



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE
LA EMPRESA AUTOLASA.”**

TUTOR:

MRS. LAZARO ULISES MUÑOZ CARINE

AUTOR:

MARJORIE ESTHER BELTRÁN MARCILLO

JHON ENRIQUE PAREDES GONZÁLEZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

2018



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: ‘ REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA AUTOLASA. ’		
AUTOR: Marjorie Esther Beltran Marcillo Jhon Enrique Paredes Gonzalez	REVISORES: Mrs. Lazaro Ulises Muñoz Carine	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PÁGS.: 105	
ÁREAS TEMÁTICAS: Administración de empresa		
PALABRAS CLAVE: Gestión de Talento Humano, estructura organizacional, desempeño, condiciones de trabajo, cultura organizacional, fuerza laboral.		
RESUMEN: La empresa Autolasa S.A., el proceso de gestión de talento humano que posee la empresa Autolasa está basado en un manual de dos sub procesos que son: selección de personal y capacitación, pero, estos están elaborados de manera informal y no responden a las necesidades del departamento y de la organización.		
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: Marjorie Esther Beltran Marcillo Jhon Enrique Paredes Gonzalez	Teléfono: 0982012959 0978850093	E-mail: mayito.beltran.mb@gmail.com jhonenrique90@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MG. Ing.Com. Darwin Daniel Ordoñez Iturralde Decano Teléfono: 2596500 Ext. 201 Decanato E-mail: dordonezy@ulv.edu.ec MSC. Ec. Oscar Machado Teléfono: 2596500 EXT. 203 Correo electrónico: omachado@ulv.edu.ec	

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

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS PAREDES BELTRÁN (2 FEB 2018).pdf (D35808007)
Submitted: 2/21/2018 4:38:00 PM
Submitted By: lmuozc@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

TESIS ALEJANDRA BEDOYA ARREGLADA.docx (D16752946)
TESIS MAESTRIA.docx (D11608662)
TESIS CÁRDENAS PEREIRA (15 MARZO 2017)URKUN.docx (D26506985)
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6832/2/MunozVesgaJoseManuel2012.pdf>
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6659/1/PIUIADM013-2017.pdf>
<http://repositoric.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/409/1/T-ULVR-0099.pdf>
<https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>
<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>
<http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
<https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
<http://www.eci.es/blogs/madeon/2013/03/01/el-talento-humano-como-ventaja->

Instances where selected sources appear:

13



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

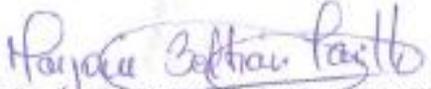
Los estudiantes egresados, Marjorie Esther Beltrán Marcillo y Jhon Enrique Paredes González, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, nos corresponde totalmente, y nos responsabilizamos de los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como 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:

**“REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA AUTOLASA.”**

Atentamente,


Marjorie Esther Beltrán Marcillo

C.I.: 0922009824


Jhon Enrique Paredes González

C.I.: 0927636977

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “**Rediseño del Manual de Procesos de Gestión del Talento Humano de la Empresa Autolasa**”, 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: “**Rediseño del Manual de Procesos de Gestión del Talento Humano de la Empresa Autolasa**”, presentado por los estudiantes **Marjorie Esther Beltrán Marcillo** y **Jhon Enrique Paredes González** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniera Comercial encontrándose apta para su sustentación

Atentamente,



MSR. Lázaro Ulises Muñoz Carine

DEDICATORIA

Estas tesis se la dedicamos a nuestro Dios quien nos supo guiar por el buen camino, para obtener unas de las etapas más importantes para nosotros.

A nuestras familias quienes por ellos nos dieron confianza y consejos sabios para culminar nuestra carrera profesional.

Gracias también a mi profesor y compañeros que impartieron conocimientos, tiempo y apoyo en especial al MSR. Lázaro Ulises Muñoz Carine por su valiosa ayuda y asesoramiento para el desarrollo del presente trabajo.

Índice de Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	III
Índice de Contenido.....	VI
Índice de tablas	XI
Índice de figuras	XII
Introducción.....	1
Capítulo 1	2
Problema de investigación.....	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema	3
1.4 Sistematización del problema	3
1.5 Objetivos de la investigación	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Justificación de la investigación	4
1.7 Delimitación o alcance de la investigación.....	5
1.8 Idea a defender.....	5
Capítulo 2.	6
Marco Teórico	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6

2.2	Bases Teóricas	9
2.2.1	Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano	9
2.2.1.1	Definición de talento humano	9
2.2.1.2	Capital Humano e Intelectual.....	11
2.2.2	Los Procesos	14
2.2.2.1	Generalidades.....	14
2.2.2.2	Los procesos en las empresas	22
2.2.3	Procesos claves de gestión del talento humano	26
2.2.3.1	Reclutamiento de talento humano.....	28
2.2.3.2	Selección de talento humano	29
2.2.3.3	Formación y desarrollo	30
2.2.3.4	Autocontrol	31
2.2.3.5	Estimulación moral y material	32
2.2.3.6	Seguridad y salud en el trabajo	33
2.2.3.7	Evaluación del desempeño.....	34
2.2.3.8	Comunicación	35
2.2.3.9	Organización del trabajo	36
2.2.4	El Manual de Procedimientos	37
2.3	Marco conceptual.....	39
2.4	Marco Legal	40
2.4.1	Tipos de Contrato de Trabajo	41
2.4.2	Obligaciones del empleador	41

2.4.3	Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración.....	42
Capítulo 3	43
Marco Metodológico	43
3.1	Diseño de la investigación	43
3.1.1	Tipo de investigación.....	43
3.2	Enfoque de la investigación	43
3.2.1	Técnicas de investigación	44
3.3	Población y muestra	44
3.4	Presentación y Análisis de resultados	45
3.5	Conclusión de la investigación de campo	60
Capítulo 4.	61
La Propuesta	61
4.1	Introducción a la propuesta.....	61
4.1.1	Generalidades	61
4.1.2	Situación actual de Autolasa.....	61
4.1.3	Cultura Organizacional.....	62
4.2	Análisis FODA al Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano	64
4.2.1	Factores internos.....	64
4.2.1.1	Fortalezas	64
4.2.1.2	Debilidades	64
4.2.1.3	Matriz de prioridades de factores Internos.....	65
4.2.1.4	Perfil Estratégico de Factores Internos	66

4.2.1.5	Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Internos (IFAS)	67
4.2.2	Factores externos	67
4.2.2.1	Oportunidades	67
4.2.2.2	Amenazas	68
4.2.2.3	Matriz de Prioridades de Factores Externos.	68
4.2.2.4	Perfil estratégico de factores externos	69
4.2.2.5	Tabla Matriz de Evaluación de los factores externos. (EFAS)	70
4.2.2.6	Matriz FODA – Impacto	71
4.2.3	Formulación estratégica del problema.....	73
4.2.4	Solución estratégica.....	73
4.3	Planeación estratégica del Capital Humano.....	74
4.3.1	Misión.....	74
4.3.2	Visión.....	74
4.3.3	Objetivos del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano	74
4.3.4	Políticas internas	74
4.3.5	Organización.....	76
4.4	Manual de procedimientos de talento humano	76
4.4.1	Proceso de Reclutamiento, selección e inducción	76
4.4.2	Proceso de comunicación empresarial.....	79
4.4.3	Proceso de formación y desarrollo (Capacitación).....	81
4.4.4	Proceso de recursos laborales	83
4.4.5	Proceso de seguridad y salud ocupacional.....	85

4.4.6	Proceso de evaluación de desempeño.....	86
4.4.7	Proceso de estimulación moral y material.....	89
	Conclusiones.....	91
	Recomendaciones.....	92
	Apéndices.....	97

Índice de tablas

Tabla 1. Delimitación de la investigación	5
Tabla 2. Simbología empleada en diagramas de procesos	21
Tabla 3. Cuadro comparativo de las teorías analizadas.....	25
Tabla 4. Relación del diseño de perfil de los trabajadores con sus funciones	45
Tabla 5. Perfiles de trabajo permiten la selección de personas idóneas.....	46
Tabla 6. Explicación clara de los actuales manuales de proceso	47
Tabla 7. Adecuados procesos de inducción.....	48
Tabla 8. Cumplimiento de los procesos de gestión de talento humano	49
Tabla 9. Problemas que generan las falencias en los procesos de talento humano	50
Tabla 10. Repercusión de las falencias de los procesos de talento humano en el desarrollo normal del trabajo.....	51
Tabla 11. Atención de los requerimientos del personal	52
Tabla 12. Frecuencia con la que la empresa aplica plan institucional.	53
Tabla 13. Necesidad de incluir aspectos importantes en el diseño de los procesos de gestión de talento humano.	54
Tabla 14. Existencia de mecanismos para la difusión de las normativas y procesos de gestión de talento humano.	55
Tabla 15. Existencia de seguimiento, evaluación y control a los procesos de talento humano	56
Tabla 16. Necesidad de rediseñar los procesos de talento humano.	57
Tabla 17. Disposición para colaborar en el rediseño de los procesos de gestión de talento humano.....	58
Tabla 18. Beneficios que traería el rediseño de los procesos de gestión de talento humano ...	59
Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos	70
Tabla 20. Estrategias para disminuir impacto de debilidades y amenazas.....	72

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de valor de mercado	12
Figura 2. Esquema de un proceso.....	16
Figura 3. Componentes de los procesos	17
Figura 4. Estructura de los procesos macro organizacionales.....	25
Figura 5. Sub procesos para la gestión del talento humano	27
Figura 6. Relación del diseño de perfil de los trabajadores con sus funciones	45
Figura 7. Perfiles de trabajo permiten la selección de personas idóneas	46
Figura 8. Explicación clara de los actuales manuales de proceso	47
Figura 9. Adecuados procesos de inducción	48
Figura 10. Cumplimiento de los procesos de gestión de talento humano	49
Figura 11. Problemas que generan las falencias en los procesos de talento humano.....	50
Figura 12. Repercusión de las falencias de los procesos de talento humano en el desarrollo normal del trabajo.....	51
Figura 13. Atención de los requerimientos del personal	52
Figura 14. Frecuencia con la que la empresa aplica plan institucional.	53
Figura 15. Necesidad de incluir aspectos importantes en el diseño de los procesos de gestión de talento humano.	54
Figura 16. Existencia de mecanismos para la difusión de las normativas y procesos de gestión de talento humano.	55
Figura 17. Existencia de seguimiento, evaluación y control a los procesos de talento humano.	56
Figura 18. Necesidad de rediseñar los procesos de talento humano.	57
Figura 19. Disposición para colaborar en el rediseño de los procesos de gestión de talento humano.	58

Figura 20. Beneficios que traería el rediseño de los procesos de gestión de talento humano..	59
Figura 21. Logo de la marca Autolasa.	61
Figura 22. Matriz de prioridades relacionadas a factores internos y externos	65
Figura 23. Perfil de factores internos.	66
Figura 24. Matriz estratégica de factores internos	67
Figura 25. Matriz de factores externos	68
Figura 26. Matriz estratégica de factores externos.....	69
Figura 27. Matriz de impacto FODA	71
Figura 28. Resultado de análisis FODA.....	72
Figura 29. Políticas internas para la empresa AUTOLASA S.A.	75
Figura 30. Segmentación del personal	76
Figura 31. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección e inducción.....	78
Figura 32. Diagrama de flujo del proceso de comunicación empresarial	80
Figura 33. Diagrama de flujo del proceso de formación y desarrollo	82
Figura 34. Diagrama de flujo del proceso de recursos laborables.....	84
Figura 35. Diagrama de flujo de proceso de seguridad y salud ocupacional	86
Figura 36. Diagrama de flujo del proceso de evaluación de desempeño	88
Figura 37. Diagrama de flujo de proceso de estimulación moral y material.....	90
Figura 38. Hilo conductor de la idea a defender	97

Introducción

En los últimos años, el talento humano ha sido considerado como un término que empezó a sustituir al recurso humano, generando cierta controversia en diversos autores ya que en algunas organizaciones solía verse a las personas como un instrumento, o un recurso más que debía cumplir una jornada de 8 horas y recibir una remuneración por su trabajo o ser multado dependiendo de la situación. Pero con el paso de tiempo, los directivos de estas organizaciones fueron evolucionando y empezaron a comprender que las personas, en este caso los trabajadores, son el verdadero motor de un negocio y, si no se dispone de los elementos idóneos y no se aprovechan sus talentos, no es posible cumplir con los objetivos empresariales. Esa es la razón por la que algunos negocios no trascienden en el mercado pues, ante un ambiente de inestabilidad laboral y una rotación en crecimiento, no es posible mantenerse en una línea de trabajo efectiva.

El talento humano viene con un enfoque más directo hacia las personas, en donde son vistas como un elemento clave para lograr los objetivos organizacionales. En este sentido, los administradores de talento humano buscan aprovechar el mayor potencial que poseen estas personas, ya sea en conocimiento o habilidades que los distinguen de un trabajador promedio, con la finalidad de lograr un ambiente de trabajo propicio y que, además, impulse su formación y desarrollo, así como el interés de la organización por reconocer su valioso aporte a la institución a través de estímulos que los motiven a ser mejores y mantener un nivel de fidelidad hacia la empresa, creando un sentido de pertenencia en muchos de los casos.

Bajo este contexto, la presente investigación se desarrolla en cuatro capítulos en donde se describe el problema que atraviesa la compañía Autolasa para buscar soluciones idóneas a través de la búsqueda de fundamentos teóricos que, juntamente con una investigación de campo, determinen las pautas para elaborar una propuesta para el rediseño de los procesos de talento humano que últimamente han generado inconvenientes en esta organización.

Capítulo 1

Problema de investigación

1.1 Tema

“Rediseño del Manual de procesos de gestión del talento humano de la empresa Autolasa”

1.2 Planteamiento del problema

La empresa Autolasa, pertenece al Grupo Automotriz Galarza que posee más de 40 años de experiencia dentro del mercado ecuatoriano. Autolasa fue creada el 16 de febrero de 1986, estableciéndose como el concesionario de mayor importancia en las ciudades de Quevedo y Guayaquil y por varios años desarrollando sus actividades de manera eficaz y eficiente.

En la actualidad, el proceso de gestión de talento humano que posee la empresa Autolasa está basado en un manual de dos sub procesos que son: selección de personal y capacitación, pero, estos están elaborados de manera informal y no responden a las necesidades del departamento y de la organización; como consecuencia el nivel de rotación de personal es alto, generando inestabilidad y falta de sentido de pertenencia; por otra parte, la limitada cantidad de diagramas que poseen los actuales formatos son ambiguos y tienen una simbología inadecuada, que genera confusión y desconocimiento, lo que imposibilita que la empresa pueda contar con colaboradores profesionales y actualizados que generen valor a sus actividades de trabajo. En el mismo sentido, la estructura del proceso de gestión de talento humano carece de siete sub procesos que son: reclutamiento, autocontrol, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y organización del trabajo; estos están relacionado entre sí para ofrecer a la empresa un talento humano idóneo a los requerimientos de la organización que estén dispuestos a ejercer distintos cargos, proactivos y que aporte con sus competencias y dinamismo al fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa.

Otra falencia es la falta de normas para la realización de selección y capacitación del personal, esto debido a que no se especifica las necesidades de cada puesto de trabajo y este no ha sido reestructurado desde hace varios años, por lo que las acciones no responden a las necesidades actuales de la empresa y por consiguiente se ha sumado a la organización un personal no apto para la misma, requiriendo que esta se encuentre en constante búsqueda de mejores elementos (Muñoz, Manual de procedimientos para la gestión del talento humano para los agentes de carga internacional, 2012).

Es así, que todas las áreas de la entidad se ven afectadas por los errores presentados en los procesos del gestión del Talento Humano, ya que el personal que ingresa no posee las competencias que requiere el puesto de trabajo, además de que, los que poseen antigüedad están desmotivados y sus conocimientos no han sido actualizados, lo que afecta directamente la competitividad de la empresa (Prieto, 2013). De esta forma, resulta necesario rediseñar el manual de procesos para la gestión del talento, incorporando soluciones tangibles e intangibles, a través de una guía que pueda ser consultada por parte de los directivos de la organización y por el personal, que brinde apoyo y dirección de manera integral, beneficiando a todas las áreas de la empresa.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide el rediseño del manual de procesos en la gestión de talento humano de la empresa Autolasa?

1.4 Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las bases teóricas necesarias para configurar un manual de procesos de gestión de talento humano?
2. ¿Cuál es la situación actual del Dpto. de Talento Humano de la empresa Autolasa?
3. ¿Qué procesos claves no posee el manual de procesos de gestión de talento humano de la empresa Autolasa?

4. ¿De qué manera se debe diseñar el manual de procesos de gestión de talento humano para mejorar la situación de la empresa Autolasa?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Rediseñar el manual de procesos de gestión del talento humano de la empresa Autolasa.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los fundamentos teóricos necesarios para configurar de manera adecuada un manual de procesos de gestión de talento humano.
2. Elaborar un diagnóstico de la situación actual del Dpto. de Talento Humano de la empresa Autolasa.
3. Determinar por medio de un estudio de campo los factores claves que debe incluir el rediseño del manual de procesos de gestión de talento humano de la empresa Autolasa.
4. Diseñar un manual de procesos en el que se eliminen las falencias encontradas en la herramienta utilizada actualmente por la empresa Autolasa.

1.6 Justificación de la investigación

Se desarrollará el rediseño del manual de procesos para la gestión del talento humano, el cual debe contar con la información necesaria para llevar a cabo todos los sub procesos que involucra la gestión de talento humano, tales como: selección de personal, reclutamiento, formación, autocontrol, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y organización del trabajo.

Es así, que con la finalidad de mitigar la duplicidad de funciones, mala comunicación, incompetencia, personal desmotivado y demás situaciones desfavorables que puedan suscitarse en el futuro, con repercusiones negativas en cualquiera de las áreas de la empresa; se propone el rediseño del actual manual de procedimientos para la gestión de talento humano, ya que, es importante dar a conocer lo que la empresa espera de cada colaborador,

las responsabilidades y funciones, efectuar evaluaciones de desempeño, elaborar diagramas operativos de manera profesional, esquematizar procesos, integrar actividades de apoyo y demás estructuras que sirvan de soporte para esta gestión.

En el mismo sentido, la finalidad de este rediseño es lograr que la empresa Autolasa aumente el sentido de pertenencia de su personal, mejore el clima laboral e identifique, seleccione y capacite de la forma más acertada a sus colaboradores, para que estos puedan desarrollar sus actividades cotidianas generando valor y competitividad en cada gestión.

Bajo este contexto, mitigando los vacíos que presenta el actual manual de procesos de talento humano, se podrá resolver el problema de ineficiencia y esto generará una ventaja competitiva para la empresa, ya que contará con un personal competente, capacitado, motivado y con un alto grado de pertenencia, dando lugar a mejoras de operatividad y rentabilidad.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

Tabla 1. Delimitación de la investigación

<i>Problema:</i>	La organización de la empresa Autolasa, puede mejorar con el rediseño del manual de procesos de Gestión de Talento Humano
<i>Dirección:</i>	Este proyecto se realizará en la empresa Autolasa, ubicada en la Av. Pedro Menéndez Gilbert y Luis Plaza Dañín.
<i>Período:</i>	Guayaquil 30 de Marzo del 2018

1.8 Idea a defender

El rediseño del manual de procesos para la gestión del talento humano permitirá el mejoramiento y la optimización de los procesos que actualmente lleva a cabo la empresa Autolasa, evitando que se presenten problemas en su estructura organizativa.

Capítulo 2.

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Muñoz (2013) proponen como uno de los objetivo específico de su propuesta “Alinear los manuales de procedimientos y funciones con la misión organizacional, políticas y estrategias de la entidad” (p.26), en este sentido el autor coincide en la importancia de los manuales de procedimientos como parte de la filosofía empresarial por ser una fuente formal y permanente de información que contribuirá con el desarrollo de las competencias de los trabajadores durante sus labores cotidianas, es así que esta herramienta administrativa permitirá ajustar la gestión del talento humano con los objetivos de la empresa para conseguir una mejora continua.

Este trabajo relaciona con el presente estudio debido a las falencias que presentan las agencias de carga internacional, en el área de talento humano, donde la investigación de campo evidencio falta de trabajo en equipo, poca retroalimentación, mal desempeño laboral y manuales de funciones ambiguos; el trabajo de Muñoz se justifica en la necesidad de procesos eficientes que se articulen con las actividades de los colaboradores y contribuyan con una visión empresarial más amplia en todos los aspectos de la cadena de valor, cumpliendo así con la calidad y el servicio.

Por su parte Ortiz y Santos (2017) en su trabajo de grado estableció como objetivo general “Diseñar un Manual de procesos, identificando cada una de los actividades administrativas con su soporte reglamentario y procedimental, tipificando los riesgos con el fin de garantizar la eficiencia y efectividad en su aplicación” (p.16), el proyecto en mención se relaciona debido a las dificultades de gestión que tiene la entidad gubernamental por falta de un manual de procesos. Las autoras plantean un diseño de procedimientos eficaz donde la participación

del departamento de recursos humanos de la entidad es una pieza clave para lograr el cometido propuesto.

Chauca (2014) dentro de los objetivos de su propuesta indica que se debe “Realizar el diseño de un modelo de planeación estratégica del área de talento humano para la empresa, que contribuya a la competitividad organizacional”, también expone que es necesario “Identificar las necesidades del talento humano” (p.7) , bajo este lineamiento el autor indica que es preciso mitigar la situación de conformismo que atraviesa la entidad; basados en esta problemática la empresa objeto de estudio se relaciona con el presente proyecto por la carencia de un manual que defina la totalidad de los perfiles y describa la necesidad de los puestos. Su importancia radica en analizar las estrategias que propone el autor y estructurar un manual de procedimiento para la gestión de talento humano acorde a las necesidades de la empresa Autolasa.

Rodríguez (2014) en su trabajo establece los siguientes objetivos “Aplicar matrices administrativas como el DOFA, EFI y EFE con el fin de determinar los factores que se vinculan al desarrollo de la empresa y establecer el costo beneficio de la implementación de un nuevo enfoque de planeación” (p.19) la problemática del trabajo citado radica en la falta de interés del personal, bajos niveles de producción, y notoria desvinculación del equipo de trabajo hacia la empresa; por lo que estas características se relacionan con el presente propuesta, ya que se busca gestionar de mejor manera la competitividad de sus colaboradores.

Todos los casos de las organizaciones anteriormente expuestos tenían problemas de procesos en las distintas áreas, bajo rendimiento de los colaboradores y demás situaciones que afectaba directamente a la rentabilidad y competitividad del negocio; estas consecuencias son negativas, ya que se carece de adecuadas políticas de selección de personal, lo que imposibilita la adecuada gestión de los procesos organizacionales.

Estos trabajos de titulación permiten evidenciar que actualmente, la globalización hace posible que los cambios tecnológicos y organizacionales presenten una serie de modificaciones en la forma de gestionar, no sólo los procesos operativos, la infraestructura o los activos fijos de una empresa, sino también tienen una gran incidencia en la gestión de los recursos humanos a fin de desarrollar competencias en el ámbito socio laboral que haga posible la creación de valor agregado en los productos o servicios que se ofrecen.

Esta afirmación guarda relación con las nuevas políticas del Gobierno ecuatoriano que a través de su Plan Nacional de Desarrollo, diseñado por la SENPLADES (2014), propone un cambio de la matriz productiva a través de la construcción de una sociedad de conocimiento; es decir que no sólo se promueve una industria tecnificada en el contexto productivo, sino que, plantea que la base de ese valor agregado es el aprovechamiento del talento humano, mediante prácticas que fomenten su desarrollo profesional (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).

Bajo este contexto, la importancia de la gestión del talento humano en las empresas es fundamental, según (Robbins & Judge 2013a) para poder determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia de cada organización, además para poder conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan y adecuan, en cada momento a estas necesidades

La estructura de una organización define la manera en cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente todas las áreas de trabajo de una determinada institución, por lo que esta debe ser diseñada teniendo en cuenta factores fundamentales como: la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización - descentralización y formalización (Robbins & Judge, 2013b).

