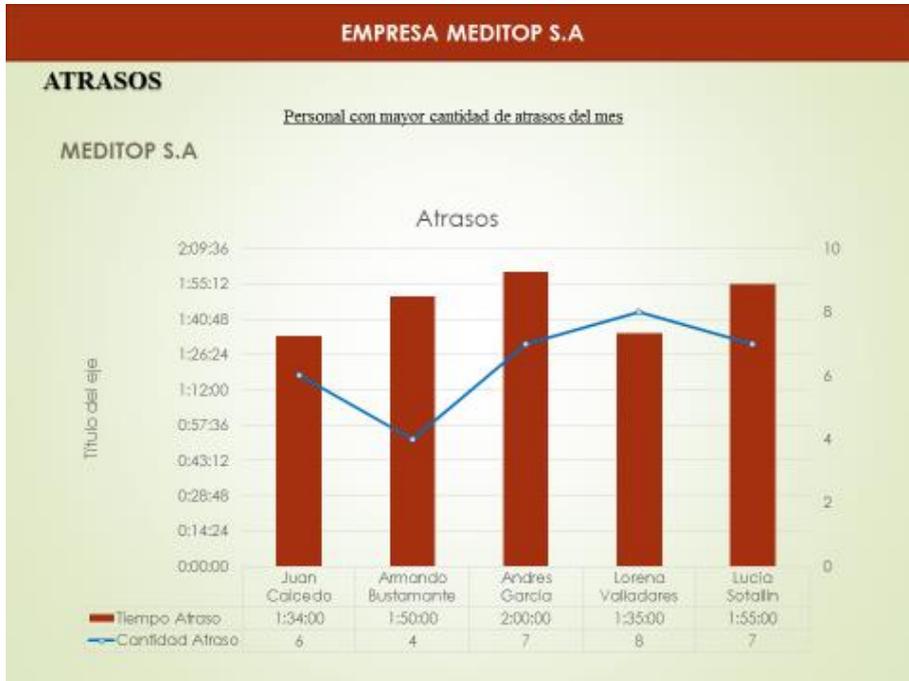
➤ **Número de horas de capacitaciones recibidas del personal**

Gráfico 21: Presentación Indicador Número de horas de capacitaciones recibidas del personal



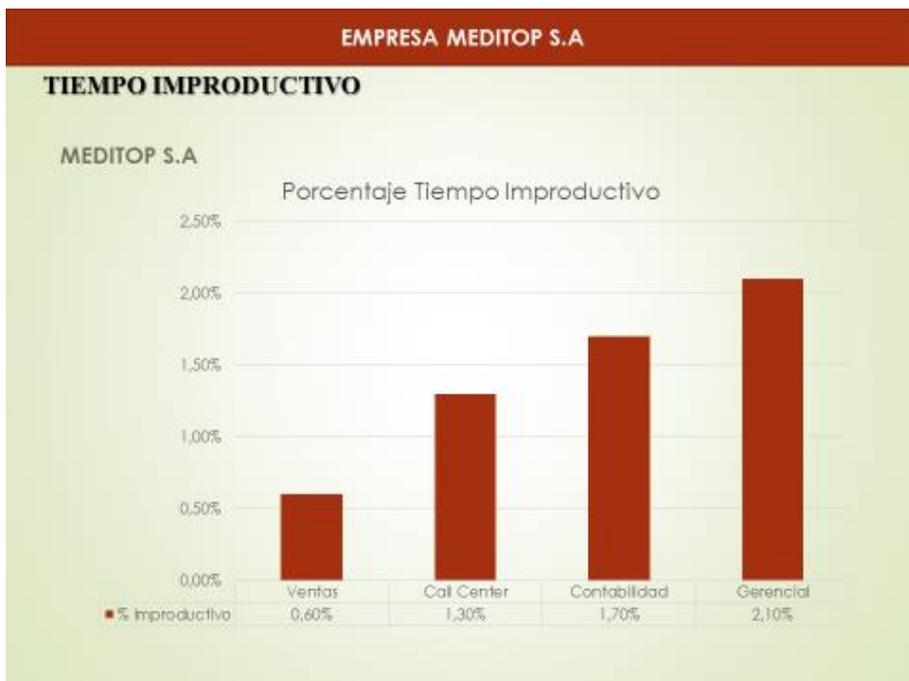
➤ **Número de empleados con mayor cantidad de atrasos**

Gráfico 22: Presentación Indicador Número de Empleados con mayor cantidad de atrasos



➤ **Porcentaje de tiempo improductivo**

Gráfico 23: Presentación Indicador Tiempo Improductivo



➤ **Porcentaje de ausentismo**

Gráfico 24: Presentación Indicador Porcentaje de Ausentismo



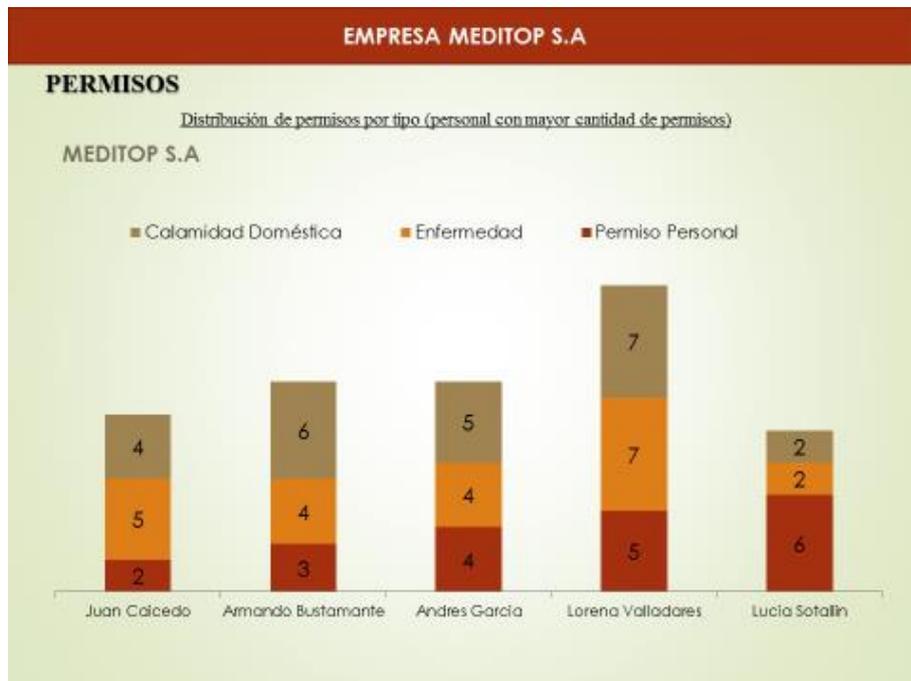
➤ **Porcentaje de distribución de permiso por tipo y por mes**

Gráfico 25: Presentación Indicador Porcentaje de distribución de permiso por tipo y



