



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL

TEMA:

**“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO DE INCACH S.A. CONSTRUCCIONES.”**

Tutor:

Fernando Dávila Medina, M.B.A.

Autor:

Cynthia Catalina Arámbulo Chávez

Guayaquil, 2018



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TITULO Y SUBTITULO: “Manual de Procesos y Procedimientos de Gestión de Talento Humano de INCACH S.A. Construcciones”	
AUTOR/ES: Arámbulo Chávez Cynthia Catalina	REVISORES: Fernando Dávila Medina, M.B.A.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018	N. DE PAGS: 161
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Talento humano, procesos, políticas, evaluación de desempeño, formación y desarrollo.	
RESUMEN: La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de la empresa “Incach S.A. Construcciones.” Para este efecto, se realizaron cuatro capítulos que ayudaron a definir el problema de investigación que se manifiesta dentro de la empresa Incach S.A. Construcciones, en donde se explicaron sus causas y efectos, así como los objetivos y beneficios potenciales esperados, luego de llevar a cabo una propuesta de manual de procesos y procedimientos de Gestión de Talento Humano. Posteriormente, se analizaron los fundamentos teóricos de la Gestión del Talento Humano, sus componentes, los resultados obtenidos en trabajos similares, y el marco legal del proyecto. Además se desarrolló una investigación de campo, definiendo aspectos como: tipo de estudio, investigación, técnicas, población y muestra. Finalmente, se diseñó una propuesta que se basó en un manual de procesos y procedimientos para la Gestión de Talento Humano en la empresa Incach S.A. Construcciones.	

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: Arámbulo Chávez Cynthia Catalina	Teléfono: 0968577659	E-mail: cynthia_1620@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Sr. PHD Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ ulvr.edu.ec MGS. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 EXT.	

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

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante/egresada **CYNTHIA CATALINA ARÁMBULO CHÁVEZ**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con 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 **“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE INCACH S.A. CONSTRUCCIONES.”**

Autora:



CYNTHIA CATALINA ARÁMBULO CHÁVEZ
C.I. 0926132572

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE INCACH S.A. CONSTRUCCIONES.”**, nombrado 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: **“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE INCACH S.A. CONSTRUCCIONES.”**, presentado por la estudiante **CYNTHIA CATALINA ARÁMBULO CHÁVEZ** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apta para su sustentación.

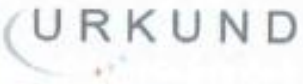
Firma:



Fernando Dávila Medina, M.B.A.

C.I. 0906158829

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



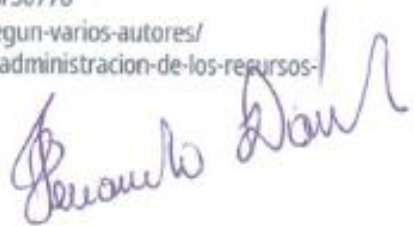
Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS ARÁMBULO - FINAL (7 MARZO 2018).docx (D36479171)
Submitted: 3/13/2018 5:38:00 PM
Submitted By: fdavilam@ulvr.edu.ec
Significance: 3%

Sources included in the report:

TESIS PAREDES BELTRÁN (2 FEB 2018).pdf (D35808007)
TESIS-JOE-NAVARRO-2017-REV- 5.docx (D30341435)
Título del Trabajo Cecibel y Alexi 28 de enero.docx (D25341642)
<https://www.emprendices.co/comportamiento-organizacional-importancia/>
<https://www.slideshare.net/CinthyRocafuerte1/portafolio-gestin-del-talento-humano-57522888>
<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/9280>
<http://docplayer.es/40539430-Universidad-tecnica-del-norte.html>
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1644>
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/36293>
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/30939>
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/30778>
<https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
<http://humansmart.com.mx/los-4-procesos-basicos-en-la-administracion-de-los-recursos-humanos.html>

Instances where selected sources appear:



52

AGRADECIMIENTO

Mi sentimiento de gratitud a Dios, por darme la oportunidad de vivir y ser alguien en la vida, a mi familia en general por ser el pilar esencial en todo lo que hoy soy, como profesional y como persona, gracias por haberme fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfar en la vida.

También es justo expresar mi sencillo agradecimiento a cada uno de los maestros de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte que me compartieron sus enseñanzas; a mi tutor de tesis Fernando Dávila Medina, M.B.A. quien con su conocimiento supo guiarme para culminar el presente proyecto.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme alcanzar un logro más en mi vida. Por los buenos y difíciles momentos que me ha dado, cada uno de ellos me ha enseñado a valorar cada día más. Es para mí una gran satisfacción poder dedicarle este proyecto a cada uno de mis seres queridos, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo lo he conseguido.

A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo el trayecto de mi vida y por ser la motivación a ser cada día mejor.

A toda mi familia por confiar en mí, a mi abuelita que aunque ya no esté conmigo fue, es y seguirá siendo mi mayor orgullo, a mis tíos, primos gracias por ser parte de mi vida.

A mis grandes amigos, quienes han sido mi apoyo, para seguir adelante.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	V
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Formulación del problema	5
1.4 Sistematización del problema.....	5
1.5 Objetivos de la investigación	6
1.5.1 Objetivo general.....	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Justificación de la investigación.....	6
1.7 Delimitación de la investigación.....	7
1.8 Idea a defender	8

CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Estado del Arte	9
2.1.1 Marco Referencial histórico.....	9
2.2 Bases teóricas	18
2.2.1 Talento Humano	18
2.2.2 Diferencias entre Talento y Recurso Humano	22
2.2.3 Los procesos de la Gestión de Recursos Humanos.....	24
2.2.4 Inteligencia Emocional	26
2.2.5 Comportamiento organizacional.....	28
2.2.6 Gestión de Competencias.....	33
2.2.7 Procesos y Procedimientos	36
2.2.8 Manual de Procesos	37
2.2.9 Las Políticas Empresariales	39
2.2.10 Gestión de procesos.....	40
2.2.11 Diferencias entre procesos y procedimientos.....	42
2.2.12 Indicadores de gestión	43
2.2.13 Pasos y criterios para diseñar los diagramas de flujo de procesos	44
2.2.14 Simbología de los diagramas de flujo de procesos	44
2.2.15 La Teoría de Herzberg.....	46
2.3 Marco Conceptual	47
2.4 Marco Legal	48
2.4.1 Tipos de Contrato de Trabajo	49
2.4.2 Obligaciones del empleador.....	49

2.4.3	Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración	50
CAPÍTULO III		51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		51
3.1	Tipo de Investigación	51
3.2	Enfoque de investigación	51
3.3	Técnicas e instrumentos de la investigación	51
3.4	Población y muestra	52
3.5	Presentación de resultados	52
3.5.1	Resultados de la encuesta.....	53
3.5.2	Análisis individual de las entrevistas.....	53
3.5.3	Análisis general de la entrevista	72
3.5.4	Conclusión de la entrevista a los funcionarios y encuestas a los trabajadores de Incach S.A. Construcciones.	73
3.5.5	Análisis de Validación del instrumento documental utilizado	74
3.6	Análisis estratégico	77
3.6.1	Evaluación de Factores Internos	77
3.6.2	Factores externos	80
3.6.3	Matriz FODA	82
CAPÍTULO IV		83
INFORME FINAL		83
4.1	Generalidades de la propuesta.....	83
4.2	Objetivo del manual de procesos y procedimientos.....	84
4.3	Planificación de los recursos de la propuesta.....	85
4.3.1	Definición de los tipos de contrato	85

4.3.2	Principios Básicos de la Contratación	86
4.3.3	Fundamentación del manual de procedimientos.....	86
4.4	Manual de procedimientos para el departamento de talento humano	87
4.4.1	Lineamientos generales del manual	87
4.4.2	Políticas del área de Talento Humano	88
4.4.3	Organización de los procesos de talento humano	89
4.5	Planes de motivación.....	101
4.5.1	Propuesta de estructura organizacional.....	102
4.5.2	Asignación de las funciones.....	118
4.5.3	Control y monitoreo	121
4.5.4	Actividades complementarias	122
4.6	Cronograma de ejecución de la propuesta.....	124
4.7	Presupuesto de la propuesta	125
	CONCLUSIONES.....	126
	RECOMENDACIONES	127
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
	ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación de la investigación	7
Tabla 2. Marco Teórico Referencial	17
Tabla 3. Diferencias entre recurso humano y Talento humano	24
Tabla 4. Diferencias entre procesos y procedimientos	43
Tabla 5. Simbología de diagramas bajo el método ANSI.....	45
Tabla 6. Conformidad con la metodología de trabajo	53
Tabla 7. Idoneidad de la estructura organizacional	54
Tabla 8. Responsabilidades Y funciones de manera adecuada.....	55
Tabla 9. Compensaciones son equitativas en el mismo nivel jerárquico.....	56
Tabla 10. Trabajo en equipo y sentido de pertenencia	57
Tabla 11. Actividades de acuerdo con objetivos empresariales	58
Tabla 12. Conveniencia de seguir usando procedimientos rutinarios	59
Tabla 13. Duplicidad de funciones afecta sus tareas	60
Tabla 14. Cuenta con recursos necesarios para su trabajo.....	61
Tabla 15. Hay compromiso de realizar un trabajo de calidad	62
Tabla 16. Existencia de conflictos interdepartamentales.....	63
Tabla 17. Necesidad de capacitaciones.....	64
Tabla 18. Necesidad de manual de procesos y procedimientos.....	65
Tabla 19. Variabilidad de los ítems y de la suma total	75
Tabla 20. Tabla de contingencia – correlación de Pearson.....	76
Tabla 21. Variabilidad total por cada ítem	77
Tabla 22: Matriz de evaluación estratégica en los factores internos	79

Tabla 23: Matriz de evaluación estratégica de los factores externos.....	81
Tabla 24: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	82
Tabla 25. Características del manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano	84
Tabla 26. Características de los contratos por tiempo indefinido y por obra cierta ..	85
Tabla 27. Formato de ficha para el diseño del perfil	119
Tabla 28. Formato de descripción del perfil del trabajador	119
Tabla 29: Cronograma para la implementación de la propuesta	124
Tabla 30. Presupuesto para la ejecución de la propuesta.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Índices de la actividad económica del sector de la construcción	2
Figura 3. Ubicación de la empresa Incach S.A. Construcciones.	8
Figura 4. Gestión del talento humano.....	19
Figura 5. Flujograma de procesos	20
Figura 6. Procesos básicos de la administración de recursos humanos.....	25
Figura 7. Factores de la inteligencia emocional	27
Figura 8. Las variables del comportamiento organizacional.....	30
Figura 9. Relación de reciprocidad entre personas y organización	31
Figura 10. Clasificación del nivel grupal	32
Figura 11. Componentes claves de la gestión por competencias	35
Figura 12. Ubicación de la política empresarial en una organización.....	40
Figura 13. Ciclos para la gestión por procesos.....	41
Figura 14. Teoría de Herzberg.....	47
Figura 15. Conformidad con la metodología de trabajo.....	53
Figura 16. Idoneidad de la estructura organizacional.....	54
Figura 17. Responsabilidades Y funciones de manera adecuada	55
Figura 18. Compensaciones son equitativas en mismo nivel jerárquico.....	56
Figura 19. Trabajo en equipo y sentido de pertenencia.....	57
Figura 20. Actividades de acuerdo con objetivos empresariales.....	58
Figura 21. Conveniencia de seguir usando procedimientos rutinarios.....	59
Figura 22. Duplicidad de funciones afecta sus tareas.....	60
Figura 23. Cuenta con recursos necesarios para su trabajo	61

Figura 24. Hay compromiso de realizar un trabajo de calidad.....	62
Figura 25. Existencia de conflictos interdepartamentales	63
Figura 26. Necesidad de capacitaciones	64
Figura 27. Necesidad de manual de procesos y procedimientos	65
Figura 28. Organigrama propuesto	102
Figura 29. Funciones de la secretaria - recepcionista.....	103
Figura 30. Funciones del mensajero	104
Figura 31. Funciones del Jefe Financiero.....	105
Figura 32. Funciones del Asistente de RR. HH – Administrativo y Financiero	106
Figura 33. Funciones del Contador.....	107
Figura 34. Funciones del Jefe de Recursos Humanos	108
Figura 35. Funciones del Asistente Contable	109
Figura 36. Funciones del Jefe de Bodega	110
Figura 37. Funciones del Jefe de Proyectos	111
Figura 38. Funciones del Maestro de Obras Gruesas	112
Figura 39. Funciones del Maestro de Obras Gruesas No convencional.....	113
Figura 40. Funciones del Residente de Obras Gruesas	114
Figura 41. Funciones del Supervisor de Obras.....	115
Figura 42. Funciones del Asistente de Bodega.....	116
Figura 43. Funciones del Equipamiento de Obras.....	117
Figura 44. Formato de fichas de funciones.....	118
Figura 45. Puntos de control del Balanced Scorecard	122
Figura 46. Indicador del desempeño del capital humano	123
Figura 47. Indicador de capacitación del personal	123

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol del problema	133
Anexo 2. Plantilla de Manual de Funciones	134
Anexo 3. Formato de encuesta	137
Anexo 4. Formato de entrevista.....	139
Anexo 5. Fotografías de la encuesta.....	140
Anexo 6. Fotografías de la entrevista	143

INTRODUCCIÓN

La industria de la construcción tiene ciertas particularidades que la hacen diferente al resto; ya que brinda gran cantidad de plazas de trabajo que la convierten en un sector noble y solidario con un gran impacto socioeconómico para el Ecuador, por lo que debe ser atendida de manera adecuada, asegurando de esta forma su correcto estado y así impulsar estrategias que le den la posibilidad de alcanzar el desarrollo de su talento humano, basado en el conocimiento. Sin embargo, de la misma forma en que se generan plazas de trabajo, también han existido problemas adyacentes al ingreso de las personas. Estos problemas nacieron a consecuencia de la falta de una estructura organizacional que establezca las directrices que deben cumplirse dentro del Departamento de Talento Humano de una empresa, considerando también los altos y bajos que ha tenido el sector de la construcción.

Según una publicación de la Revista Ekos (2017) el sector de la construcción pudo presentar un año más de contracción que, si bien no fue tan agresivo como síntoma de entrada a una etapa de recuperación, corresponde al tercer año de decrecimiento. Aunque puede haber oportunidades en el mercado, acceder a ellas en el 2017 tendría un mayor desafío. El reto como participante del sector consistía en mantenerse para aprovechar el crecimiento de la economía en los próximos años y así lograr que las distintas organizaciones e individuos que se encuentran dentro de este sector pudieran beneficiarse de distintas maneras.

La industria de la construcción presentó una curva positiva desde el año 2010 hasta el 2012, para luego decrecer hasta el 2014, año en el que se presentó un repunte que duró hasta el tercer trimestre del 2015 y luego decayó en gran medida durante el resto de este año y hasta el 2016. Situación que determina cierta volatilidad en este sector, el

mismo que depende de la oferta de crédito hipotecario a la que puedan acceder las personas.

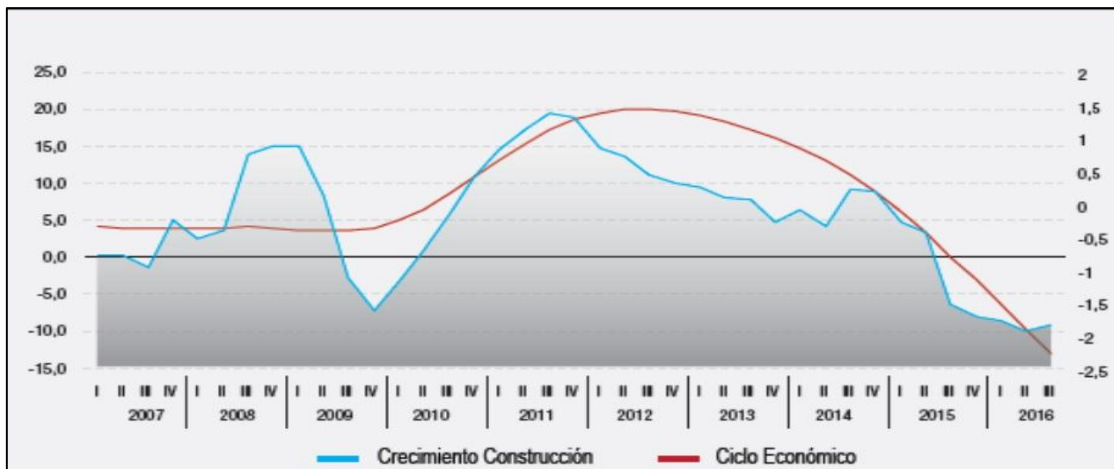


Figura 1. Índices de la actividad económica del sector de la construcción
En la figura se pueden apreciar las variaciones en el crecimiento del sector de la construcción y el ciclo económico (Revista Ekos, 2017)

Bajo este contexto, la presente investigación fue diseñada en cuatro capítulos en donde se abordan los siguientes aspectos:

Capítulo I. Define el problema de investigación que se manifiesta en la empresa Incach S.A. Construcciones, en donde se explican sus causas y efectos, así como los objetivos y beneficios potenciales esperados, luego de llevar a cabo una propuesta de manual de procesos y procedimientos de Gestión de Talento Humano.