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano

2.2.1.1 Definición de talento humano

Se ha considerado los conceptos de talento humano como parte del estudio de las bases teóricas para el desarrollo de la propuesta de investigación, ya que este recurso es el eje central del tema a tratar; de esta manera, se define talento como el conjunto de dotes intelectuales que posee una persona, los mismos que a su vez se dividen en subconjuntos que son los conocimientos y las competencias. En este sentido Bailón (2013) en su libro manifiesta que el talento humano es visto como “Un socio más de la organización, ya que, aporta con un patrimonio intangible en conocimientos, capacidades, habilidades e inteligencia” (p.33); por su parte Chiavenato (2012) considera que el talento humano “Contribuye en el logro de los objetivos organizacionales, donde se selecciona y recluta de acuerdo a las competencias que la persona debe poseer para garantizar el desempeño efectivo del cargo” (p.65). Ambos autores concuerdan en que este recurso es una de las áreas de mayor importancia de las organizaciones, debido a que existe la ineludible necesidad de contar con personas cada vez más capacitadas, competente, leales y que obtengan los mejores resultados en el puesto que se desempeñan.

Bajo este contexto, se puede inferir en que los colaboradores de la empresa impulsan por medio de su potencial todas las actividades que se realizan en la misma, Martín, Segredo y Perdomo (2013) en su libro señalan que “La forma en la que el personal está integrado, su identificación con la institución, su crecimiento personal y profesional son algunas de las características que influyen en el comportamiento de las personas” (p.293). De esta manera es importante señalar que el bagaje de conocimiento que adquiere un individuo a través del tiempo, sumado a su experiencia, talento, lealtad y habilidades se convierten en el valor

intangibles que necesita una organización para obtener un producto o servicio con un valor tangible en el momento que es recibido por el cliente.

Anteriormente la empresa enfocaba la mayor cantidad de sus recursos a las tareas de finanzas y producción, ya que se consideraba que estos departamentos eran el motor principal de las organizaciones, sin embargo en la actualidad el capital humano es la inversión más acertada que un empresario puede hacer, ya que, es la clave del crecimiento organizacional. Todas las compañías cuentan con recursos tangibles, unas en mayor o menor medida que las demás, pero al final estos recursos tangibles pueden ser adquiridos a base de capital y generarán los mismos usos y resultados de acuerdo a la asignación que se le dé, pero esto no funciona de la misma manera cuando se trata de recursos humanos, ya que se trabaja con personas que poseen distintas personalidades, capacidades y habilidades; motivo por el cual el recurso humano es altamente cuidadoso de tratar, dada las características individuales y propias que cada persona posee y es en este aspecto donde radica la ventaja competitiva de una organización; a continuación se detallan los principales factores de diferenciación que según Ureña (2013) el personal debe poseer:

- **Ser valiosos:** creando o implementando estrategias que permitan mejorar la eficacia y eficiencia en la organización.
- **Ser poco comunes:** que no todos los competidores puedan contar con un recurso parecido.
- **No imitables:** difícilmente un competidor puede conseguir igualarlos debido a sus características específicas.
- **No sustituible:** por otros recursos o algunos parecidos en cuanto a características

Dado este argumento, hay que precisar que indistintamente del cargo ocupacional que tenga el colaborador dentro de la empresa el recurso humano necesita ser potenciado, debido a que su accionar repercutirá positiva o negativamente dentro de la cadena productiva, es así

que las actitudes y aptitudes deben ser valoradas y fortalecidas por medio de la capacitación continua, trabajo en equipo y maximización del desempeño laboral.

2.2.1.2 Capital Humano e Intelectual

Con el constante estudio de las organizaciones se han derivado distintos lenguajes y conocimientos para identificar varios factores específicos que intervienen en el campo empresarial, de acuerdo con Bueno (2012) el capital humano es el “Conocimiento (explícito o tácito e individual o social) y su capacidad para generarlo que utiliza una persona para identificar el propósito estratégico (misión y visión) de la organización.” (p.16); este autor determina al capital humano e intelectual como la piedra angular y la fuente de desarrollo de toda entidad, es así que Hernández y Martí (2013) también coinciden en la importancia de “Tratar al personal como socios de la organización y no como recursos, ya que estos invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir el retorno de esta inversión” (p.20). Dado estos argumentos, se puede precisar que un colaborador debe ser cotizado por el ímpetu mental que posee, el cual está determinado por el conocimiento, las competencias y habilidades que haya podido adquirir través de su trayectoria académica y experiencia laboral; por otra parte es importante enfatizar que la mano de obra es la fuerza física que posee un sujeto para desarrollar una actividad en particular, de ahí se puede determinar la diferencia entre los conceptos de recursos humanos y talento humano, donde el primero se direccionaba en utilizar a las personas como una herramienta para realizar las labores cotidianas de la empresa, mientras que el segundo concepto se enfoca en aprovechar las cualidades de una persona de acuerdo a las necesidades de la organización con la finalidad de que esta contribuya al desarrollo estratégico de la misma.

Es necesario definir varios factores que intervienen en las organizaciones, para lo cual se establecieron distintos tipos de capital, de acuerdo con la particularidad de cada uno servirán para la transformación empresarial, en el siguiente esquema de valor de mercado se detalla la

vinculación del capital que posee una organización y más abajo se procede a describir las características individuales de cada elemento:

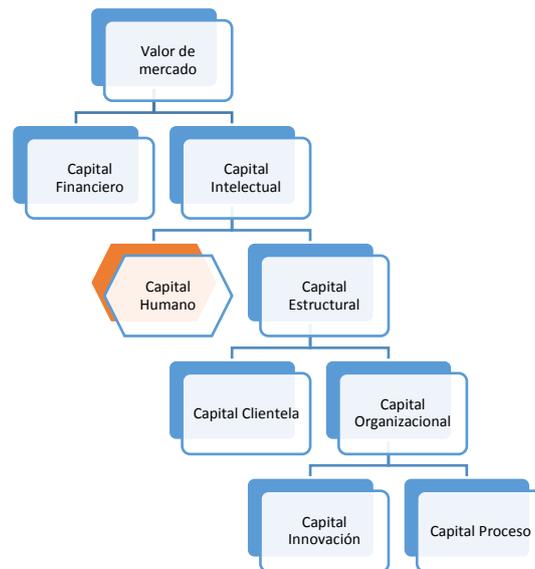


Figura 1. Esquema de valor de mercado

Se presenta el nivel de relación entre cada uno de los factores de capital en una organización, obtenido de (Tejedo & Ferraz, 2015), elaborado por autores

Existe una gran cantidad de términos empleados dentro la gestión del capital humano y el capital intelectual, por lo que en la taxonomía reflejada por el “esquema de valor de mercado” se considera un conjunto de definiciones operacionales que se utilizan en la gerencia empresarial, donde se destaca al capital humano como el impulsor de valor y verdadero creador del mismo, portado por la persona, la cual pasa de las “capacidades de hacer”, al enriquecimiento del trabajo exitoso, por medio de un desempeño laboral superior. De esta manera Malone y Edvinsson (2012) proceden a realizar la definición de los conceptos establecidos en la figura anterior.

- **El capital intelectual:** Es la posesión de habilidades, conocimientos, valores y motivaciones que se encuentran dentro de la competencia laboral del personal, la misma que junto con la experiencia aplicada, software, el know how y la correspondiente tecnología organizacional, contribuyen con el logro de los objetivos empresariales. Es así, que en términos generales la intención de la gestión de los

recursos humanos y del conocimiento es el capital intelectual que poseen las personas las cuales trabajan constantemente con la finalidad de optimizarlo.

- **El capital estructural:** Es la infraestructura que incorpora, arma y sostiene el capital humano, comprendiendo a la capacidad organizacional e incluyendo los sistemas físicos empleados para transmitir y almacenar material intelectual, además de los factores vinculados con la calidad y el alcance de los sistemas informáticos, bases de datos patentadas, imágenes de la empresa, conceptos organizacionales y de documentación, marcas y derechos de autor. El capital estructural se encuentra compuesto por tres tipos de capital:
 - 1) Organizacional
 - 2) De innovación
 - 3) De procesos
- **El capital organizacional:** Es la inversión de una organización en sistemas, filosofía operativa y herramientas que permiten acelerar la corriente de conocimientos hacia afuera de la organización, por medio de los canales de abastecimiento, así como los de distribución.
- **La capital innovación:** Se refiere a la capacidad de crear los derechos comerciales protegidos, la propiedad intelectual, así como de otros activos intangibles y talentos empleados para la invención, que direccionan la empresa hacia nuevos mercados, servicios y productos. Dentro del capital de innovación se incluyen los dos activos no materiales tradicionales, como las propiedades intelectuales y los activos intangibles, los cuales son las bases de una organización.
- **El capital proceso:** Se encuentra constituido por las diferentes actividades de trabajo, así como por las técnicas y programas que se impulsan para que el personal aumente y

fortalezca su productividad; regularmente es el conocimiento práctico que se emplea dentro de la creación continua de valor.

- **El capital clientela:** Equivale al capital estructural y humano, enmarcando una diferencia entre las relaciones que una entidad tiene para con sus clientes y la que mantiene con sus empleados o socios estratégicos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede deducir la imperiosa necesidad de que la empresa haga efectiva las fortalezas de sus colaboradores e irrelevante sus debilidades, descubriendo así el talento que hay en cada uno de ellos, ya que el conocimiento es el factor de producción más importante y si la organización desarrolla esta competencia en equipo, la fuerza cerebral colectiva abrirá el camino del triunfo y éxito empresarial, ya que este recurso extiende los beneficios hacia los clientes.

2.2.2 Los Procesos

2.2.2.1 Generalidades

Se considera proceso al conjunto de actividades correlacionadas que se ejecutan con la finalidad de complementar las diferentes etapas que se necesitan para elaborar un producto o servicio, que sea capaz de satisfacer a un cliente específico; es así que autores como Roure (2013) manifiestan que el proceso es “Una secuencia de acciones o actividades que se llevan a cabo por medio de una o varias personas para generar un bien tangible o intangible dirigido a un mercado determinado” (p.8). En ese mismo sentido Maldonado (2015) está de acuerdo en que un proceso puede ser definido como “Un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas de materiales o información con valor añadido” (p.6). Desde esta perspectiva se puede notar que los autores concuerdan en que los procesos son actividades interrelacionadas que se emplean con la finalidad de cumplir un objetivo en particular. En el campo empresarial están asociados en satisfacer las necesidades de los clientes, de igual manera entre más

eficiente sean los procesos se puede crear una ventaja competitiva que beneficiará la productividad y rentabilidad del negocio.

En la actualidad toda organización empresarial busca implementar algún tipo de valor agregado a sus procesos administrativos y de producción con la finalidad de obtener mayor beneficios, eficiencia y productividad; de igual manera el cliente espera obtener un valor percibido superior al que le pueden ofrecer los competidores, es así que la demanda siempre va a buscar con ansias una oferta que llene sus expectativas y satisfaga a cabalidad sus necesidades. Bajo este contexto, Tejada y Navío (2014) menciona que un proceso es “Una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se deben ejecutar bajo parámetros de valor agregado para el cliente final” (p.49). De igual forma Bravo (2012) coincide con esta misma particularidad, manifestando que si se emplean correctamente los procesos pueden “Ayudar a la dirección de la empresa para identificar falencias y errores y así poder mitigar a tiempo los mismos, con el objetivo de hacer más productiva la organización y lograr la confianza del cliente” (p.9). De acuerdo a las aportaciones teóricas obtenidas de los diferentes autores, se destaca que los procesos deben tener un objetivo principal, el cual debe contemplar la satisfacción del cliente interno y externo de la organización. Cuando se habla de cliente interno se hace referencia a los colaboradores de la empresa o al talento humano, que son quienes se vuelven el capital intelectual de la entidad, ocasionando el éxito o el fracaso de la misma.

Por este motivo es importante gestionar la productividad de los integrantes de la empresa como parte fundamental de la organización y no como empleados que prestan sus servicios a cambio de un sueldo, sin ofrecer un valor agregado al cliente externo que son quienes proporcionan el flujo de ingresos al negocio a través de las ventas.

La figura 3 hace referencia a la forma en la que las actividades que involucra un proceso se interrelacionan entre sí, a continuación se detalla cada uno de los elementos:

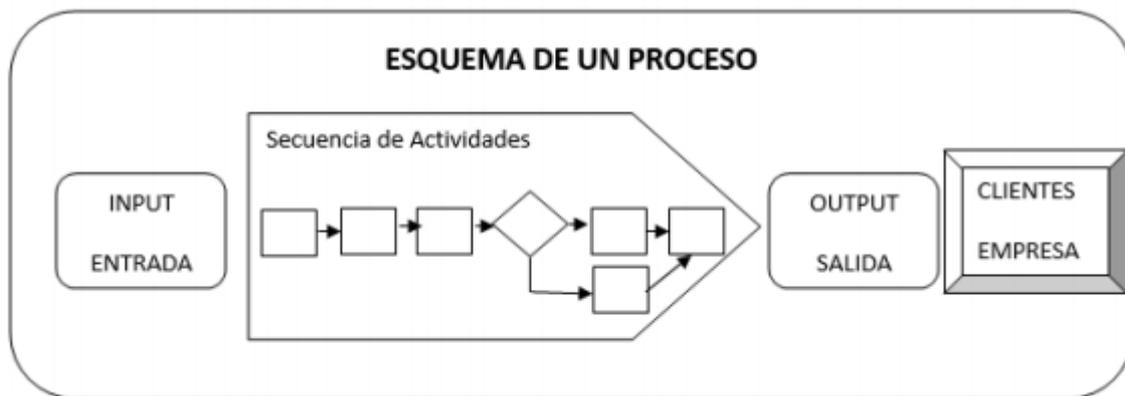


Figura 2. Esquema de un proceso

Por medio de un esquema se pueden observar los distintos pasos por los que atraviesa un proceso, obtenido de (Roure, 2013)

Existen cuatro puntos fundamentales que se deben tomar en consideración para la consecución de que un proceso se enfoque en la satisfacción plena de los requerimientos de los clientes, ya sean estos internos o externos de la empresa, los mismos que son presentados a continuación:

- **Calidad de requerimientos:** Parte de reconocer de manera adecuada los requerimientos que posee el cliente, los mismos que son consecuencia de las necesidades y expectativas; los fallos que pudiesen darse en este punto se transforman en un factor clave para que posteriormente se genere una carencia en el aspecto conocido como calidad.
- **Calidad de especificaciones:** Una vez que se ha acordado y definido los requerimientos que poseen los clientes, es necesario que se realice la traslación de estos de acuerdo con las especificaciones internas del proceso por sí mismo, esto desde el punto de vista de los proveedores; un factor crítico de la gestión de la calidad es la manera en la cual el proveedor traslada los distintos requerimientos del cliente y ofrece las especificaciones internas.
- **Calidad del proceso:** Posterior a lo que se ha manifestado anteriormente, se han definido los diferentes requerimientos estableciendo las especificaciones, es entonces

que la Calidad de las actividades del proceso (errores, ciclo de tiempo estable, etc.) dará lugar a la satisfacción de los clientes.

- **Calidad del producto:** En caso de que los tres aspectos anteriormente presentados sean cumplidos, no existe ninguna duda de que la entidad habrá conseguido que este garantice la calidad existente en la fase “output”.

Los componentes que poseen los procesos y que se dan dentro de los pasos anteriormente mencionados son los siguientes:

Personas	<input type="checkbox"/> Para llevar a cabo un proceso, el personal de la empresa debe encontrarse calificado, contando con los conocimientos, aptitudes y habilidades adecuadas, además de contar con un responsable respectivo que supervise las tareas que les hayan sido asignadas.
Materiales	<input type="checkbox"/> Resulta indispensable contar con la suficiente materia prima o semielaborada que posea las características idóneas o necesarias para la realización de procesos.
Medioambiente	<input type="checkbox"/> Es el entorno por medio del cual se lleva cabo los procesos propios de la organización.
Planificación de procesos	<input type="checkbox"/> Se refiere a la recolección de información para así lograr describir la manera en la cual se van a emplear las responsabilidades, recursos y lineamientos que deben seguirse.
Recursos Físicos	<input type="checkbox"/> Las instalaciones, herramientas, maquinarias, hardware y software deben encontrarse en las condiciones adecuadas de uso para su fácil utilización y manipulación.

Figura 3. Componentes de los procesos

Los principales componentes de los procesos se pueden evidenciar en la figura anterior para posteriormente ser detallados en cuanto a sus conceptos, obtenido de (Roure, 2013), elaborado por autor

Una de las características esenciales del proceso es la organización y planificación que se debe tener, previa a una investigación y auditoría que evalué las necesidades de la empresa, para de esta manera esquematizar una propuesta de procesos que aporte positivamente a la cadena de valor de la entidad; es así que Roig (2012) detalla en su libro que “Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (p.6). Del mismo modo, Arias (2012) concuerda en su artículo científico en que

“Los procesos son la base operativa de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de la empresa” (p.81). Bajo estos criterios se puede determinar que los procesos son parte de la estructura organizacional de la empresa, de la cual depende el desarrollo y evolución de la actividad comercial; el mismo que podrá tener una repercusión positiva o negativa en la institución, dependiendo de la importancia que se le dé a la esquematización de esta herramienta administrativa. Por otra parte, es necesario considerar dentro de la planificación y organización de los procesos los recursos materiales y humanos que se necesitan para el desarrollo de las actividades, siempre evaluando el costo beneficio que va a generar cualquier implementación o reestructuración a la empresa.

En relación a las actividades y a los elementos claves del proceso es necesario investigar la labor y el tipo de operación que se necesitan para garantizar la efectividad de los mismos, por lo que Medina, Noriega y Hernández (2012) puntualizan que “La efectividad del proceso radica en identificar las actividades, reconocerlas como un sistema y establecer sus interacciones orientadas a generar un resultado que responda a los requisitos del cliente” (p.67). Sin embargo, para Colin (2014) la optimización de los procesos se da cuando se “Elimina las barreras entre las diferentes áreas funcionales y se unifica los enfoques hacia las metas organizacionales, permitiendo un sistema que posibilite la toma de decisiones a través de la valoración integral de las interfaces” (p.5). Aunque los autores discrepan sobre algunas de las características que se deben tomar en cuenta al momento de priorizar un proceso, debido a que el primero lo enfoca externamente buscando como meta la satisfacción del cliente, el segundo lo relaciona internamente manteniendo una visión organizacional donde se responda a las necesidades de la empresa; ambos criterios se pueden complementar, ya que una organización fortalecida estructuralmente con un clima laboral sano, que coopere de acuerdo a las metas departamentales y organizacionales, tendrá como resultado un cliente satisfecho y fiel.

Bajo este contexto, los procesos sirven para determinar la forma más eficiente de estructurar secuencialmente las actividades, sin burocratizar la gestión, más bien optimizando los recursos materiales, de tiempo, de espacio y humanos; con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las estrategias internas e incrementar la competitividad de la compañía, captando el mercado objetivo necesario y a otros grupos de interés; es así que Renau (2014) considera que “Cada proceso tiene clientes (aquellos que dependen del proceso o están afectados por mismo) y proveedores (aquellos que suministran las entradas necesarias para el proceso)” (p.8). Este autor hace referencia de que todos los integrantes de la organización son proveedores de algún cliente ya sea interno o externo, por lo que es necesario que los procesos sean colaborativos, participativos e interrelacionados entre sí, donde cada usuario no solo trabaje para cumplir una tarea sino como parte proactiva de la organización, es decir como un socio más de la misma.

A continuación Roig (2012) detalla los cuatro propósitos que poseen los procesos:

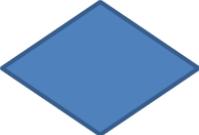
- **Identificación de procesos clave:** Son aquellos que generan servicios o productos que van a los clientes externos e internos de una organización, estos deben ser determinados de acuerdo a la importancia de la actividad como claves o de soporte.
- **Seguimiento y control de los procesos:** Conjunto de archivos generales que poseen documentación de respaldo donde se avala las responsabilidades y funciones de cada gestor del proceso, para así mantener un seguimiento y control de manera periódica en aquellos procedimientos que ya se encuentran en desarrollo.
- **Desarrollo de nuevos servicios:** Para modificar los procesos es necesario que en primera instancia se analicen los resultados que se han conseguido, por lo que resulta de gran importancia contar con la opinión del cliente que la posee; durante la fase de autoevaluación se desarrolla una encuesta con el fin de medir la satisfacción de los clientes, lo que permite generar datos actualizados para así evaluar los procesos

actuales y analizar la posibilidad de definir otros procesos que sea demandado por los clientes.

- **Auditorias y evaluación de los sistemas de gestión:** Desde hace más de una década, el desarrollo de los procesos se encuentra relacionado con la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales se basan principalmente en el modelo EFQM, por lo que se considera que resulta positivo establecer los procedimientos de evaluación de los diferentes sistemas de gestión que lleva a cabo la organización.

Una parte trascendental para la formación de procesos en una organización es la creación de diagramas de procesos o flujogramas; Gómez (2012) menciona que estos “Se expresan gráficamente a través de las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciéndolo a través de una secuencia cronológica” (p.25). Además cabe señalar que según su formato o propósito puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado y demás características necesarias que ayudan a la visualización integral del proceso. Según Chiavenato (2012) “el flujograma representa la secuencia de rutinas simples junto con las unidades involucradas y los responsables de su ejecución” (p.22). Estas aseveraciones de distintos autores dan lugar a determinar la importancia de plasmar los procedimientos administrativos por medio de representaciones simbólicas o pictóricas, de esta manera se puede concluir en que los diagramas de procesos permiten evidenciar las acciones que se necesitan llevar a cabo durante las actividades propias de una organización, de acuerdo al giro del negocio; empleando una simbología concisa respaldada a través de la documentación necesaria para sustentar las actividades que se desarrollan dentro esta gestión, con la finalidad de complementar la toma de decisiones. A continuación se presenta la definición y la representación de cada uno de los elementos que conforman los diagramas:

Tabla 2. Simbología empleada en diagramas de procesos

Figura	Nombre	Significado
	Inicio o Fin	Marca el inicio o la terminación del proceso
	Decisión	Establece el momento del proceso donde hay que tomar dos caminos, cada uno con una actividad consecuente
	Actividad o proceso	Establece el desarrollo de una actividad
	Documentos	Establece la realización de una actividad que necesita una documentación o registro escrito
	Flecha	Marca la indicación sobre el sentido del flujo
	Subproceso	Indica una actividad adicional que complementa al proceso

Los principales símbolos empleados en los flujogramas se presentan dentro de la presente tabla, obtenido de (Chiavenato, 2012), elaborado por autor

En conclusión se puede inferir, en que dado a que toda empresa necesita del recurso humano como capital intelectual para el desarrollo de sus actividades comerciales, este debe ser tomado en cuenta como un ente social que necesita organizar, planificar y administrar sus asuntos para poder llevarlos a cabo de manera eficiente, causa por la cual se fundamenta la

necesidad de aplicar los procesos en la vida organizacional de toda institución como soporte operativo para la gestión del personal.

2.2.2.2 Los procesos en las empresas

Como se ha mencionado anteriormente, toda entidad organizacional sea pública o privada está ligada a una secuencia ordenada de actividades que se gestionan con un propósito en particular, las mismas que se conectan entre sí para dar como resultado un producto o servicio; en este mismo sentido el Instituto Aragonés de Fomento (2014) describe a la organización como “Un grupo de procesos interconectados que orientan la gestión de la misma y deben estar presentados por escrito a través de un diagrama conocido como mapa de procesos” (p.4). Por otra parte la autora Luna (2015) cuestiona en su libro sobre la necesidad de empezar un sistema de proceso en la empresa por medio de un “Diagnóstico interno que permita determinar las debilidades y fortalezas de la organización; así mismo identificar la actual etapa del negocio, el alcance, el presupuesto y los tiempos necesarios para replantear los procesos”. Bajo este contexto, se puede inferir en que es preciso que la empresa realice un estudio de campo que permita diagnosticar la situación actual del negocio y su incidencia con las actividades que se gestionan a diario, para luego planificar y organizar procesos acorde a las necesidades institucionales, que generen valor a la administración y satisfacción al cliente.

Luego de los conceptos expresados, se detallan las principales características que debe poseer un proceso según su naturaleza.

- **Definible:** Los procesos se deben documentar, así como los recursos necesarios y los indicadores para que sean medidos.
- **Repetible:** Debido a que los procesos constituyen la agrupación de acciones que se llevan a cabo de forma repetitiva, estos deben comunicarse, entenderse y ejecutarse de forma consistente.