➤ **Personal con mayor cantidad de permisos**

Gráfico 26: Presentación Indicador con mayor Cantidad de Permisos



➤ **Porcentaje de contratos elaborados a tiempo**

Gráfico 27: Presentación Indicador Porcentaje de Contratos Elaborados a tiempo



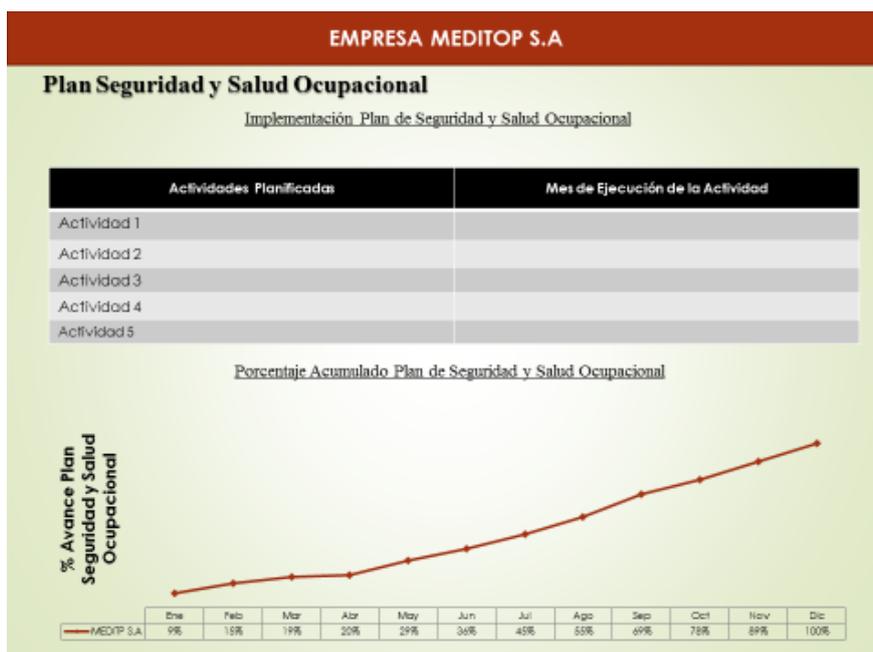
➤ **Porcentaje de cumplimiento en la evaluación de desempeño de los trabajadores**

Gráfico 28: Presentación Indicador Porcentaje de cumplimiento en la evaluación de desempeño de los trabajadores



➤ **Porcentaje de efectividad en cumplimiento del plan de seguridad y salud ocupacional**

Gráfico 29: Presentación Indicador Porcentaje Efectividad en el cumplimiento del Plan de Seguridad Ocupacional



4.7 Perfiles Personal Talento Humano y Empresa

4.7.1 Perfiles de talento Humano

➤ Jefe de Talento humano

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS			
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	CONOCIMIENTOS
Ejecutar los procesos asegurando la óptima Administración del Talento Humano y ejecutando los productos y servicios que este ofrece	Jefe de Talento Humano	Administrativo Talento Humano	Guayaquil	Talento Humano	Control del personal a cargo en el cumplimiento de sus funciones.	Tercer Nivel en Administración, Ing. Comercial, Procesos, Psicología Industrial, Competencias Laborales.	2 años en manejo del personal Administrativo y/o Recursos Humanos, conocimientos de las leyes laborales actuales	Gestión de Procesos, Gestión de Proyectos, Mecánica Básica, Logística, Manejo y Administración de Conservación de Documentos, Subsistemas de Talento Humano, Gestión Organizacional, Clima y Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Manejo de Instrumentos técnicos y legales	Gestión de Recursos Humanos, Seguridad y Salud Ocupacional, Desarrollo Organizacional, Legislación Laboral, Manejo de Utilitarios
					Realizar el proceso de selección y contratación del personal cuando exista una vacante o la entidad de acuerdo a las circunstancias de la empresa Meditop S.A.				
					Reglamento Interno Institucional y código de ética.				
					Informes técnicos para la aplicación del régimen disciplinario (informes de procesos de faltas, y sanciones, etc.).				
					Plan de evaluación del desempeño institucional, informes de ejecución y programas de mejora con base en sus resultados;				
Estudios y planes de mejora de la cultura y clima organizacional. Plan de Seguridad y Salud Ocupacional e informes de su ejecución Programa de medicina preventiva, higiene y salud ocupacional e informes de su ejecución									

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS			
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	CONOCIMIENTOS
Ejecutar los procesos de administración de los recursos humanos.	Asistente de Talento Humano	Administrativo Talento Humano	Guayaquil	Talento Humano	Realiza el seguimiento a los planes, programas y proyectos relacionados al desarrollo de la administración del talento humano, desarrollo organizacional, seguridad y salud ocupacional de la Coordinación Zonal.	Tercer Nivel en Administración, Ing. Comercial, Procesos, Psicología Industrial, Competencias Laborales.	2 años como Administrativo y/o Recursos Humanos	Gestión de Procesos, Gestión de Proyectos, Mecánica Básica, Logística, Manejo y Administración de Conservación de Documentos, , Ofimática, Gestión de Compras, Subsistemas de Talento Humano, Gestión Organizacional, Clima y Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Manejo de Instrumentos técnicos y legales	Gestión de Recursos Humanos, Seguridad y Salud Ocupacional, Desarrollo Organizacional Legislación Laboral Manejo de Utilitarios
					Ejecuta informes y reporte respecto a los movimientos del personal de la institución (ingresos, traspaso, traslados, cambios administrativos, licencias, comisiones de servicio, encargos, subrogaciones, vacaciones , desvinculaciones, planificación, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación inducción y desarrollo, clasificación y valoración de puestos de la Coordinación Zonal.				
					Elabora estudios y planes para la mejora de la Administración de Talento Humano, Cultura y Clima Organizacional, Desarrollo Organizacional de la Coordinación Zonal en coordinación con la Dirección de Planificación y Seguridad y Salud Ocupacional.				

➤ **Asistente de Talento humano**

4.7.2 Perfiles de otras áreas

A continuación, la descripción de los puestos de trabajo más representativos de la empresa.

➤ Representante de Ventas

MISIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD	ROL	REQUERIMIENTOS	
					INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
Ejecutar los procesos de ventas de los productos que ofrece la empresa y cobranza en su zona y línea asignada	Ventas	Guayaquil	Unidad Comercial	Cumplimiento de cuota anual. Realizar y entregar cotizaciones solicitadas por lo clientes. Manejo del inventario en las instituciones que mantienen consignación . Seguimiento post venta de los productos	Estudios ó Título de Tercer Nivel en Administración, Ingeniería Comercial o carreras afines.	2 años en ventas con conocimientos en mercado de insumos médicos
				Ejecuta las actividades de sondeo de mercado para lanzamientos de nuevos productos, promocionar los productos asignados a su cargo y ampliación de la cartera de sus clientes.		
				Demostrar el uso y cualidades del portafolio de productos de la línea asignada para garantizar el proceso comercial (charlas, talleres) Debe conocer los productos de la competencia		
				Realiza el seguimiento a la cartera de clientes para que su recuperación cumpla con los días cartera(75 días). Seguimiento de las facturas en las instituciones públicas para el control de la gestión en el pago .		
				Ejecuta informes mensuales de proyecciones de ventas y actividades a realizar al mes. Mantener base de clientes actualizada y continuo contacto con los líderes de opinión en su zona de trabajo.		
				Participar activamente en las licitaciones y realizar seguimiento de las mismas. Identificar el interlocutor de cada área en cada institución		