Capítulo II. Determina los fundamentos teóricos de la Gestión del Talento Humano, sus componentes, los resultados obtenidos en trabajos similares, y el marco legal del proyecto.

Capítulo III. Explica la metodología que efectuó durante la investigación de campo, definiendo aspectos como: tipo de estudio, investigación, técnicas, población y muestra.

Capítulo IV. Consiste en la esquematización del manual de procesos y procedimientos para la Gestión de Talento Humano en la empresa Incach S.A. Construcciones.

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“Manual de Procesos y Procedimientos de Gestión de Talento Humano de Incach S.A. Construcciones.”

1.2 Planteamiento del problema

Incach S.A. Construcciones es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil cuya actividad económica principal es la construcción de todo tipo de obras civiles dentro y fuera de la ciudad. La empresa inició sus actividades en el año de 1998 construyendo aceras y bordillos, así como adoquinamiento de calles y avenidas dentro de urbanizaciones localizadas dentro del sector de Samborondón.

En sus inicios, la empresa contaba con una pequeña nómina de empleados, a quienes se cancelaban remuneraciones semanalmente y en efectivo, mecanismo que duró algunos años. Ya para el año de 2006 la empresa fue contratada para formar parte de un gran proyecto inmobiliario que le permitió crecer laboral y financieramente. Pero este crecimiento al no ser planificado dio origen a nuevos problemas, especialmente en la administración de la información física y digital debido al volumen de esta. Debido a la falta de procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal se presentaron problemas de liderazgo, incapacidad en dirigir grupos de trabajo, creación de grupos informales, entre los más importantes.

En el árbol de problemas anexado en la tesis, se esquematizó la situación que atravesó la empresa Incach S.A. Construcciones. Bajo este contexto, el problema central se formuló como la deficiencia que tiene en sus procesos y procedimientos de gestión de talento humano, el cual se generó a causa de:

- De acuerdo a investigaciones estadísticas realizadas por la empresa, se evidenció una falta de planificación estratégica debido a un crecimiento desmedido y no supo adaptarse a esos cambios; contrató mayor número de personas, pero no planificó sus funciones y responsabilidades.
- No se realizó inversión en capacitación, ya que la empresa no asignó el presupuesto necesario para llevar a cabo planes de capacitación que mejoren la especialización el conocimiento del personal.
- No se han realizado evaluaciones de desempeño de los trabajadores, de manera que no ha aprovechado correctamente el talento o habilidades de las personas para el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.
- Debilidades en la selección del personal, el no haber escogido a las personas adecuadas, y esto generó principalmente la deficiencia en los controles internos que han atrasado la operatividad de la compañía. Por ejemplo: existe un gran número de trabajadores que son impuntuales, indisciplinados, improductivos y carentes del perfil adecuado que afectaron al giro del negocio.
- Problemas de liderazgo, ya que las personas a cargo de la compañía no pudieron aplicar controles internos o tomar medidas que distribuyan de mejor manera las tareas que debía realizar el personal, generando duplicidad de funciones o sobrecargo de trabajo (Ver Anexo 1).

Si esta situación no se corrige a tiempo, los posibles efectos que tendría la compañía se verán reflejados de la siguiente manera:

- La falta de planeación generaría sobrecargo en las labores del personal, ya que, al no estar identificadas correctamente, podría haber funciones que son realizadas por varias personas y otras que nadie quiere asumir.
- Esa situación conllevaría también, a un ambiente de insatisfacción salarial del personal, lo que ocasionaría una posible rotación del personal, y un ambiente negativo, especialmente porque suele haber personas que sienten que el sueldo que perciben no refleja la cantidad de trabajo que deben realizar.
- Si el escenario se mantiene la empresa perdería niveles de competitividad frente a otras empresas del sector, lo que mermaría las ventas y la rentabilidad.
- Finalmente, uno de los efectos más preocupantes es que en la compañía se desarrollen grupos informales que protesten por mejores condiciones de trabajo, generando huelgas a consecuencia de los conflictos personales que podrían existir entre el empleador y sus trabajadores.

Una posible solución a estos problemas fue la elaboración de un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano que permitiría contratar trabajadores que se ajusten a un perfil previamente determinado por la empresa; los mismos que brindarían la oportunidad de evaluarlos en ciertas características como: habilidades interpersonales, liderazgo, habilidades conceptuales, y demás aspectos similares.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo se podría mejorar el proceso de gestión de talento humano en la empresa Incach S.A. Construcciones?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos de gestión de talento humano de la empresa Incach S.A. Construcciones?

- ¿Cuál debe ser la estructura organizacional que se ajusta a los objetivos de la empresa Incach S.A. Construcciones?
- ¿Cuáles son los elementos que debe contener un manual de procedimiento para el departamento de talento humano?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de la empresa “Incach S.A. Construcciones.”

1.5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de gestión de talento humano de la empresa Incach S.A. Construcciones.
- Establecer la estructura organizacional idónea para alcanzar los objetivos de la empresa Incach S.A. Construcciones.
- Esquematizar los elementos que componen el manual de procedimiento para el departamento de talento humano.

1.6 Justificación de la investigación

Incach S.A. Construcciones ha tratado de optimizar sus procesos, con la finalidad de depurar la nómina de empleados y quedarse sólo con las personas que agreguen valor a la empresa para reducir la brecha que se presume existe entre los perfiles de cargos y las personas que ocupan dichos cargos. Por ello se justificó la creación de un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano para controlar eficazmente que el ingreso de un trabajador fuera acorde al perfil del cargo o necesidades de la empresa.

El manual de procedimientos permitiría el cumplimiento eficiente de tareas específicas, logrando el cumplimiento de distintos objetivos de mayor y menor importancia para el adecuado desarrollo de la gestión administrativa, siendo los

principales, dar a conocer a todo el personal sobre las relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales, consiguiendo distintos beneficios como una mayor integración personal-empresa y un incremento considerable del índice de eficiencia organizacional en general. Al existir una correcta definición de funciones, se evitaría la duplicidad de funciones, así como lograr que el personal detecte errores y sean corregidos posteriormente, además de facilitar la inducción al nuevo personal y su posterior integración con el personal ya perteneciente a la empresa.

El manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano permitiría establecer normas y/o parámetros que evalúe las capacidades de los postulantes, especialmente en las que generan mayores dificultades a la hora de administrar personas, capacidades tales como carácter, liderazgo, pro actividad, habilidades interpersonales, comunicación. Al implementar un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano en Incach S.A. Construcciones se desea solucionar la problemática de no tener un patrón a seguir, ya que la empresa dispondría de una guía que norme y establezca todas las actividades, así como la asignación de responsabilidades a los actuales y futuros funcionarios. Por ende, sería necesaria la elaboración de este para que los trabajadores tengan conocimiento de: quien, como, cuando y donde debe realizar una actividad, lo que desencadenaría de manera positiva en el mejoramiento de los índices de productividad de la organización.

1.7 Delimitación de la investigación

Tabla 1. Delimitación de la investigación

Campo:	Talento humano
Provincia:	Guayas
Ciudad:	Guayaquil
Sector:	Norte
Dirección:	C.C. Mix Center – Local 10 -A – Av. León Febres Cordero
Espacial:	Año 2017

Se encuentran colocados los distintos límites que posee la presente investigación

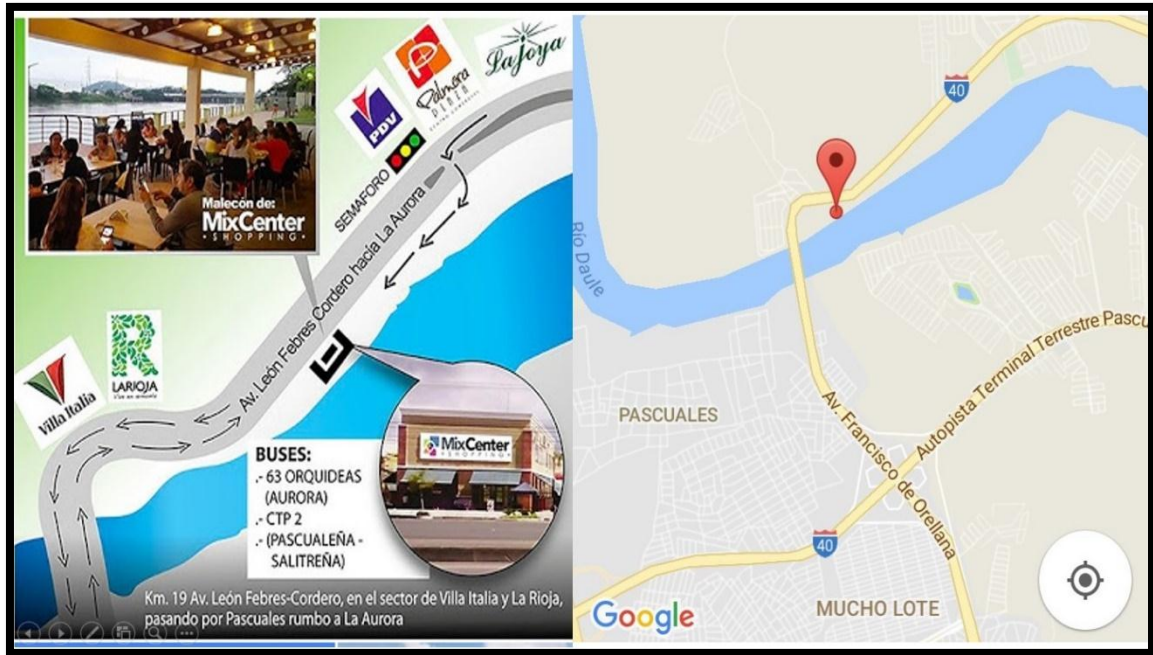


Figura 2. Ubicación de la empresa Incach S.A. Construcciones.
 Se puede observar por medio de un mapa virtual la ubicación de la empresa

1.8 Idea a defender

La elaboración de un manual de procesos y procedimientos se establecería como una herramienta para mejorar la funcionalidad de gestión de talento humano en la empresa Incach S.A. Construcciones, pudiendo optimizar los recursos que posee la empresa y mejorando de manera significativa el desempeño del personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

2.1.1 Marco Referencial histórico

Para la elaboración del marco teórico referencial se tomó como base la información recabada en siete trabajos similares a este. A continuación, se hace una lista de las fuentes consultadas:

Chauca (2014) en su trabajo titulado “Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del gobierno provincial de Tungurahua”, planteó como objetivo general: investigar los diferentes procesos relacionados con el departamento de talento humano para establecer alguna incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Provincial de Tungurahua. Se llegó a la conclusión de que mantener una adecuada gestión del departamento de talento humano permite a las empresas lograr un mejoramiento en el desempeño laboral para fortalecer las habilidades y destrezas del personal, favoreciendo el manejo eficaz de los diferentes recursos que posee la organización.

Se relaciona con el presente estudio debido a que esta institución gubernamental presentaba ciertas deficiencias en sus procesos administrativos, donde primaba la falta de organización y definición de funciones entre los departamentos, generando un ambiente de inconformidad salarial. Sin embargo, se puede observar diferentes estrategias para el manejo del talento humano, seleccionando las más apropiadas y evidenciando los resultados potenciales que estas podrían generar dentro de una determinada organización; además, se determinó que diseñar y elaborar un manual de procedimientos para el área de talento humano permitió mejorar el proceso productivo en los demás departamentos.

Ibarra (2013) en su trabajo titulado “Manual de procedimientos para la gestión del talento humano en la inducción de nuevo personal para la empresa General Motors del Ecuador s.a. de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha” estableció como objetivo principal la realización de un manual de procedimientos para la gestión de talento humano en la inducción del nuevo personal de GME en Quito, lo cual es aplicable también para todo el personal que cambie funciones o que sean promovidos a otras áreas pertenecientes a la organización automovilística.

La conclusión de esta investigación determinó que esta empresa debió mejorar en lo que respecta a que cada empleado nuevo contratado se comprometa con la institución, logrando crear un vínculo que permita que desarrollen sus actividades de manera óptima, lo cual se conseguía por medio de una bienvenida ordenada, así como mediante la utilización de herramientas necesarias para que las actividades se realicen en los días correctos para la consecución de objetivos.

La similitud con esta investigación se manifiesta en los aspectos más relevantes de la contratación de personal, evidenciando los resultados que estos generaron para corregir la situación que posee una organización, logrando que esta cuente con el personal idóneo de acuerdo con las necesidades reales que posee en diferentes momentos. Es decir, la institución no presentaba ningún problema en el orden de sus procesos, sino más bien buscaba optimizar el rendimiento del personal a través de la implementación de un proceso que gradualmente permita transmitir las actitudes, valores y patrones de conducta que espera la organización por parte del nuevo personal. Evidentemente, esta acción implicó un proceso de capacitación que minimice el tiempo de espera de las herramientas de trabajo para generar mayor compromiso del empleado con la compañía.

Zambrano (2011) en el estudio denominado “Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo

S.A y su incidencia en el año 2011” definió como objetivo principal la elaboración de un manual de procedimientos que defina los lineamientos adecuados para el correcto desempeño del personal del departamento de operaciones y logística estableciendo las distintas labores que deben llevarse a cabo, así como los responsables de estas.

Como conclusión de este trabajo, se estableció que existe gran malestar por parte de los clientes debido a que se presentó una recurrente falta de atención, así como desabastecimiento de insumos y productos, provocando que prefieran hacer uso de la devolución, ocasionando pérdida en ventas, ya que sus requerimientos no son atendidos a tiempo, generando inconformidad.

Guarda analogía con la presente investigación debido a que la problemática de la compañía analizada se origina por la falta de planificación de visitas a los clientes, las llamadas no son receptadas por las personas que están capacitadas para cumplir ciertos requerimientos y no hay un plan de abastecimiento de productos, lo que ocasionó que los insumos de la bodega escaseen, determinando la necesidad de contar con un manual de procedimientos que defina con claridad las funciones y responsabilidades que debía cumplir cada persona según su departamento, y así atender oportunamente los requerimientos de los clientes. Bajo este contexto, se puede evidenciar la incidencia directa que posee un manual de procedimientos en lo que corresponde a la generación de un servicio satisfactorio, predecible, consistente y confiable, logrando así mejorar el servicio que recibe el cliente y por ende aumentar el nivel de satisfacción que actualmente poseen estos.

Vergara (2007) en su estudio denominado “Diseño del manual de procesos y procedimientos del área de recursos humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo con la complejidad y tamaño (modelo seccional Cundinamarca y D.C.)” definió como objetivo principal el diseño del área de Recursos Humanos de la ISS Seccional

Cundinamarca de un Manual de procesos y procedimientos, identificando cada uno de los procesos administrativos con su respectivo soporte reglamentario, procedimental, así como por medio de la identificación de los riesgos con el fin de garantizar eficiencia y efectividad en distintos momentos por los cuales la institución atraviesa durante la realización de labores.

Llegando a la conclusión que la empresa carecía de un documento que posea la información de manera organizada, oportuna y unificada para que permita hacer uso de forma eficiente los diferentes recursos, facilitando de esta manera su adecuada toma de decisiones; además, la estandarización de procesos resultó una necesidad inminente de la empresa, por lo que fue necesario que se genere un manual que defina las responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la entidad.

Se escogió esta investigación porque el problema se manifestó en la falta de coordinación entre las funciones que desempeñaban los empleados, especialmente del área de Recursos Humanos, esta situación ha derivado en que se aplique juicios personales al momento de valorar los perfiles de los cargos y al no haber procedimientos estandarizados, suele haber un estancamiento de las tareas entre un paso y otro, sin que se tomen los correctivos adecuados por la falta de comunicación interdepartamental. Por eso la propuesta buscó definir todos los pasos necesarios para la elaboración de un manual de procedimientos, pudiendo establecer cada una de las partes que debe contener el documento para que este pueda permitirle a la organización desarrollar de manera correcta cada una de las actividades para el adecuado desenvolvimiento de la organización.

Naranjo & Amador (2013) en el estudio denominado “Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A.” estableció

un objetivo principal basado en mejorar el reclutamiento del personal de la empresa Reyes Mora en beneficio del fortalecimiento organizacional.

La conclusión de este trabajo determina que en la entidad el personal no se encuentra debidamente capacitado para la realización de los distintos procesos que la empresa lleva a cabo, esto se debe principalmente a que el propietario de la empresa no ha recibido el asesoramiento necesario para seleccionar a sus trabajadores, por lo cual se asignan labores en muchos casos de manera errónea y esto genera que la empresa disminuya su eficiencia productiva de manera constante.

El aporte del presente estudio tiene que ver con el personal que no se encuentra suficientemente capacitado para realizar sus actividades y eso incide en la baja calidad del producto; además, el propietario de la compañía no posee un asesoramiento idóneo para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal para escoger a los candidatos más competentes, afectando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por esa razón, el estudio determinó las consecuencias que genera una incorrecta gestión del talento humano en las organizaciones y así establecer las acciones necesarias para identificarlas en etapas tempranas y posteriormente generar estrategias que permitan resolverlas.