- **Predecible:** Los procesos deben conseguir alcanzar un nivel de estabilidad que permita asegurar que las acciones se realicen de forma eficiente, para producir los resultados deseados.
- **Medible:** Los procesos deben contar con distintos indicadores de evaluación, los cuales deben determinar el cumplimiento de los estándares de calidad necesarios en la ejecución individual y en el resultado final.

Según lo anteriormente expuesto el principal objetivo de los procesos en una empresa es normalizar las actividades, documentarlas y realizar el seguimiento en base a la optimización de los resultados; haciendo de los mismos la huella ineludible de cada una de las actividades comerciales, es por esto que los autores Alpuin y Rodríguez (2014) expresan las diferentes preguntas que un líder necesita realizarse “¿Qué actividades son necesarias para operar el negocio? ¿Cómo deberían realizarse? ¿Quién debería realizarla? ¿Qué recursos se necesita? ¿Qué resultados se espera? ¿Cómo deberían ser monitoreados los resultados? ¿Cómo generar valor para los clientes a través de estas actividades?” (p.3). Es así, que por medio de estas interrogantes el líder definirá la cadena de valor necesaria para clasificar de manera efectiva los procesos de acuerdo con su interés, Gil y Vallejo (2012) los clasifica como “Estratégicos, claves o de soporte” (p.13), posteriormente se detalla la particularidad de cada uno.

Procesos estratégicos

Este nivel abarca todas las políticas, estrategias y directrices necesarias para que los demás procesos continúen su flujo normal.

Procesos operativos o claves

En esta categoría se asocian todos los procesos que están directamente relacionados con los clientes, requisitos y documentación.

Procesos de soporte

Estos tipos de procesos sirven de apoyo a los procesos estratégicos y claves, ya que se complementan para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En primera instancia es imprescindible definir el tamaño que posee la organización, así como la cantidad de personal que labora en la misma seguido del número de actividades que estos realizan; el conocimiento y la experiencia juegan un papel importante en esta gestión, sin embargo, los procesos van a diferir de acuerdo a las necesidades de cada organización, Damelio (2012) indica que hay que “Instaurar bases aplicables a los cambios que pudiesen presentarse” (p.23). Esto hace referencia a que toda organización siempre va a estar sujeta a factores externos que pueden influir en el curso del negocio, por lo que es necesario estar atentos y dar seguimiento a los procesos para escoger la forma en que serán gestionados, a continuación se detallan los criterios que se deben considerarse al momento de aplicar un proceso:

- Se debe incluir un número reducido de actividades en un solo proceso, ya que si no se delimita la gestión, la información será excesiva y difícil de procesar.
- Deben colocarse pocas actividades en cada proceso porque al final se tendrá un excesivo número de procesos, ya que, por separado sería fácil de controlar, pero en su totalidad daría problemas.
- Se deben implicar una limitada cantidad de departamentos en cada proceso, ya que la responsabilidad del mismo pueda recaer en más de una persona del mismo nivel jerárquico y estas discrepancias pueden frenar la gestión.

Tomando en consideración las directrices presentadas previamente, se pueden definir los procesos y estos deben contar con un nombre para identificarlos y controlarlos, en la siguiente figura se detalla la estructura de acuerdo al marco organizacional:

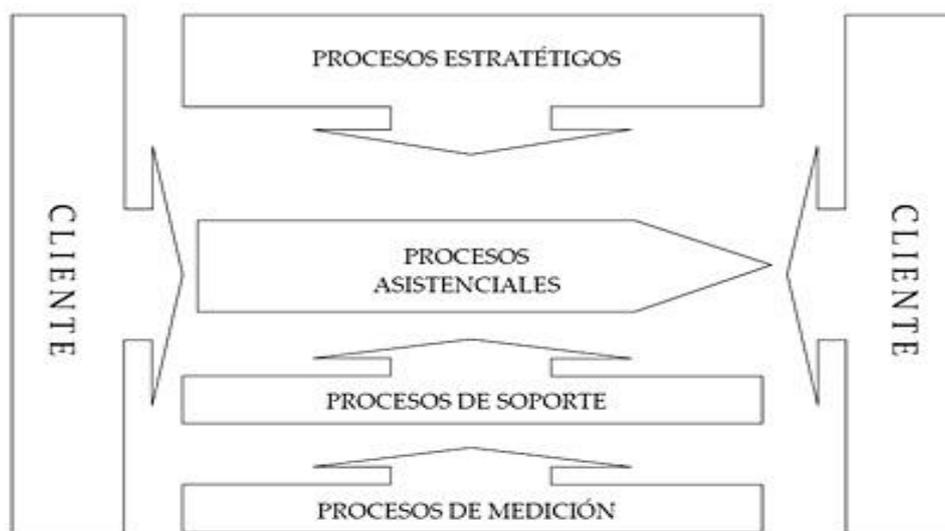


Figura 4. Estructura de los procesos macro organizacionales
Relación de los procesos dentro de una organización, obtenido de (Damelio, 2012).

A continuación se presente un cuadro de discusión para analizar los autores que concuerdan y difieren de la teoría previamente analizada.

Tabla 3. Cuadro comparativo de las teorías analizadas

Analogías	Modelo	Diferencias
Procesos son actividades que se encuentran interconectada, acciones que poseen características medibles, predecibles, detectables, definible y repetible	Instituto Aragonés y Luna	A través del diagnóstico interno de la compañía se pueden identificar fortalezas y debilidades; así como los tiempos necesarios para replantear los procesos.
Procesos son factores claves que intervienen en la agregación de valor de un producto o servicio, para mejorar la satisfacción del cliente.	Gil & Vallejo y Damelio	Se debe incluir un número reducido de actividades en un solo proceso, ya que si no se delimita la gestión, la información será excesiva y difícil de procesar.

2.2.3 Procesos claves de gestión del talento humano

En este mismo sentido, después de un determinado tiempo de gestión toda empresa debe asumir un cambio estructural que le garantice su supervivencia, bajo estos términos hay que definir si la misma es: burocrática, plana o sin fronteras; según Gómez, Balkin y Cardy (2012) “La primera utiliza un enfoque de órdenes de control en línea jerárquica, la segunda un enfoque descentralizado con pocos niveles de dirección y la tercera crea relaciones entre los consumidores, proveedores y competidores a través de un entorno dinámico” (p.23). Por lo que establecer la base estructural de la misma es el primer paso para planificar los procesos acorde a las necesidades organizativas de la institución, aunque el entorno dinámico genera motivación, autonomía y entereza es decisión de los líderes escoger los que mejor convenga.

En relación a los anteriormente expuesto, Alles (2014) afirma que “El compromiso del área de RRHH es desarrollar el potencial estratégico de las personas, ya que los resultados deben ser medibles financieramente, generando valor agregado a la organización y lealtad a la misma” (p.24). En este contexto el autor manifiesta que los procesos son sistemáticos, sin embargo medirlos cualitativamente generaría un factor diferenciador para compañía. Por su parte Cornejo (2012), indica que el “Modelo de evaluación de desempeño se utiliza para identificar las características de quienes realizan las funciones administrativas y operacionales de la empresa para acopiar, evidenciar el conocimiento y desempeño laboral” (p.7). Se puede notar que los autores tienen la evaluación de los procesos como punto clave para respaldar el éxito de los mismos, además hay que añadir que ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice, por lo que es necesario crear el compromiso de la gente a través de un vínculo que garantice su permanencia.

En la siguiente figura se resumen los sub procesos ligados a la gestión del talento humano que empiezan desde el reclutamiento y selección hasta la formación, evaluación y aspectos de seguridad, con la finalidad de crear un ambiente laboral bajo los lineamientos estratégicos del

Plan Nacional del Buen Vivir que en su objetivo cuatro impulsa la potenciación de las capacidades de los ciudadanos como recursos estratégicos para la transformación de la matriz productiva agregando valor a los productos y servicios.

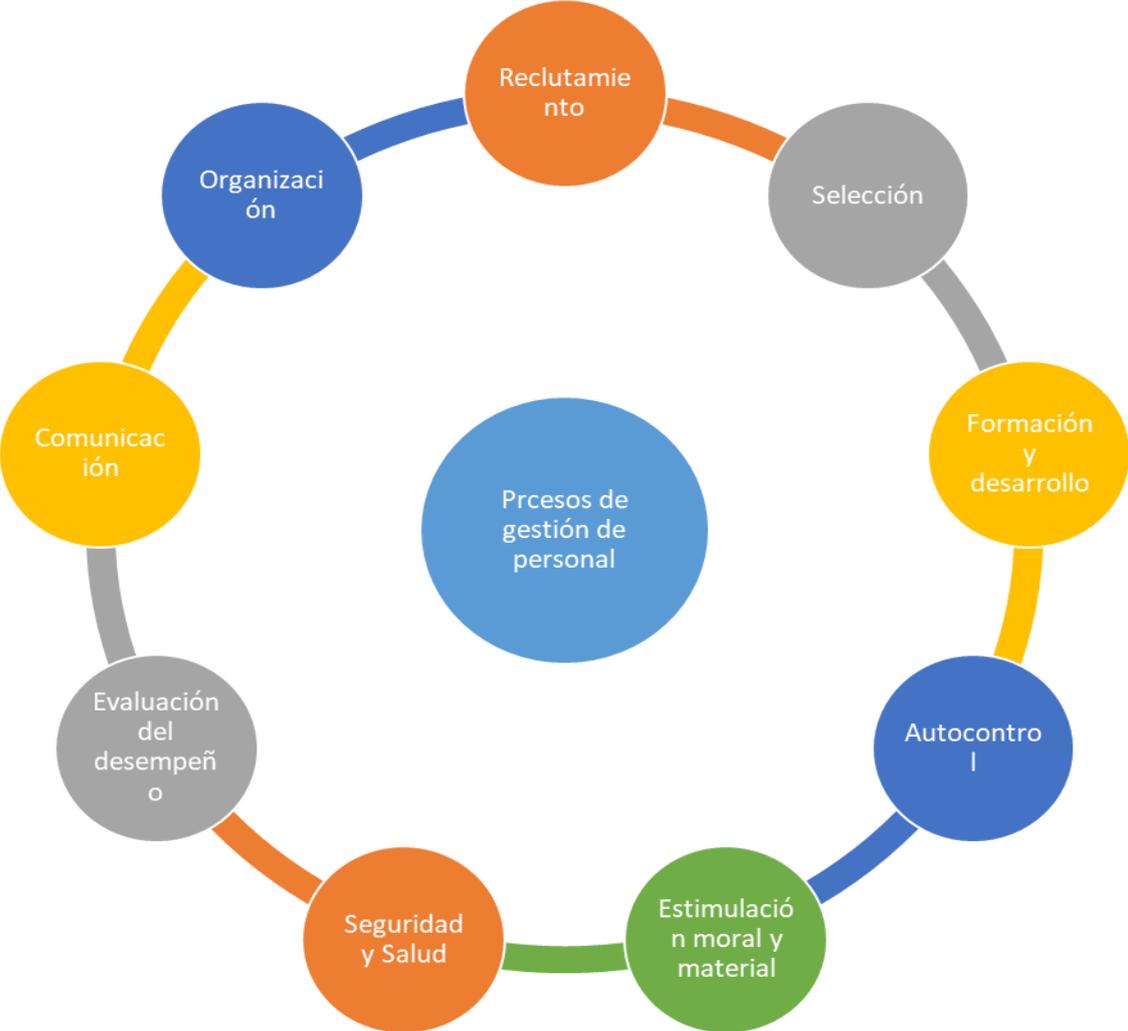


Figura 5. Sub procesos para la gestión del talento humano
Relación de los sub procesos para la correcta gestión de talento humano
Elaborado por autor.

2.2.3.1 Reclutamiento de talento humano

El reclutamiento y la correspondiente selección de talento humano forman parte de la obtención del capital humano para una organización; Chiavenato (2012) considera que el reclutamiento es una acción que tiene como objetivos “La aportación de la materia prima destinada para la selección pertinente; mientras que la selección se encarga de escoger y clasificar el talento humano mejor capacitado e idóneo para el cumplimiento de las necesidades de la organización” (p.23), en este sentido el reclutamiento de personal se basa en identificar el sujeto que requiere la empresa, para luego atraerlo y así lograr que forme parte de las vacantes existentes, por consiguiente es necesario que se analicen los factores presentados a continuación:

- Habilidades
- Nivel profesional
- Experiencia

El reclutamiento puede llevarse a cabo de dos formas, las cuales son detalladas a continuación:

- **Reclutamiento externo:** Este es un proceso por medio del cual la empresa recibe personal ajeno a esta y puede ser realizada por los siguientes tres métodos:
 1. **Candidatos espontáneos:** Son aquellos que envían su hoja de vida a la organización por distintos medios y sin que la empresa los haya solicitado previamente.
 2. **Anuncios de prensa:** Se emplean para solicitar aspirantes para casos en los cuales la organización requiere de un perfil determinado, por lo que se indican características como la edad, título universitario, habilidades y experiencia previa.

3. Agencias de empleo online: Estas agencias se constituyen como intermediarios entre las organizaciones con sus vacantes y los candidatos que se presentan para llenar estas.

- **Reclutamiento interno:** Se lleva a cabo con los empleados propios de la organización, y puede ser realizado por medio de transferencia desde otras sucursales propias de la entidad o por ascenso de puestos dentro de la misma organización.

Por otra parte es importante destacar los 9 procesos clave de gestión de talento humano según Cuesta (2013)

- Selección e integración de talento humano
- Capacitación y desarrollo
- Autocontrol
- Estimulación moral y material
- Seguridad y salud en el trabajo
- Evaluación del desempeño
- Comunicación institucional
- Organización del trabajo

2.2.3.2 Selección de talento humano

Una adecuada selección de talento humano condiciona en gran medida el desempeño que una organización puede conseguir, por lo que es necesario escoger los mejores individuos según lo que busca la institución, momento en el que intervienen las distintas cualidades que poseen las personas y que por ende le serían de mayor utilidad para la empresa, es así que se debe analizar las características, habilidades y experiencias de los postulantes, reforzar esta información por medio de las conocidas entrevistas y comprobarla a través de documentos y referencias, seguido de este paso se procede a realizar evaluaciones y pruebas para finalmente seleccionar el talento humano que posea las mejores aptitudes que un cargo en específico

necesita, para esto según Chiavenato (2012) existen un total de 5 técnicas de selección de personal, las cuales se detallan a continuación:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

Gan y Jaume (2012) en su libro manifiestan que “elegir la persona incorrecta genera gastos en tiempo invertido, afecta el clima laboral y aumenta el costo económico de la empresa” (p.68). Motivo por el cual es importante analizar si los requerimientos de la empresa se alinean al perfil del postulante, así como sus competencias corporativas, funcionales y técnicas, para de esta manera garantizar la obtención de un capital de trabajo acertado, que represente orgullosamente a la organización que le abre las puertas.

2.2.3.3 Formación y desarrollo

La Formación es una herramienta de la administración que tiene como finalidad transformar, optimizar y aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes de un individuo; en el caso de un talento nuevo se efectúa para inducir sobre las funciones que le corresponde a cada uno y cuando se trata de un personal con estabilidad laboral, se realiza para renovar conocimientos y adaptarlos al cambio. Un programa de capacitación debe poseer las siguientes características:

- Se deben plantear los objetivos de la capacitación
- Se debe desarrollar un plan de capacitación cronológico
- Ejecutar los objetivos específicos en cada reunión de capacitación
- Establecer los recursos y el presupuesto
- Plantear la propuesta del programa de capacitación

Siliceo (2014) menciona que “la importancia del liderazgo es obtener lo mejor de una persona y desarrollar su potencialidad, haciéndolo crecer como miembro de un equipo de trabajo”, por lo que esta filosofía de educación continua trasciende el interés común de un líder o empresario, retándolo a convertirse en un promotor de excelencia, contribuyendo así con el bien común del empleado, de la empresa que representa y de la sociedad, ya que esta ganará un individuo con mejor perfil intelectual que aportará positivamente a la nación que pertenece; por otro lado Coronel (2015) manifiesta que “Se invierte en las personas cuando se asigna una suma de dinero de la organización a la formación y capacitación de dichos individuos para posteriormente obtener un retorno que genere un plus a la entidad” (p. 33), ambos autores concuerdan en que es preciso valorar cuantitativamente los beneficios de formar y desarrollar el potencial de los empleados por medio de indicadores económicos como: costo beneficio, costo de oportunidad o riesgo de la inversión, siempre manteniendo la identidad empresarial en la perspectiva del personal.

2.2.3.4 Autocontrol

El autocontrol es la habilidad que tienen las personas para tener dominio de sus pensamientos, sentimientos, deseos y emociones; en el campo laboral el autocontrol está ligado a las competencias de un individuo y su influencia para dominar sus habilidades y fijar sus metas y objetivos de acuerdo con la trazabilidad de sus funciones. De esta manera, los factores que determinan la conducta de un individuo pueden estar precedidos por sus rasgo de comportamiento o tendencia, Robbins y Coulter (2014) menciona que “La personalidad es lo que permite hacer una predicción de lo que hará un individuo en una situación dada”, por otro lado Tejada y Navío (2014) señala 16 rasgos que ayudan a determinar la personalidad: “Afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, animación, atención, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura al cambio, autosuficiencia, perfeccionismo, tensión”, por esta razón es importante realizar una

evaluación de personalidad, inteligencia emocional y demás factores que puedan repercutir positiva o negativamente al clima organizacional de la empresa.

2.2.3.5 Estimulación moral y material

El ser humano en general está caracterizado por ser un ente social que posee fortalezas y debilidades, así como necesidades materiales y espirituales, motivo por el cual es preciso que en las organizaciones presten atención a estas carencias y se implementen actividades orientadas a satisfacer la falta de provisiones económicas o emocionales de acuerdo a una valoración justa y equitativa del personal, ya que esto estimula, consolida y fortalece al trabajador como parte activa de la organización. En el mismo sentido Zayas (2013) comenta que la “Motivación involucra el impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción laboral implica los resultados ya experimentados; por consiguiente un empleado puede estar motivado con el trabajo pero no satisfecho” (p.23), bajo este contexto se puede determinar que la satisfacción laboral es holística, porque se debe complementar la complacencia individual, grupal y organizacional como un todo, generando productividad en la organización y felicidad personal. Por otro lado las condiciones de trabajo están relacionada a poseer los materiales y medios necesarios para que una persona pueda realizar sus funciones a cabalidad, este entorno está vinculado a factores como horario de trabajo, higiene, orden, seguridad, transporte, alimentación, salud, actividades recreativas como culturales y deportivas, Álvarez indica que “Se juzga la estimulación con: el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema” (p.34), es así que el talento humano espera una retribución que promocióne sus posibilidades y garantice su superación personal y profesional.

2.2.3.6 Seguridad y salud en el trabajo

La seguridad y salud en el trabajo se determina por el bienestar social, mental y físico de los trabajadores, los mismos que pasan 8 horas de su vida laborando por los objetivos de la organización, donde su subsistencia se mantiene expuesta a factores internos o externos que pueden ocasionar daños paulatinos en los mismos, por este motivo es necesario que la empresa mantenga un ambiente laboral sano, libre de murmuraciones, malos entendidos, conflictos de intereses y demás factores negativos que afectan la parte psicológica del trabajador, por otro lado la empresa debe poseer los correspondientes manuales de seguridad y la impartición de los mismos al talento humano, para así no solo cumplir con una disposición gubernamental, sino con un compromiso moral y de reciprocidad hacia sus colaboradores.

En este sentido, Gómez, Balkin y Cardy (2012) conceptualizan la salud como el “Bienestar físico y psíquico de un trabajador, el cual es garantizado por una política sanitaria en los procesos colectivos de la institución” (p.25), bajo esta premisa se puede inferir en que el trabajo influye en la salud de una persona de manera positiva o negativa dependiendo del equilibrio físico, mental y social que esta actividad genera en su ejecutor; en el sentido contrario la salud puede influir en el trabajo facilitando el desarrollo de las potencialidades o dificultando el rendimiento del mismo.

Por otro lado la seguridad actúa sobre los riesgos que puede tener un trabajador dentro de su dependencia laboral cuyo objetivo según Alles (2014) se centra “En la prevención de los accidentes laborales y enfermedades que pueda adquirir un empleado dentro de su jornada de trabajo” bajo este contexto la empresa debe garantizar la ausencia de peligro en todas las áreas de la institución como maquinaria y equipo, producción, agentes físicos, químicos o biológicos que puedan hacer daño; es importante que la organización determine el impacto del riesgo que cualquiera de estos factores pudieran causar en la salud de los trabajadores, para

así canalizar y mitigar los posibles problemas que afecten al personal. Respecto a la valoración de los daños derivados del trabajo Díaz (2015) manifiesta que “Los daños más importantes son los personales, por lo que la salvaguarda de la salud, de la integridad física y de la propia vida ha de ser el primer objetivo de la política preventiva” (p.10); es así que los directivos de toda organización deben inducir y capacitar sobre seguridad, prevención y riesgo, de la misma manera el trabajador tiene la obligación de cumplir con lo estipulado en estos manuales y de cooperar responsablemente con la empresa.

2.2.3.7 Evaluación del desempeño

Este instrumento administrativo es usado con la finalidad de medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, ya sea de forma individual o por departamento, para de esta manera aportar un valor diferenciador a la toma de decisiones y establecer medidas correctivas en el caso de que el trabajo no sea satisfactorio y compensado de forma económica o motivacional cuando cumpla con las expectativas organizacionales; En este sentido, Colin (2014) cuestiona “Hasta qué punto una organización cumple con sus metas funcionales” (p.124) donde hace hincapié en la necesidad explorar el grado de efectividad de los funcionarios e identificar las metas departamentales de la entidad para evaluar a través de indicadores y parámetros de gestión los resultados del colaborador

Según Alles (2014) la evaluación del desempeño tiende un puente “Entre el responsable y los directivos de mutua comprensión y diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en la que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar estos resultados” (p.27); es así que, el objetivo principal no es decidir a quién hay que despedir o a quién hay que duplicarle el sueldo, sino que identificar el grado de satisfacción, si se emplean las estrategias necesarias, que falencias de estrategias existen, si el conocimiento es el adecuado o necesitan ser capacitados, si su perfil está acorde al puesto, etc.

2.2.3.8 *Comunicación*

La comunicación es la forma de percibir y transmitir ideas y pensamientos hacia la sociedad, de esta manera en una entidad este instrumento debe ser la base sobre la cual se fundamenta toda gestión con la finalidad de proponer, entender, impulsar e implementar estrategias relacionadas al entorno laboral y a las necesidades de expresarse de los colaboradores; por su parte Bueno (2012) en su libro manifiesta que “lo que la población piensa y opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el exterior” (p.270). Es así que la comunicación institucional cuida la imagen de la empresa a través de una cultura corporativa donde se distingue la información que se brinda al público en general, siempre bajo parámetros de ética e integridad y responsabilidad social. Por otra parte, Gan y Jaume (2012) señala que “Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo sirven para desarrollar estrategias que mejoren los mensajes entre los miembros de la organización” (p.17), motivo por el cual, la cadena de valor debe estar ligada en mantener un flujo de comunicación vital donde se garantice el desarrollo integral de la misma, a continuación se detallan algunas modalidades de comunicación que señala Robbins y Coulter (2014):

- **Vertical:** Se refiere a un tipo de comunicación jerárquico donde la información viaja de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, entre los funcionarios, supervisores, jefes, gerentes y directores.
- **Horizontal:** Comunicación que se plantea entre los mismos niveles jerárquicos
- **Diagonal:** Este tipo de comunicación se proyecta entre el talento humano que tiene distinto nivel jerárquico.

- **Interpersonal, intergrupala, institucional:** En este sentido el primero se trata de una comunicación entre el personal, el segundo está dirigido a un segmento o equipo de trabajo por áreas o departamentos y el tercero tiene que ver con la comunicación o información que se establece de manera formal hacia la empresa en general.
- **Comunicación Formal e informal:** cuando se trata de una comunicación formal, por lo general se utilizan fuentes o canales oficiales para enviar un mensaje y obtener una respuesta que sea respaldada mediante un documento. Por otro lado la comunicación informal es la que se utiliza a diario de manera improvisada para tratar asuntos laborales entre compañeros de trabajo (p.3).

Bajo este contexto, es importante señalar que comunicarse correctamente es la responsabilidad de todos aquellos que forman parte de la organización, aunque unos tienen una participación más importante que otros, debido al cargo que ocupan o a la información que mantienen, toda la empresa en general debe desarrollar esta habilidad como una prioridad en el desarrollo de sus funciones.