➤ **Jefe Administrativo Financiero**

MISIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS	
					INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
<p>Colabora en la ejecución de los procesos de administración de los recursos materiales, bienes y servicios administrativos demandados para la gestión de la empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos. Responde ante Gerencia General por las adecuadas prácticas contables de la organización, controles internos, impuestos, costos, elaboración y análisis de estados financieros. Controla los ingresos, egresos, costos, Balances y Patrimonio</p>	<p>Administrativo-Financiero</p>	<p>Guayaquil</p>	<p>Unidad Administrativa Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar cuadro de cheques girados y no cobrados <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de los pagos a realizarse de Meditop • Establecer los cheques que deben girarse según saldos cuentas Bancarias <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cheques y aprobación de los Comprobantes de Egreso <ul style="list-style-type: none"> • Firma de cheques emitidos • Pago a Proveedores • Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas • Presentar con tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras. • Recepción de dinero en efectivo y cheques a depositar (Colocar algún tipo de control al ingreso de dinero) • Distribución de los cheques a depositar a las diferentes cuentas bancarias de las empresas y dar las instrucciones pertinentes al asistente contable encargado de los depósitos. • Creación de nuevos clientes y distribuidores en el sistema previa revisión de información legal (RUC, representante legal, etc.) y de crédito (solicitud de crédito). • Recepción y Registro en la Bitácora de los Comprobantes de Retención emitidos por los clientes. • Mantener un archivo de los documentos personales de los empleados de la compañía como CV, cedula, votación, licencia, etc. • Aprobación del Archivo cargado en el Cash Management (roles de pago), con firma de aprobación del contador. <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y Pago de Comisiones de Ventas y del Personal Administrativo. • Revisión y aprobación para emisión de cheques de las Cajas Chicas (GYE y UIO) <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y Pago de facturas de parqueos, alimentación y Gastos de Gerentes, Personal de Ventas y Administrativo, para entregar a contabilidad • Identificar las Transferencias Bancarias de Clientes y entregarlas al Dpto. Contable para dar de baja la Cuenta por Cobrar debe ser dadas de baja a diario. <ul style="list-style-type: none"> • Revisión Diaria de las Cuentas Bancarias <ul style="list-style-type: none"> • Transferencias Bancarias • Solicitar a importaciones las Cuentas por Pagar de Proveedores al Exterior quincenalmente para el Flujo de Efectivo • Solicitar a importaciones las posibles desaduanizaciones para alimentar el Flujo de efectivo semanalmente. 	<p>Título de tercer Nivel en Finanzas, Contabilidad, Auditoría, Administración, Economía</p>	<p>3 años en Tesorería, Presupuesto, Contabilidad General / Gubernamental, Análisis de los Estados Financieros, Análisis de conciliaciones bancarias, Control interno, Tributación, Manejo del Sistema Financiero , SRI</p>

➤ **Asistente Administrativa de Ventas**

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS	
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
Su función consiste en gestionar el conjunto de actividades y tareas diseñadas en la empresa con la finalidad de atender a clientes, tanto actuales como potenciales, en todas las comunicaciones y relaciones que tienen lugar antes, durante o después de la compra de un bien o de la prestación de un servicio.	Asistente Administrativa de Ventas	Comercial	Guayaquil	Unidad Comercial	Recibir mensajería: documentos, estados de cuenta, etc Atender a los clientes que solicitan información relativa a la empresa y sus productos. Recibir las quejas y/o reclamaciones y su tramitación Hacer seguimiento de las actuaciones tendientes a la fidelización de los clientes existentes Se ocupan de las devoluciones o las quejas	Titulo de Tercer nivel en: Administración, Comercial, Marketing.	1 año en ventas con conocimiento en mercados de insumo
					Revisar el portal de la Junta de Beneficencia y SOLCA		
					Ingresar precios de ventas según instrucciones de Gerencia Otros reportes que se soliciten de Inventarios Realizar cotizaciones para los clientes Revisión de Valija que envía Quito y entregar a cada responsable de documentación.		
					Estar al día en trabajo administrativo: retenciones, archivo, reportes, etc Conseguir las estadísticas hospitalarias y de las ventas de las principales instituciones (de acuerdo a instrucciones de gerencia). Lograr ser eficaces en las entregas de productos a los clientes determinando días de entrega y controlando los back order con tiempo. Creando un reporte a fin de mes considerando los presupuestos de ventas de los representantes		
					Contribuir al logro de cumplimiento de la cuota zona costa: solucionando problemas y eventualidades diarias y evitando que se vuelvan a presentar situaciones negativas Trabajar en equipo con los Asesores • Comunicación efectiva con los reps de ventas para aclarar cuáles son las funciones de cada uno. • Reunión semanal de ventas • Contribuir con gestiones para la venta de insumos de lenta rotación • Realizar visitas de apoyo en gestiones administrativas.		

➤ **Asistente Contable**

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS	
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
Ejecutar la contabilización de cobros a clientes, retenciones recibidas, así como las notas de créditos emitidas. Conciliaciones bancarias, contabilización de nómina, provisión de beneficios sociales.	Asisten Contable	Contable	Guayaquil	Unidad Comercial	Registrar en el sistema contable respectivo en los cobros a clientes a través de los distintos medios, ya sea efectivo, depósitos en cuentas o transferencias a cuenta. Calcular, revisar y contabilizar nómina de empleados. Realizar las conciliaciones bancarias de compañías asignadas por el Contador General: Meditop. Conciliación de cuentas contables.	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer Año de Universidad en : Contaduría Pública, Economista, carreras Financieras o afines. <ul style="list-style-type: none"> • NIFF, NIC • Leyes laboral • Manejo portal IESS / Min. Trabajo. 	6 meses en: Contabilidad, Impuestos y Retenciones
					Contabilizar y registrar en el sistema contable las notas de crédito recibidas de clientes, por los distintos conceptos debidamente autorizados por gerencia general. Registrar asiento de nómina así como las provisiones de beneficios sociales. Registrar novedades previamente autorizadas, con los entes reguladores de trabajo.		
					Registrar y contabilizar en el sistema contable las notas de crédito y débitos bancarios. Cálculo y emisión de roles de pago, así como todas las partidas correspondientes a obligaciones IESS. Revisar cuentas contables asignadas previas al cierre mensual y emisión de estados financieros.		
					Archivo correcto de los registros a su cargo. Las demás asignadas por el contador general		

➤ **Chofer Mensajero**

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS	
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
Es directamente responsable de la entrega de los documentos y/o mercadería generados por todas las áreas de la Empresa en los medios que la compañía le asigne: vehículo, moto.	Chofer-Mensajero	Administrativo	Guayaquil	Unidad Administrativa	Cuidar que en perfecto estado de orden, presentación y conservación se haga la distribución correcta de los documentos, cheques, paquetes, etc. generados por todas las áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller, o estudiante de tercer nivel. • Licencia para motocicleta o vehículo • Iniciativa 	6 meses en Mensajería y reparte de documentos e insumos médicos
					Efectuar los trámites legales a que haya lugar, en lo que hace referencia a la solicitud y entrega de documentos.		
					Informar oportunamente al jefe inmediato sobre problemas en la entrega de		
					Solicitar oportunamente el dinero necesario para transportes, fotocopias, trámites legales, etc. Entrega y recepción de documentos con la firma y sello respectivo Cumplir con el rutero diario asignado Contribuir con tareas de orden y limpieza de oficinas cuando se requiera.		