Según Véliz (2015) en el estudio denominado “Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, en una entidad pública” planteó como objetivo principal generar un diseño de sistema de gestión del talento humano por competencias para una organización, para así mejorar la calidad del personal con el que cuenta esta para el desarrollo de sus actividades.

El autor concluye que los principales inconvenientes de las empresas de orden público es el de no contar con procesos a largo plazo que permitan generar confianza y

compromiso en el personal, por lo que la sociedad considera que los servicios que ofrecen no son de calidad, generando así una inestabilidad en la institución.

Los procesos de selección y contratación de personal se desarrollaron de manera empírica, ya que se carecía de una norma que sustentase las vinculaciones efectuadas en distintos momentos.

Su contribución con esta investigación se manifiesta en las falencias encontradas en la contratación de personal idóneo, al no haber un manual de procesos y procedimientos que determine con claridad los roles que deben ser aplicados para elegir a los candidatos, ya sea a través de pruebas, exámenes de salud y demás aspectos que califiquen al personal como apto para ocupar un puesto. Se indicó que la solución para las empresas que atraviesan por este tipo de problemas es reestructurar, organizar y regular a la empresa, para así establecer las medidas de acción necesarias para que se puedan desarrollar nuevos procesos que permitan llevar a cabo la tarea trascendental que es la contratación de personal.

Villagómez & Del Carmen (2013) en su estudio denominado “Programa de gestión de talento humano en una Empresa de conocimiento intensivo (kif), a partir de la estrategia corporativa” planteó como objetivo principal formular un programa de gestión del talento humano con una orientación a maximizar el desempeño de una organización de conocimiento intensivo, alineado en todo momento con la planificación estratégica organizacional.

Como conclusión, la entidad requería establecer aspectos claves como la visión, misión y valores, ya que su desarrollo se ha ido dando sin contar con estos fundamentos que son tan necesarios en las organizaciones, lo que ha ocasionado que se den problemas al no poseer un enfoque que identifiquen los empleados y por ende la consecución de objetivos se ha visto complicada.

Mediante un estudio efectuado por la gerencia general se pudo establecer que era necesaria una estrategia corporativa por medio del desarrollo de la cadena de valor y una estrategia de negocios, partiendo así para obtener un relevamiento de los principales problemas en la gestión de recursos humanos y aportando soluciones potenciales con relación a los procesos.

La vinculación de esta investigación se fundamenta en la falta de una planificación para identificar los puestos críticos de la compañía, los mismos que difícilmente pueden ser cubiertos a pesar de los múltiples esfuerzos desplegados. Se generaron estos inconvenientes porque no se habían podido establecer sucesores a corto, mediano y largo plazo y así conseguir un seguimiento necesario para el cumplimiento. De esta forma, se establecieron los principales problemas que se dan en las organizaciones al realizar sin tomar la debida previsión, en aspectos importantes como los procesos relacionados con la selección y contratación del personal, presentando también las acciones más importantes para solucionar los problemas generados por esta situación de manera directa e indirecta.

De acuerdo con Maridueña (2016) en su estudio denominado “Diseño de un Sistema Integral de Gestión de Talento Humano en Una Empresa Del Sector Automotriz” planteó como objetivo principal el diseño de un sistema de talento humano para una empresa del sector automotriz, permitiéndole contar con una estructura organizada y moderna que le permita maximizar su desempeño, alineándose a la planificación de tipo estratégico que ya posee.

Concluyendo que la gestión del talento humano desarrollada de manera adecuada le permite a una organización maximizar su desempeño, ya que contará con un personal propicio según las características específicas de una empresa. Se pudieron establecer los principales problemas por los que atraviesa la organización, estableciéndose que no se

desarrollaba un clima laboral positivo, lo que generaba grandes problemas entre colaboradores; además de que se carecía de subsistemas de gestión del conocimiento, así como de compensaciones y beneficios, los cuales requieren de formatos, procesos e indicadores para determinar la eficiencia de la gestión del talento humano.

El trabajo en mención se asimila con esta investigación porque se basa en la falta de procesos de talento humano y de un manual de procedimientos para esquematizar y definir los perfiles idóneos para los cargos que ofrece la compañía, especialmente porque esto ha generado una falta de compromiso en el personal, altos niveles de rotación, falta de desarrollo personal y profesional en el campo administrativo y operativo. Por ese motivo, se buscó evidenciar la necesidad de medir diferentes aspectos dentro de una organización para así complementar la gestión del talento humano y así conseguir que una organización cuente con la mejor calidad de personal para que pueda desarrollar sus actividades con los mayores índices de eficiencia posibles.

Tabla 2. Marco Teórico Referencial

Año	Autor	Tema	Fuente	Sitio Web
2014	Chauca, Jesús	“Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del gobierno provincial de Tungurahua”	Universidad Técnica de Ambato	http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/9280
2013	Ibarra, Paulina	“Manual de procedimientos para la gestión del talento humano en la inducción de nuevo personal para la empresa General Motors del Ecuador s.a. de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha”	Universidad Técnica del Norte, Ibarra	http://docplayer.es/40539430-Universidad-tecnica-del-norte.html
2011	Zambrano, Roxana	“Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A y su incidencia en el año 2011”	Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil	https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1644
2007	Vergara, Melba	“Diseño del manual de procesos y procedimientos del área de recursos humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo con la complejidad y tamaño (modelo seccional Cundinamarca y D.C.)”	Universidad de La Salle, Bogotá	https://manualdeprocesosyprocedimientos.wikispaces.com/file/view/TESIS+SOBRE+MANUAL+DE+PROCESOS+Y+PROCEDIMIENTOS.pdf
2013	Naranjo, Fátima & Amador, Gladys	“Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Plásticos Reyes Moya C. A.”	Universidad Estatal de Milagro	http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789
2016	María Maridueña	“Diseño de un Sistema Integral de Gestión de Talento Humano en Una Empresa Del Sector Automotriz”	Escuela Superior Politécnica del Litoral	http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/36293
2013	Daniela Villagómez & catalina Del Carmen	“Programa de gestión de talento humano en una Empresa de conocimiento intensivo (kif), a partir de la estrategia corporativa”	Escuela Superior Politécnica del Litoral	http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/30939
2015	Jonathan Véliz	“Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, en una entidad pública”	Escuela Superior Politécnica del Litoral	http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/30778

La tabla describe las fuentes que se utilizaron para elaborar el marco referencial, elaborado por autora

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Talento Humano

Según Chiavenato (2007) el talento humano se define como “un nuevo enfoque donde las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones” (p.9). De esta forma, el talento humano se constituye como la capacidad que posee una persona para realizar una determinada actividad u ocupación, basado en distintos aspectos que le permiten efectuarlo de forma eficiente a través de cualidades innatas como: la inteligencia, destrezas, experiencia y demás habilidades que posea.

En tanto que Girado, Jaramillo & Bravo (2006) consideran que el talento humano en las organizaciones cumple un rol preponderante porque “involucra el desarrollo humano, a todo lo relacionado con la productividad y competitividad de las organizaciones” (p. 45). Desde esta perspectiva el talento se relaciona con valores morales que permiten un liderazgo sostenible a largo plazo, por consecuencia la supervivencia de una institución es más sólida y trascendental.

Finalmente, Prieto (2013) establece talento humano puede ser entendido como “una serie de resultados acerca de la forma en que las capacidades de los empleados influyen en la eficiencia y productividad de las organizaciones” (p.19). Lo que se traduce en la visión de que las personas resultan útiles para una organización de acuerdo con las características específicas que poseen, haciendo posible el cumplimiento de las metas organizacionales bajo prácticas que optimizan los recursos disponibles y fomentan el crecimiento de la productividad.

De los conceptos generados previamente se puede extraer una conclusión: el talento humano es un pilar en las organizaciones para conseguir un desarrollo adecuado de

estas, por lo que debe ser gestionado de manera eficiente, para lo cual se emplea una serie de procesos enfocados en las características específicas de cada organización (Giraldo, Jaramillo, & Bravo, 2006). Los procesos establecidos permiten generar una administración eficiente de los colaboradores de una entidad, para así conseguir los objetivos principales dentro de esta, los cuales son la creación de un ambiente laboral que cumpla con las expectativas de los empleados y la consecución de los objetivos organizacionales (Puchol, 2012).

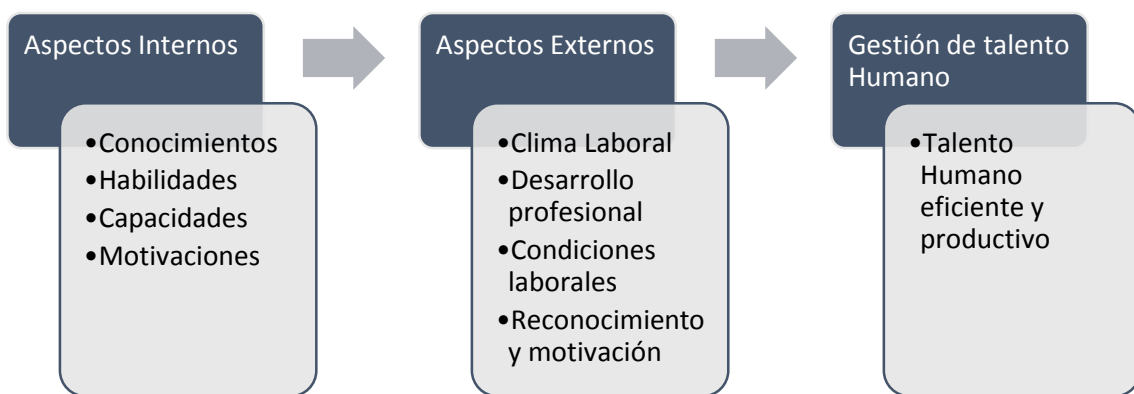


Figura 3. Gestión del talento humano
Adaptado de (Puchol, 2012)

Lo expuesto en los párrafos anteriores se puede evidenciar en el flujograma de procedimientos de gestión del talento humano que se presenta a continuación:

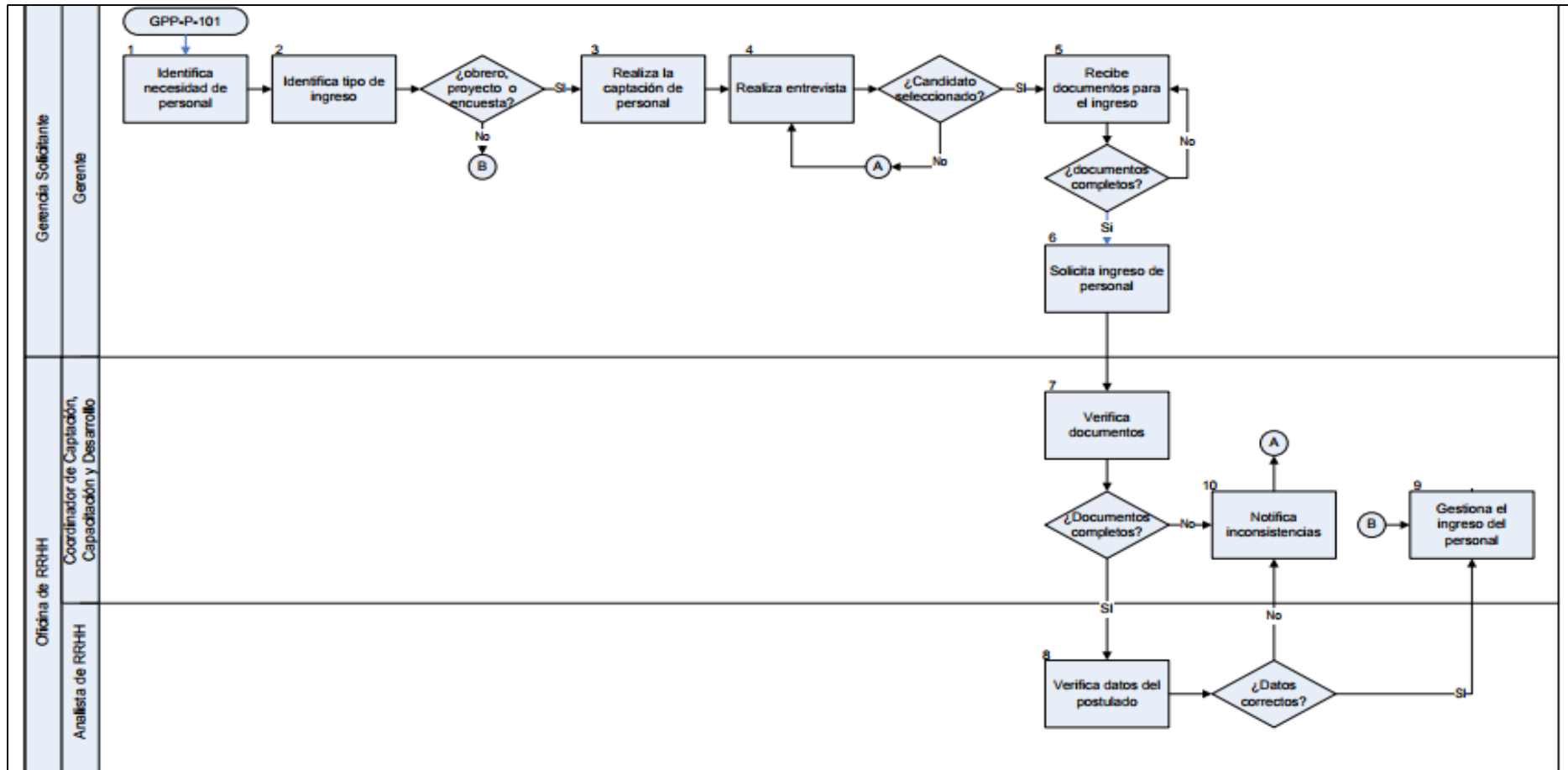


Figura 4. Flujograma de procesos
Ejemplo de la esquematización de un diagrama de procesos (Puchol, 2012)

La importancia del talento humano en el mundo de los negocios en la actualidad es trascendental, ya que se presenta un entorno altamente creativo, innovador, competitivo y cambiante, en el cual las tecnologías de los modelos de gestión caducan a una gran velocidad y con estas sus ventajas de ingreso, dejando de lado toda una infraestructura creada para este fin, colocando a las organizaciones en puntos críticos para situarse en el mercado de manera adecuada (Cuesta, 2016). En ese sentido Bustos (2013) manifiesta que el capital humano de una organización es la parte vital de la misma, puesto que si sus administradores conocen y aprovechan el talento que poseen sus colaboradores serán capaces de agregar mayor valor a los productos y servicios de la compañía. Bajo este contexto, es posible que el negocio acceda a una mejor posición en el mercado, debido a que la experiencia y capacitación del personal podría garantizar el cumplimiento de las estrategias planteadas por los directivos. Sin embargo, hay ciertas características que deben ser tomadas en consideración como parte del reconocimiento del talento humano en una organización: motivación, trabajo en equipo, capacitación, evaluación del desempeño y liderazgo como base de los procesos que deben considerarse en el área de talento humano (Bustos, 2013).

En las organizaciones existe un área que es altamente sensible a la mentalidad, la cual es denominada como gestión del talento humano, teniendo como características principales que es situacional y eventual, puesto que depende de las características específicas que posee cada institución, como pueden ser: el tipo de estructura, los procedimientos que se realizan internamente, la tecnología empleada, la cultura, entre demás aspectos (Camargo, 2016).

Entrando en el contexto de la cultura organizacional, Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez (2015) manifiestan que este concepto se relaciona con dos aspectos como: el manejo administrativo que tiene que ver con las condiciones de trabajo, control,

formación, desvinculación del personal, y por otra parte, las relaciones y ambiente, en donde se destaca el trabajo en equipo, la comunicación y la infraestructura del establecimiento. Es decir que, cultura organizacional es un término que se relaciona con la forma en que los directivos inspiran o fomentan un comportamiento dentro de la organización basado en administración y las condiciones, herramientas y demás recursos que permita que sus colaboradores ejecuten su trabajo cotidiano.

Se podría decir que, la estructura de una entidad define la forma en la cual debe dividirse, agruparse y coordinar de manera formal las distintas áreas de trabajo dentro de una entidad, por lo cual debe ser diseñada tomando en consideración los factores fundamentales como la departamentalización, el tramo de control, la cadena de mando, la centralización y descentralización, la especialización del trabajo y la formalización.

El talento humano es visto en la actualidad como un socio fundamental en las organizaciones, ya que aporta varias cualidades como las habilidades y conocimientos necesarios para efectuar labores de vital importancia para el desarrollo de las acciones del giro de un negocio, por lo que es necesario que se establezcan los procesos necesarios para captar y desarrollar a los individuos que resulten de mayor contribución para una empresa (Robbis & Judge, 2012).

2.2.2 Diferencias entre Talento y Recurso Humano

Las empresas buscan continuamente actualizarse en lo referente a los procesos de vinculación y selección de personal, dejando de lado distintos criterios como la forma antigua de administrar recursos humanos, para ahora enfocarla en la gestión del talento humano (Perez, 2014).