2.2.3.9 Organización del trabajo

La evolución del trabajo ha ido variando de manera significativa y esta se ha ido adaptando de acuerdo a las necesidades y exigencias de la sociedad y del mercado en general donde ha tenido lugar la tecnificación y la organización, es así que la primera tiene que ver con las herramientas que transforman un producto o los medios que se utilizan para hacer más eficiente un servicio y la segunda hace referencia a la forma en la que las personas utilizan estas herramientas para obtener el producto o brindar el servicio; es así Robbins y Coulter (2014) señalan que “El equilibrio entre tecnificación y organización se denomina trabajo organizado” (p.43) motivo por el cual es necesario que la empresa se encuentre en la búsqueda constante de la forma y métodos más acertados para alcanzar los objetivos organizacionales; en el mismo sentido Alles (2014) señala que “la organización del trabajo es la clave para establecer

la forma de desarrollo y dinámica en la que las actividades se efectúan y se integran de acuerdo a los procesos de aprendizaje” (p.16), por lo que la enseñanza y el autoaprendizaje es parte de la iniciativa y competencia de todos los que conforman una organización, quienes trabajan con la visión de construir ideas, soluciones y nuevas estrategias direccionadas a la eficiencia y competitividad.

2.2.4 El Manual de Procedimientos

De acuerdo al estudio realizado en el apartado anterior, se puede destacar que toda organización debe documentar el conocimiento y la experiencia de sus colaboradores, para optimizar tiempo y recursos económicos, por lo que es preciso crear una huella tangible de cómo se realizan las diferentes gestiones en la empresa, para que así a partir de un tiempo determinado el capital humano pueda generar valor agregado, automatización y demás mejoras que optimicen los procesos a través de sus habilidades y destrezas.

De esta manera, un manual de procedimientos se establece como una herramienta administrativa que sirve para el apoyo de las actividades cotidianas que se ejecutan en los diferentes departamentos de la organización; Arias (2012) en su libro señala la necesidad de “Colocar información metódica en cada una de las labores que se realizan con la finalidad de impulsar el desarrollo integral de la empresa” (p.32); por otra parte Colín (2014) argumenta que el objetivo del manual de procedimiento es “Documentar de forma ordenada y sistemática los mismos para así obtener eficiencia en la ejecución de las actividades, ya que es preciso describir la responsabilidad y participación de cada uno de los usuarios” (p.6). Ambos autores concuerdan en que los manuales de procesos documentan la experiencia de la empresa y lo que ha sido útil para el desarrollo y crecimiento de la misma, por lo que este recurso se convierte en el soporte tangible del personal para que estos no empiecen su trabajo a ciegas, restándole competitividad al negocio; sino más bien evitando errores, desperdicios de tiempo o recursos en entrenamiento, alertando sobre lo que no le funciona al negocio, evitando perder

clientes por no cumplir con la exigencia de los mismos, por lo que esta herramienta busca complementar el trabajo diario del personal y así contribuir al crecimiento profesional de los colaboradores.

En el mismo sentido Aguirre y Armenta (2012) detallan las siguientes características como principales ventajas de contar con un manual de procedimiento “Disminución de falencias por improvisación, precisa funciones y responsabilidades, ofrece una visión global y sistemática del trabajo, vincula la realidad con los procesos y documentos y facilita la identificación de errores para emprender acciones de mejora” (P.6). Dado este contexto, se puede inferir en que los manuales de proceso formalizan un sistema de trabajo, consolidan el liderazgo de la organización y contribuye en la fluidez de las operaciones; por lo que, si los procesos son la estructura de toda organización, los manuales de proceso son la plataforma de la misma, donde se sustenta el desarrollo y evolución de la entidad.

Por otra parte es importante destacar que los procedimientos tienen que ir acompañados de la designación de los responsables, la asignación de los recursos económicos, materiales, tecnológicos y de las especificaciones que corresponden al tiempo de duración para gestionar una actividad, es así que Robbins y Coulter (2014) detallan algunas ventajas de contar con un manual de procedimientos:

- Se establece como guía para efectuar un trabajo determinado.
- Se establece como una referencia documental para mitigar las fallas, omisiones y evaluar el desempeño del capital humano.
- Contribuye con la inducción de un puesto dentro de la empresa.
- Ayuda al adiestramiento y capacitación de los individuos que forman parte de la organización.
- Aporta en la descripción apropiada de cada una de las funciones que debe desarrollar los trabajadores.

- Proporcionar una visión integral de la organización para que los trabajadores la identifiquen y entiendan de qué forma pueden contribuir en el crecimiento de la empresa.
- Permitir al personal operativo identificar los distintos pasos que deben llevarse a cabo para realizar las distintas actividades.
- Generar una adecuada coordinación entre todas las acciones mediante el flujo eficiente de información.
- Muestra la interrelación existente entre las diferentes áreas de la empresa.
- Describe de forma detallada las actividades que posee cada uno de los cargos en la organización.
- Facilita la interacción que se da en cada una de las divisiones de la empresa.

2.3 Marco conceptual

- **Gestión de Talento Humano:** Es considerado como el proceso mediante el cual se integra el personal más idóneo, de acuerdo con las necesidades del negocio.
- **Condiciones de Trabajo:** Son aspectos o lineamientos de trabajo que se dan a los empleados para que sean acogidas.
- **Satisfacción Laboral:** Es el nivel de complacencia que poseen los trabajadores, en relación a las acciones que esta ha llevado a cabo y les han afectado de manera positiva.
- **Mejorar las condiciones de Trabajo:** Aspecto que se logra por medio de actividades y estrategias, enfocadas a lograr un incremento positivo en el ambiente laboral de la organización.
- **Capital humano:** Término empleado para designar el valor que poseen los individuos de una organización en factores como su grado de formación y productividad, en favor del beneficio de la entidad.

- **Capacidad:** Conjunto de aptitudes que posee una persona.
- **Eficiencia:** "Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".
- **Habilidad:** Es el talento o aptitud de una persona para realizar una tarea determinada.
- **Incentivos:** Son aquellas retribuciones tangibles o intangibles que impulsa y motiva a un trabajador en el desarrollo de sus actividades.
- **Planificación de Plantillas:** Conjunto de medidas, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas del empleador.
- **Política Salarial:** Es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, para distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas a los trabajadores en un período de tiempo.

2.4 Marco Legal

La empresa se rige por las leyes existentes dentro del Código del Trabajo, por lo que los contratos elaborados tienen los plazos estipulados en esta normativa laboral, así como las etapas de pruebas de 90 días; la empresa de ser necesario podrá recurrir a horas extras, las mismas que serán canceladas dentro del rol de pago a sus trabajadores; también se debe complementar con un reglamento interno que posea todas las especificaciones que los empleados deberán seguir para poder desarrollar sus actividades de la manera más eficiente. Un aspecto clave es el “Mandato Constituyente No. 8” que se refiere a la eliminación de la tercerización, indicando lo siguiente: Artículo 1: “La interrelación laboral deberá ser entre trabajador y empleador, no existirá intermediación.”

2.4.1 Tipos de Contrato de Trabajo

Dentro de este apartado se podrán apreciar los distintos tipos de contrato que se pueden establecer entre empresario y trabajador, teniendo como objetivo obtener una compensación económica a cambio de servicios efectuados dentro de la organización.

- **Contrato de tiempo fijo:** Se da cuando ambas partes que conforman el contrato dictaminan la duración de este y para poder dar por terminado el mismo, la parte interesada debe dar un aviso de forma escrita, esto debe darse mínimo 30 días antes de la fecha de terminación del contrato original, si no se presenta este aviso por escrito el contrato se prolongará de forma indefinida.
- **Contrato por tiempo indefinido:** No tiene una duración determinada por las partes que lo conforman, pero su duración mínima es de 1 año y puede renovarse todas las veces que sea necesario.
- **Contrato ocasional:** Se presenta al momento de que existan necesidades extraordinarias o emergentes dentro de la empresa y no podrá exceder en duración a los 30 días (Asamblea Nacional, 2016).

2.4.2 Obligaciones del empleador

- Cancelar las cantidades económicas que le corresponden al empleado, según lo estipule el contrato firmado y conforme a las estipulaciones del Código del Trabajo.
- Brindar un lugar de trabajo que cuente con las medidas de seguridad necesarias según las disposiciones reglamentarias y legales.
- Mantener un registro de los empleados que pertenecen a la empresa, en lo que corresponde a nombres, edad, procedencia, tipo de trabajo, remuneraciones, estado civil, así como fecha de ingreso y salida.
- Indemnizar a los empleados que sufran accidentes laborales o por enfermedades profesionales (Asamblea Nacional, 2016).

2.4.3 Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración

Este aspecto está basado en el Código del Trabajo, específicamente en los artículos que se relacionan a las remuneraciones adicionales que el empleado debe percibir:

- Art. 111: El trabajador tiene derecho a la Decimotercera remuneración o también denominada bono navideño, el cual debe ser pagado hasta el 24 de diciembre de cada año, equivaliendo a la doceava parte del total de las remuneraciones percibidas en ese año de trabajo; esta remuneración será calculada de acuerdo con lo que dispone el artículo 95 del código mencionado.
- Art. 113: Los trabajadores de una empresa recibirán una bonificación adicional anual que equivalga a una remuneración básica mínima unificada, este pago se podrá efectuar hasta el 15 de abril en las regiones Insular y Costa y hasta el 15 de septiembre en las regiones Oriente y Sierra; este pago se da de acuerdo con el inicio de los períodos de clases según las circunscripciones territoriales.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptiva, ya que permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos y procesos (Arias F. , 2012). Para la interpretación de los resultados se diseñaron gráficas de segmentos que contienen los porcentajes correspondientes. Todos estos resultados se obtuvieron con la ayuda del programa Excel, que facilitó el abordaje y manejo de los resultados, para la implementación de procesos. Las etapas de este tipo de investigación fueron:

- Examina las características del problema escogido.
- Define el problema y formula sus hipótesis.
- Elige los temas y las fuentes apropiadas.
- Selecciona técnicas para la recolección de datos.
- Clasifica los datos recolectados, mediante técnicas de análisis de datos, logrando posteriormente interpretarlos en términos claros y precisos.

3.2 Enfoque de la investigación

El desarrollo de la presente investigación estuvo enmarcado en un enfoque cualitativo, ya que se requirió una investigación interna que permitió una observación natural con el objetivo de describir e implementar la realidad del problema un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera, los objetivos que se plantearon proponen acciones inmediatas a fin de solucionar el problema. Además, tuvo un enfoque cuantitativo porque se aplicó una medición numérica de los datos recabados durante la investigación de campo, a

través de la utilización de la técnica de la encuesta (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Dentro de los instrumentos utilizados, se encontró varios estudios estadísticos de la efectividad y desempeño de los colaboradores, encuesta y probar hipótesis. Así como también, el formulario de preguntas abiertas y cerradas que se emplearon al momento de tomar las encuestas a los colaboradores de la empresa Autolasa.

3.2.1 Técnicas de investigación

Las técnicas de recolección de datos que se emplearon en el estudio fueron las siguientes:

Se utilizó instrumentos como un formato de encuesta individual, semiestructurada y grupal, cuestionario (NTP 213: Satisfacción Laboral: encuesta de evaluación) el cual describió un índice general y específico de satisfacción laboral; permitió apreciar la manera como los diferentes colectivos de una organización sentían y valoraban los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo y entrevista, puesto que ayudó a obtener una valoración global de la satisfacción laboral del talento humano del departamento administrativo (Dzul, 2016).

3.3 Población y muestra

De acuerdo a los autores consultados, se decía que la población era un conjunto de individuos con características que los hacían similares; mientras que la muestra venía a ser una porción representativa de esa población (Arias F. , 2012). Bajo este contexto, el abordaje de la población permitió la recolección de datos a los 350 empleados que conforman la compañía Autolasa, razón por la cual no fue necesario realizar un cálculo estadístico para hallar la muestra debido a que se trató de una muestra bastante pequeña y por consecuencia se aplicó un censo que utilizó el 100% de la población.

3.4 Presentación y Análisis de resultados

1. ¿Considera usted que el diseño de perfiles guarda relación con las funciones que debe desarrollar en el cargo o puesto de trabajo? – Califique su respuesta de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 es la calificación más alta.

Tabla 4. Relación del diseño de perfil de los trabajadores con sus funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	190	54%
En desacuerdo	101	29%
Indiferente	15	4%
Totalmente de acuerdo	30	9%
Totalmente en desacuerdo	14	4%
Total general	350	100%

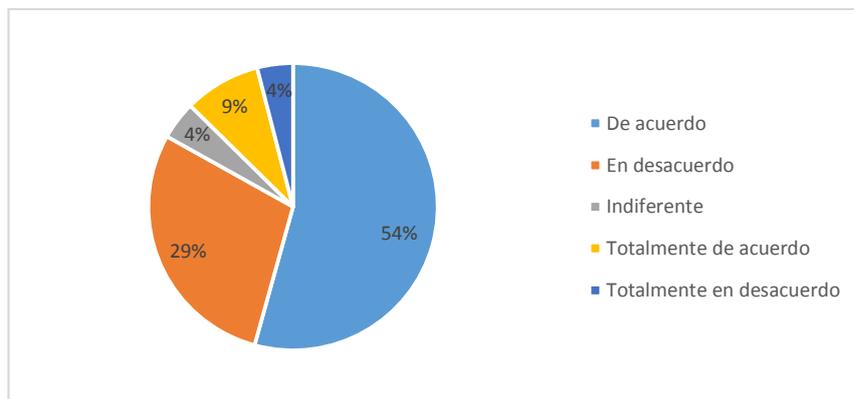


Figura 6. Relación del diseño de perfil de los trabajadores con sus funciones
Elaborado por autores.

En esta primera pregunta buscó conocer el nivel de conformidad de los colaboradores con su puesto de trabajo, de esta manera el 29% de los encuestados se muestra en desacuerdo con el diseño de perfiles y como se relaciona con las funciones que desempeñan y en el mismo sentido el 4% confirmó el rechazo absoluto a este cuestionamiento; sin embargo la mayoría correspondiente al 59% de la muestra opinó que los perfiles si estaban bien diseñados y vinculados con las responsabilidades laborales, de igual forma un 9% dijo estar totalmente de acuerdo con esta postura y finalmente el 4% restante es indiferente. Bajo esta premisa se destacó la importancia de mantener un nivel alto de satisfacción laboral, no solo en la parte remunerativa, sino que también se debió analizar otros aspectos como el comportamiento organizacional y su incidencia con el nivel de productividad del equipo de trabajo, por lo que

se recomendó evaluar las competencias de los trabajadores y de acuerdo a esto designar las funciones para de esta forma incrementar el nivel de competitividad y generar un sentimiento de realización personal y profesional en el trabajador.

2. ¿Los procesos de talento humano que actualmente se desarrollan en AUTOLASA, permiten la selección de personas idóneas con respecto a los requerimientos de los cargos o empleos?

Tabla 5. Perfiles de trabajo permiten la selección de personas idóneas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	73	21%
En desacuerdo	87	25%
Indiferente	147	42%
Totalmente en desacuerdo	43	12%
Total general	350	100%

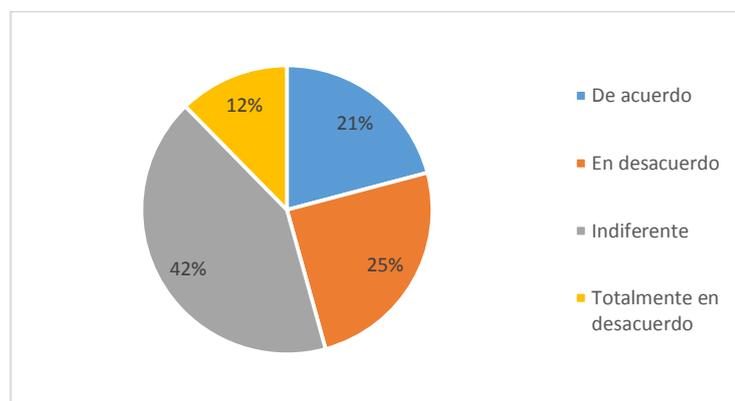


Figura 7. Perfiles de trabajo permiten la selección de personas idóneas
Elaborado por autores.

Respecto a la eficiencia de los procesos de talento humano para seleccionar a las personas idóneas, la mayoría interpretada por el 42% de la muestra fue indiferente, seguido del 25% que estuvo en desacuerdo con los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal, el 12% respondió con una negativa total a esta consigna y en la posición contraria el 21% restante estuvo de acuerdo con el trabajo del departamento. Es necesario que la empresa dirija todos los procesos de talento humano de acuerdo a la planificación estratégica que mantiene la organización, es decir contemplando la misión y visión de la empresa como parte fundamental para buscar perfiles acordes a estos requerimientos, al no plantear la filosofía corporativa bajo esta consigna no solo el departamento en mención perdió tiempo y recursos

sino que las demás áreas de la empresa también se vieron afectadas debido a la integración de un elemento que no responde a las necesidades organizacionales, por lo que la empresa debería mitigar este aspecto para generar un ambiente laboral de mayor competitividad y no de retroceso.

3. ¿Cree usted que el actual manual de procesos de AUTOLASA posee una explicación clara en cuanto a simbología y políticas?

Tabla 6. Explicación clara de los actuales manuales de proceso

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	130	37%
Indiferente	162	46%
Totalmente en desacuerdo	58	17%
Total general	350	100%

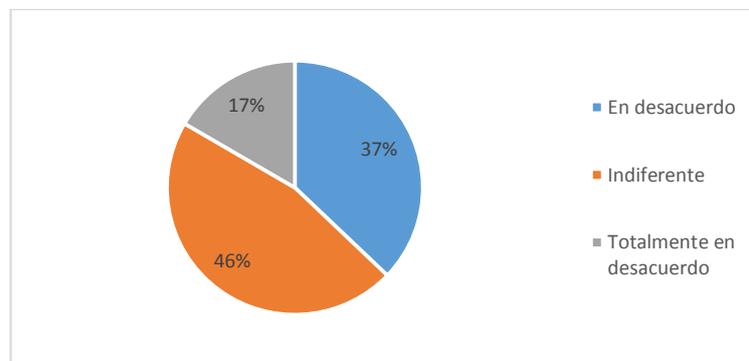


Figura 8. Explicación clara de los actuales manuales de proceso
Elaborado por autores.

Sobre la claridad de los actuales manuales de proceso para ser interpretados, un porcentaje considerable que corresponde al 37% respondió negativamente, el 17% confirmó la totalidad de su rechazo y por otra parte el 46% fue indiferente. En esta pregunta la mayoría de encuestados no estuvo de acuerdo con la explicación de estos documentos y este fue un factor desfavorable, ya que los manuales de proceso recogieron la secuencia de las actividades en relación a los cargos y funciones que tenía todo el personal de la organización y sirvieron como base y soporte para la gestión diaria donde el trabajador pudo consultar; y esta guía debería direccionarlo hacia una diligencia de éxito, sin embargo la existencia de ambigüedad, confusión o desactualización de este tipo de documentos generó impericia en el desarrollo de

las actividades cotidianas además de sobrecarga laboral, duplicidad de tareas, estrés, retraso en las gestiones, incongruencias en los procesos y finalmente el cliente siempre sería el mayor afectado.

4. ¿Se llevan a cabo procesos de inducción que hacen posible que el nuevo empleado conozca la cultura de la empresa AUTOLASA, así como las funciones a ejercer?

Tabla 7. Adecuados procesos de inducción

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	119	34%
En desacuerdo	14	4%
Indiferente	217	62%
Total general	350	100%

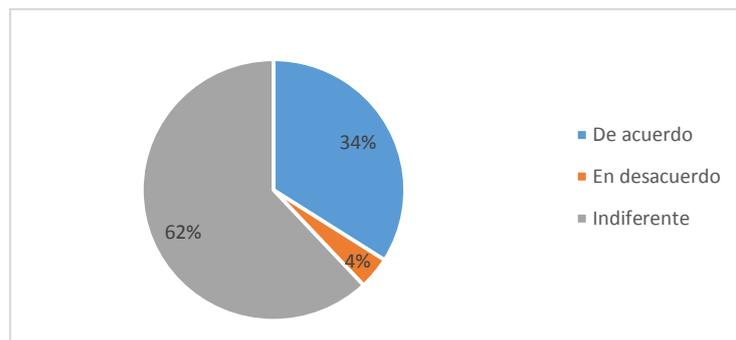


Figura 9. Adecuados procesos de inducción
Elaborado por autores.

En esta pregunta se cuestionó sobre los actuales procesos de inducción que se ofrece a los nuevos colaboradores, el 62% fue indiferente, el 34% estuvo de acuerdo y el 4% restante en desacuerdo. La orientación y capacitación al personal nuevo sería un proceso muy importante que no debería ser tomado a la ligera, ya que de este depende la armonía del equipo de trabajo y la rápida integración de este elemento a la organización, por lo que fue preciso brindar información general y específica de la empresa, del departamento, sobre las funciones, responsabilidades, objetivos a corto, mediano y largo plazo y demás indicaciones que necesite para integrarse positivamente al equipo de trabajo, siempre buscando que los compañeros, jefes y directivos sirvan de apoyo y motivación para el desenvolvimiento del nuevo trabajador.

5. ¿Considera que se cumplen todos los procesos de gestión de talento humano dentro de la compañía AUTOLASA?

Tabla 8. Cumplimiento de los procesos de gestión de talento humano

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	73	21%
En desacuerdo	88	25%
Indiferente	161	46%
Totalmente en desacuerdo	28	8%
Total general	350	100%

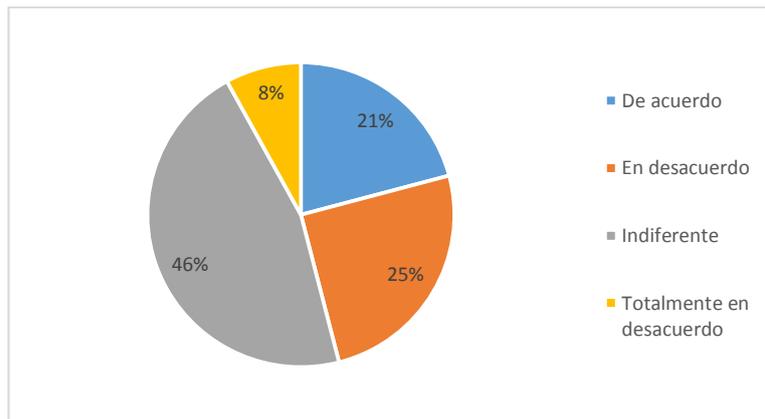


Figura 10. Cumplimiento de los procesos de gestión de talento humano
Elaborado por autores.

Respecto a los procesos de gestión y la conformidad de los encuestados con los mismos, el 46% se mostró indiferente, el 21% dijo estar de acuerdo y negativamente respondieron en dos grupos: el 25% eligiendo la opción en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo. Los procesos de gestión de talento humano son técnicas o métodos que se utilizan con la finalidad de conseguir, desarrollar, motivar y mantener colaboradores que aporten con sus capacidades, competencias y experiencia al desarrollo integral de la organización bajo un enfoque humanístico, de esta manera los procesos de este departamento deberían cubrir los requerimientos de la empresa y del personal, en este sentido se deberían identificar las falencias en la gestión para mitigar el efecto que estas tienen en el desarrollo del trabajo.

6. ¿Qué problemas han ocasionado las falencias en los procesos de talento humano?

Tabla 9. Problemas que generan las falencias en los procesos de talento humano

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Conflictos laborales	44	13%
Desinterés	14	4%
Rotación	87	25%
Sobrecarga de trabajo	205	59%
Total general	350	100%

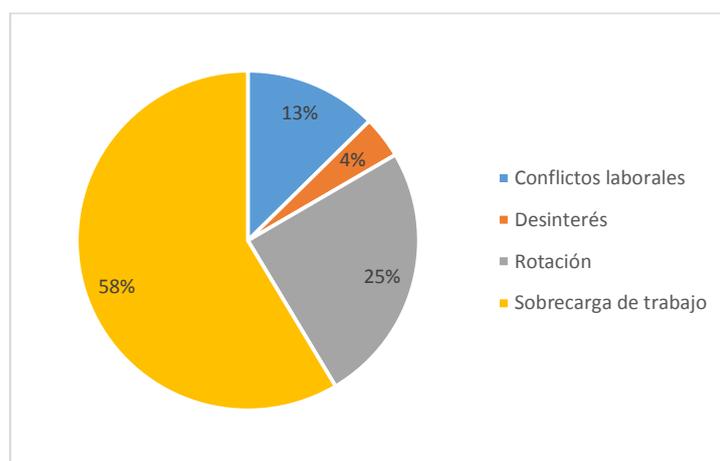


Figura 11. Problemas que generan las falencias en los procesos de talento humano
Elaborado por autores.