➤ **Coordinador de Cirugías**

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS	
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
Es responsable de la atención a los clientes tanto internos como externos, entrega y retiro de instrumental y componentes de líneas asignadas por la gerencia.	Coordinadora de Cirugías	Comercial	Guayaquil	Gerencia Comercial	Recibir la programación por parte de los instrumentistas de Smith & Nephew. Organizar dicha información y proceder junto con los mensajeros en el caso de Guayaquil, y con el asesor en el caso de Quito a coordinar las entregas y retiro de los instrumentales y componentes, según el orden de los requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de tercer nivel en áreas administrativas • Poseer conocimientos básicos en sistemas. • Aptitud para atención al cliente. 	2 años en experiencia en ventas de instrumentos de cirugías y atención al cliente
					Revisar que el instrumental y componentes estén completos al momento de despacharse y al momento de volverlos a recibir.		
					Reponer inmediatamente los componentes utilizados de tal manera que tanto en Quito como en Guayaquil mantengan sus sets completos Llevar el inventario Smith & Nephew y pasar sus requerimientos a la Gerencia de Smith & Nephew para su revisión y emisión de pedido.		
					Ejecución de reportes de ventas de las líneas asignadas, control de inventarios.		

➤ **Contador General**

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS	
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
<p>Administrar y supervisar todos los procesos contables y de la preparación de los Estados financieros consolidados de las compañías: MEDITOP, HOSPICARE así como su análisis de indicadores financieros. Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias, legales y prestaciones sociales.</p>	Contador General	Contabilidad	Guayaquil	Contabilidad	<p>Elaborar y emitir los Estados Financieros: Estado Situación Financiera, Estado de Resultado Integral, Estado Movimientos de Patrimonio, Estado de Flujo Efectivo, Conciliación tributaria. Dirigir y controlar las áreas de Contabilidad general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer nivel: Contaduría Pública, Economista, carreras Financieras o afines. • NIFF, NIC • Conocimientos Tributarios y de Costos 	<p>Dos años en : Contabilidad general / Gubernamental, Análisis de los Estados Financieros, Análisis de conciliaciones bancarias, Control interno, Tributación, Manejo del Sistema Financiero , SRI</p>
					<p>Analizar y proponer ajustes de cierre para el consolidado, efectúa análisis de variaciones en los principales rubros de los Estados Financieros.</p> <p>Preparar Estados Financieros preliminares en forma mensual, analiza propone ajustes y/o reclasificaciones y aprueba Estados Financieros definitivos, de acuerdo al calendario previsto por Gerencia General dentro de los primeros 10 días de cada mes.</p>		
					<p>Revisa y aprueba declaraciones de Impuestos: IVA, Retenciones en la fuente, con sus respectivos anexos (mensualmente), así como la declaración de Impuesto a la renta y declaración de Balances anual de las tres compañías. Además de todos los impuestos generados por las demás entidades de control tales como Municipio, cuerpo de Bomberos, Universidades, Junta de Beneficencia, etc.</p> <p>Revisa, analiza, supervisa y aprueba aspectos de talento humano, roles de pago, contabilizaciones de nómina así como de obligaciones sociales con los entes reguladores respectivos: IESS, Min. Trabajo</p>		
					<p>Presentar reportes para Directorio sobre Estados Financieros, Anexos y revelación de información complementaria como parte integral de la información financiera en el tiempo previsto de cada mes. Funcionario autorizado para generar Informes Financieros comparativos para propósitos internos y/o externos.</p> <p>Tiene autoridad para ordenar correctivos (Ajustes y reclasificaciones) en la contabilidad y presentar información confiable y oportuna.</p>		

➤ Gerente de Importaciones

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS	
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
<p>Encargado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega, así como reportar al Gerente de Logística los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones a los clientes. Controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección. Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de productos en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los clientes</p>	Gerente Administrativo e Importaciones	Administrativo importaciones	Guayaquil	Importaciones	<p>Presentar con tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores Entregar los útiles de oficina a todos los empleados y controlar su uso Controlar los suministros de insumos para el área de servicios generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de tercer nivel: Contaduría Pública, Economista, carreras Financieras o afines. • Leyes laborales • Ley de Aduanas • Importaciones • Manejo de portales públicos SERCOP • Reglamento interno Meditop 	2 en liderando Procesos de Importación
					<p>Reportar al Gerente de Logística los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos. Importaciones.- Gestionar las compras de productos una vez que cada Gerente de línea le pase sus pedidos, colocar las ordenes de pedido al proveedor correspondiente, hacer las transferencias bancarias, reunir documento para la importación, entregarlos al agente de aduana, nacionalizar las cargas, transportarlas a la bodega y luego sacar costos de la importación. Usando el programa recomendado por Expertos TOC</p>		
					<p>Gestionar la relación con los proveedores locales y del exterior Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras en los procesos. Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa. Manejo del Portal de Compras Públicas.- Revisar diariamente el portal de compras públicas para determinar en qué procesos podemos participar, pasar información a los gerentes, preparar la carpeta de ofertas técnicas o económicas, seguimiento a la calificación del proceso, participar en las pujas, preparar documentación para elaboración de contratos, seguimiento a entregas.</p>		
					<p>REGISTROS SANITARIOS.- Solicitar documentos a los proveedores para registrar nuevos productos o realizar ampliaciones a los registros vigentes, coordinar entrega de documentos a la Dra. Liliana Villafuerte y hacer seguimiento para solicitar documentos extras al proveedor o proceder con los ingresos al Instituto de Higiene, atender cualquier objeción que el Instituto realice y seguimiento hasta que los registros estén listos. DOCUMENTOS LEGALES.- Mantener actualizados los documentos legales de las compañías tales como nombramientos, IESS, Súper Intendencia de Compañías, Cámara de Comercio, SRI, Permisos de funcionamiento de Bomberos, MSP, Municipio, etc.</p>		

➤ **Asistente de Logística de Importaciones**

MISIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ROL	REQUERIMIENTOS	
						INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
Asistir al Gerente de Logística en la preparación operativa de procesos y ofertas públicas para la participación de las compañías en licitaciones, así como en la preparación de las ofertas físicas y coordinación con las instituciones.	Asiste de Logística e Importaciones	Administrativo - Importaciones	Guayaquil	Importaciones	Retirar y enviar documentos correspondientes a las importaciones Recolectar documentación para nuevas pólizas o renovación de las mismas Recolectar y enviar documentación para Calificación de Proveedores Revisar Portal de Compras públicas sobre invitaciones a los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de tercer nivel: Contaduría Pública, Economista, carreras Financieras o afines. <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Aduana • Importaciones • Manejo de portales públicos SERCOP 	6 meses en áreas de importación de insumos médicos
					Imprimir formularios de los pliegos del portal de compras publicas Manejar los contratos del IESS junto con todo la documentación que pidan las asistentes de Servicio al cliente Realizar Reservaciones de Hoteles y pasajes aéreos para Gerentes o personal que necesite viajar		
					Renovar Permisos de la compañía (Bomberos, de funcionamiento, etc) Realizar los pedidos de suministros de oficina Organizar y controlar bodega Colón de oficina. Enviar paquetes a oficina en Quito		
					Renovar los certificados IESS de estar al día en las obligaciones patronales Seguimiento al técnico de computadoras para mantenimientos, actualizaciones, internet, software, asesores tributarios, etc. Solicitar trabajos a la imprenta como tarjetas, hojas, catálogos, etc. Todas las tareas que sean asignadas por su jefe inmediato		

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el trabajo de investigación y propuesto la creación del Departamento de talento Humano para Meditop S.A., se concluye que:

- Las funciones del departamento de Talento Humano actualmente se encuentran distribuidas en diferentes dependencias, las mismas no han desarrollado resultados eficientes por tal motivo se considera de suma importancia la instauración de un departamento que vele por el bienestar y derechos de los colaboradores de Meditop, considerando que la fuerza laboral es la herramienta más importante con la que cuenta la empresa.
- Según los resultados de la investigación se pudo constatar que los colaboradores no mantienen niveles de fidelidad ni compromiso hacia la empresa, además desconocen de la filosofía organizacional
- Los trabajadores no tienen control en sus horarios laborales, pues Meditop no ha hecho hincapié en el tema, por tal motivo los empleados no se esfuerzan por cumplir a cabalidad su jornada.
- La empresa necesita aumentar su productividad y desempeño de los empleados con el fin de producir mayores ingresos, lo cual beneficia ambas partes a mediano plazo.
- Debido a la ausencia de beneficios, falta de capacitación y entre otros, el personal ha tomado una actitud de bajo perfil, demostrando desinterés por conseguir los objetivos organizacionales.
- Según afirmaciones de los directivos entrevistados, la empresa no evalúa a sus colaboradores, por lo que no pueden emitir criterio certero sobre su rendimiento.
- La empresa no cuenta con políticas de sueldos ni compensaciones, por tanto los empleados no perciben a gustos su paga y genera su descontento.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo concluido se recomienda lo siguiente:

- Optimizar las gestiones relacionadas para el personal de Meditop, implementado el Departamento de Talento Humano propuesto.
- Reunir a todo el personal operativo para dar a conocer las funciones del nuevo departamento, dejando claro que el mismo se implementa con el propósito de mejorar su situación laboral.
- Realizar diligentemente un plan de capacitación para las diferentes áreas de la empresa, en donde se dé a conocer la filosofía de la empresa y los objetivos que persigue. Esto permitirá obtener cierto grado de compromiso con sus colaboradores.
- Es importante la adquisición de un sistema electrónico de control de asistencias que permita gestionar las horas de trabajo de forma eficiente, evitando así los huecos laborales.
- Dar a conocer la descripción de los puestos de trabajo propuestos a cada uno de los colaboradores, con el objetivo que ellos reconozcan sus labores a ejecutar y tengan presente sus responsabilidades.
- Realizar por lo menos cada dos meses, el proceso de evaluación de desempeño a cada área laboral.
- Poner en práctica cada uno de los subsistemas propuestos como lo son: Gestión de Integración y mantenimiento, desarrollo organizacional y Seguridad – Salud Ocupacional.
- Elaborar política de sueldos y salarios el mismo que sea equitativo, equilibrado, efectivo, aceptable basados en la valoración de los puestos de cada empleado.

ANEXOS

ANEXO A: Observación Comportamiento de empleados Meditop S.A.

Para la observación directa de los colaboradores de la empresa en estudio se establecieron previamente ciertos criterios de evaluación los cuales se describen a continuación:

Variables conductuales	Variables operativas	Variables estratégicas
Actitud	Contratación de empleados	Imagen corporativa
Desempeño		Beneficios sociales
Rendimiento		Incentivos a personal
Compromiso		Entrenamiento y desarrollo
Satisfacción o conformidad	Elaboración de nómina	

A continuación el resumen de la observación realizada en las oficinas en Guayaquil.

GUIA DE OBSERVACIÓN CONDENSADA	
Nombre de la empresa:	Meditop S.A.
Sector Económico:	Comercial
Número de empleados:	25 empleados
Nómina aproximada:	\$ 45000
Periodo de Observación	3 días
ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES
Variables conductuales	
Actitud	La mayoría de los colaboradores no demostraron buena actitud, parecen molestos ante cualquier actividad impuesta por sus superiores. Indicando incluso que lo dispuesto no es de su competencia.
Desempeño y Rendimiento	Se notó descontento en los jefes de áreas al recibir reportes atrasados de sus subordinados.

Compromiso	Se pudo observar que los empleados no se sienten identificados con la organización, demuestran poca importancia a sus metas impuestas por sus superiores.
Satisfacción o conformidad	Se percibió un ambiente de tensión y de inconformidad. No parecen ser empleados felices, se muestran muy reacios en sus labores. Afirmaron que se sienten desinformados por decisiones que toman las autoridades y que a pesar de repercutir en ellos, tal resolución no les es notificada.
Tiempo de trabajo	Se observó que algunos trabajadores no cumplían sus horarios laborables a cabalidad. El horario ordinario en entrada es a las 8:30, aproximadamente el 20% cumplía con el horario indicado, otros tenían retrasos de hasta 45 minutos. Así mismo se notó que toman más de la hora establecida para el almuerzo y salen todos a más tardar 17:45.
Variables operativas	
Contratación de empleados	La contratación de nuevos colaboradores la realiza el Gerente General, acción gestionada previamente bajo la dirección del contador.
Elaboración de nómina	La nómina es gestionada por el departamento de contabilidad y aprobada por el gerente Administrativo.
Variables estratégicas	
Imagen corporativa	Se consultó con el personal operativo de Meditop y ellos afirmaron no conocer a fondo la filosofía ni las estrategias de la empresa.
Beneficios sociales	Meditop sólo brinda los beneficios que están regidos obligatoriamente por la ley, como la afiliación al Seguro Social y pago de Décimos.
Incentivos a personal	El personal afirma haber tenido incentivos monetarios más representativos a los actuales. Pues luego de unos meses la Gerencia General resolvió y sin previo aviso disminuirlos. Así mismo indicaron que no ha existido en algún momento reconocimientos no económicos por logros a empleados.
Entrenamiento y desarrollo	Actualmente sólo los asesores de ventas obtienen una pequeña capacitación como inducción a la empresa. El resto del personal operativo no obtiene ningún beneficio de entrenamiento.

ANEXO B: Cuestionario de encuesta.

El cuestionario aplicado a la empresa Meditop S.A., fue el siguiente:

1.- ¿Existe un departamento encargado de la gestión de Talento Humano en su empresa actualmente?

SI

NO

2.- ¿Qué alternativas usted conoce que usa la empresa para la contratación de personal cuando existe un puesto vacante?

Recomendaciones Internas

Ascenso

Publicaciones Agencias de Empleo

Avisos en el periódico

3.- ¿Cuál de los siguientes procesos le aplicaron a usted para ingresar a la empresa?

Entrevista

Pruebas de Personalidad

Pruebas de Conocimiento

4.- ¿Se realiza algún tipo de inducción a las personas que ingresan a la empresa?

SI

NO

5.- ¿Qué tipo de información usted conoce que recibe los nuevos compañeros al momento de ingresar a la empresa?

Valores Institucionales

Ubicación de la empresa

Charla del manual Interno

Funciones a realizar

6.- ¿Existe un manual donde estén descritas de manera específicas las funciones de los empleados en los respectivos puestos que van a ejercer?

SI

NO

7.- ¿La empresa le realiza algún tipo de evaluación de desempeño a través de indicadores?

SI

NO

8.- ¿Considera que es fundamental evaluar el desempeño de las personas dentro de la empresa?

SI

NO

9.- Si su respuesta es afirmativa. ¿Cómo le gustaría que realicen la evaluación de desempeño?

Medición de Indicadores

Verbalmente

10.- ¿Reciben capacitaciones referentes a las actividades que realizan?

SI

NO

11.- Si su respuesta es afirmativa ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones?

Al ingreso a la empresa

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

12.- ¿Reciben incentivos no económicos por puntualidad o destacar en las actividades que realiza la empresa?

SI

NO

13.- ¿Cuál de las siguientes actividades realizan la empresa?

Actividades Sociales

Actividades Culturales

Actividades Deportivas

Ninguna de las anteriores

14.- ¿Existe un reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?