Es así como el talento humano propone un nuevo enfoque en donde las personas no son consideradas como un recurso más de la organización, sino que se convierten en un factor clave para el cumplimiento de las metas empresariales en base al

aprovechamiento de la inteligencia, destreza, cualidades y demás habilidades que posea el personal, con el propósito de aportar al crecimiento de la productividad y, por ende, de la competitividad de la compañía. Por esta razón, vale la pena describir las características más relevantes que diferencian al recurso del talento humano. Empezando por el recurso humano, sus rasgos se establecen de la siguiente manera:

- Al tratarse de un recurso, la empresa sólo lo utiliza como un instrumento más dentro de la organización, olvidando aspectos relacionados a su formación, capacitación y bienestar. Es decir, son considerados como una posesión de la empresa y por ende no se destinan recursos para mejorarlo.
- Los cargos son definidos de manera rígida, individualizados, aislados y desempleados dentro de una rutina de trabajo, además de que necesita que los individuos piensen o mejoren el desempeño de manera periódica.
- Es un factor de producción sobre los que la empresa puede ejercer un control efectivo, esto de manera independiente a que posea derechos sobre ellos.

Mientras que las características propias del talento humano son presentadas a continuación:

- Las personas poseen la libertad para razonar, pensar y emplear lo que sea más sofisticado, así como de su inteligencia y todo lo necesario en beneficio de la empresa.
- Es la fuente principal de la ventaja competitiva de la organización para su desarrollo.
- Incentivan y motivan a los individuos a generar e innovar de manera continua sus tareas, siempre persiguiendo el mejoramiento continuo.

Es así, que las diferencias quedan establecidas de manera clara en la tabla 2:

Tabla 3. Diferencias entre recurso humano y Talento humano

DIFERENCIAS ENTRE RECURSO HUMANO Y TALENTO HUMANO	
RECURSO HUMANO	TALENTO HUMANO
Estabilidad, permisibilidad	Mejoramiento continuo y cambio
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de arriba hacia abajo	Empowerment y liderazgo grupal
Rigidez organizacional	Organización virtual y con flexibilidad permanente
Control mediante normas y jerarquías	Control por medio de visión y valores
Información secreta	Información compartida
Racionalidad y análisis cuantitativo	Creatividad e intuición
Necesidad de certeza	Tolerancia frente a la ambigüedad
Reactivo y enemigo del riesgo	Proactivo y emprendedor
Orientado hacia el progreso	Orientado hacia los resultados
Autonomía e independencia corporativa	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración grupal
Enfocado en la organización entera	Enfoque en el ambiente

Se presentan las principales diferencias entre recurso y talento humano, obtenido de (Perez, 2014), elaborado por autora

2.2.3 Los procesos de la Gestión de Recursos Humanos

El área de recursos humanos cumple un rol estratégico dentro de toda organización, la cual puede variar dependiendo de la estructura adoptada, así como de la cultura que posea; por ese motivo, existen cuatro procesos básicos en la administración del personal que se aplican en las organizaciones, sin importar tipo y tamaño, ya que se relacionan de manera estrecha y de forma independiente. De acuerdo con Mejía, Bravo & Montoya (2012), “la interacción de los procesos de la administración de los recursos humanos genera una obligación a que cualquier cambio producido en uno de estos influirá en los demás” (p.7), lo que a la postre genera cambios en todos los procesos, por lo que se crean adaptaciones y ajustes en la totalidad del sistema existente. A continuación, se

presentan los cuatro procesos básicos que toda organización debe considerar para la adecuada administración de su personal:

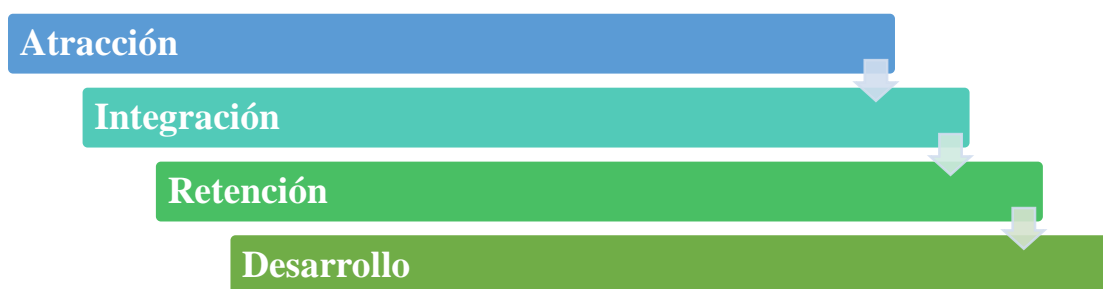


Figura 5. Procesos básicos de la administración de recursos humanos
Para la administración de los recursos humanos se siguen los pasos presentados en la figura (Mejía, Bravo, & Montoya, 2012)

- **Atracción:** Los procesos de atracción se encuentran relacionados con el suministro de individuos que desea la organización; se tiene el objetivo de abastecer a esta con los talentos humanos necesarios para su correcto funcionamiento. Es un subsistema que implica a todas las actividades que se relacionan con la planeación estratégica de los recursos humanos, el reclutamiento, investigación de mercado, así como con la selección del personal.
- **Integración:** Los procesos de integración incluyen a los pasos iniciales de los nuevos miembros de la organización, así como el diseño del cargo que debe llevarse a cabo, además de su evaluación; esto trae como consecuencia la búsqueda de nuevos miembros que adopten las premisas y bases que posee el funcionamiento organizacional, los procesos básicos en la administración de los recursos humanos, ya sean en áreas, departamentos, procesos y la conceptualización de los mismos.
- **Retención:** Los procesos de retención agrupan a varias acciones especiales, entre las cuales destacan los planes de compensación monetaria, seguridad e higiene, clima organizacional, relaciones laborales y los diferentes beneficios sociales.

- **Desarrollo:** Mientras que los procesos de desarrollo del personal representan inversiones llevadas a cabo en los individuos y la organización, por lo que comprenden las actividades de capacitación, adiestramiento, formación de personal y el desarrollo organizacional; es por esto que deben planearse de manera estratégica y no dejar espacio a la casualidad, siendo intencionales y con objetivos a largo plazo, dejando por fuera la posibilidad de que sean sucesos aleatorios, proactivos y con visión a futuro, evitando contar con una visión limitada a corto plazo, basados en todo momento a consensos y a la cultura del desarrollo, en lugar de que cuente con una cultura de imposición y finalmente, apegados a las normativas existentes dentro de la organización, así como del país en el que se desarrolla la organización (Pacheco, 2016).

2.2.4 Inteligencia Emocional

Para Trujillo y Rivas (2005) la inteligencia emocional es un aspecto altamente estudiado actualmente y se refiere principalmente a la efectividad con la que los individuos emplean sus emociones, por lo que posee una trascendental importancia en conseguir éxito en sus diferentes acciones efectuadas dentro de una organización o en la vida personal.

La inteligencia emocional se refiere principalmente a las cualidades necesarias para comprender los sentimientos propios, contando con una amplia empatía con las demás personas y además regular las propias emociones para así mejorar la manera en la que se vive. Un individuo con una gran inteligencia emocional podrá entonces participar en comportamientos para evaluar a otras personas, complacer a los demás y asimismo influir en ellos (Durbin, 2008). A continuación, se presentan los cuatro factores claves que se encuentran dentro de la inteligencia emocional:



Figura 6. Factores de la inteligencia emocional

Los factores que influyen para la creación de la inteligencia emocional en los individuos, obtenido de (Durbin, 2008), elaborado por autora

- **Conocimiento de uno mismo:** Se refiere a la capacidad de entender su humor, emociones, así como necesidades, además del impacto que tienen estas sobre las demás. Además, tiene que ver con la conciencia que posee una persona y su intuición para la correspondiente toma de decisiones con las que busca conseguir una vida feliz. Contar con este conocimiento propio permitirá saber si presiona o no a otra persona.
- **Autocontrol:** La capacidad de controlar las emociones propias y actuar con integridad y honestidad de manera aceptable y constante; el grado correcto de autocontrol permite evitar que una persona haga problemas en situaciones en las cuales las actividades no generan el resultado que había sido planeado.

Los empleados eficientes no permiten que su mal humor ocasional termine por dañar su día, sino que lo superan y comunican el problema a sus colegas, para así mejorar. Cuando alguien posee poco autocontrol, este decidiría abandonar un proyecto debido a que se frustra por su trabajo.

- **Sensibilidad social:** Incluye la empatía con los demás y la intuición acerca de los inconvenientes laborales; un líder de equipo que posee sensibilidad social o empatía le brindará la posibilidad de valorar si algún otro miembro del equipo cuenta con un entusiasmo que le permita efectuar adecuadamente un proyecto y así asignárselo; además, otra faceta de este factor es la capacidad para poder interpretar la comunicación no verbal, es decir, los gestos que efectúan las personas.
- **Manejo de las relaciones:** Se refiere a las habilidades interpersonales de poder comunicarse de forma convincente y clara, además de resolver los distintos conflictos que se presentan, construyendo así fuertes lazos personales en su entorno. Los empleados eficientes recurren a la utilización de las habilidades de manejo de relaciones para así difundir el entusiasmo y resolver diferentes desacuerdos, empleando principalmente el buen humor y la amabilidad (Durbin, 2008).

Es así que, la inteligencia emocional incorpora una gran variedad de las habilidades y actitudes necesarias para generar relaciones interpersonales eficientes en las organizaciones como: solucionar conflictos, ayudar a los demás compañeros a desarrollarse y poseer habilidades políticas positivas, constituyéndose así la inteligencia emocional de cada individuo.

2.2.5 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se relaciona con la influencia e interacción recíproca que se da entre las organizaciones y las personas, estableciéndose como una disciplina académica que involucra un conjunto de conocimientos para estudiar la conducta humana presentada en las organizaciones. Es así como el comportamiento organizacional se define como la interacción entre personas, los grupos de individuos y

la organización en la cual se desenvuelven. De esta forma, se constituye en un campo donde se desarrollan actividades relacionadas con la aplicación del conocimiento, la disciplina y demás aspectos ligados a incrementar la efectividad de una organización y conseguir mejorarla.

Por esta razón, el estudio del comportamiento organizacional permite analizar lo que los individuos efectúan dentro de una compañía, así como evidenciar aquellos aspectos que diferencian a una institución de otra, para un mejoramiento marcado dentro de la organización con la información obtenida de su conducta. Bajo este contexto, es necesario que se tome en consideración que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de las variables del entorno interno o externo al que están expuestos, y que son capaces de generar distintas reacciones en el comportamiento humano (Chiavenato, 2007).

Los objetivos y metas del comportamiento organizacional son las siguientes:

- 1) Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas en diferentes condiciones.
- 2) Comprender el motivo por el cual los individuos se comportan de una manera en particular.
- 3) Predecir el comportamiento a futuro que podrían presentar los empleados de una organización.
- 4) Controlar las actividades humanas que son realizadas durante la jornada laboral.

Para el estudio del comportamiento organizacional se ha establecido un modelo básico, el cual posee tres niveles de análisis: el individual, que consiste en comprender y dirigir el comportamiento de cada miembro de la empresa; el nivel grupal, que atiende a la comprensión y dirección de los diferentes grupos de individuos, así como los procesos sociales y de integración. Finalmente, el nivel organizacional, que se basa en la

comprensión y dirección de los distintos problemas y procesos que se presentan a nivel organizacional (Chiavenato, 2007).

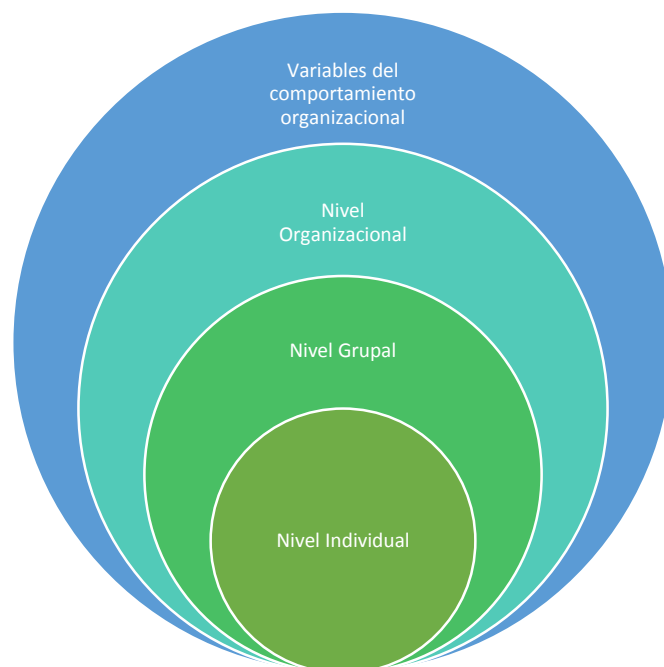


Figura 7. Las variables del comportamiento organizacional
Los distintos niveles en los cuales se presenta el comportamiento organizacional de macro a micro se pueden observar en la figura previa. Adaptado de (Chiavenato, 2007).

2.2.5.1 Nivel Organizacional

Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos. De acuerdo con Chiavenato (2007) “El estudio de comportamiento organizacional debe comenzar por las organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno” (p. 83). Es decir que una organización es un conjunto de individuos que actúan de manera conjunta y dividen sus actividades de manera adecuada con el fin de conseguir un objetivo en común y dependiendo de las actividades y los esfuerzos colectivos de varias personas que colaboran en el respectivo funcionamiento.

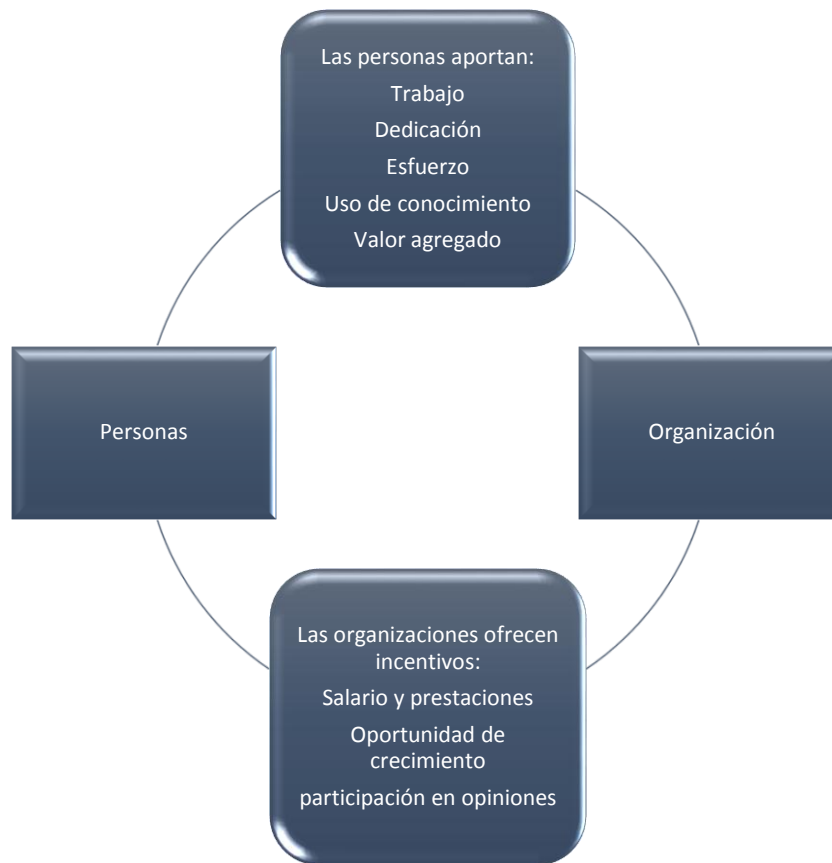


Figura 8. Relación de reciprocidad entre personas y organización
Aspectos que aportan las personas y las organizaciones en la relación entre ambas. Adaptado de (Chiavenato, 2007).

2.2.5.2 Nivel Grupal

Según Chiavenato (2007) un grupo se encuentra formado por dos o más personas, las mismas que interactúan de distintas formas entre ellas, ocasionando que el comportamiento de estas se vea vinculado de una u otra forma por lo que realicen los demás, siendo así que este grupo de personas se comunican constantemente entre ellas para asuntos personales, así como por cuestiones de índole laboral. Uno de los aspectos distintivos de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos, Estos pueden darse formal o informalmente como se expone a continuación:

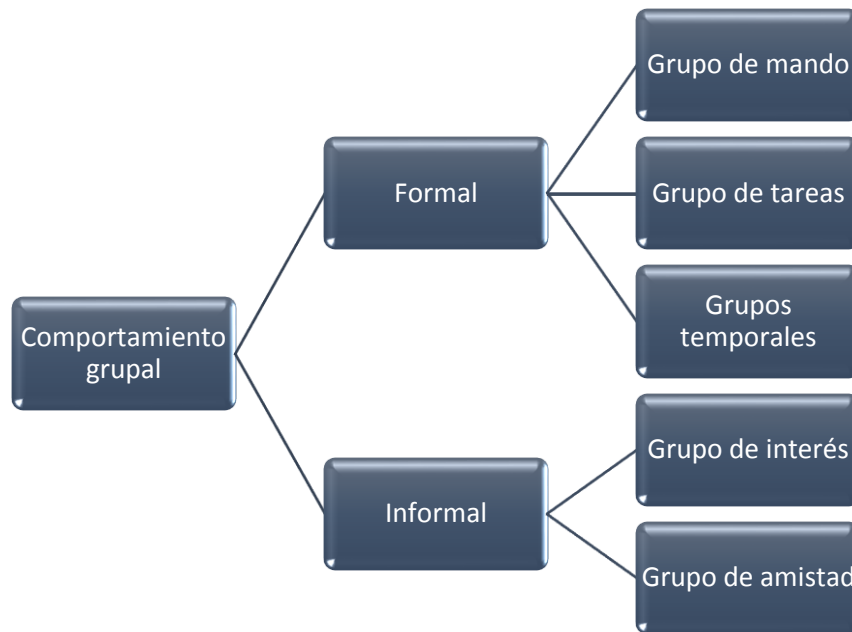


Figura 9. Clasificación del nivel grupal
Adaptado de (Chiavenato, 2007).