Se planteó esta interrogante con la finalidad de conocer que problemas se suscitan por las falencias en los procesos de talento humano, el 59% dijo que sobrecarga de trabajo, el 25% incrementó en los niveles de rotación de personal, el 4% manifestó que desinterés en el trabajo y el 13% restante conflictos laborales. Como anteriormente se expuso, al no cumplir los procesos de gestión de talento humano con los lineamientos que le compete esto repercutiría negativamente en el desarrollo organizacional, por lo que fue preciso generar estrategias motivacionales, de integración, capacitación, desarrollar roles de liderazgo, reconocimiento de méritos, autonomía y demás factores que produzcan lealtad en los trabajadores.

7. ¿Cree usted que las falencias en los procesos de talento humano afectan el desarrollo normal del trabajo?

Tabla 10. Repercusión de las falencias de los procesos de talento humano en el desarrollo normal del trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	175	50%
Indiferente	43	12%
Totalmente de acuerdo	132	38%
Total general	350	100%

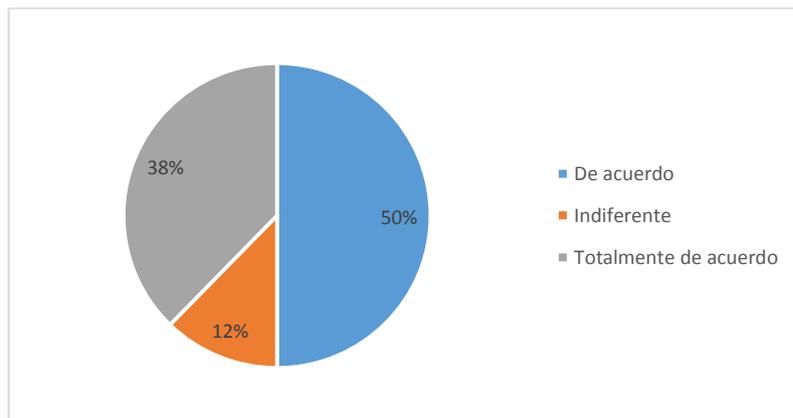


Figura 12. Repercusión de las falencias de los procesos de talento humano en el desarrollo normal del trabajo.

Elaborado por autores.

Esta pregunta se esbozó con el objetivo de conocer si el personal se siente afectado por los actuales procesos de talento humano, el 38% confirmó totalmente esta aseveración, el 50% dijo estar de acuerdo y el 12% restante fue indiferente. De esta forma la mayoría coincidió en que la mala gestión de los procesos de talento humano afectaba directamente el desarrollo normal del trabajo por lo que se pudo inferir en que este es el problema que se debía mitigar para que la empresa pudiera contar con un equipo de trabajo competente, dinámico, proactivo y que fuera capaz de genera valor agregado al desarrollo de sus funciones.

8. ¿Se realiza algún diagnóstico sobre los requerimientos del personal para desarrollar sus planes, programas, proyectos o procesos a nivel departamental y personal?

Tabla 11. Atención de los requerimientos del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	103	29%
En desacuerdo	115	33%
Indiferente	104	30%
Totalmente en desacuerdo	28	8%
Total general	350	100%

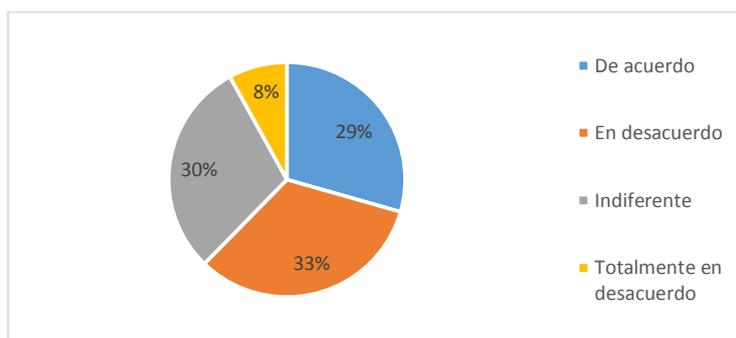


Figura 13. Atención de los requerimientos del personal
Elaborado por autores.

En esta pregunta se quiso conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores sobre la atención que la empresa les brinda a los requerimientos para efectuar su trabajo de la mejor manera, es así que negativamente respondieron en dos grupos: el 8% eligió la opción totalmente en desacuerdo y el 33% en desacuerdo; mientras que de forma positiva el 29% dijo estar de acuerdo con las condiciones de trabajo y el 30% muestra indiferencia a este cuestionamiento.

Determinar las necesidades de los trabajadores, tanto económicas, personales, profesionales, de crecimiento, ideales y motivaciones son aspectos necesarios que el departamento de recursos humanos debe diagnosticar con la finalidad de no solo buscar el rendimiento del colaborador sino su satisfacción integral para así conseguir una estabilidad en la fuerza de trabajo de la organización. De esta manera fue necesario que el departamento de talento humano revisara periódicamente los requerimientos del personal que podrían ser

materiales o recursos tecnológicos para el desarrollo de sus funciones o necesidades básicas de cualquier tipo, sean por variantes internas o externas que requiera el soporte de la empresa como respuesta gratuita hacia el trabajador.

9. ¿Con qué frecuencia la empresa AUTOLASA aplica algún plan institucional de formación y desarrollo del personal?

Tabla 12. Frecuencia con la que la empresa aplica plan institucional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En ocasiones	132	38%
Frecuentemente	29	8%
Nunca	14	4%
Rara vez	175	50%
Total general	350	100%

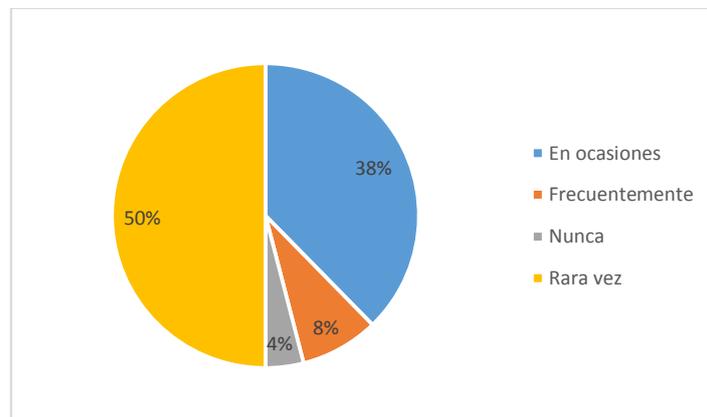


Figura 14. Frecuencia con la que la empresa aplica plan institucional.

Elaborado por autores.

Con el objetivo de determinar la periodicidad en la que la empresa desarrolla planes institucionales de formación y desarrollo, el 38% dijo que se realizan de manera ocasional, el 8% con frecuencia, el 4% dijo que nunca y el 50% restante manifestó que rara vez. Los planes y programas para desarrollar y fortalecer los conocimientos de los trabajadores fueron de vital importancia para retroalimentar y actualizar a los mismos sobre algún tema en específicos o formas y técnicas para obtener mayor eficiencia en su trabajo, esta estrategia permitiría contar con elementos más competitivos con aptitudes y habilidades más diestras para hacer frente a problemas, decisiones y situaciones que ameritasen la aplicación de esta preparación; es así

que la capacitación no solo aporta al currículum del empleado, sino que sería una inversión que debería realizar la empresa si desea contar con un personal calificado y productivo.

10. ¿Considera que hay aspectos importantes que deberían incluirse en el diseño de los procesos de gestión de talento humano?

Tabla 13. Necesidad de incluir aspectos importantes en el diseño de los procesos de gestión de talento humano.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	177	51%
Indiferente	57	16%
Totalmente de acuerdo	116	33%
Total general	350	100%

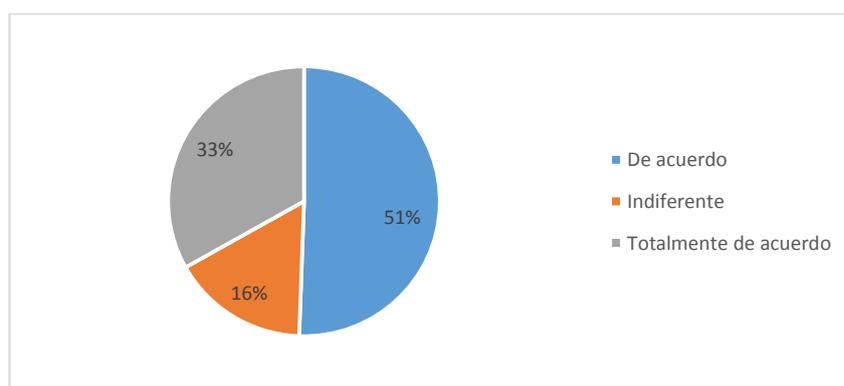


Figura 15. Necesidad de incluir aspectos importantes en el diseño de los procesos de gestión de talento humano.

Elaborado por autores.

El 51% de la muestra consideró que hay procesos importantes que deben incluirse para el diseño de los procesos de gestión de talento humano, el 16% fue indiferente y el 33% restante estuvo totalmente de acuerdo con esta aseveración. De esta manera se evidenció que el personal ha detectado las falencias del departamento como ente aislado que no le dedicaba el tiempo y los recursos necesarios a las necesidades de los trabajadores, por lo que sería preciso enmendar esta percepción por medio de estrategias de apoyo al personal, ya que es el recurso que le brindaría sostenibilidad a la empresa.

11. ¿La empresa AUTOLASA cuenta con mecanismos efectivos para la difusión de las normativas y procesos de gestión de talento humano?

Tabla 14. Existencia de mecanismos para la difusión de las normativas y procesos de gestión de talento humano.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	8%
En desacuerdo	175	50%
Indiferente	146	42%
Total general	350	100%

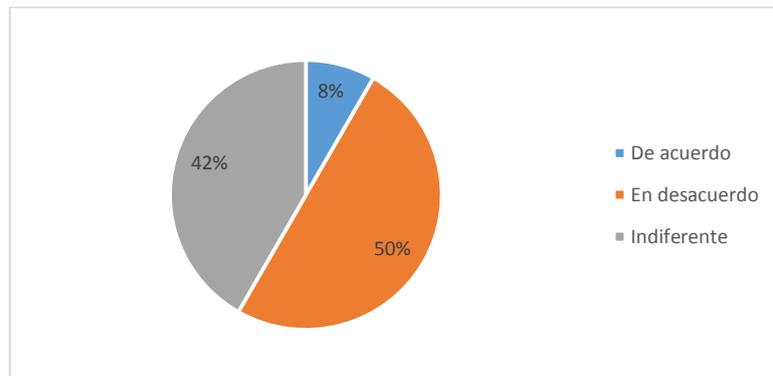


Figura 16. Existencia de mecanismos para la difusión de las normativas y procesos de gestión de talento humano.

Elaborado por autores.

Sobre la efectividad de la difusión de las normativas de talento humano, el 50% no está de acuerdo, manifestando que hay falencias en la emisión de la información lo que genera incumplimiento en el desarrollo de sus funciones, el 42% fue indiferente y el 8% restante estuvo de acuerdo como se retroalimenta al personal sobre la gestión de talento humano. Bajo estos resultados se pudo inferir en la necesidad de incorporar medios de comunicación que permitan retroalimentar al personal sobre los cambios, implementaciones y disposiciones del departamento de talento humano, para así evitar problemas conductuales, operacionales o de gestión en los colaboradores, además fue necesario que el departamento busque la comprensión, aceptación y colaboración del personal en los cambios o normativas que se llegase a implementar.

12. ¿Considera que se realiza algún seguimiento, evaluación y control a los procesos de talento humano de la empresa AUTOLASA?

Tabla 15. Existencia de seguimiento, evaluación y control a los procesos de talento humano

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	73	21%
En desacuerdo	101	29%
Indiferente	176	51%
Total general	350	100%

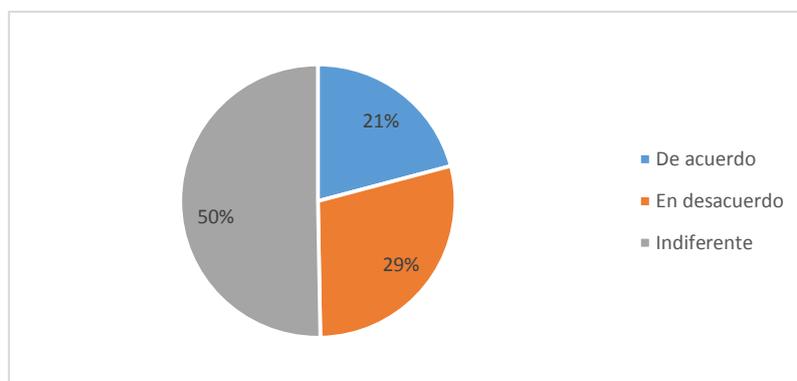


Figura 17. Existencia de seguimiento, evaluación y control a los procesos de talento humano. Elaborado por autores.

Sobre el desarrollo de procesos de evaluación y control el 51% fue indiferente a los mismos, el 21% estuvo de acuerdo y, por el contrario, el 29% estuvo en desacuerdo es decir que manifestaron que estos mecanismos no han sido implementados en la organización. Para que la empresa pueda realizar un proceso de control y evaluación de resultados sería necesaria una estructura previa de planificación que bosqueje lo que se desea implementar, en este sentido el control se utilizó como un medio para alcanzar los objetivos antes pautados y su finalidad fue brindar información de la actualidad de los procesos, identificar la existencia y el origen de alguna desviación en las gestiones vinculadas al logro de las metas para así implementar los respectivos correctivos a tiempo.

13. ¿Cree que deberían rediseñarse los procesos de gestión de talento humano en la empresa AUTOLASA?

Tabla 16. Necesidad de rediseñar los procesos de talento humano.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	147	42%
Indiferente	116	33%
Totalmente de acuerdo	87	25%
Total general	350	100%

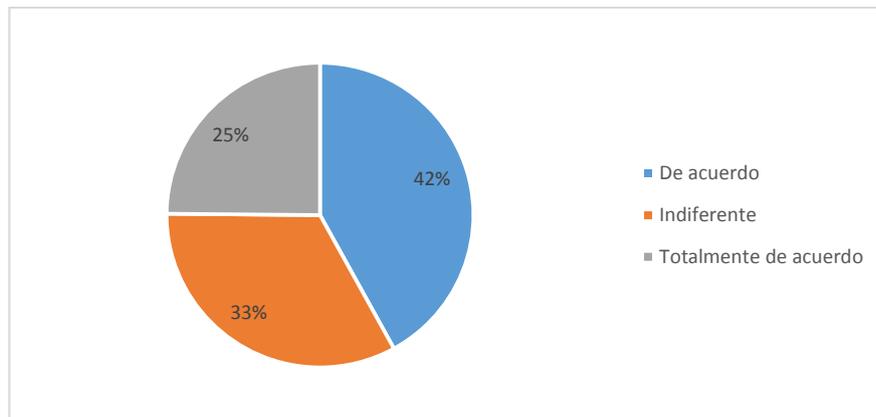


Figura 18. Necesidad de rediseñar los procesos de talento humano.
Elaborado por autores.

Respecto al rediseño de los procesos de gestión de talento humano, la mayoría de la muestra respondió de manera positiva, es así como el 25% expuso su aceptación total, el 42% manifestó estar de acuerdo y el 33% se mantuvo al margen siendo inexpresivo ante la propuesta planteada.

Dada la aceptación de los encuestados para la implementación de la propuesta, se pudo inferir en que estos conocen la necesidad de reclutar personal calificado y mantener una formación competitiva en los mismos por medio de oportunidades de capacitación, promoción y desarrollo.

14. ¿Estaría dispuesto a colaborar en el rediseño de los procesos de gestión de talento humano?

Tabla 17. Disposición para colaborar en el rediseño de los procesos de gestión de talento humano.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	148	42%
Indiferente	101	29%
Totalmente de acuerdo	101	29%
Total general	350	100%

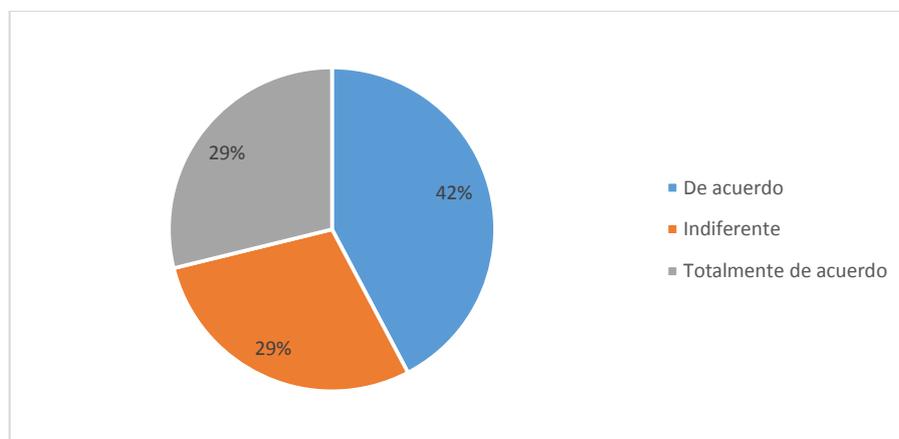


Figura 19. Disposición para colaborar en el rediseño de los procesos de gestión de talento humano. Elaborado por autores.

Referente a la participación y colaboración activa del personal en el rediseño de los procesos de gestión de talento humano el 29% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 42% de acuerdo y el 29% de la muestra fue indiferente. En este sentido la participación de los colaboradores fue mayoritaria debido a que ellos también deseaban que sus habilidades y competencias fuesen aprovechadas de la mejor manera, tener oportunidades de ascenso y crecimiento profesional, poseer sueldos competitivos y ser parte del crecimiento de la organización; sin embargo, sería necesario que el sector encuestado que se mantiene indiferente sea motivado y capacitado para que pueda tener la misma visión del equipo de trabajo.

15. ¿Qué beneficios considera que traería consigo el rediseño de los procesos de gestión de talento humano?

Tabla 18. Beneficios que traería el rediseño de los procesos de gestión de talento humano

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
División de tareas	160	46%
Mejor clima laboral	104	30%
Menos conflictos laborales	15	4%
Planes de formación y desarrollo	14	4%
Selección de personal idóneo	57	16%
Total general	350	100%

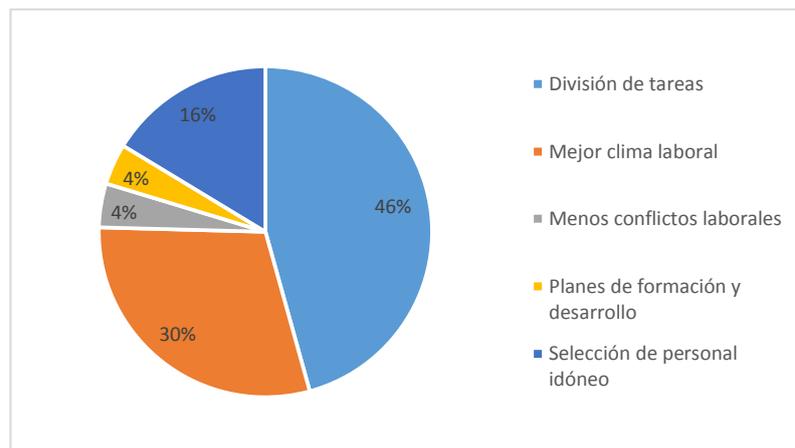


Figura 20. Beneficios que traería el rediseño de los procesos de gestión de talento humano.
Elaborado por autores.

En esta pregunta se buscó conocer los beneficios que los trabajadores esperan de la implementación de la propuesta, el 46% dijo que una equitativa división de tareas, el 30% mencionó que mejor clima laboral, el 16% selección de personal idóneo, el 4% menos conflictos laborales y el 4% restante planes de formación y desarrollo. De esta forma los colaboradores estuvieron conscientes de sus necesidades y las expusieron libremente porque esperan mejorar la eficiencia de su gestión y así tener una mayor satisfacción en los resultados.

3.5 Conclusión de la investigación de campo

De acuerdo, a la investigación realizada a los trabajadores de la empresa Autolasa S.A., se pudo citar las siguientes conclusiones:

La empresa no cuenta con un diseño de perfil de trabajadores que guarde relación con las funciones de estos, ni tampoco con los requerimientos de las diferentes áreas de la entidad, es así como el departamento de recursos humanos no integra la filosofía corporativa de la organización con las competencias del talento humano, empleándose de manera inadecuada a personas que no responden a las necesidades de las diferentes áreas.

El actual manual de procesos que emplea la empresa AUTOLASA, no posee una explicación clara en cuanto a simbología y políticas, dejando dudas a los trabajadores sobre la secuencia de las actividades en relación con los cargos y funciones que tiene todo el personal de la organización, también se pudo evidenciar que no se realiza un proceso de inducción.

Las falencias del departamento de RRHH han generado sobrecarga laboral, así lo manifestó más del 50% de los trabajadores; de esta manera, es necesario que se revise periódicamente los requerimientos del personal para el mejoramiento de sus funciones y así contribuir al desarrollo de sus competencias como una inversión integral para la entidad a través de capacitaciones y frecuentes evaluaciones de progreso y control. La mayoría de los trabajadores estaría totalmente dispuesta a colaborar en el rediseño de los procesos de gestión de talento humano para optimizar el clima laboral y la división de las tareas.

Capítulo 4.

La Propuesta

4.1 Introducción a la propuesta

4.1.1 Generalidades

Luego de haber realizado la investigación de campo se pudo constatar las falencias que presenta la compañía Autolasa, respecto a los procesos de gestión de talento humano, los cuales están basados únicamente en dos procesos: el reclutamiento y selección del personal; e inducción y desarrollo. Sin embargo, según el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano hace falta involucrar más aspectos que permitan el aprovechamiento absoluto de las capacidades de las personas, más aún considerando que Autolasa es una empresa que se dedica a la comercialización, venta de repuestos y servicios de mecánica automotriz, es imprescindible que cuente con procesos ligados a la comunicación empresarial, la estimulación moral y material y la salud ocupacional, que es lo que actualmente no posee.

4.1.2 Situación actual de Autolasa



Figura 21. Logo de la marca Autolasa.

Autolasa es una compañía ecuatoriana que tiene la representación oficial para ser concesionario de la marca de vehículos CHEVROLET en la ciudad de Guayaquil. Su constitución data de la década de 1980 en donde se planteó como visión establecerse como una empresa dinámica que diversifique sus servicios en comercialización de vehículos, repuestos, talleres de mecánica automotriz, taller de pintura y venta de accesorios. A pesar de todos los desafíos que ha tenido que enfrentar esta compañía a lo largo de su trayectoria, se mantiene en el campo empresarial por su solidez y responsabilidad social corporativa para sus acreedores y su marca comercial CHEVROLET. Para el año 2009 ingresó a la Bolsa de

Valores en donde obtuvo una de las calificaciones más altas en temas de riesgo del sector automotriz, recibiendo la ponderación AA+, en mérito a su excelente desempeño y compromiso para con los inversionistas, colaboradores, clientes y el Estado, cumplimiento responsablemente con el pago de sus impuestos y respetando la normativas laborales que rigen en el país (Autolasa, 2017).

La misión de la compañía es:

Lograr calidad y servicio integral a través de la segmentación del mercado por producto, lo cual nos permite generar identidad, confiabilidad, autonomía y crecimiento en todos nuestros negocios ofreciendo la mejor opción al cliente y contando para ello con: Personal capacitado y comprometido (Autolasa, 2017).

Mientras que su visión es:

Autolasa con el esfuerzo de todos sus proveedores, socios, colaboradores y accionistas, generará clientes fieles en el servicio de pre y post venta, realizando para ello un desarrollo permanente de productos y servicios, resultado de un trabajo constante de las necesidades del cliente (Autolasa, 2017).