SI

NO

15.- Si su respuesta es sí ¿Cuáles son las actividades que se usan prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades del personal?

Capacitación a brigadistas

Elaboración de planes de emergencia

Charlas al personal.

16.- ¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa?

Optimo

Adecuado

Deficiente

ANEXO C: Entrevista a Jefa Administrativa – Financiera

Entrevista #1
Entrevistado: Ing. Kerly Aguirre
Cargo: Jefa Administrativa Financiera
Tema: Propuesta de creación del Departamento de Talento Humano para la empresa Meditop S.A.

1. ¿Cuán importante considera la creación de un departamento del Talento Humano para Meditop S.A.?

Es muy importante la creación del departamento, considerando que el motor principal de la empresa es el recurso humano con el que cuenta, este debe ser atendido por medio de una gestión que determine el bienestar de ellos.

2. Según su criterio ¿Qué competencia debe tener éste departamento en la empresa?

Control de las funciones de cada uno de los empleados, la contratación de personal, y generar responsabilidad social para la empresa.

3. Considerando que la contratación de personal es una de las principales funciones del departamento de Talento Humano, ¿Cuál es el alcance que éste debe tener según su percepción?

Considero que el departamento debe limitarse a buscar los candidatos idóneos para el puesto vacante, y el jefe del área solicitante del puesto debe ser el último filtro para la selección definitiva.

4. ¿Quién debe definir el perfil del postulante?

El perfil debe ajustarse a las necesidades del jefe del área solicitante del nuevo colaborador. El departamento de Talento Humano debe encargarse de evaluar sus actitudes

5. ¿Cuál es su postura referente a la formación o capacitación que debe proporcionar la empresa para sus empleados?

La capacitación es sumamente importante puesto que ayuda al desarrollo profesional de cada colaborador y beneficia al desenvolvimiento de ellos en sus acciones diarias dentro de la empresa,

6. ¿Quién verifica que los empleados cumplan con sus horas laborales?

Actualmente no existe un control de los horarios de trabajo.

7. ¿Cuál es el plan de incentivos para los empleados que mantiene la empresa actualmente?

Existen incentivo monetario para todos los empleados de acuerdo a las ventas y las cobranzas mensuales que se realice en la empresa.

8. ¿Qué hace Meditop para lograr comprometer a sus empleados con los objetivos de la compañía?

Si bien es cierto, la empresa tiene misión y visión, pero la mayoría de las personas no la toman en cuenta o no es de su importancia. Y tampoco se la dan a conocer cuando ingresan a la empresa.

Los objetivos solo son de conocimiento de los jefes y no del personal operativo. La empresa no hace nada por lograr compromiso con sus empleados, ellos solo trabajan para lograr su remuneración mensual.

9. ¿Qué observaciones tiene sobre el comportamiento del personal?

- Los empleados muestran inseguridad por el mal ambiente laboral.
- Reniegan sobre actividades extraordinarias asignadas
- Demuestran actitud negativa en todo momento.

10. ¿Consideraría importante que el departamento de Talento Humano realice la evaluación de los empleados a través de indicadores?

Por su puesto, la evaluación del desempeño procura el desenvolvimiento adecuado de cada colaborador.

ANEXO D: Entrevista a Gerente Administrativo

Entrevista #2
Entrevistado: Ing. Eduardo Barek
Cargo: Gerente Administrativo
Tema: Propuesta de creación del Departamento de Talento Humano para la empresa Meditop S.A.

1. ¿Cuán importante considera la creación de un departamento del Talento Humano para Meditop S.A.?

Importantísimo. La empresa necesita que los empleados tengan quien los administre y les preste la debida atención.

2. Según su criterio ¿Qué competencia debe tener éste departamento en la empresa?

Encargado de la documentación de los empleados o sea los files, revisar las funciones de procesos de los puestos en función, conversar con los empleados para saber sus necesidades y mantener actualizado al personal sobre la información de las leyes sociales y laborales vigentes en el país.

3. Considerando que la contratación de personal es una de las principales funciones del departamento de Talento Humano, ¿Cuál es el alcance que éste debe tener según su percepción?

Crear el perfil de acuerdo a la necesidad de la compañía, conocer a los aspirantes, realizar la primera etapa de la entrevista para así seleccionar los mejores candidatos, finalmente direccionarlos al Gerente General, quien en este caso es la persona que decide la contratación final del personal.

4. ¿Quién debe definir el perfil del postulante?

El área de Talento Humano en base a las necesidades de cada área.

5. ¿Cuál es su postura referente a la formación o capacitación que debe proporcionar la empresa para sus empleados?

Es una de las cosas más importantes que la empresa debe realizar, sin embargo, esta no tiene efecto por la falta de un departamento que se encargue de la misma.

Pienso que se deben realizar capacitaciones programadas de acuerdo a las actualizaciones y necesidades de la empresa.

6. ¿Quién verifica que los empleados cumplan con sus horas laborales?

No tenemos un área que específicamente se encargue de esta labor.

7. ¿Cuál es el plan de incentivos para los empleados que mantiene la empresa actualmente?

La empresa brinda incentivo monetario por ventas y cobros.

8. ¿Qué hace Meditop para lograr comprometer a sus empleados con los objetivos de la compañía?

Realmente nada.

9. ¿Qué observaciones tiene sobre el comportamiento del personal?

Que necesita de control, políticas que se establezcan para mejorar el comportamiento del personal.

10. ¿Consideraría importante que el departamento de Talento Humano realice evaluaciones de desempeño y mantengan índices en donde puedan controlar al personal?

Es una manera interesante de medir el cumplimiento del personal de la empresa.

ANEXO E: Entrevista a Gerente General

Entrevista #2
Entrevistado: Ing. Giovanni López Uscocovich
Cargo: Gerente General
Tema: Propuesta de creación del Departamento de Talento Humano para la empresa Meditop S.A.

1. ¿Cuán importante considera la creación de un departamento del Talento Humano para Meditop S.A.?

Es muy importante, ya que nos ayuda a regularizar el trabajo de cada miembro de la empresa.

2. Según su criterio ¿Qué competencia debe tener éste departamento en la empresa?

De poner normas, directrices que nos ayuden a que el funcionamiento de la empresa sea óptimo.

3. Considerando que la contratación de personal es una de las principales funciones del departamento de Talento Humano, ¿Cuál es el alcance que éste debe tener según su percepción?

El 100%, ya que este va a determinar la calidad de los empleados y la idoneidad para realizar las funciones para los cuales se han contratado.

4. ¿Quién debe definir el perfil del postulante?

El departamento de Talento Humano con las directrices de los gerentes de las demás áreas.

5. ¿Cuál es su postura referente a la formación o capacitación que debe proporcionar la empresa para sus empleados?

Lamentablemente Meditop no mantiene un método en el cual permita a los trabajadores de cada área mantenerse capacitados para sus puestos de trabajo.

Considero que es conveniente que la empresa evalúe periódicamente a los empleados, para saber qué tipo de necesidades tienen sus colaboradores y de esta manera crear mediante el Departamento de Talento Humano un plan periódico de capacitaciones.

6. ¿Quién verifica que los empleados cumplan con sus horas laborales?

La gerencia administrativa. Sin embargo, no es aplicable porque no existe un debido control de los horarios, es por esta razón que se observa un clima laboral que denota la falta de compromiso de los empleados hacia la empresa. En la que se detectan incumplimientos de sus horas laborables en la entrada y en el uso exagerado de la hora de almuerzo, en donde se denota que los empleados toman más del tiempo que la empresa les ha otorgado, y esto es de manera recurrente.