- **Formales:** Son aquellos grupos que se encuentran definidos por la estructura organizacional que posee la empresa, esto por medio de las asignaciones de trabajo diseñadas para establecer las diferentes tareas; en estos grupos los comportamientos que los individuos poseen se fundamentan en el compromiso de cumplir las metas organizacionales, existiendo distintas categorías dentro de esta división:

- 1) **Grupo de Mando:** Se conforma por las relaciones formales de autoridad, además de que están definidos por el organigrama propio de la institución, contando con los trabajadores que reportan de forma directa al gerente existente.
- 2) **Grupo de Tareas:** Se define por aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral previamente establecida, así como las funciones; sin embargo, las limitantes del grupo de tarea se dan según lo indicado por el inmediato superior en el rango jerárquico. Se pueden cruzar relaciones de mando entre distintos departamentos, lo cual se da en situaciones eventuales y en momentos que lo ameriten con suma importancia.

3) Grupos temporales o creados “ad hoc”: Se crean para la realización de diferentes tareas, actividades o proyectos de tipo transitorio; estos grupos poseen una duración limitada, desintegrándose luego de que se concluye la función para la cual fue creado o posterior a la consecución de un objetivo. Este grupo se puede dar para investigación y desarrollo, un comité asesor, así como para diversas actividades relacionadas con la investigación y desarrollo para la institución.

- **Informales:** En contraposición con los grupos formales, estos grupos se establecen como alianzas que no se encuentran estructuradas de manera formal ni definidas por parte de la organización; estos grupos se establecen como formaciones naturales en el ambiente laboral que surgen como respuestas a las necesidades de la interacción social, dividiéndose de las dos maneras presentadas a continuación:

1) **Grupo de Interés:** Las personas podrían estar o no estar alineadas con los grupos de mando, pero si desearan podrían hacerlo para lograr conseguir un objetivo determinado; un ejemplo claro es la alteración de horarios de vacaciones con el afán de apoyarse entre compañeros por diversos motivos y así favorecerse de distinta manera.

2) **Grupos de Amistad:** Estos grupos con frecuencia se desarrollan por causa de que los miembros individuales poseen una o varias características en común; estas formas de alianzas sociales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas y otros (Chiavenato, 2007).

2.2.6 Gestión de Competencias

Se entiende por competencia al conjunto de capacidades y aptitudes que tiene una persona para enfrentar problemas o situaciones, esta cualidad no está vinculada al nivel

académico, sino más bien al desarrollo cognitivo y demás características emocionales y de personalidad que conlleva a la fluidez de un comportamiento idóneo, es decir que la competencia de un individuo genera una actitud de éxito (Ospina, 2016). De esta manera, este nivel de eficiencia humano denominado competencia es una cualidad muy requerida en el área empresarial debido al alto grado de productividad organizacional que este representa para el negocio.

Dentro del campo de selección de talento humano es importante identificar las características idóneas que debe poseer un individuo para desempeñarse en algún puesto de trabajo, ya que el desarrollo de sus actitudes no solo repercutirá en el Departamento de Recursos Humanos, sino que también impactará positiva o negativamente en el nivel de productividad que este ofrezca a la organización. Por este motivo, se han desarrollado estrategias que ayuden a identificar las conductas de las personas, para de acuerdo con los resultados sea posible seleccionar la persona correcta en base a los requerimientos y necesidades de la empresa.

Es así como la gestión por competencias es un tema de talento humano que se utiliza con la finalidad de evitar daños colaterales en la organización, suscitados por contratar a personas poco calificadas, con bajo nivel de autonomía y pro actividad, que repercute negativamente en la operatividad y rentabilidad del negocio. De esta manera, el psicólogo David McClellan (1973) destacado por su labor en la teoría de la necesidad; desarrolló pruebas de aptitud que demuestran las capacidades de las personas en el desempeño de sus actividades, donde se puede evaluar la capacidad para tomar decisiones, solucionar conflictos y asumir metas.

De acuerdo a lo antes expuesto, es ineludible cuestionar si un grupo de personas que poseen alto nivel de educación, amplia experiencia y habilidades comunes, porque unos tienen mayor éxito que otros; expertos explican que las capacidades de cada individuo

para afrontar situaciones cotidianas que tienen relación con su conducta es el factor determinante para el logro de sus objetivos personales y profesionales; por lo que el modelo de gestión por competencias se fundamenta en adjudicar la personalidad del ser humano al desarrollo de las relaciones laborales haciéndola responsable del desenvolvimiento dentro del entorno social en el que se encuentra, el mismo que determinará su nivel de desempeño.

Bajo este contexto, cada área de trabajo debe identificar las competencias requeridas para la correcta designación de los puestos; la misma que se puede conocer a través de la observación directa, la experiencia y el análisis de los conocimientos, destrezas, roles y funciones que se necesitan para desarrollar una cadena de actividades con la finalidad de que el departamento de talento humano pueda incorporar a la organización un flujo de personal competente y motivado que trabaje por el éxito de la organización.

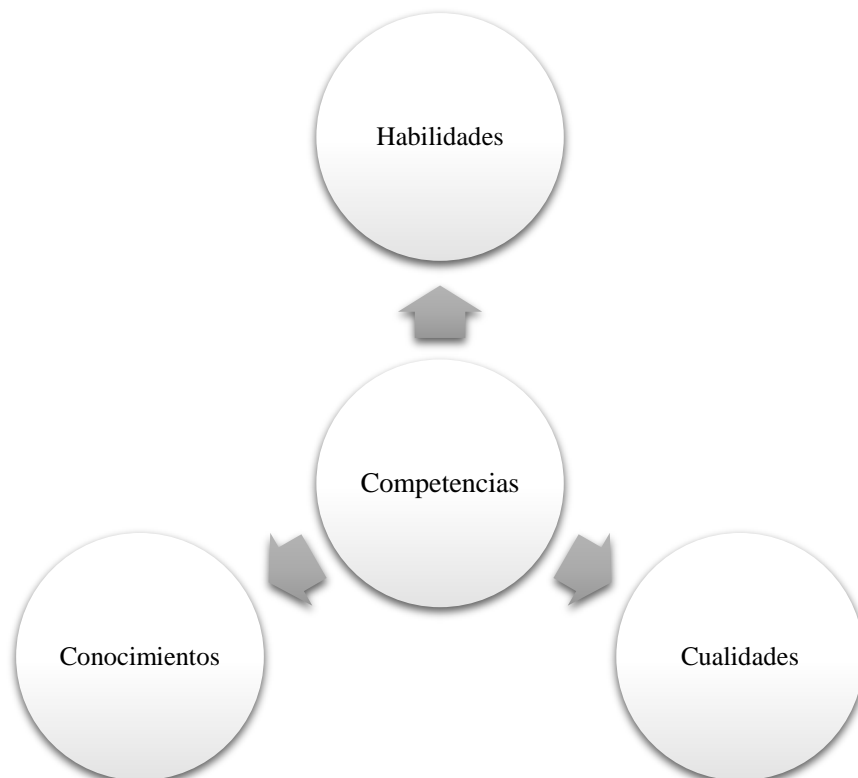


Figura 10. Componentes claves de la gestión por competencias
Adaptado de: (Ernst & Young Consultores, 2016)

2.2.7 Procesos y Procedimientos

Los procesos y procedimientos son técnicas de la administración que se utilizan para resumir de manera organizada un conjunto de actividades empresariales o de negocio con su respectivo responsable o encargado, para así poder controlar y evaluar el desarrollo de las funciones encomendadas, además de ser una forma fácil que sirve para identificar errores u obstáculos que no permiten el desarrollo normal de la gestión (Acosta, 2011).

El principal método utilizado para determinar procesos y procedimientos es el diagrama de flujo o también conocido como flujograma, el mismo que está compuesto por una serie de signos o gráficas en los que se detalla un procedimiento de manera secuencial con la finalidad de obtener una comprensión más simple, conocer la cronología de la gestión y realidad de la misma, saber si existe dependencia o unidad en las actividades, identificar el nivel de eficiencia con la finalidad de implantar, mejorar, eliminar o sustituir algún procedimiento. A continuación, se detalla la forma correcta para determinar algún tipo de proceso administrativo:

- **Definir el procedimiento:** En esta etapa se debe identificar con claridad el tipo de procedimiento de estudio, el área que la comprende y el líder de la misma, por otro lado, es importante establecer el objetivo del análisis y establecer el inicio y fin del proceso.
- **Acopio de Información:** A través de esta etapa se puede reunir todos los documentos e información que avalan los procesos, para de esta manera analizar cada uno de ellos e identificar el tiempo de duración, los vacíos, las demoras y demás anomalías que se pueden detectar durante una entrevista a jefes. En la observación directa e investigación de campo se podrá comparar la información recibida en la entrevista con la realidad de la gestión, además de que esta técnica

permite obtener un escenario más certero de lo que realmente sucede, se podrá percibir actitudes de los involucrados, detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos por alguna razón.

- **Estudio de la información y esquema del procedimiento:** En esta etapa se procede a realizar un análisis objetivo de toda la información recaudada, ya sea por medio de entrevista, documentos, observación directa o estudio de campo, todo esto con la finalidad de cuestionar el procedimiento y realizar las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Quiénes?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? (Acosta, 2011).

De esta manera, se obtendrá un conocimiento claro de cómo están suscitándose los procedimientos y considerar posibles cambios que tal vez incurra en un rediseño del proceso, donde se pueden dar los siguientes casos:

- Eliminar actividades innecesarias.
- Combinar actividades que generen poco tiempo de realización o poco impacto.
- Realizar cambios, estos pueden ser cronológicos, de descripción, o de responsables.
- Mejorar, por medio de este recurso se rediseña un nuevo método de realizar la actividad, que resulte más eficiente y menos burocrático, puede ser automatizando la gestión o implementando alguna forma de control.

2.2.8 Manual de Procesos

El manual de procesos del Departamento de Recursos Humanos es una herramienta que tiene la finalidad de brindar apoyo a las acciones relacionadas con organización, dirección y control de los diferentes aspectos que involucra la organización, así como especificar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización; es

así, que se establece como un documento que posee información de las distintas políticas que rigen el desarrollo de las actividades al interior de una entidad.

Se constituye como un instrumento que posee toda la información sobre la tecnología que se emplea en cada aspecto, así como en la dirección, gerencia o departamento de la organización. La importancia que posee el manual de procesos radica en que cuenta con la utilidad de servir como guía del capital humano que posee una entidad, así como la ventaja para generar soluciones efectivas y oportunas para los diferentes problemas que pudieran llegar a suscitarse en los procesos internos que desarrolla la organización, ya que genera una visión general en la cual el empleado debe desarrollar sus actividades (Ballén, 2015). Los objetivos que posee un manual de procesos se pueden englobar dentro de los siguientes aspectos:

- Servir de fundamento para la realización continua de las distintas tareas administrativas de la empresa.
- Descentralizar las actividades por medio de los lineamientos establecidos de manera clara, para que así puedan ser comprendidos en su totalidad.
- Establecer las expresiones generales para que sean puestas en marcha las acciones que posee cada departamento.
- Determinarse como una herramienta guía para orientar al personal con el que cuenta la organización.
- Mostrar una visión globalizada de la entidad, la cual servirá para crear una organización mejorada en distintos aspectos (Ballén, 2015).

El manual de procesos se encuentra definido por las diferentes áreas que posee el documento generado, en las empresas pequeñas es muy común que se emplee un único manual para toda la organización, mientras que, en el caso de las grandes empresas, estas generan un manual para cada uno de los departamentos o áreas de la empresa,

como pueden ser las de producción, marketing, contabilidad, recursos humanos y finanzas, entre otras. Resulta importante mencionar que el manual de procesos para cada una de las áreas o departamento de una empresa debe contar con información exclusiva de estas, así como de todas las actividades en las que se relacionen con otras áreas de la empresa; es así, que la creación del manual debe dejar en claro las funciones y responsabilidades de cada parte de la empresa, por lo que regularmente se definen las áreas, para posteriormente separar o agrupar las diferentes funciones (Fajardo, 2014). Un manual de procesos debe contar con una estructura en la que se incluyan los aspectos presentados a continuación:

- Introducción
- Concepto del manual de procesos
- Importancia del manual
- Objetivos del manual
- Ámbito de aplicación
- Normas para su uso y funcionamiento
- Descripción de puestos y funciones de cada departamento (Fajardo, 2014).

2.2.9 Las Políticas Empresariales

Este término hace referencia a las directrices que deben ser cumplidas para conseguir el logro de una meta empresarial. Se compone de un conjunto de normas en base a un criterio de acción que se establece para guiar la toma de decisiones de un proceso específico al momento de poner en práctica las estrategias, programas y proyectos de la institución (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2016).

Para ser consideradas como políticas empresariales, es necesario que cumplan con tres propósitos: proporcionar una estructura unificada en los planes de acción, generar criterio dentro de ciertos límites y permitir la toma de decisiones a todo nivel

organizacional. La dimensión corporativa basa el diseño de su política empresarial en las normas que regulan el funcionamiento de sus procesos administrativos, por tanto, todos los conocimientos, habilidades, competencias y demás cualidades son útiles para definir políticas que puedan ser respetadas por todos los miembros de la empresa, por eso, estas deben diseñarse en base a la filosofía y cultura organizacional. En la presente figura, se establece donde debería estar ubicada la política empresarial dentro de la empresa:



Figura 11. Ubicación de la política empresarial en una organización
Tomado de: (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2016)

2.2.10 Gestión de procesos

La gestión por proceso es considerada una forma de administrar que tiene como finalidad hacer más productivos los procedimientos dentro de una empresa, entre las particularidades de esta gestión está la optimización del tiempo, la documentación, el reconocimiento de las actividades y demás cualidades que mejoran la productividad de la organización y deja a los clientes satisfechos (Gan & Triginé, 2006).

De esta manera, la práctica eficiente de los procesos sirve para obtener la excelencia en todas las gestiones departamentales, entre los aspectos básicos de esta herramienta esta la forma intrínseca de modelar a conciencia un proceso, particularidad que necesita de la espera de los usuarios, es decir parar la marcha, meditar, tomar conciencia y medir el impacto que los cambios pueden generar; a continuación, se presenta las fases de la gestión de procesos:

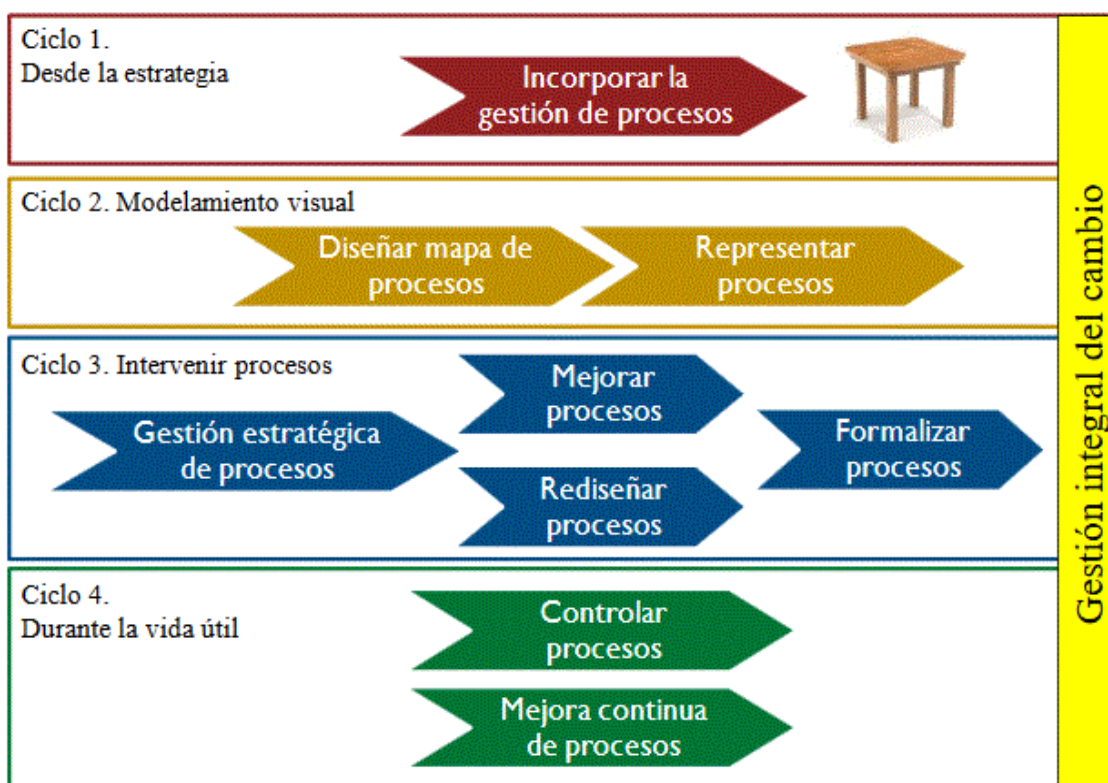


Figura 12. Ciclos para la gestión por procesos
Tomado de: (Gan & Triginé, 2006)

La gestión integral de procesos cuenta cuatro ciclos, en el diseño de la estrategia el colaborador de esta área planificará un plan estratégico que involucre a toda la organización además determinara los objetivos de esta restructuración, es decir dará a conocer abiertamente que se quiere lograr con esta propuesta, para así motivar a los involucrados en el diseño de nuevas mejoras.