4.1.3 Cultura Organizacional

Por ser concesionario CHEVROLET, el personal que labora en la compañía Autolasa posee una cultura organizacional basada en estándares internacionales cuyo compromiso es lograr la fidelidad de sus clientes, enfocados en el propósito global de la organización. Esta cultura se basa en aspectos como:

- Autolasa busca ganar clientes de por vida, por eso sus marcas inspiran pasión y lealtad al momento de conducir un vehículo.
- Los autos que se comercializan poseen una tecnología de vanguardia, equipada de tal forma que brinde seguridad a sus pasajeros, así como otorgar un manejo cómodo durante los recorridos.

- La compañía participa en proyectos sociales para ayudar a las personas de estratos sociales menos favorecidos.

En lo que respecta a los valores estos se fundamentan en los siguientes aspectos:

- Clientes: para enfocarse en decisiones que maximicen la calidad y seguridad de las unidades vendidas.
- Equipo: todos los concesionarios buscan desarrollar relaciones interpersonales tanto dentro como fuera de la organización, respetando la forma de pensar de cada uno de sus miembros, ya sea en el contexto político, religioso o de género. Por tanto, Autolasa se considera una empresa que promueve la inclusión social y busca eliminar prácticas de segregación dentro de sus colaboradores.
- Excelencia: el trabajo en equipo es lo que consolida la fuerza y tenacidad para triunfar en el mercado automotriz, bajo prácticas de integridad que no repercutan o afecten a otros sectores de la sociedad, por ejemplo, el medio ambiente.

Por otra parte, las prioridades culturales de Autolasa se determinan por factores como:

- Innovación: que resume la adaptación a los cambios y el aprovechamiento de nuevas oportunidades que permitan mejorar la experiencia de los clientes.
- Velocidad: al momento de tomar decisiones que definan una ventaja competitiva.
- Responsabilidad: con los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente, así como también responsabilidad corporativa en el uso de buenas prácticas de manufactura, de competencia justa y de libre mercado.
- Confianza: las unidades brindan todas las seguridades para los clientes.
- Una sola compañía: a través del trabajo comprometido de cada uno de los colaboradores para cumplir las metas de la organización (Chevrolet, 2017).

4.2 Análisis FODA al Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano

En este apartado se hará un diagnóstico de los factores internos y externos que se desenvuelven dentro del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano de la empresa Autolasa:

4.2.1 Factores internos

Con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades se elaboró un análisis del microentorno, es decir de los aspectos que inciden al interior de la compañía Autolasa en lo que respecta al área de talento humano, con la finalidad de identificar los puntos fuertes que pueden servir de apoyo para reducir el impacto de las debilidades o minimizarlos según corresponda. A continuación se presenta el listado de fortalezas y debilidades.

4.2.1.1 Fortalezas

- F1: El personal encargado de la gestión de talento humano posee amplios conocimientos en la selección y contratación de personas.
- F2: Por tratarse de la representación de una marca comercial multinacional, el equipo humano se encuentra motivado y orgulloso de pertenecer a esta entidad.
- F3: Existe un bajo nivel de conflictividad laboral.
- F4: Los canales existentes en la organización permiten una correcta comunicación interdepartamental.
- F5: Existe madurez laboral enfocada en una mejora continua de las competencias técnicas.

4.2.1.2 Debilidades

- D1: No existe un sistema de auditoría que controle la selección y contratación de las personas más idóneas de conformidad con los requerimientos y necesidades de cada departamento.

- D2: A pesar de que existe un proceso de inducción y formación, los planes de capacitación son poco frecuentes en la compañía.
- D3: Algunos colaboradores suelen tener conocimientos obsoletos, por tanto requieren de una actualización constante, principalmente considerando que la tecnología de la mecánica automotriz suele presentar cambios de manera frecuente.
- D4: Aunque el ambiente laboral es bueno, hace falta propuesta de integración del personal.
- D5: Existe sobrecarga de trabajo, a consecuencia de que los procesos no se encuentran bien definidos para el personal, generando duplicidad de funciones, en algunos casos.

4.2.1.3 Matriz de prioridades de factores Internos

En la siguiente matriz se clasifican los factores internos según el impacto probabilístico que pudieran tener dentro de los resultados de la organización.

Probabilidad de	Alto	F1, F2, D1, D3, D5		
	Medio		F3, D2	
	Bajo			F4, F5, D4
		Alto	Medio	Bajo
		Impacto Probabilístico		

Figura 22. Matriz de prioridades relacionadas a factores internos y externos

4.2.1.4 Perfil Estratégico de Factores Internos

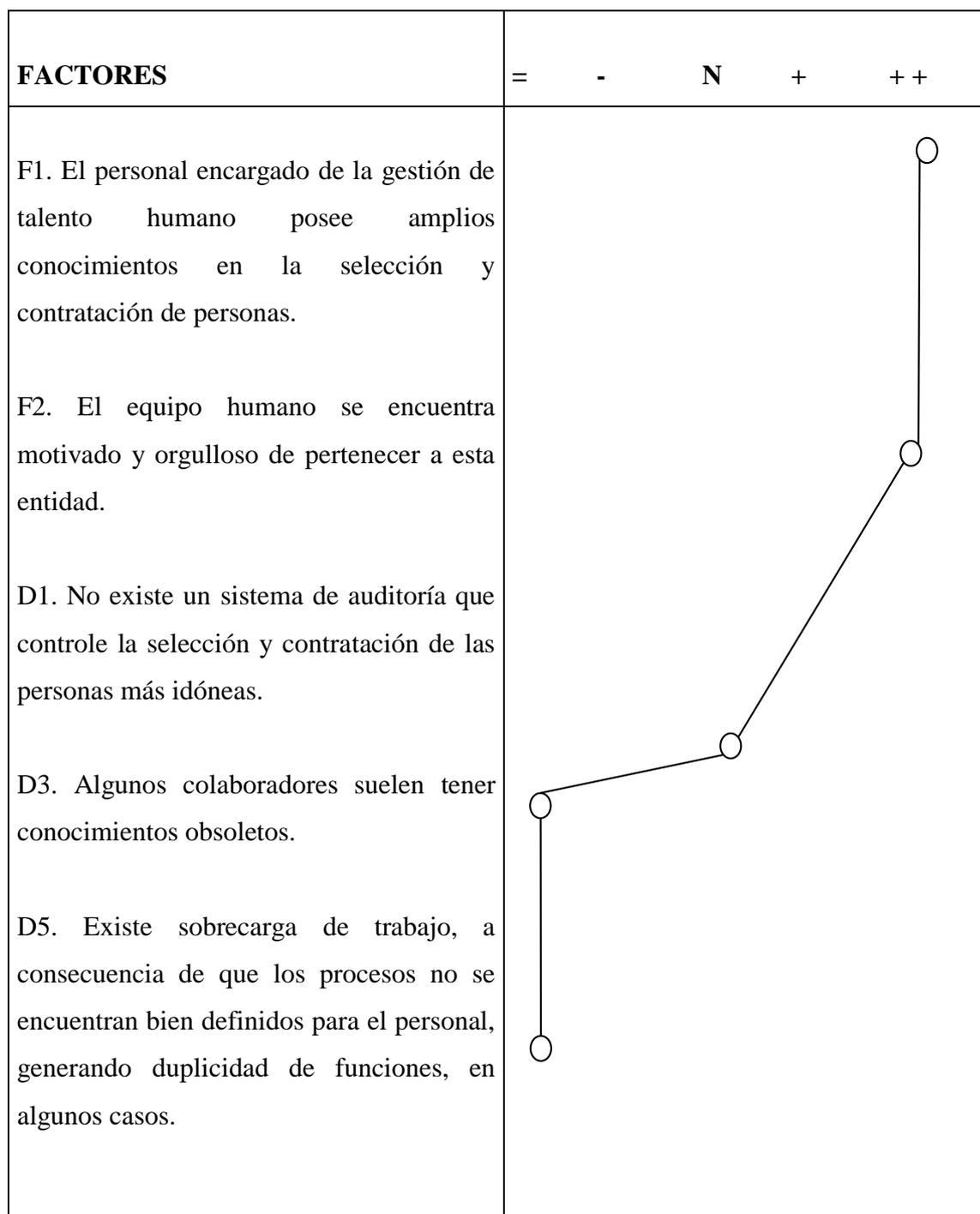


Figura 23. Perfil de factores internos.

Leyenda:

=Muy Negativo, - Negativo, + Positivo, ++ Muy Positivo, N Neutro

4.2.1.5 Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Internos (IFAS)

Factor clave	Peso	Clasificación (1-5)	Ponderación
Fortalezas			
F1. El personal encargado de la gestión de talento humano posee amplios conocimientos en la selección y contratación de personas.	0.25	5	1.25
F2. El equipo humano se encuentra motivado y orgulloso de pertenecer a esta entidad.	0.15	3	0.45
Debilidades			
D1. No existe un sistema de auditoría que controle la selección y contratación de las personas más idóneas.	0.10	3	0.30
D3. Algunos colaboradores suelen tener conocimientos obsoletos.	0.25	4	1.00
D5. Existe sobrecarga de trabajo, a consecuencia de que los procesos no se encuentran bien definidos para el personal, generando duplicidad de funciones, en algunos casos.	0.25	4	1.00
Total	1.00		4.00

Figura 24. Matriz estratégica de factores internos

De acuerdo con los resultados de la ponderación se obtuvo una calificación de 4/5, por lo que se podría afirmar que el grado de respuesta de los procesos de gestión de talento humano es aceptable, y se tiene un valor alto, de manera que es posible utilizar las fortalezas para minimizar el impacto de las debilidades, a través de la aplicación de la matriz FODA.

4.2.2 Factores externos

4.2.2.1 Oportunidades

- O1: A través del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano se busca aprovechar las capacidades y competencias laborales.

- O2: Se puede implementar nuevos procesos y sistemas de gestión para mejorar el ambiente laboral de la compañía Autolasa.
- O3: Permite una actualización de las políticas enfocadas a la gestión del talento humano en la organización.
- O4: Se impulsa la creación de espacios de trabajo que fomenten óptimas condiciones laborales.

4.2.2.2 Amenazas

- A1: Es posible que se incrementen los niveles de rotación de personal, debido a que no se atienden satisfactoriamente sus requerimientos, en cuanto a procesos de formación y desarrollo.
- A2: El personal que se desvincula de Autolasa podría vender información de la compañía a otros competidores, significando un riesgo de confidencialidad.
- A3: Si no se corrigen los procesos de selección y reclutamiento es posible que se contrate personal poco calificado para realizar su trabajo.
- A4: La sobrecarga de trabajo podría incidir en un incremento de los conflictos laborales, afectando el ambiente de trabajo.

4.2.2.3 Matriz de Prioridades de Factores Externos.

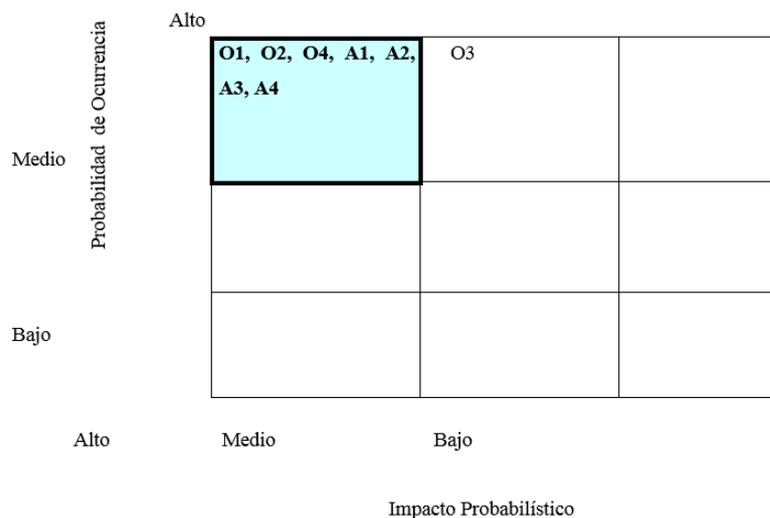


Figura 25. Matriz de factores externos

4.2.2.4 Perfil estratégico de factores externos

FACTORES	=	-	N	+	++
<p>O1: A través del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano se busca aprovechar las capacidades y competencias laborales.</p> <p>O2: Se puede implementar nuevos procesos y sistemas de gestión para mejorar el ambiente laboral de la compañía Autolasa.</p> <p>O4: Se impulsa la creación de espacios de trabajo que fomenten óptimas condiciones laborales.</p> <p>A1: Es posible que se incrementen los niveles de rotación de personal, debido a que no se atienden satisfactoriamente sus requerimientos, en cuanto a procesos de formación y desarrollo.</p> <p>A2: El personal que se desvincula de Autolasa podría vender información de la compañía a otros competidores, significando un riesgo de confidencialidad.</p> <p>A3: Si no se corrigen los procesos de selección y reclutamiento es posible que se contrate personal poco calificado para realizar su trabajo.</p> <p>A4: La sobrecarga de trabajo podría incidir en un incremento de los conflictos laborales, afectando el ambiente de trabajo.</p> <p>Leyenda: =Muy Negativo, - Negativo, + Positivo, ++ Muy Positivo, N Neutro</p>	<p>The graph plots the following approximate values for each factor:</p> <ul style="list-style-type: none"> O1: ++ O2: ++ O4: + A1: - A2: - A3: = A4: - 				

Figura 26. Matriz estratégica de factores externos

4.2.2.5 Tabla Matriz de Evaluación de los factores externos. (EFAS)

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos

Factores	Peso	Clasificación (1-5)	Ponderación
Oportunidades			
O1: A través del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano se busca aprovechar las capacidades y competencias laborales.	0.20	4	0.80
O2: Se puede implementar nuevos procesos y sistemas de gestión para mejorar el ambiente laboral de la compañía Autolasa.	0.15	5	0.75
O4: Se impulsa la creación de espacios de trabajo que fomenten óptimas condiciones laborales.	0.10	3	0.30
Amenazas			
A1: Es posible que se incrementen los niveles de rotación de personal, debido a que no se atienden satisfactoriamente sus requerimientos, en cuanto a procesos de formación y desarrollo.	0.20	3	0.30
A2: El personal que se desvincula de Autolasa podría vender información de la compañía a otros competidores, significando un riesgo de confidencialidad.	0.10	2	0.20
A3: Si no se corrigen los procesos de selección y reclutamiento es posible que se contrate personal poco calificado para realizar su trabajo.	0.10	3	0.30
A4: La sobrecarga de trabajo podría incidir en un incremento de los conflictos laborales, afectando el ambiente de trabajo.	0.15	3	0.45
Total	1.00		3.10

El resultado de la ponderación dio 3.1 lo que significa que el nivel de respuesta de las oportunidades para hacer frente a las amenazas es medio. Sin embargo, se debe trabajar para el mejoramiento de aquellos factores que tuvieron una baja incidencia, como el caso de la O3 ya que sería una reserva potencial para el mejoramiento de los resultados de los factores del macroentorno.

4.2.2.6 Matriz FODA – Impacto

La matriz FODA se enfoca en la búsqueda de los factores claves a partir de su integración simultánea para formular el problema y la solución estratégica para el área de Talento Humano en la empresa Autolasa. Estos factores se extraen de la evaluación realizada previamente de los factores internos y externos con la finalidad de organizar una matriz en donde cada cuadrante relacione los elementos internos con los externos, especialmente aquellos que pudieran tener alguna influencia sobre otro, se marca con una cruz la intersección, luego se analiza toda la matriz para sumar los puntos acumulados de cada elemento entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con las siglas ADFO se formula el problema estratégico, mientras que la solución estratégica resulta de las siglas FODA. A continuación se presenta la matriz FODA – Impacto

MATRIZ FODA - IMPACTO										
		FACTORES EXTERNOS								TOTAL
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		O1	O2	O4	A1	A2	A3	A4		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	X	X	X			X		4
		F2	X	X	X			X	X	5
	DEBILIDADES	D1		X	X			X	X	4
		D3	X	X				X	X	3
		D5	X	X	X				X	4
			4	4	4	0	0	4	4	

Figura 27. Matriz de impacto FODA

OFENSIVA	DEFENSIVA
ADAPTATIVA	SUPERVIVENCIA

Figura 28. Resultado de análisis FODA

Una vez que se ha hecho el análisis de la matriz FODA – Impacto, se establece que el área de Talento Humano de la empresa Autolasa mantiene una posición estratégica adaptativa, por tanto, deben realizarse acciones que guarden relación con ese enfoque.

Tabla 20. Estrategias para disminuir impacto de debilidades y amenazas

FACTORES EXTERNOS	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento de las capacidades y competencias laborales a través del SGICH - Implementación de nuevos procesos y sistemas de gestión. - Creación de espacios de trabajo que fomenten óptimas condiciones laborales 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posible incremento de la rotación de personal. - Irrespeto del protocolo de confidencialidad. - Contratación de personal poco calificado. - Posibilidad de incremento de los conflictos laborales.
<p>FACTORES INTERNOS</p>	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplios conocimientos en la selección y contratación de personas. - Equipo humano motivado y orgulloso de pertenecer a la entidad. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe un sistema de auditoría de control en la selección y contratación de las personas más idóneas. - Algunos colaboradores suelen tener conocimientos obsoletos o desactualizados. - Existe sobrecarga laboral y duplicidad de funciones, en algunos casos.

4.2.3 Formulación estratégica del problema

A

Si se contrata personal poco calificado.

D

Y no se diseña un proceso que controle la selección y contratación de las personas más idóneas.

F

Aunque se tengan amplios conocimientos en la selección y contratación de personas y el equipo humano esté motivado y orgulloso de pertenecer a la entidad.

O

No se podrán aprovechar las capacidades y competencias laborales a través del SGICH, ni se podrán crear espacios de trabajo que fomenten óptimas condiciones laborales

4.2.4 Solución estratégica

F

Si se utiliza el amplio conocimiento del personal en aspectos como la selección y contratación de personas.

O

Aprovechando al máximo las capacidades y competencias laborales que propone el SGICH, y se crean espacios de trabajo de fomenten óptimas condiciones laborales.

D

Se podrá disponer de un sistema de procesos que controle la selección y contratación de las personas más idóneas de conformidad con los requerimientos y necesidades de cada departamento.

A

Y con ello evitar el posible efecto de un incremento en los niveles de rotación del personal, y mejorar la distribución del trabajo para evitar la sobrecarga laboral.

4.3 Planeación estratégica del Capital Humano

4.3.1 Misión

Garantizar la selección, gestión y desarrollo del talento humano de la compañía Autolasa, a través del aprovechamiento de sus capacidades intelectuales y físicas, que juntamente con la debida motivación, permita la consecución de los objetivos organizacionales.

4.3.2 Visión

Fomentar la retención del personal altamente calificado, bajo el diseño de un sistema de gestión integrado de capital humano, que promueva el bienestar de la institución y vele por los principios éticos, morales y profesionales de la compañía Autolasa.

4.3.3 Objetivos del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano

- Mantener el equilibrio armónico de las relaciones laborales de la empresa con sus trabajadores, velando por sus deberes y obligaciones adquiridas por las leyes laborales y el derecho común.
- Lograr una eficiente administración de toda la información que se relacione con los trabajadores, a fin de que sirva como base en las evaluaciones realizadas al personal.
- Guardar pleno apego a las políticas, reglas, normas y procedimientos internos que han sido emitidos por los mandos gerenciales.

4.3.4 Políticas internas

Las políticas internas tienen como objetivo regular el funcionamiento de los procesos de gestión de talento humano, a fin de conocer toda la información que ingrese y salga del departamento y se compruebe que sea proporcionada de manera oportuna. Para este efecto, se debe vigilar el cumplimiento de todas las labores que se encomiendan a los subordinados. De tal manera, las políticas se categorizan en base a estos criterios:

<p>Política de Provisión de RR. HH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar en condiciones óptimas con la finalidad de captar el mejor personal para la institución. • Establecer patrones de calidad para la admisión del personal, incluyendo pruebas de aptitudes físicas, intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo. • Integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la institución de una forma ágil y amable.
<p>Política de Aplicación de RR. HH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar requisitos básicos de la fuerza de trabajo, desempeño de tareas y funciones. • Establecer criterios de planeación, colocación y rotación interna del personal según amerite el caso, en función a las oportunidades futuras que se manifiesten dentro de la institución. • Evaluar el desempeño del recurso humano.
<p>Políticas de Mantenimiento de RR.HH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los criterios de remuneración del personal, considerando los cargos y salarios del mercado y el desempeño alcanzado. • Motivar el recurso humano, con la moral elevada, creando un ambiente participativo y productivo dentro de la institución.
<p>Políticas de Desarrollo de RR. HH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un diagnóstico y monitoreo del recurso humano. • Promover en el personal la realización del potencial humano. • Garantizar la salud y la excelencia institucional.
<p>Políticas de Control de RR. HH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener banco de datos que proporcionen datos cuantitativos y cualitativos del trabajo realizado por el recurso humano. • Auditoría permanente del recurso humano.

Figura 29. Políticas internas para la empresa AUTOLASA S.A.

4.3.5 Organización

Dentro de la compañía, el talento humano se encuentra conformado por 350 personas los cuales están segmentados de la siguiente manera:

Segmentación por departamento	Número de Colaboradores
Administrativo	123
Operativo	143
Ventas	84
Total	350
Segmentación por género	
Femenino	122
Masculino	228
Total	350
Segmentación por nivel académico	
Primaria	140
Secundaria	130
Superior	70
Posgrado	10
Total	350

Figura 30. Segmentación del personal

4.4 Manual de procedimientos de talento humano

4.4.1 Proceso de Reclutamiento, selección e inducción

- Tarea 1: El jefe de área comunica la necesidad de nueva vacante.
- Tarea 2: La solicitud pasa a Gerencia administrativa para su aprobación.
- Tarea 3: Se consulta el manual de funciones por parte del Jefe de Talento Humano, para conocer el perfil del puesto y remuneración y se verifica si en la base de datos de la empresa, de reclutamientos anteriores, existen candidatos.
- En caso de existir se hace una promoción interna de la vacante para que suba un asistente del departamento.
- Decisión 1: Si no existen, se procese a realizar un reclutamiento de nuevos candidatos por medio de redes de empleo o anuncios en periódicos.

- Tarea 4: Una vez receptadas las carpetas de aspirantes, se establecen las convocatorias de candidatos.
- Tarea 5: Se hace una preselección de los candidatos en función al perfil y hoja de vida.
- Tarea 6: Se realiza entrevistas preliminares, en donde se incluyen la toma de pruebas y calificación de estas.
- Tarea 7: Se confirma referencias laborales y personales de los candidatos preseleccionados.
- Tarea 8: Se elabora informe de selección de candidatos.
- Tarea 9: Se entrega el informe al jefe de área y gerencia para su revisión.
- Tarea 10: Se convoca a los candidatos a entrevistas con la gerencia y jefes de área.
- Tarea 11: El jefe de área escoge al candidato idóneo para el puesto y lo comunica a Talento Humano, así como al candidato seleccionado para que asista a la empresa y se le entregue la lista de documentos necesarios para la contratación.
- Tarea 12: Se realiza el registro de la cita con clínica de convenios para la toma de exámenes pre-ocupacionales.
- Tarea 13: Se fija fecha de ingreso del candidato y se elabora contrato con periodo de prueba.
- Tarea 14: Se proporciona inducción al nuevo empleado.