7. ¿Cuál es el plan de incentivos para los empleados que laboran en la empresa actualmente?

Meditop cuenta con un plan de incentivo monetario por cumplimiento las cuotas de ventas y cartera recaudada.

8. ¿Qué hace Meditop para lograr comprometer a sus empleados con los objetivos de la compañía?

Nada, es por esta razón que se observan actitudes dentro de las labores diarias de trabajo empleados que no están a gusto con sus tareas encomendada, aduciendo la frase “yo no he sido contratado para realizar esta actividad”, lo cual nos da una idea de que existe personal no comprometido.

9. ¿Qué observaciones tiene sobre el comportamiento del personal?

Noto, que no existe trabajo en equipo, que se trabaja de manera descontrolada y esto ha originado que en ocasiones se presenten problemas en las instituciones que atendemos, debido a esto recibimos quejas por parte de ellos de los errores que se comente por parte de nuestro personal, y no solo vemos esto externamente sino el cliente interno los Gerentes comerciales han comentado sobre estas falencias que se evidencia por parte de los empleados.

10. ¿Consideraría importante que el departamento de Talento Humano realice evaluaciones de desempeño y mantengan índices en donde puedan controlar al personal?

Me parece que es un método muy actual que permite controlar y medir a los empleados, lo que sería óptimo se logre ejecutar para nuestra compañía

ANEXO F: Informe puestos de trabajo

Levantamiento de información para el Proyecto
“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA MEDITOP S.A.”

INFORME DE PUESTOS DE TRABAJO.

A continuación se podrá visualizar las actividades generales que cumplen los colaboradores de la empresa Meditop S.A., de la sucursal Guayaquil, con el fin de crear los perfiles que se presentarán al departamento de Talento Humano propuesto.

Cargo:	Jefe Administrativo-Financiero
Colaboradores:	Ing. Kerly Aguirre

- Actualizar cuadro de cheques girados y no cobrados
- Planeación de los pagos a realizarse de Meditop
- Establecer los cheques que deben girarse según saldos cuentas Bancarias
- Revisión de cheques y aprobación de los Comprobantes de Egreso
- Firma de cheques emitidos
- Control de pago a Proveedores
- Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas
- Presentar con tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.
- Recepción de dinero en efectivo y cheques a depositar (Colocar algún tipo de control al ingreso de dinero)
- Distribución de los cheques a depositar a las diferentes cuentas bancarias de las empresas y dar las instrucciones pertinentes al asistente contable encargado de los depósitos.

- Creación de nuevos clientes y distribuidores en el sistema previa revisión de información legal (RUC, representante legal, etc.) y de crédito (solicitud de crédito).
- Recepción y Registro en la Bitácora de los Comprobantes de Retención emitidos por los clientes.
- Mantener un archivo de los documentos personales de los empleados de la compañía como CV, cedula, votación, licencia, etc.
- Aprobación del Archivo cargado en el Cash Management (roles de pago), con firma de aprobación del contador.
- Elaboración y Pago de Comisiones de Ventas y del Personal Administrativo.
- Revisión y aprobación para emisión de cheques de las Cajas Chicas (Guayaquil y Quito)
- Revisión y Pago de facturas de parqueos, alimentación y Gastos de Gerentes, Personal de Ventas y Administrativo, para entregar a contabilidad
- Identificar las Transferencias Bancarias de Clientes y entregarlas al Dpto. Contable para dar de baja la Cuenta por Cobrar debe ser dadas de baja a diario.
- Revisión Diaria de las Cuentas Bancarias
- Transferencias Bancarias
- Solicitar a importaciones las Cuentas por Pagar de Proveedores al Exterior quincenalmente para el Flujo de Efectivo
- Solicitar a importaciones las posibles desaduanizaciones para alimentar el Flujo de efectivo semanalmente.

Cargo:	Asistente Administrativo
Colaboradores:	Kevin Cañarte

- Recibir mensajería: documentos, estados de cuenta, etc.
- Atender a los clientes que solicitan información relativa a la empresa y sus productos.
Recibir las quejas y/o reclamaciones y su tramitación
- Hacer seguimiento de las actuaciones tendentes a la fidelización de los clientes existentes
- Revisar el portal de la Junta de Beneficencia y SOLCA
- Ingresar precios de ventas según instrucciones de Gerencia
- Realizar cotizaciones para los clientes
- Revisión de Valija que envía Quito y entregar a cada responsable de documentación.
- Estar al día en trabajo administrativo: retenciones, archivo, reportes, etc.
- Conseguir las estadísticas hospitalarias y de las ventas de las principales instituciones (de acuerdo a instrucciones de gerencia).
- Lograr ser eficaces en las entregas de productos a los clientes determinando días de entrega y controlando los back order con tiempo. Creando un reporte a fin de mes considerando los presupuestos de ventas de los representantes.
- Contribuir al logro de cumplimiento de la cuota zona costa: solucionando problemas y eventualidades diarias y evitando que se vuelvan a presentar situaciones negativas
- Comunicación efectiva con los reps de ventas para aclarar cuáles son las funciones de cada uno.
- Contribuir con gestiones para la venta de insumos de lenta rotación
- Realizar visitas de apoyo en gestiones administrativas.

Cargo:	Contador
Colaboradores:	CPA. Arnaldo Carrillo

- Elaborar y emitir los Estados Financieros: Estado Situación Financiera, Estado de Resultado Integral, Estado Movimientos de Patrimonio, Estado de Flujo Efectivo, Conciliación tributaria. Dirigir y controlar las áreas de Contabilidad general.
- Preparar Estados Financieros preliminares en forma mensual, analiza propone ajustes y/o reclasificaciones y aprueba Estados Financieros definitivos, de acuerdo al calendario previsto por Gerencia General dentro de los primeros 10 días de cada mes.
- Analizar y proponer ajustes de cierre para el consolidado, efectúa análisis de variaciones en los principales rubros de los Estados Financieros.
- Revisa y aprueba declaraciones de Impuestos: IVA, Retenciones en la fuente, con sus respectivos anexos (mensualmente), así como la declaración de Impuesto a la renta y declaración de Balances anual de las tres compañías. Además de todos los impuestos generados por las demás entidades de control tales como Municipio, cuerpo de Bomberos, Universidades, Junta de Beneficencia, etc.
- Revisa, analiza, supervisa y aprueba aspectos de talento humano, roles de pago, contabilizaciones de nómina así como de obligaciones sociales con los entes reguladores respectivos: IESS, Ministerio de Trabajo.
- Presentar reportes para Directorio sobre Estados Financieros, Anexos y revelación de información complementaria como parte integral de la información financiera en el tiempo previsto de cada mes. Funcionario autorizado para generar Informes Financieros comparativos para propósitos internos y/o externos.
- Entre otras funciones contables.