En la fase dos del ciclo, se elabora un mapa de procesos que brindará al personal interno todo el bosquejo organizacional de la gestión de la empresa, la representación

gráfica del mismo por medio de diagramas con el correspondiente manual de procesos que asignará las tareas y responsabilidades de cada colaborador; en esta etapa se planifica, realiza, controla y retroalimenta el diseño del proceso.

En el ciclo tres se realiza la intervención, que corresponde al cambio radical de la forma antigua de procesar, se retroalimenta a los colaboradores y se motiva para la ejecución de los procesos de manera eficaz y en el último ciclo se controla la viabilidad y fluidez del proceso, en esta etapa se pueden presentar cambios, correcciones o eliminar etapas que no sean necesaria (Gan & Triginé, 2006).

2.2.11 Diferencias entre procesos y procedimientos

Es importante establecer la diferencia entre procesos y procedimientos para evitar confusiones al momento de diseñar el manual para la gestión de talento humano. Para este efecto, se tomará en consideración las siguientes definiciones:

Proceso, corresponde al conjunto de actividades planificadas que tienen que ver con la participación de un grupo de personas y materiales que de forma coordinada buscan cumplir un objetivo previamente identificado, a fin de apoyar su política y estrategia en pro de la satisfacción de las necesidades de los clientes y otros grupos de interés. En el contexto administrativo se convierte en el conjunto de etapas sucesivas que se interrelacionan para el cumplimiento de un objetivo empresarial (Guzmán, 2013).

Procedimiento, por su parte, constituye una serie de acciones que tiene como finalidad esencial la emisión de un acto administrativo. En pocas palabras, son los caminos o vías que deben ser seguidos por la administración para cumplir un propósito de la empresa (Hernández M. d., 2013).

De esta forma, tomando como base lo dispuesto por estos autores, se puede determinar que el proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que van agregando valor a través de sus actividades primarias a nivel macro, por ejemplo:

proceso de ventas. Descrito así, es un enunciado que se relaciona con la forma en que se debe manejar la publicidad tanto como los precios, mercado, promociones y clientes; mientras que el procedimiento va a nivel micro realizado a través de actividades en orden secuencial, es decir que describe detalladamente cada una de las tareas y decisiones implícitas en el proceso. Por ejemplo, tomando el mismo caso, un procedimiento radicaría en cómo se realizaría un cambio de mercadería dentro del proceso de ventas.

Tabla 4. Diferencias entre procesos y procedimientos

DIFERENCIAS ENTRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
PROCESO	PROCEDIMIENTO
Documentan la secuencia de pasos de ejecución de la actividad	Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Son estáticos	Son dinámicos
Están impulsados por la finalización de la tarea	Están impulsados por el logro de un resultado
Se centran en el cumplimiento de las normas	Se centran en la satisfacción de los clientes y otros interesados
Documentan actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos	Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes

Tomado de: (Vergiaud, 2013)

2.2.12 Indicadores de gestión

Un indicador corresponde a la forma de expresar cuantitativamente, es decir por medio de números o porcentajes, la forma en que la conducta o desempeño de una organización se está llevando a cabo. Su levantamiento se da con la finalidad de medir el cumplimiento de las metas organizacionales y así realizar una comparación acerca de su evolución en un período determinado, o con instituciones similares que pertenezcan al mismo segmento. Por consecuencia, son instrumentos que tienen gran aporte al momento de alcanzar mejores resultados para el desarrollo de un proyecto. Sin embargo, estos indicadores deben cumplir con una serie de parámetros para ser considerados como válidos; el autor Paredes (2009) manifiesta que para construir

buenos indicadores se debe tomar en cuenta criterios como: la mensurabilidad, el análisis y la relevancia; asimismo, no deben ser ambiguos y deben servir para fijar objetivos realistas.

2.2.13 Pasos y criterios para diseñar los diagramas de flujo de procesos






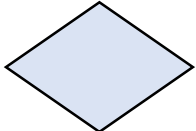
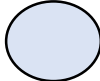

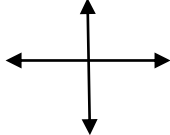
Para el diseño de los diagramas debe considerarse ciertos pasos y criterios al interior de la compañía:

- Realización de grupos de trabajo para la revisión, análisis y desarrollo de las mejoras de los procesos.
- Fijar el objetivo que se quiere conseguir con el diagrama de cada proceso.
- Establecer el límite de cada proceso, es decir, identificar la primera y la última actividad (inicio y fin).
- Diseñarlos bajo un orden cronológico, indicando flechas horizontales y verticales. Sin utilizar flechas diagonales.
- Identificar el símbolo que mejor represente la actividad analizada, procurando que el texto cuente con una leyenda legible (Sequeira, Calderón, Ortega, & Mora, 2009).

2.2.14 Simbología de los diagramas de flujo de procesos

Para el diseño de los diagramas de flujo se utilizará la metodología del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense, ANSI por sus siglas en inglés, la cual es una organización privada sin fines de lucro que “administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos”. (Sequeira, Calderón, Ortega, & Mora, 2009). A continuación, se describe la simbología que emplea este método:

Tabla 5. Simbología de diagramas bajo el método ANSI

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio / Fin	Indica el principio y fin de un proceso dentro del diagrama de flujo
	Actividad	Se utiliza al momento de describir una tarea o acción relativa al proceso.
	Documento	Representa la utilización de documentos necesarios para que se genere un procedimiento.
	Archivo	Indica la necesidad de depositar, almacenar o archivar ciertos documentos.
	Datos	Indica el ingreso y egreso de datos.
	Decisión	Es una figura que determina las diferentes rutas que puede tener un procedimiento en función a las decisiones que se puedan tomar.
	Conector	Se utiliza como conector dentro de una misma página.
	Referencia	Sirve para dar continuidad y enlazar los pasos de dicho procedimiento, pero en páginas diferentes.
	Líneas	Mediante las flechas se establece el orden secuencial que deben cumplir todas las figuras previamente descritas.

Nota: a través de la metodología ANSI se describe el rol que cumple cada figura dentro del diagrama de flujos. Adaptado de (Sequeira, Calderón, Ortega, & Mora, 2009)

2.2.15 La Teoría de Herzberg

Existen muchos factores que influyen en el consumidor al momento de adquirir o comprar un producto o servicio, siendo uno de los principales la motivación, tanto en su variante como factor interno del proceso de decisión de compra, como en la de cubrir necesidades personales y laborales de los seres humanos. Normalmente las personas compran para satisfacer una necesidad, es decir se desea cubrir una carencia psíquica o física de algo que no se posee y que se desea. Por lo tanto, se puede decir que la motivación es el resultado del reconocimiento de una necesidad y/o predisposición a la acción de conseguir algo deseado.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes (Pinto, 2002).

Esta teoría se enfoca en la gestión de empresa e indica que los seres humanos se encuentran influenciados por los dos factores presentados a continuación:

- **Factores motivadores:** Son los factores que producen satisfacción como los logros, el reconocimiento, la independencia, la promoción laboral y la autorrealización. Estos factores influyen mucho en la satisfacción y poco en la insatisfacción.
- **Factores de higiene:** Debido a la insatisfacción producida por las condiciones del entorno laboral en el que las personas se encuentran. Surgen los factores de higiene los cuales se concretan en factores como el sueldo, las relaciones laborales, condiciones de trabajo y la organización empresarial. Dichos factores producen mucha insatisfacción si se carece de ellos, pero en cambio su presencia no genera satisfacción a largo plazo.

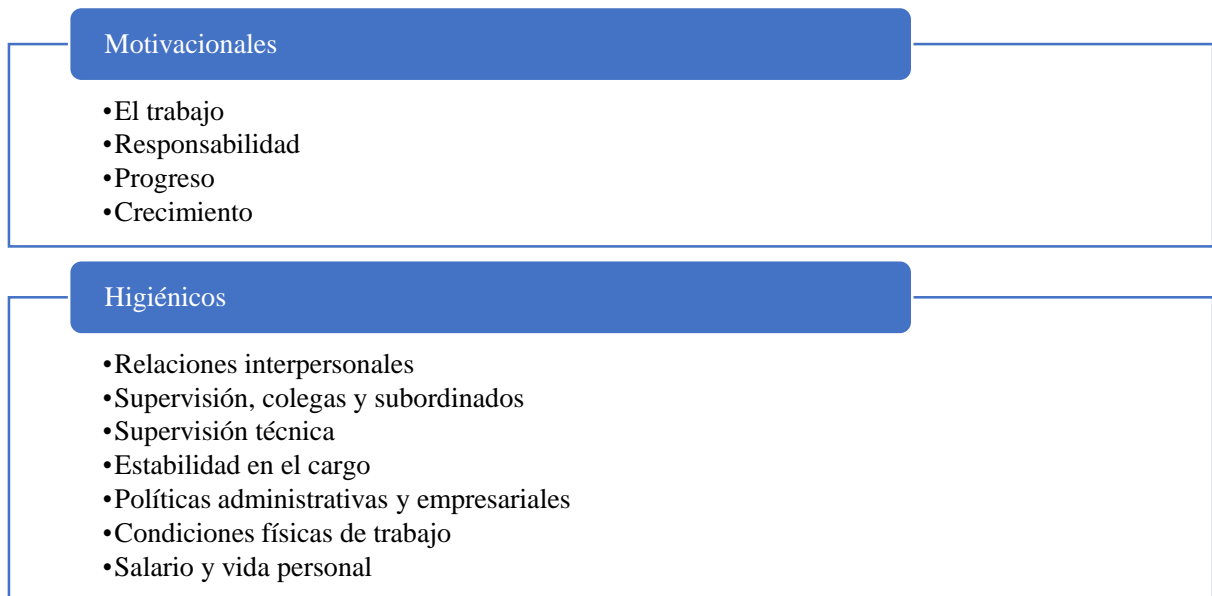


Figura 13. Teoría de Herzberg

Los factores motivadores generan satisfacción en las personas, mientras que los higiénicos, si no los posee crean insatisfacción, pero poseerlos no genera satisfacción. Adaptado de (Pinto, 2002).

Dentro del mundo laboral y social, la pirámide de Maslow suele salirse de contexto debido a la incidencia de los factores del entorno, ya que existen sitios en el mundo donde el ser humano carece de lo básico, pero dispone de “privilegios” de un nivel socioeconómico superior, cabe recalcar, que todas las personas no tienen las mismas motivaciones en cuanto a satisfacción de necesidades se refiere, pero todos necesitan cubrir algunas para llegar a la meta final. En La Teoría motivacional de Herzberg en cambio, la motivación viene generada por factores satisfactorios y la desmotivación radica en factores insatisfactorios.

2.3 Marco Conceptual

- **Recursos Humanos.** – Es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, siendo el sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

- **Talento humano:** El talento humano se refiere a las distintas capacidades y características específicas que poseen las personas que pertenecen a una organización.
- **Reclutamiento de personal.** - El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos llevados a cabo para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.
- **Procesos:** Es una tarea, acción o actividad a la que se somete un bien o servicio para ser elaborado o transformado. Por tanto, posee una entrada y salida de información.
- **Los Procedimientos.** - Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- **Diagrama:** Es la representación gráfica de las actividades que se desempeñan dentro de una organización o sistema predeterminado.
- **Manual de Procedimientos.** - Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

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 predeterminada 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 III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado fue descriptivo porque se enfocó en la recolección de datos sobre las variables investigadas (Arias, 2012). Este proceso se dio al momento de evaluar la forma en que se desarrollaron los actuales procesos y procedimientos de talento humano para establecer una propuesta de mejora. En pocas palabras, los datos se presentaron mediante tablas y figuras estadísticas con el propósito de mejorar y facilitar la interpretación de los resultados para los lectores.

3.2 Enfoque de investigación

Según Arias (2012) los métodos de investigación derivan en los enfoques cualitativo y cuantitativo. Para este efecto, se utilizó el enfoque mixto, ya que la aplicación de una técnica como la encuesta más la técnica de la entrevista envuelven los dos enfoques; el cuantitativo y el cualitativo. La encuesta supone una medición numérica de los datos recabados durante la tabulación y elaboración de las figuras estadísticas; por tanto, el cuantitativo se basó en la expresión de los resultados a través de valores absolutos (frecuencias) y valores relativos (porcentajes). Mientras que el enfoque cualitativo se relacionó con la entrevista como técnica y la investigadora como instrumento porque no hubo medición numérica; el entrevistado expuso su punto de vista de forma amplia y sus comentarios se colocaron tal cual se manifestó.

3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación

La investigación requirió del empleo de las siguientes técnicas e instrumentos de investigación: Encuesta: tal vez la técnica más empleada para este tipo de estudios porque permitió recabar datos de forma rápida con la finalidad de armar una base de datos, en donde se realizó una tabulación que derivó en la elaboración de tablas y

figuras estadísticas. El instrumento utilizado fue el cuestionario de preguntas cerradas o estandarizadas, en este caso se empleó la escala de Likert a través de rangos de preguntas que ayudaron a medir la aceptación de una variable. Normalmente, se describió como 1 la desaprobatoria y 5 la aprobatoria.

Entrevista:, utilizó un formulario de preguntas abiertas, es decir, no tuvo respuestas estandarizadas, sino que se recogió el criterio completo de lo que el entrevistado manifestó; en este caso sobre la forma en que la empresa Incach S.A. Construcciones realizó los procesos y procedimientos de talento humano donde el instrumento fue la investigadora.

3.4 Población y muestra

La población total de la empresa fueron 160 personas distribuidas de la siguiente manera: 155 obreros y 5 administrativos. Se tomó toda la población para realizar encuestas y entrevistas respectivamente, con el fin de encontrar resultados objetivos al tema de investigación y evitar el error aleatorio y el error sistemático de la población de estudio.

3.5 Presentación de resultados

La presentación de los resultados se hizo separando las respuestas obtenidas tanto en la encuesta como en la entrevista, haciendo una descripción de los resultados y al final una interpretación o conclusión que sirvió para respaldar el diseño de la propuesta. Las entrevistas se presentaron tal y como fueron expresadas por el personal de la empresa Incach S.A. Construcciones, para luego hacer una interpretación general de las 3 entrevistas realizadas a las siguientes personas:

- 1) Ing. Francisco José Chiriguaya Maldonado – Gerente Administrativo.
- 2) Ing. Colón Olmedo Plaza Rosales – Contador.
- 3) Arq. Kerlly Vanessa Castillo Quishpe – Asistente de Operaciones.

3.5.1 Resultados de la encuesta

1. ¿Cree usted que la metodología de trabajo diario es apropiada para la organización?