Proceso de reclutamiento, selección e inducción

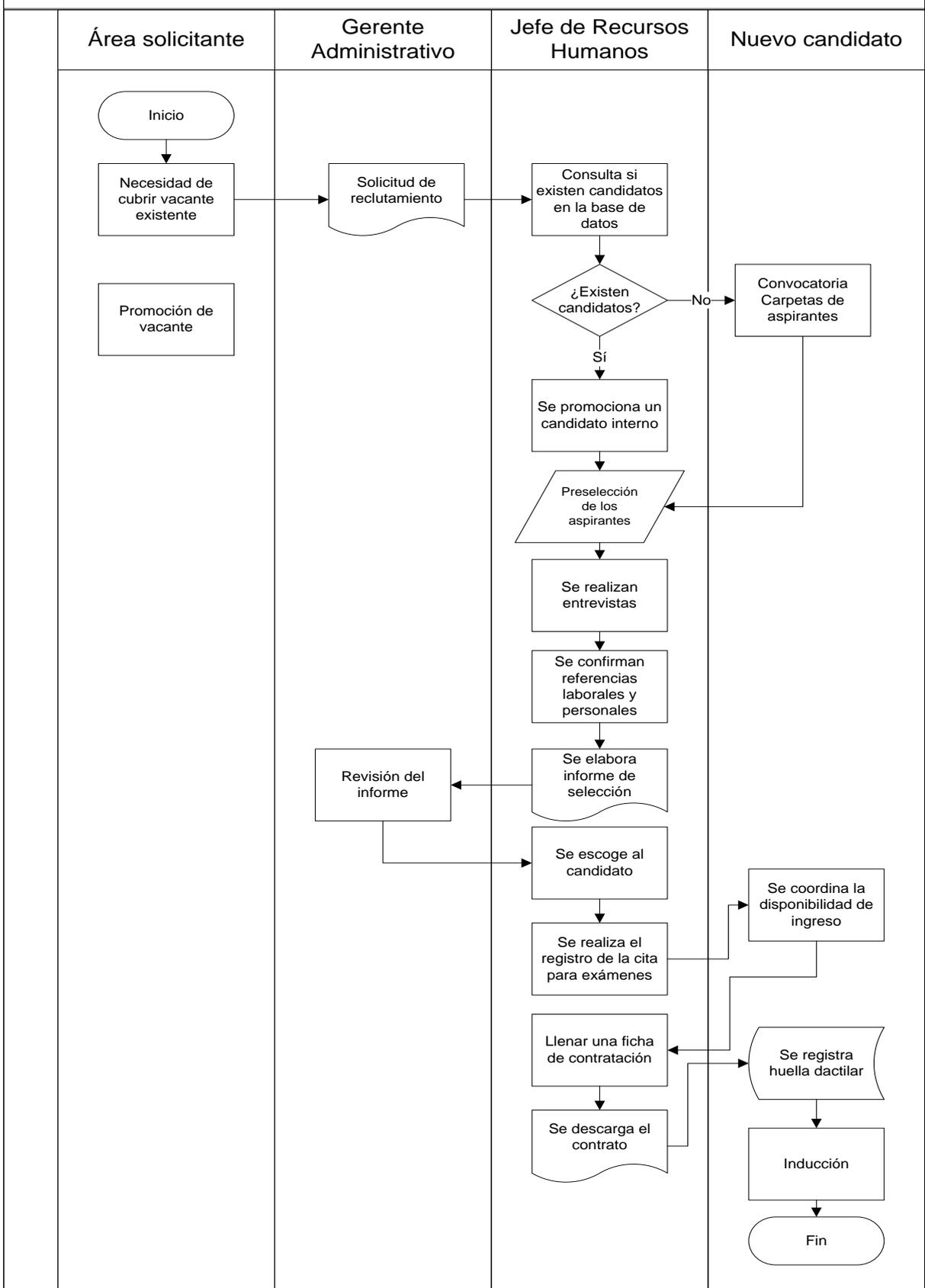


Figura 31. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección e inducción

4.4.2 Proceso de comunicación empresarial

- Tarea 1: El jefe de área procede a la inducción al nuevo personal.
- Tarea 2: El nuevo colaborador recibirá una explicación detallada de todo lo que realizará en su puesto, así como los recursos a su disposición, y expectativas.
- Tarea 3: Se entrega al personal nuevo el reglamento interno por parte del encargado del área de Talento Humano.
- Tarea 4: Se entrega el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, entregado por el responsable de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Tarea 5: El nuevo trabajador debe firmar la constancia del recibido en un formato de entrega para la base de datos del área de talento humano.
- Tarea 6: Se procede al periodo de entrenamiento, en el cual, se busca adaptar al trabajador a determinado cargo, sus objetivos se sitúan a corto plazo, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo, preparándolo de manera adecuada.
- Tarea 7: El jefe de área se encargará de presentarle a lo largo de los 30 primeros días: Políticas de Empresa, Aspectos de Seguridad, y Capacitaciones de desarrollo específico para su oficio, factores de riesgo, utilización del equipo de seguridad, y Norma de Seguridad.
- Tarea 8: Luego del periodo de prueba, se solicita evaluación de desempeño por parte del jefe de área.
- Decisión 1: Se analiza el rendimiento del nuevo personal.
- Tarea 9: Si es satisfactorio el rendimiento, la contratación se vuelve permanente, caso contrario se termina el contrato y se notifica al personal.

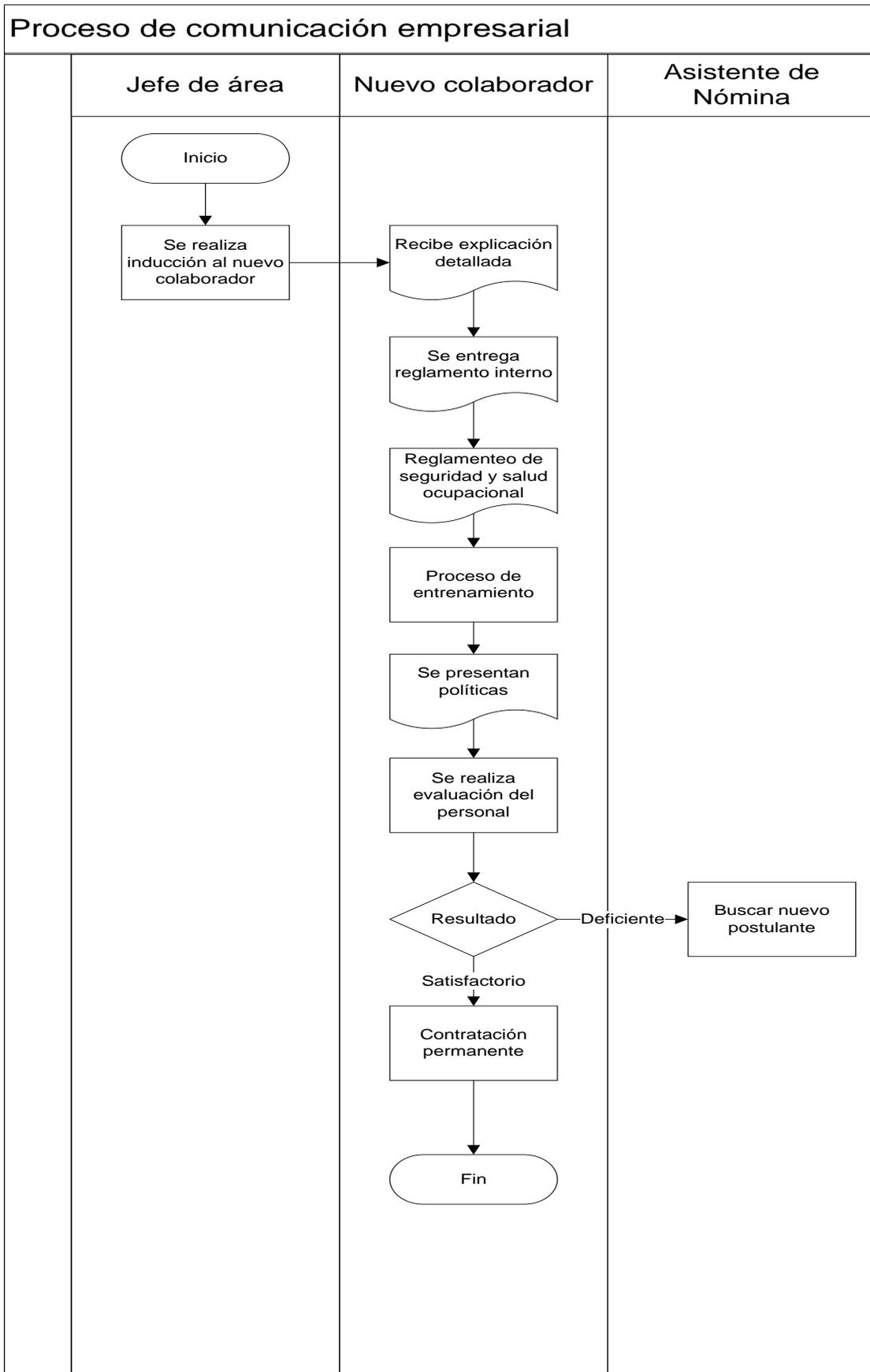


Figura 32. Diagrama de flujo del proceso de comunicación empresarial

4.4.3 Proceso de formación y desarrollo (Capacitación)

- Tarea 1: La Capacitación será impartida por personal interno o externo.
- Decisión 1: Se decide si es necesario una capacitación externa.
- Tarea 2: En el caso de capacitaciones externas el colaborador deberá entregar a Talento Humano el certificado original y copia del curso realizado.
- Tarea 3: En el caso de las capacitaciones internas, los cursos que se realicen serán impartidos según el área de trabajo.
- Tarea 4: Se procede a realizar la convocatoria en la oficina de Talento Humano, con el nombre del curso, hora, fecha, lugar, y a quien va dirigido. Las capacitaciones cubrirán los siguientes temas: actualizaciones de charlas sobre Seguridad Industrial, uso de equipo de seguridad, uso de práctica para el manejo de extintores, manual de Seguridad de la Empresa, actualizaciones de Normativas.
- Decisión 2: Se decide si es necesario realizar charlas de difusión.
- Tarea 5: Si es necesario, las charlas de difusión servirán para especificar que no serán evaluadas.
- Tarea 6: Se iniciaría el proceso de capacitación por medio de un instructor.
- Tarea 7: Se tomará una lista de asistentes manejada por el Instructor para el área de Talento Humano.
- Tarea 8: Se tomará una evaluación escrita al final de cada capacitación, a cargo del Instructor que es una persona debidamente entrenada para dar el curso y pueda evaluar el conocimiento que ha impartido. La capacitación impartida será aprobada con medidas hasta 8/10, siendo 8 el porcentaje mínimo.
- Decisión 3: Se revisa si cumple con el porcentaje mínimo para aprobar el curso.
- Tarea 9: Si no cumple la nota mínima, será considerada para repetir la capacitación al evaluado que la obtuvo.

- Tarea 10: Si aprueba la capacitación, será supervisada por el jefe inmediato de forma objetiva, en el campo de acción después de un tiempo prudencial, dirigida a nuevos trabajadores de la empresa.

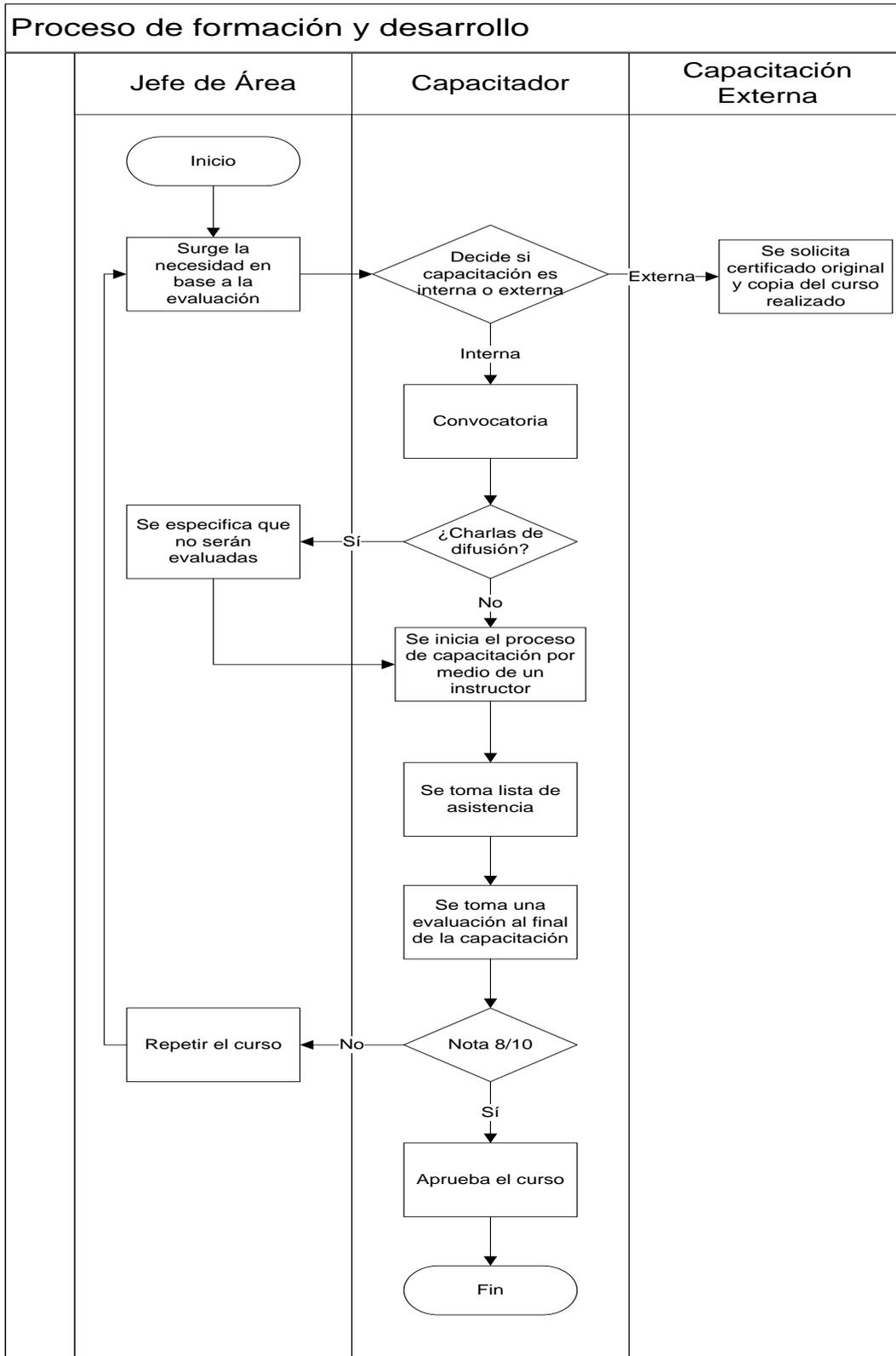


Figura 33. Diagrama de flujo del proceso de formación y desarrollo

4.4.4 Proceso de recursos laborales

- Tarea 1: Los jefes de las diferentes áreas son los encargados de ingresar las labores que debe cumplir cada empleado según las funciones para las que fue contratado.
- Tarea 2: El asistente de Talento Humano es quien se encarga de revisar las marcaciones del personal en reloj biométrico.
- Decisión 1: Se hace una verificación de los días en que no se ha marcado la entrada y salida del personal.
- Tarea 3: Si no hay marcaciones se debe realizar el ingreso de una justificación por medio de la leyenda “ausentismo” o “falta injustificada”.
- Tarea 4: Si todo está correcto, se realiza una carga masiva al sistema, así como los demás rubros que pudieran incidir en la gestión de nómina como: bonos, comisiones, descuentos por préstamos, entre otros.
- Tarea 5: La nómina es generada con la información ingresada en el sistema.
- Decisión 2: Se hace una revisión de los errores para tomar los correctivos necesarios.
- Tarea 6: si hay inconsistencias se toman los correctivos del caso y se regresa a la tarea 4.
- Tarea 7: Si todo está correcto la información es guardada e impresa.
- Tarea 8: La nómina se envía al jefe de Talento Humano para su aprobación.
- Tarea 9: El Jefe de Talento Humano pone su firma y envía el valor a total por pagar a la nómina para que el Dpto. Financiero emita los cheques o transferencias.
- Tarea 10: Se acredita el sueldo y beneficios de ley a los empleados de la compañía.

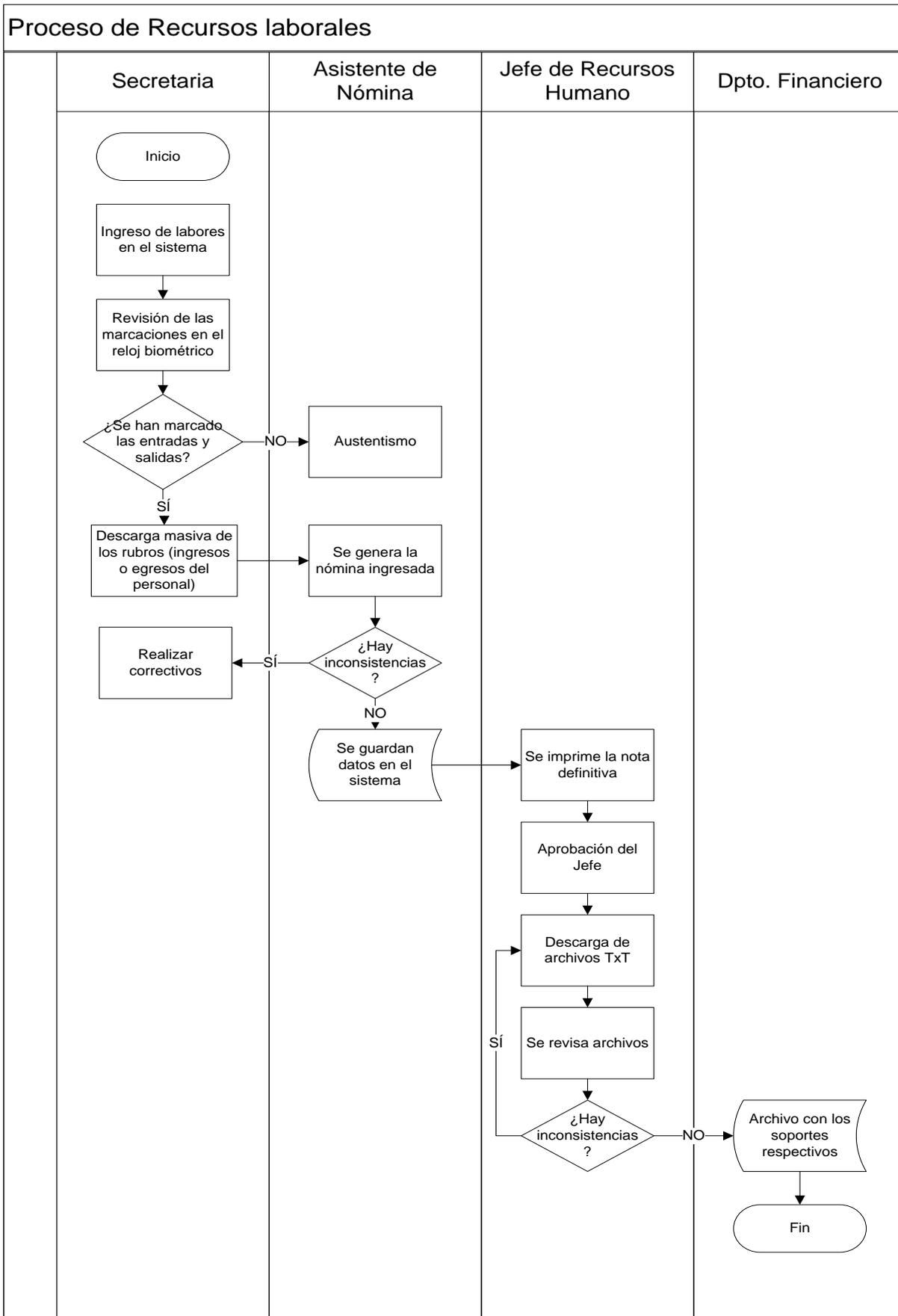


Figura 34. Diagrama de flujo del proceso de recursos laborales

4.4.5 Proceso de seguridad y salud ocupacional

- Tarea 1: El proceso comienza con la planificación y organización de las políticas por parte del área de Talento Humano.
- Tarea 2: Se realiza la difusión de las políticas a los diferentes departamentos.
- Tarea 3: En caso de presentarse algún inconveniente se hace la identificación del tipo de riesgo.
- Tarea 4: El área técnica (talleres) normalmente es la encargada de realizar las inspecciones, mantenimiento y verificación del equipo de protección del personal.
- Tarea 5: Se realizan las acciones preventivas.
- Tarea 6: Se efectúa una auditoría interna para verificar el cumplimiento de los procesos.
- Decisión 1: se cumplieron los procesos de forma correcta:
- Tarea 7: si hubo errores, se envía un informe y se regresa a la tarea 5.
- Tarea 8: si todo estuvo correcto, se realiza un seguimiento de los procesos y se hace una evaluación de los resultados obtenidos.
- Tarea 9: La gerencia aprueba y mantiene el liderazgo del plan de seguridad ocupacional.

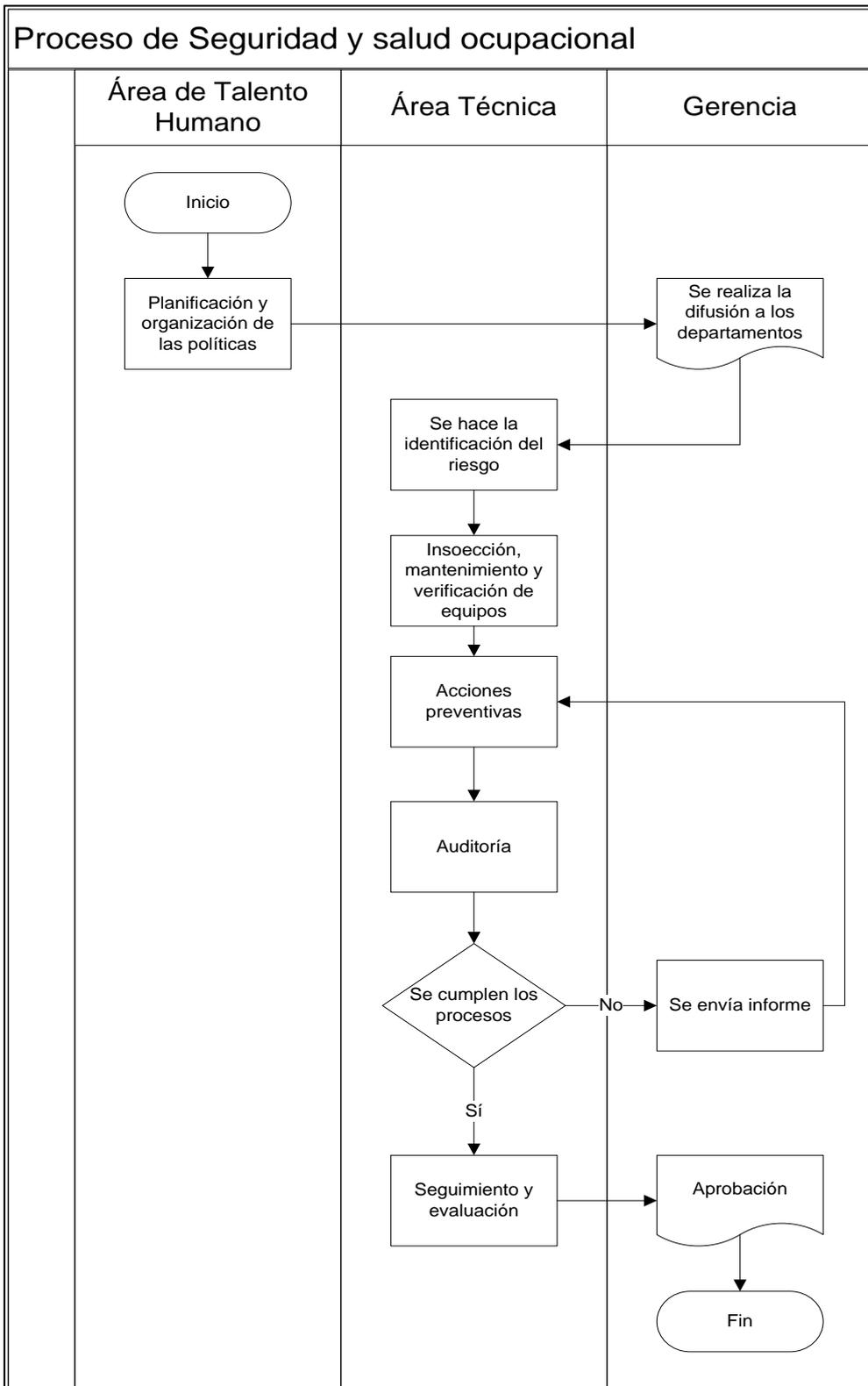


Figura 35. Diagrama de flujo de proceso de seguridad y salud ocupacional

4.4.6 Proceso de evaluación de desempeño

- Tarea 1: El área de Talento humano debe definir las bases de la evaluación.