Cargo:	Asistente Contable
Colaboradores:	Evelyn Reyes

- Registrar en el sistema contable respectivo en los cobros a clientes a través de los distintos medios, ya sea efectivo, depósitos en cuentas o transferencias a cuenta.
- Calcular, revisar y contabilizar nómina de empleados.
- Realizar las conciliaciones bancarias de compañías asignadas por el Contador General: Meditop.
- Conciliación de cuentas contables.
- Contabilizar y registrar en el sistema contable las notas de crédito recibidas de clientes, por los distintos conceptos debidamente autorizados por gerencia general.
- Registrar asiento de nómina así como las provisiones de beneficios sociales.
- Registrar novedades previamente autorizadas, con los entes reguladores de trabajo.
- Registrar y contabilizar en el sistema contable las notas de crédito y débitos bancarios.
- Cálculo y emisión de roles de pago, así como todas las partidas correspondientes a obligaciones IESS.
- Revisar cuentas contables asignadas previas al cierre mensual y emisión de estados financieros.
- Las demás asignadas por el contador general

Cargo:	Gerente De Importaciones
Colaboradores:	Eduardo Barek

- Presentar con tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras
- Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores
- Entregar los útiles de oficina a todos los empleados y controlar su uso
- Controlar los suministros de insumos para el área de servicios generales.
- Reportar al Gerente de Logística los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos.
- **Importaciones.-** Gestionar las compras de productos una vez que cada Gerente de línea le pase sus pedidos, colocar las ordenes de pedido al proveedor correspondiente, hacer las transferencias bancarias, reunir documento para la importación, entregarlos al agente de aduana, nacionalizar las cargas, transportarlas a la bodega y luego sacar costos de la importación. Usando el programa recomendado por Expertos TOC.
- Gestionar la relación con los proveedores locales y del exterior
- Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores
- Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras en los procesos.
- Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa.
- **Manejo del Portal de Compras Públicas.-** Revisar diariamente el portal de compras públicas para determinar en qué procesos podemos participar, pasar información a los gerentes, preparar la carpetas de ofertas técnicas o económicas, seguimiento a la calificación del proceso, participar en las pujas, preparar documentación para elaboración de contratos, seguimiento a entregas.

- **Registros sanitarios.-** Solicitar documentos a los proveedores para registrar nuevos productos o realizar ampliaciones a los registros vigentes, coordinar entrega de documentos a la Dra. Liliana Villafuerte y hacer seguimiento para solicitar documentos extras al proveedor o proceder con los ingresos al Instituto de Higiene, atender cualquier objeción que el Instituto realice y seguimiento hasta que los registros estén listos.
- **Documentos Legales.-** Mantener actualizados los documentos legales de las compañías tales como nombramientos, IESS, Súper Intendencia de Compañías, Cámara de Comercio, SRI, Permisos de funcionamiento de Bomberos, MSP, Municipio, etc.

Cargo:	Asistente De Logística
Colaboradores:	Andrea Coronel

- Retirar y enviar documentos correspondientes a las importaciones
- Recolectar documentación para nuevas pólizas o renovación de las mismas
- Recolectar y enviar documentación para Calificación de Proveedores
- Revisar Portal de Compras públicas sobre invitaciones a los procesos
- Imprimir formularios de los pliegos del portal de compras públicas
- Manejar los contratos del IESS junto con toda la documentación que pidan las asistentes de Servicio al cliente
- Realizar Reservaciones de Hoteles y pasajes aéreos para Gerentes o personal que necesite viajar.
- Renovar Permisos de la compañía (Bomberos, de funcionamiento, etc.)
- Realizar los pedidos de suministros de oficina

- Organizar y controlar bodega Colón de oficina.
- Enviar paquetes a oficina en Quito
- Renovar los certificados IESS de estar al día en las obligaciones patronales.
- Seguimiento al técnico de computadoras para mantenimientos, actualizaciones, internet, software, asesores tributarios, etc.
- Todas las tareas que sean asignadas por su jefe inmediato.

Cargo:	Coordinadora De Cirugías
Colaboradores:	Gabriela Osorio

- Recibir la programación por parte de los instrumentistas de Smith & Nephew.
- Organizar dicha información y proceder junto con los mensajeros en el caso de Guayaquil, y con el asesor en el caso de Quito a coordinar las entregas y retiro de los instrumentales y componentes, según el orden de los requerimientos.
- Revisar que el instrumental y componentes estén completos al momento de despacharse y al momento de volverlos a recibir.
- Reponer inmediatamente los componentes utilizados de tal manera que tanto en Quito como en Guayaquil mantengan su sets completos
- Llevar el inventario Smith & Nephew y pasar sus requerimientos a la Gerencia de Smith & Nephew para su revisión y emisión de pedido.
- Ejecución de reportes de ventas de las líneas asignadas, control de inventarios.

Cargo:	Representantes De Ventas
Colaboradores:	Edgar López Óscar de la Torre Rony Macías Gabriela Holguín

- Cumplimiento de cuota anual.
- Realizar y entregar cotizaciones solicitadas por los clientes.
- Manejo del inventario en las instituciones que mantienen consignación.
- Seguimiento post venta de los productos.
- Ejecuta las actividades de sondeo de mercado para lanzamientos de nuevos productos, promocionar los productos asignados a su cargo y ampliación de la cartera de sus clientes.
- Demostrar el uso y cualidades del portafolio de productos de la línea asignada para garantizar el proceso comercial (charlas, talleres).
- Realiza el seguimiento a la cartera de clientes para que su recuperación cumpla con los días cartera (75 días).
- Seguimiento de las facturas en las instituciones públicas para el control de la gestión en el pago.
- Ejecuta informes mensuales de proyecciones de ventas y actividades a realizar al mes.
- Mantener base de clientes actualizada y continuo contacto con los líderes de opinión en su zona de trabajo.
- Participar activamente en las licitaciones y realizar seguimiento de las mismas.
- Identificar el interlocutor de cada área en cada institución

Cargo:	Chofer
Colaboradores:	Mauro Vargas – Daniel Gallegos

- Cuidar que en perfecto estado de orden, presentación y conservación se haga la distribución correcta de los documentos, cheques, paquetes, etc. generados por todas las áreas de la empresa.
- Efectuar los trámites legales a que haya lugar, en lo que hace referencia a la solicitud y entrega de documentos.
- Informar oportunamente al jefe inmediato sobre problemas en la entrega de documentos y demás
- Solicitar oportunamente el dinero necesario para transportes, fotocopias, trámites legales, etc.
- Entrega y recepción de documentos con la firma y sello respectivo.
- Cumplir con el rutero diario asignado.
- Contribuir con tareas de orden y limpieza de oficinas cuando se requiera.

Trabajo realizado por:

Gabriela Holguín R.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *Metodología*.
- Cazau, P. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN*. Buenos Aires.
- Chiavaneto, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. México: Mc Graw Hill.
- COLLAZOS, A. Á. (2008). *GERENCIA DEL TALENTO HUMANO - Programa Administración Pública Territorial*. Bogotá.
- Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. (s.f.). Obtenido de <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Cuesta, A. (2014). *Indicadores de Gestión Humana y del Conocimiento en la Empresa*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- DuBrin, A. J. (2008). *RELACIONES HUMANAS Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Eslava, E. (2004). *Gestión de Recursos Humanos*. Perú.
- Ferraro, J. (1998). *Diseño de Estructuras y Planificación de RRHH en Unidades Administrativas*. España: Universidad de Sevilla.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- GestioPolis.com, E. (14 de Junio de 2001). *¿Qué es un perfil ocupacional y cómo elaborarlo?*
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>
- Morillas, A. (s.f.). *MUESTREO EN POBLACIONES FINITAS*.
- Rodríguez, E. B. (2012). *Muestra y Muestreo*. México.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2005). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION* (Vol. 5). México: Mc Graw Hill.

Schatsky, D., & Schwartz, J. (2015). *TENDENCIAS GLOBALES EN CAPITAL HUMANO*
2015. Deloitte University Press.

Senplades. (2010). ` Metodológicas. *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*, 01-
05.