Tabla 6. Conformidad con la metodología de trabajo

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	99	61,88%
Parcialmente en desacuerdo	29	18,13%
Indiferente	17	10,63%
Parcialmente de acuerdo	7	4,38%
Totalmente de acuerdo	8	5,00%
Total general	160	100,00%

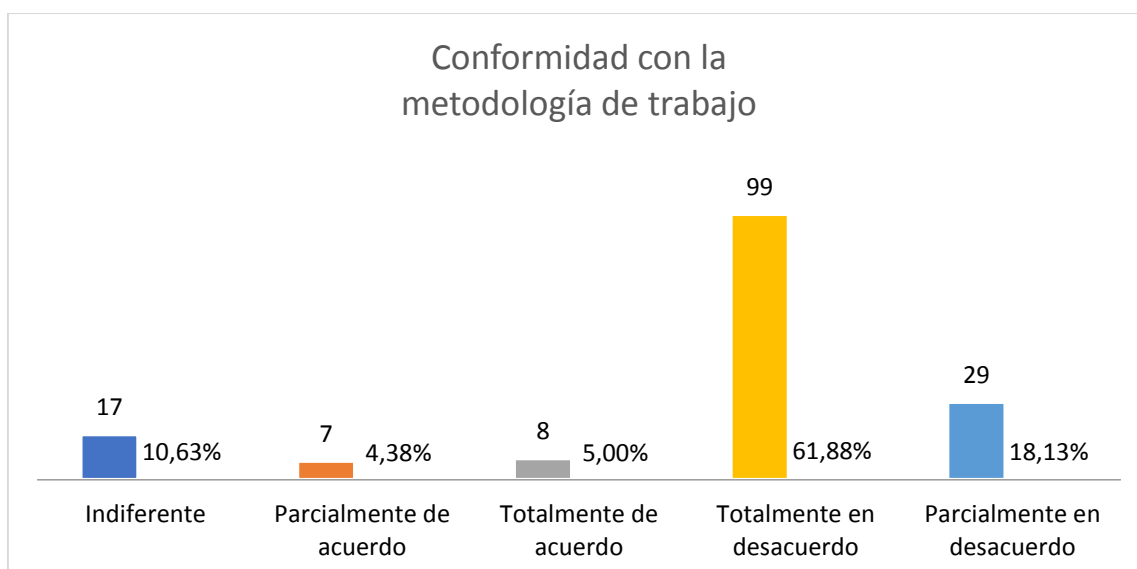


Figura 14. Conformidad con la metodología de trabajo
Elaborada por autora.

La mayor parte de los encuestados se muestra totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo con la metodología de trabajo que se emplea en la entidad, esto lo expresó el 80%, mientras que la parte que considera estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo es de únicamente el 9% y existe un 10% que se presenta indiferente, por lo que se evidencia que existe una necesidad imperiosa de cambiar y mejorar la metodología de trabajo.

2. ¿Cree usted, que la estructura organizacional existente en la empresa es la más idónea?

Tabla 7. Idoneidad de la estructura organizacional

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	93	58,13%
Parcialmente en desacuerdo	17	10,63%
Parcialmente de acuerdo	8	5,00%
Totalmente de acuerdo	15	9,38%
Indiferente	27	16,88%
Total general	160	100,00%

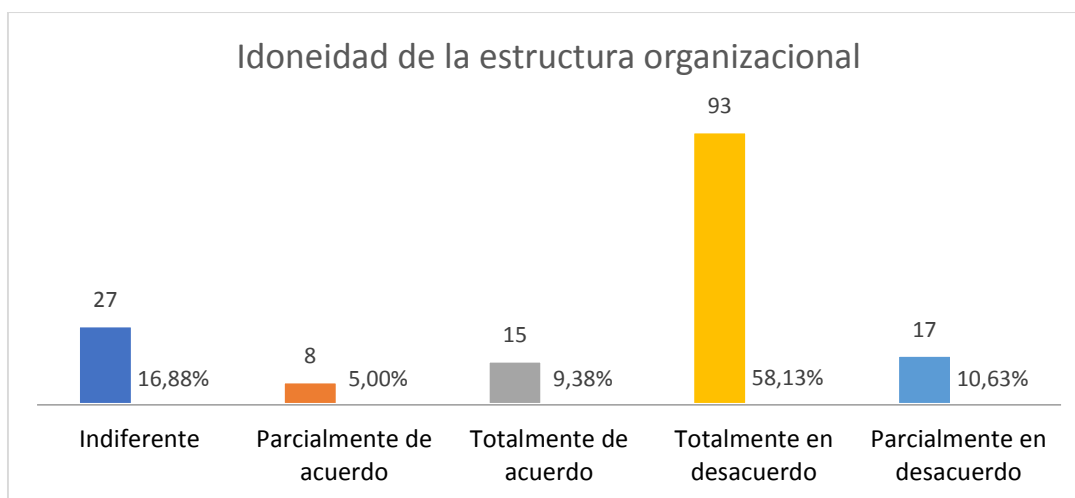


Figura 15. Idoneidad de la estructura organizacional
Elaborada por autora.

La estructura organizacional no es la idónea conforme a la opinión del 69% de los encuestados, mientras solamente el 14% se encuentra de acuerdo con la forma en que es llevada dentro de la organización y un 17% se muestra indiferente antes esta interrogante.

Se puede evidenciar que un grave problema es la estructura organizacional, por lo que se generarían problemas como funciones encomendadas erróneamente o duplicidad de obligaciones.

3. ¿Considera que la responsabilidad y autonomía en las funciones se desarrollan de manera adecuada?

Tabla 8. Responsabilidades Y funciones de manera adecuada

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	92	57,50%
Parcialmente de desacuerdo	17	10,63%
Indiferente	19	11,88%
Parcialmente de acuerdo	17	10,63%
Totalmente de acuerdo	15	9,38%
Total general	160	100,00%

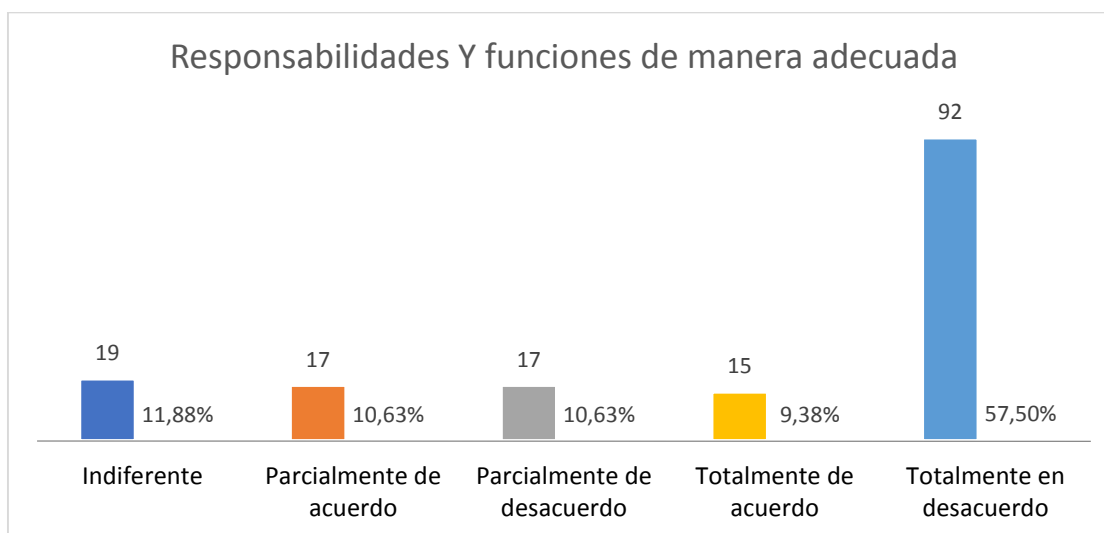


Figura 16. Responsabilidades Y funciones de manera adecuada
Elaborada por autora.

De igual forma que en las interrogantes previas, dentro de esta pregunta el porcentaje que se encuentra en desacuerdo con la forma en que son encomendadas las responsabilidades y funciones al personal, situación que evidencia que los empleados se han dado cuenta que no se han tomado las mejores decisiones en lo que respecta en la organización interna de la empresa, por lo que se puede indicar que el clima laboral podría con el paso del tiempo irse afectando de manera negativa.

4. ¿Piensa usted, que las compensaciones salariales en los mismos niveles jerárquicos se efectúan equitativamente?

Tabla 9. Compensaciones son equitativas en el mismo nivel jerárquico

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	85	53,13%
Parcialmente en desacuerdo	32	20,00%
Indiferente	15	9,38%
Parcialmente de acuerdo	28	17,50%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total general	160	100,00%

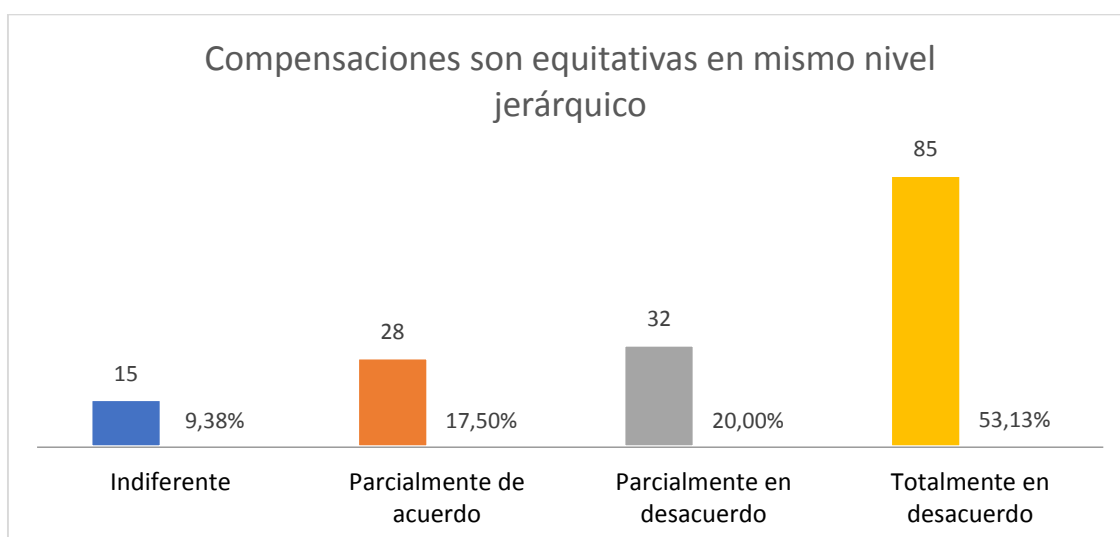


Figura 17. Compensaciones son equitativas en mismo nivel jerárquico
Elaborada por autora.

El sueldo que se entrega a los empleados no se da de manera equitativa según la mayor parte de los empleados, mientras que el 18% se muestra de alguna manera de acuerdo y un 9% está indiferente ante esta situación; dentro de la organización se deben analizar las compensaciones que se entregan al personal y así lograr que estas sean las más cercanas a considerarse justas conforme a las responsabilidades y acciones que poseen cada uno de los empleados.

5. ¿Considera que existe en la empresa el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia?

Tabla 10. Trabajo en equipo y sentido de pertenencia

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	63	39,38%
Parcialmente en desacuerdo	32	20,00%
Indiferente	36	22,50%
Parcialmente de acuerdo	29	18,13%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total general	160	100,00%

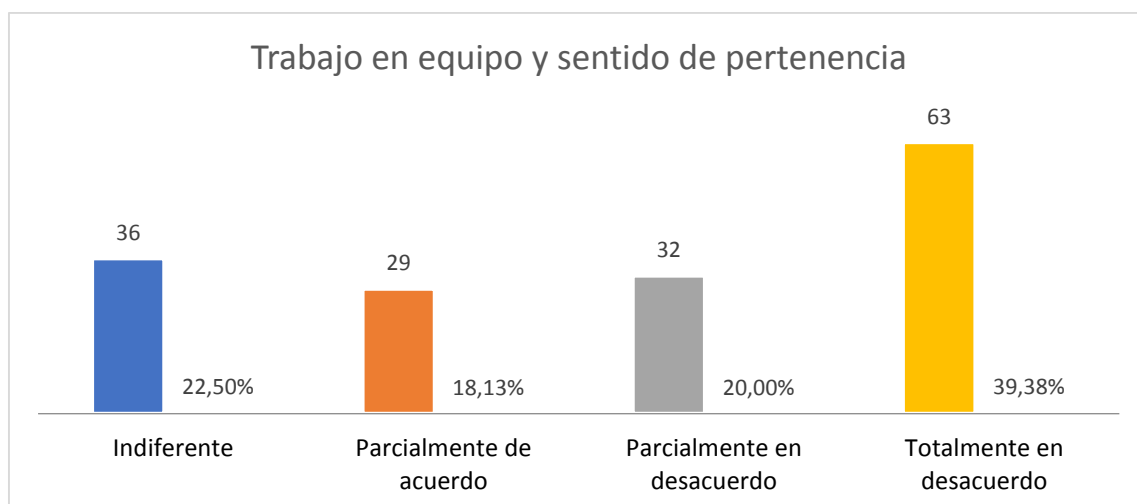


Figura 18. Trabajo en equipo y sentido de pertenencia
Elaborada por autora.

El trabajo en equipo de acuerdo con la mayor parte del personal no se presenta dentro de la organización de manera adecuada, ya que así se ha expresado el 59% de los empleados; mientras que el 18% se muestra parcialmente de acuerdo, creyendo que el trabajo en equipo se viene dando en la institución y finalmente, un 23% se presenta indiferente antes esta interrogante.

6. ¿Cree usted, que realiza sus actividades laborales de acuerdo con los objetivos de la empresa?

Tabla 11. Actividades de acuerdo con objetivos empresariales

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	18	11,25%
Parcialmente en desacuerdo	82	51,25%
Indiferente	31	19,38%
Parcialmente de acuerdo	29	18,13%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total general	160	100,00%

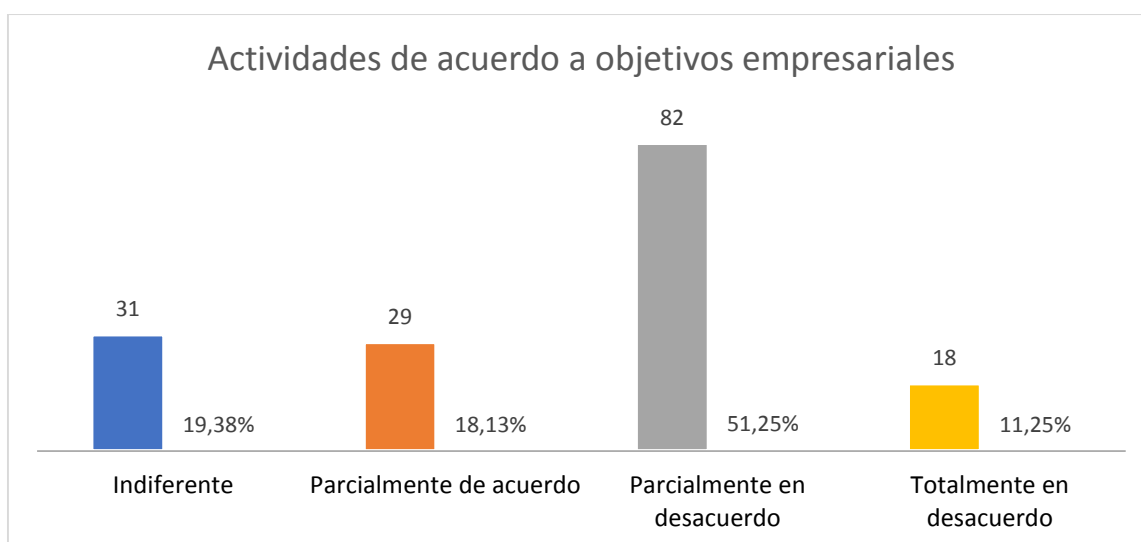


Figura 19. Actividades de acuerdo con objetivos empresariales
Elaborada por autora.

En relación con la pregunta anterior, los objetivos organizacionales no se estarían cumpliendo, ya que el 62% así se ha expresado, situación que si no se corrige a la brevedad posible acarrearía a la empresa graves inconvenientes relacionados con un adecuado posicionamiento en el mercado, ya que las actividades no se realizarían conforme a las directrices establecidas en primera instancia.

7. ¿Cree usted, conveniente seguir usando procedimientos rutinarios en lugar de procedimientos previamente establecidos y autorizados por la gerencia?

Tabla 12. Conveniencia de seguir usando procedimientos rutinarios

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	57	35,63%
Parcialmente en desacuerdo	52	32,50%
Indiferente	36	22,50%
Parcialmente de acuerdo	9	5,63%
Totalmente de acuerdo	6	3,75%
Total general	160	100,00%

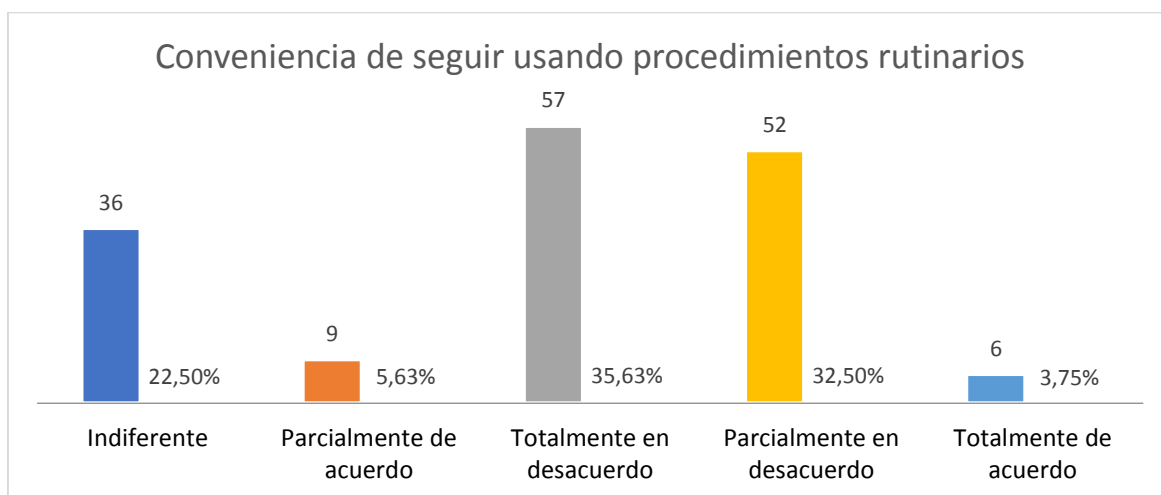


Figura 20. Conveniencia de seguir usando procedimientos rutinarios
Elaborada por autora.