- Tarea 2: Se solicita la aprobación a la gerencia general.
- Decisión 1: El gerente aprobó la solicitud.
- Tarea 3: Si no se aprobó se regresa a tarea 1.
- Tarea 4: Si se aprobó la solicitud de evaluación se comunica al personal sobre el proceso a ejecutarse.
- Tarea 5: Se ejecuta la evaluación del desempeño a través de una prueba.
- Tarea 6: Terminada la prueba, se procede a medir el desempeño del personal según la efectividad en los procesos y la calidad del servicio.
- Decisión 2: Se clasifica según los resultados del personal con notas mayores a 7 puntos.
- Tarea 7: Si el empleado obtuvo una nota entre 8 y 10 puntos, es considerado como apto para el puesto y sólo se sugiere reforzar ciertos conocimientos.
- Tarea 8: Si el empleado obtuvo una nota de 7 o inferior, se busca la forma de realizar un plan de mejora, a través del proceso de formación.
- Tarea 9: Los empleados que obtuvieron una nota de 7 o menos, serán evaluados luego del proceso de formación y en el plazo de 3 meses para constatar las mejoras.
- Decisión 3: ¿Pasaron la segunda evaluación?
- Tarea 10: Si los empleados siguen teniendo falencias en la evaluación, se procede a hacer una segunda formación para corregir aquellas falencias.
- Tarea 11: Si el empleado obtuvo una nota de 8 o mayor, se mantiene en su puesto y solo se realiza un seguimiento.
- Decisión 4: ¿Empleado pasó la tercera evaluación?
- Tarea 12: Si el empleado no mejora su calificación, tendrá que ser reemplazado.
- Tarea 13: Si el empleado aprobó, mantiene su puesto se hace un seguimiento del caso.

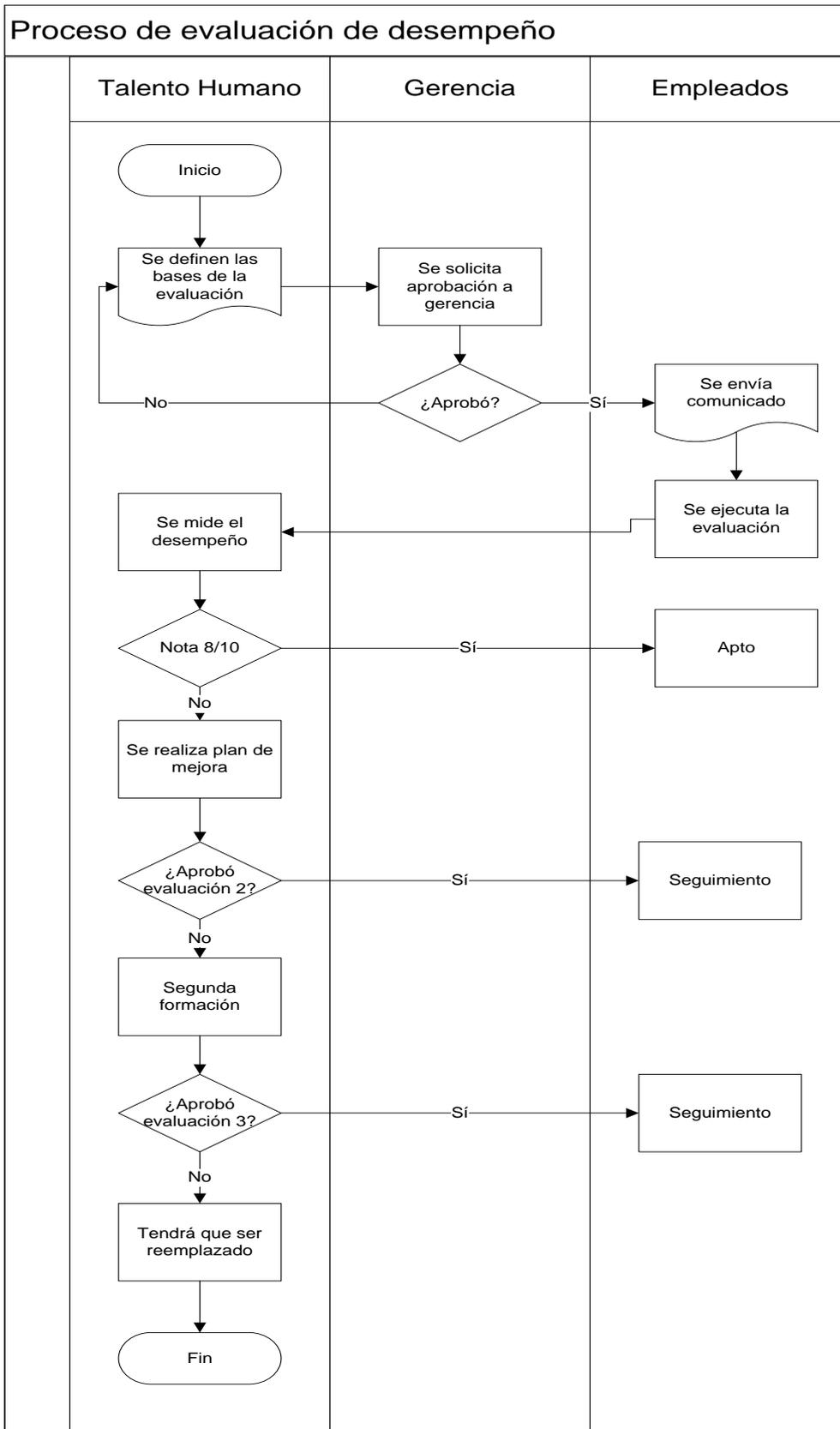


Figura 36. Diagrama de flujo del proceso de evaluación de desempeño

4.4.7 Proceso de estimulación moral y material

- Tarea 1: Este proceso viene luego de la evaluación de desempeño y aplicaría para aquellos que tuvieron una nota mayor a 8 puntos.
- Tarea 2: Se hace una clasificación de los empleados según la escala de 8, 9 y 10.
- Tarea 3: Se hace un análisis comparativo con otros departamentos.
- Tarea 4: Según la clasificación se otorgan incentivos de tipo material o moral.
- Tarea 5: Para todos los casos se solicita la aprobación del gerente.
- Decisión 1: El gerente revisa y aprueba la solicitud
- Tarea 6: Si no se aprueba, se hacen modificaciones a los incentivos y vuelve a pasar a la tarea 5.
- Tarea 7: Si el gerente aprueba la solicitud, se procede a la coordinación del evento de estimulación y se envía un comunicado a los homenajeados.
- Tarea 8: El evento será en las oficinas como un reconocimiento a la labor de cada empleado durante el tiempo que lleve trabajando.
- Tarea 9: Para los empleados que obtuvieron 10, el reconocimiento será de tipo pecuniario.
- Tarea 10: Para los empleados que obtuvieron 9, el reconocimiento será de tipo económico, pero mediante bonos, pasajes, o algo que pueda ser canjeado.
- Tarea 11: Para los empleados que obtuvieron 8, el reconocimiento será moral a través de un certificado de excelencia.

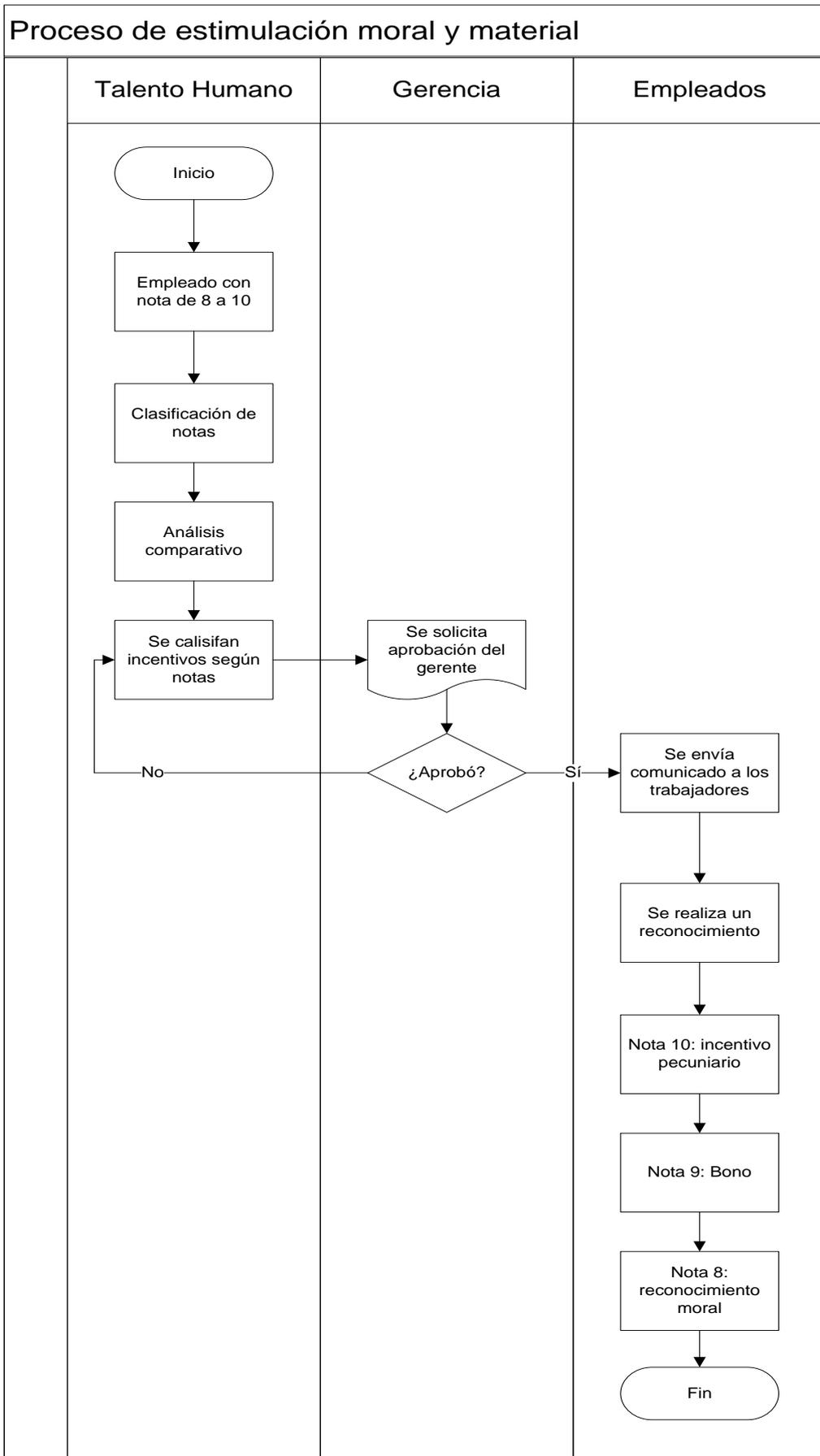


Figura 37. Diagrama de flujo de proceso de estimulación moral y material

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permite establecer la importancia que desempeña la gestión del talento humano para cumplir los objetivos de la organización. En este caso, Autolasa es una compañía que pese a mantener un ambiente de trabajo agradable, en temas de administración del capital humano presenta ciertas falencias, debido a que no se están implementando todos los procesos que involucra y exige el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Para este efecto, el diagnóstico del Dpto. de Talento Humano establece como principal amenaza la falta de procesos de formación y desarrollo, aspecto que le podría restar competitividad a la compañía, tomando en cuenta los cambios que se dan en la industria automotriz y las exigencias que trae consigo disponer un elemento humano experto en mecánica, pintura, ventas, repuestos y demás servicios que brinda el concesionario.

En base a la teoría investigada se pudo establecer que cuando se trata de recursos humanos, se trabaja con personas que poseen distintas personalidades, capacidades y habilidades; motivo por el cual el recurso humano es altamente cuidadoso de tratar, dada las características individuales y propias que cada persona posee y es en este aspecto donde radica la ventaja competitiva de una organización.

El estudio de campo dejó en evidencia que los procesos actuales no son claros, y la mayoría del personal se muestra indiferente en temas de comunicación, desempeño y formación, debido a que no están del todo satisfechos de la forma en que están siendo motivados. Si bien no hay conflictos laborales, la sobrecarga de trabajo se ha convertido en una de las causas que está incidiendo en la rotación del talento humano, por lo que es necesario tomar correctivos que mitiguen esta situación.

Es así que a través de la propuesta de rediseño del manual de procesos de gestión de talento humano, se pretende establecer las bases estratégicas de este departamento para incorporar nuevas políticas y procedimientos que mejoren la contratación del personal, de

conformidad con las necesidades de cada departamento, fomentando el trabajo en equipo y el buen ambiente de trabajo.

Recomendaciones

Con el desarrollo de la presente propuesta se han planteado las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo el rediseño de los procesos de gestión de talento humano, con la finalidad de mejorar los procesos implícitos en el reclutamiento, selección, evaluación y capacitación del personal que labora en Autolasa.
- Hacer un seguimiento del plan de trabajo del Dpto. de Talento Humano que permita identificar el aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes de la concesionaria frente a la reacción adecuada del personal.
- Planificar el trabajo de forma organizada, con el propósito de evitar el sobrecargo del trabajo o recursos ocioso en algunas áreas.
- Facilitar el desarrollo de nuevos perfiles profesionales dentro de la compañía Autolasa para la selección e integración cultural y productiva de los nuevos empleados que se incorporen.

Bibliografía

- Aguirre, R., & Carlos, A. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas. *El Buzón de Pacioli*, 17.
- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, A. (2012). *La gestión de los procesos*. Bogotá: Facultad de Ciencias de la Documentación.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Nacional. (2016). *Reglamento para aplicación del artículo 155 del Código del Trabajo*. Quito, Ecuador: Decreto No. 718.
- Autolasa. (14 de diciembre de 2017). *Acerca de la misión y visión de la compañía*. Obtenido de https://autolasa.com.ec/quienes_somos/
- Bailón, J. (2013). *Diseño de una propuesta de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el grupo Quirola de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador.
- Bravo, J. (2012). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bueno, E. (2012). *Modelo Intellectus de gestión del capital humano*. Madrid: Universidad autónoma de Madrid.
- Chauca, J. (2014). *Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del Gobierno Provincial de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Chevrolet. (14 de diciembre de 2017). *Cultura Organizacional: nuestros valores fundamentales y prioridades culturales*. Obtenido de <http://www.chevrolet.com.ve/mundo-chevrolet/general-motors/vision-y-valores.html>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Colín, I. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. México: Instituto Politécnico Nacional.

- Cornejo, A. (2012). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia*, 20.
- Coronel, A. (2015). *Estrategias para el capital humano*. Asunción: Eureka.
- Cuesta, A. (2013). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. México: Felix Varela.
- Damelio, R. (2012). *Fundamentos de Mapeo de procesos*. Panorama.
- Díaz, P. (2015). *Prevención de riesgos laborales*. Madrid: Paraninfo.
- Dzul, M. (2016). Aplicación básica de los métodos científicos: diseño no experimental. *Sistema de Universidad Virtual*, 1-13.
- Gan, F., & Jaume, T. (2012). *Selección de personal*. Madrid: Días de Santos.
- Gil, Y., & Vallejo, E. (2012). *Técnicas de calidad y planificación estratégica*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Gómez, G. (2012). *Flujograma de procesos*.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición)*. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, F., & Martí, Y. (2013). Conocimiento organizacional, la gestión de los recursos y capital humano. *Acimed*, 45.
- Instituto Aragonés de Fomento. (2014). *La gestión por procesos*. Aragon: iddeo.
- Llauradó, O. (12 de Diciembre de 2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*.
Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Lopez, K. (2012). *Diseño de Manual de Funciones y de Procesos*. Loja, Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

- Luna, Y. (2015). *Ventajas competitivas en el mercado actual de las empresas certificadas mediante un sistema de gestión*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Maldonado, J. A. (2015). *Gestión de procesos*. México: Ed. Mc Graw - Hill.
- Malone, M., & Edvinsson, L. (2012). *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*. Barcelona: Gestión.
- Martín, X., Segredo, A., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo . *Revista Cubana*, 295.
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2012). Relevancia de la Gestión por Procesos. *Alta Gestión*, 72.
- Muñoz, J. (2012). *Manual de procedimientos para la gestión del talento humano para los agentes de carga internacional*. Cartagena, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada y San Buenaventura.
- Muñoz, J. (2013). *Manual de procedimientos para la gestión del talento humano para los agentes de cargas internacional*. Cartagena, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada y San Buenaventura.
- Ortiz, S., & Santos, X. (2017). *Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía Chartur S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Renau, J. (2014). *Aseguramiento de la calidad, los procesos y su mejora*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). ¿Quiénes son los gerentes? En S. Robbins, & M. Coulter, *Administración. Décimosegunda edición* (págs. 5-6). México: Pearson.
- Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). *La gestión de los procesos en las organizaciones*. Reino Unido: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

- Rodríguez, J. (2014). *Implementación de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el Grupo Quirola de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Técnica Equinoccial.
- Roig, A. (2012). L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental". *Lligall. Revista catalana*, 6.
- Roure, J. (2013). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio.
- Secretaría de Salud del Gobierno de México. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Mexico: Gobierno de México.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano*. Quito, Ecuador: Ediecuatorial.
- Siliceo, A. (2014). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Tejada, J., & Navío, A. (2014). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación . *Revista Iberoamericana de Educación*, 16.
- Tejedo, F., & Ferraz, J. (2015). Información del capital humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. *Universidad de Castilla - La Mancha, España*, 20.
- Togra, N. (2015). Diseño de un manual de procesos para la empresa industrial Mecánica de Presión Lema del Pacífico MEPRELPA S.A. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Ureña, P. (1 de Marzo de 2013). *El talento humano como ventaja competitiva*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/01/el-talento-humano-como-ventaja-competitiva/>
- Zayas, P. (2013). *Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización*. Holguin: Universidad de Holguin.

Apéndices

HILO CONDUCTOR DE LA IDEA A DEFENDER

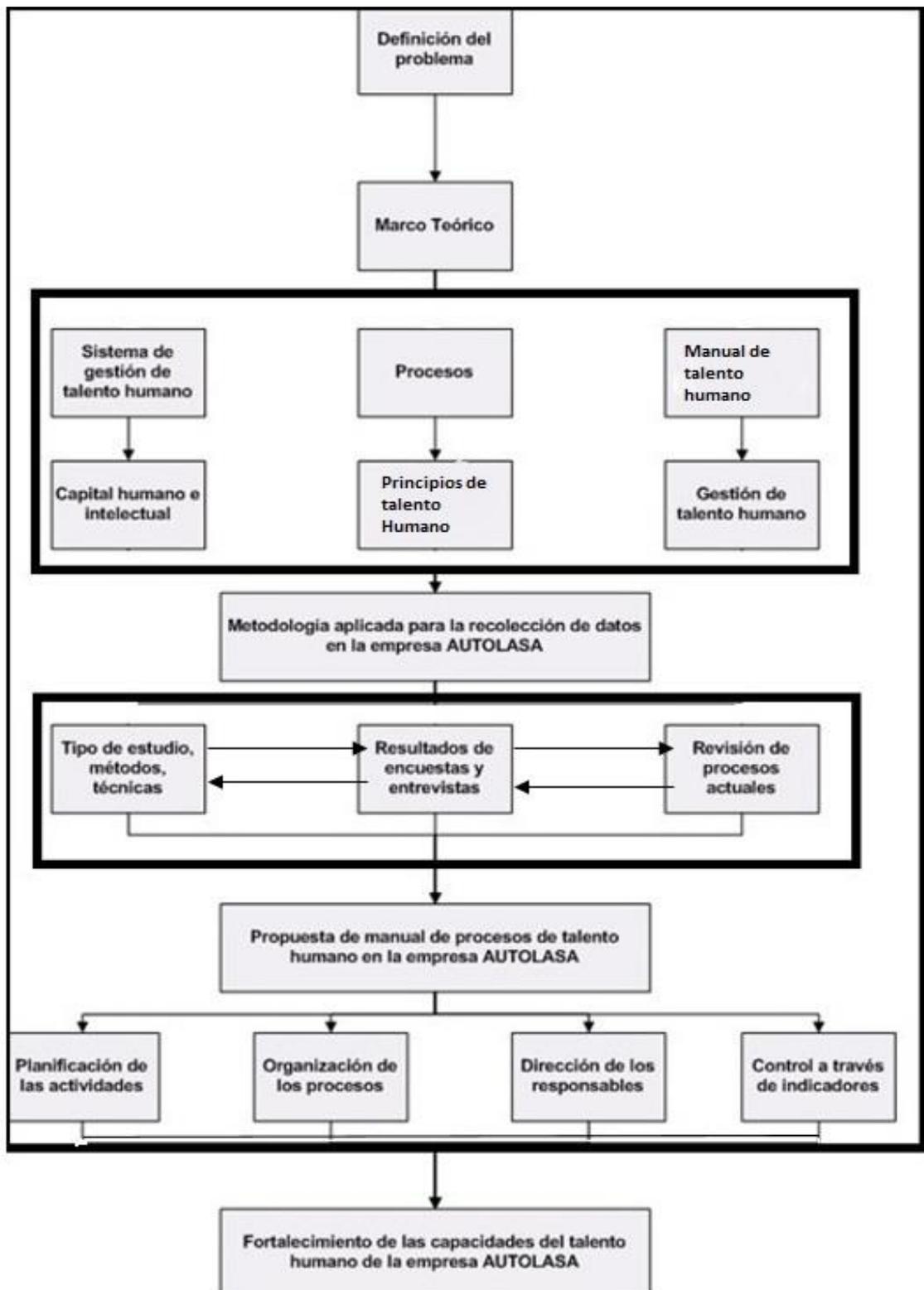


Figura 38. Hilo conductor de la idea a defender

FORMATO DE ENCUESTA

“REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA AUTOLASA”

Problema: ¿El rediseño del manual de procesos de gestión de talento humano puede mejorar la organización de la empresa AUTOLASA?

A. ASPECTOS GENERALES DEL ENCUESTADO

- Edad:
- Género:
- Área o Departamento:
- Antigüedad en la empresa:
- Nivel de formación académica:

B. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1. **¿Considera usted que el diseño de perfiles guarda relación con las funciones que debe desarrollar en el cargo o puesto de trabajo? – Califique su respuesta de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 es la calificación más alta.**

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

2. **¿Los procesos de talento humano que actualmente se desarrollan en AUTOLASA, permiten la selección de personas idóneas con respecto a los requerimientos de los cargos o empleos?**

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>

Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cree usted que el actual manual de procesos de AUTOLASA posee una explicación clara en cuanto a simbología y políticas?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se llevan a cabo procesos de inducción que hacen posible que el nuevo empleado conozca la cultura de la empresa AUTOLASA, así como las funciones a ejercer?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera que se cumplen todos los procesos de gestión de talento humano dentro de la compañía AUTOLASA?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué problemas han ocasionado las falencias en los procesos de talento humano?

Conflictos laborales	<input type="checkbox"/>
Sobrecarga de trabajo	<input type="checkbox"/>
Rotación	<input type="checkbox"/>
Insatisfacción salarial	<input type="checkbox"/>
Desinterés	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cree usted que las falencias en los procesos de talento humano afectan el desarrollo normal del trabajo?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

8. ¿Se realiza algún diagnóstico sobre los requerimientos del personal para desarrollar sus planes, programas, proyectos o procesos a nivel departamental y personal?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

9. ¿Con qué frecuencia la empresa AUTOLASA aplica algún plan institucional de formación y desarrollo del personal?

Nunca (1)	<input type="checkbox"/>
Rara vez (2)	<input type="checkbox"/>
En ocasiones (3)	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente (4)	<input type="checkbox"/>
Siempre (5)	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera que hay aspectos importantes que deberían incluirse en el diseño de los procesos de gestión de talento humano?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

11. ¿La empresa AUTOLASA cuenta con mecanismos efectivos para la difusión de las normativas y procesos de gestión de talento humano?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

12. ¿Considera que se realiza algún seguimiento, evaluación y control a los procesos de talento humano de la empresa AUTOLASA?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

C. GRADO DE ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA

13. ¿Cree que deberían rediseñarse los procesos de gestión de talento humano en la empresa AUTOLASA?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
------------------------------	--------------------------

En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

14. ¿Estaría dispuesto a colaborar en el rediseño de los procesos de gestión de talento humano?

Totalmente en desacuerdo (1)	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo (2)	<input type="checkbox"/>
Indiferente (3)	<input type="checkbox"/>
De acuerdo (4)	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo (5)	<input type="checkbox"/>

15. ¿Qué beneficios considera que traería consigo el rediseño de los procesos de gestión de talento humano?

Mejor clima laboral	<input type="checkbox"/>
División de tareas	<input type="checkbox"/>
Planes de formación y desarrollo	<input type="checkbox"/>
Selección de personal idóneo	<input type="checkbox"/>
Menos conflictos laborales	<input type="checkbox"/>