En lo referente a la conveniencia de seguir empleando los procedimientos rutinarios en lugar de nuevos procesos autorizados por la gerencia luego de un estudio previo es algo que los empleados consideran que debe ser cambiado, ya que el 42% así lo ha expresado, es por esto que se puede apreciar claramente que la empresa necesita cambiar sus procesos actuales, ya que no son considerados como óptimos por parte del personal de la institución.

8. ¿Considera usted, que la duplicidad de funciones afecta el correcto desenvolvimiento de sus tareas?

Tabla 13. Duplicidad de funciones afecta sus tareas

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
Parcialmente de acuerdo	44	27,50%
Totalmente de acuerdo	116	72,50%
Total general	160	100,00%

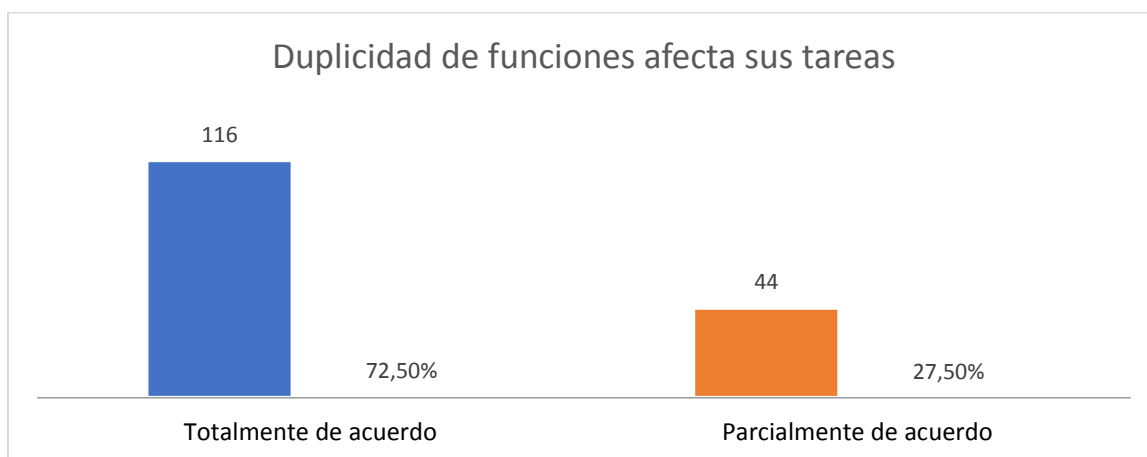


Figura 21. Duplicidad de funciones afecta sus tareas
Elaborada por autora.

Como se mencionó previamente, uno de los principales problemas que presentan a causa de no contar con un manual que defina varias acciones del personal puede causar que se dupliquen acciones, lo que regularmente se da en varias ocasiones.

El 72% indica que si se presenta duplicidad en las funciones que realiza, lo que afecta la forma en que desarrollan sus distintas tareas, por lo que consideran que existe una necesidad latente de definir las actividades y responsabilidades de cada cargo y así mejorar el diario desarrollo de actividades, mientras que el 28% se presenta parcialmente de acuerdo, dando así que el 100% considera que la duplicidad de funciones se da en la entidad

9. ¿La empresa le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Tabla 14. Cuenta con recursos necesarios para su trabajo

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	12	7,50%
Parcialmente en desacuerdo	8	5,00%
Indiferente	13	8,13%
Parcialmente de acuerdo	19	11,88%
Totalmente de acuerdo	108	67,50%
Total general	160	100,00%

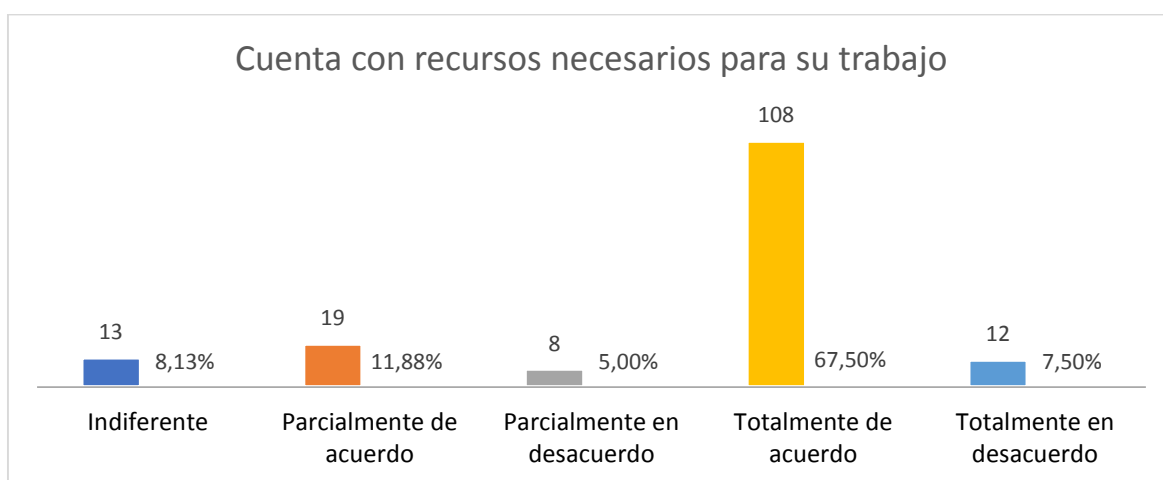


Figura 22. Cuenta con recursos necesarios para su trabajo
Elaborada por autora.

Uno de los aspectos positivos encontrados dentro de la presente investigación es que la empresa otorga los recursos necesarios para que el personal pueda desarrollar la totalidad de sus acciones de manera adecuada. La empresa se encuentra altamente organizada en lo que respecta a la manera en que dispone y recepta recursos, ya que así lo expresó el 89% de los encuestados

Únicamente el 13% considera que no recibe los recursos necesarios, porcentaje muy bajo, pero que igual debe buscarse disminuir en beneficio de la organización y sus índices de productividad; además el 8% de los encuestados se mostró indiferente.

10. ¿Cree usted, que el personal en general está comprometido en realizar un trabajo de calidad?

Tabla 15. Hay compromiso de realizar un trabajo de calidad

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	39	24,38%
Parcialmente en desacuerdo	66	41,25%
Indiferente	22	13,75%
Parcialmente de acuerdo	19	11,88%
Totalmente de acuerdo	14	8,75%
Total general	160	100,00%

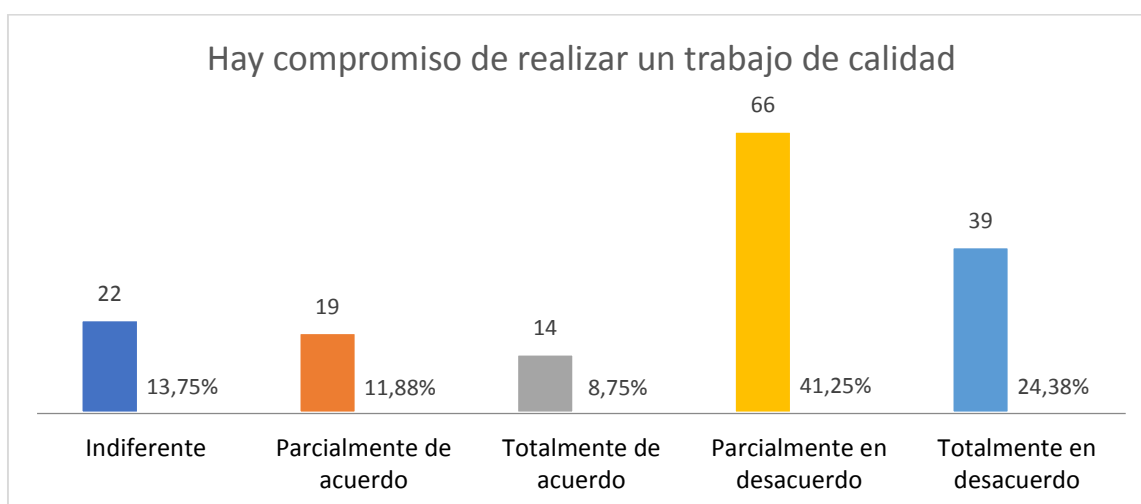


Figura 23. Hay compromiso de realizar un trabajo de calidad
Elaborada por autora.

El personal no se encuentra muy comprometido con la organización, esto lo expresa el 65% del personal encuestado, siendo un grave problema al no existir un trabajo en equipo; el 14% se presenta de manera indiferente ante la interrogante y el 21% cree que si se da trabajo en equipo dentro de la organización.

11. ¿Piensa usted, que existen conflictos interdepartamentales en la organización?

Tabla 16. Existencia de conflictos interdepartamentales

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Indiferente	35	21,88%
Parcialmente de acuerdo	46	28,75%
Totalmente de acuerdo	79	49,38%
Total general	160	100,00%

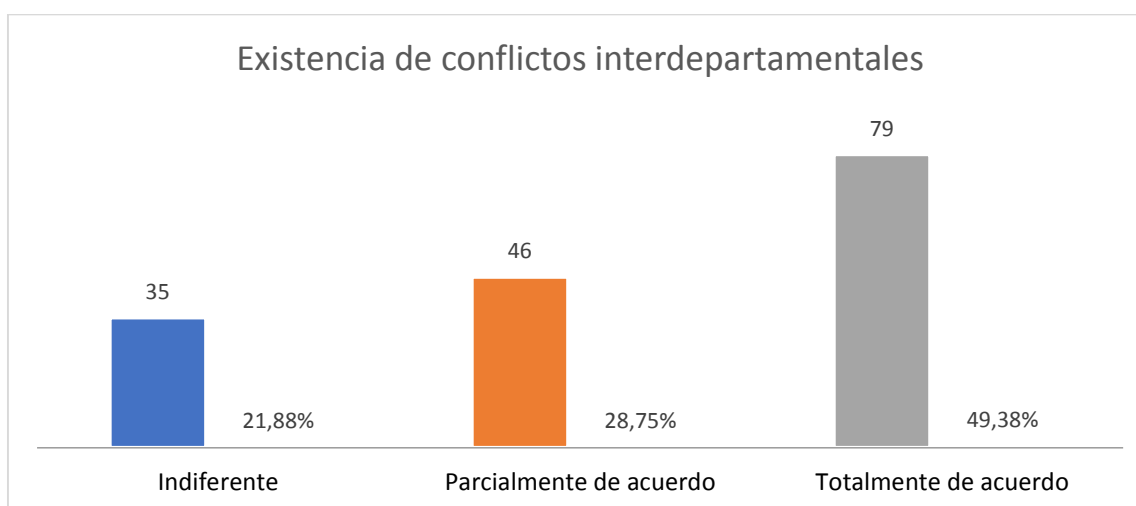


Figura 24. Existencia de conflictos interdepartamentales
Elaborada por autora.

Existe una alta presencia de conflictos interdepartamentales según la opinión del 78% de los empleados, esto viene dado de manera directa por la ineficiente asignación de responsabilidades y actividades a realizar, ya que se duplican funciones y se dejan otras sin ser realizadas por la persona más idónea. El 22% ha seleccionado la opción “indiferente”; sin embargo, no han existido respuestas que nieguen la presencia de conflictos interpersonales entre los empleados de la organización.

12. ¿Considera que es necesario que se implementen capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 17. Necesidad de capacitaciones

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	10	6,25%
Parcialmente en desacuerdo	8	5,00%
Indiferente	28	17,50%
Parcialmente de acuerdo	34	21,25%
Totalmente de acuerdo	80	50,00%
Total general	160	100,00%

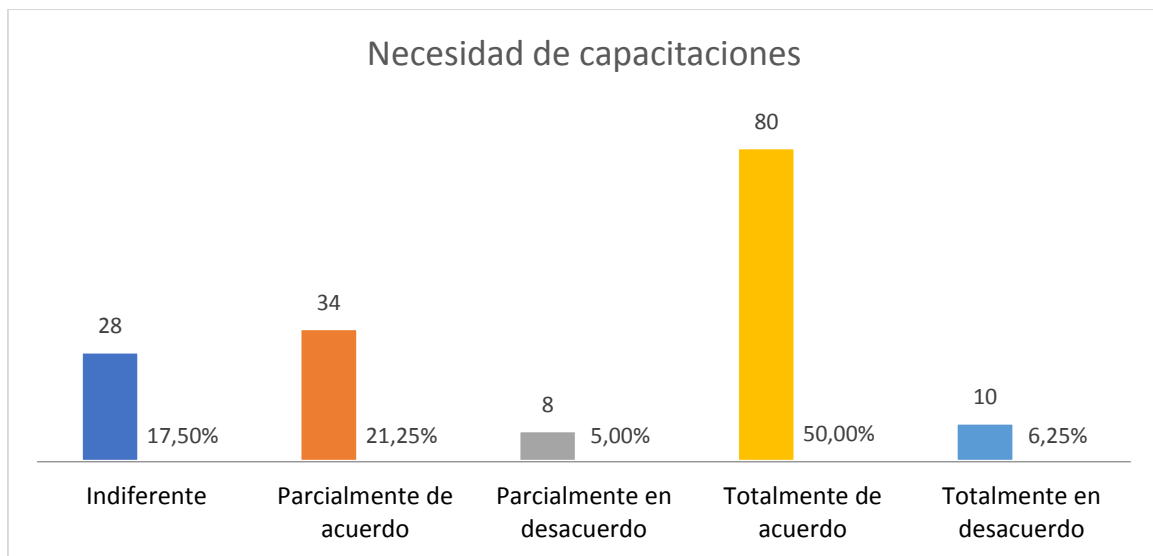


Figura 25. Necesidad de capacitaciones
Elaborada por autora.

Más de la mitad del personal, el 71% asegura que se requieren capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, ya que actualmente esto es un aspecto que no es considerado por parte de la organización y entonces ha generado que los empleados no puedan incrementar ni aprovechar sus capacidades de manera idónea.

El 11% indica que no se requieren las capacitaciones en la empresa, considerando que el personal cuenta con las capacidades necesarias para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 18% ha expresado su indiferencia antes este aspecto.

13. ¿Cree necesario la implementación de un manual de procesos y procedimientos que facilite el correcto desenvolvimiento de las actividades con la finalidad de mejorar la productividad de la misma?

Tabla 18. Necesidad de manual de procesos y procedimientos

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	6	3,75%
Parcialmente en desacuerdo	5	3,13%
Indiferente	16	10,00%
Parcialmente de acuerdo	19	11,88%
Totalmente de acuerdo	114	71,25%
Total general	160	100,00%

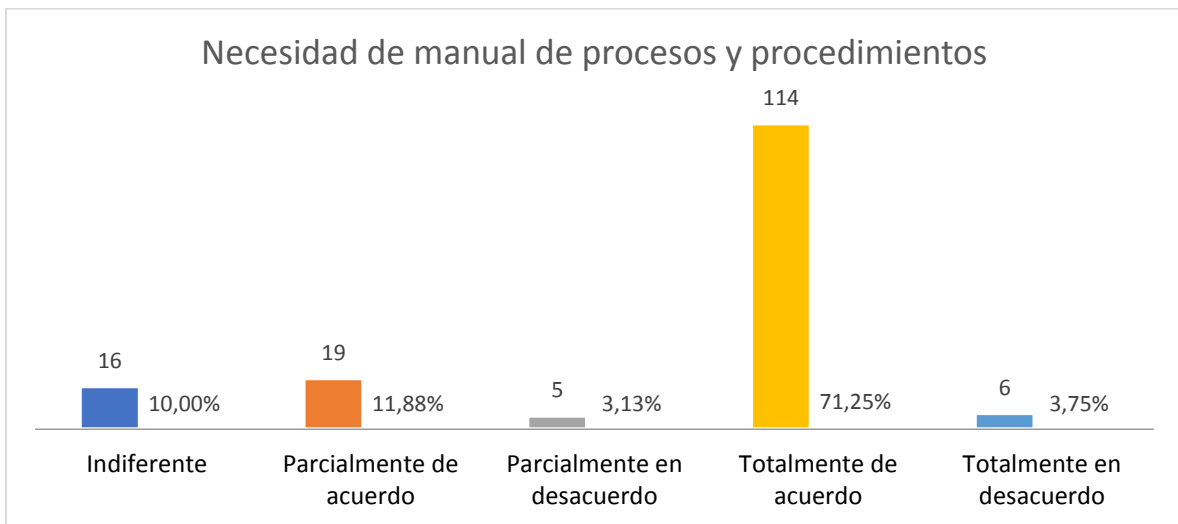


Figura 26. Necesidad de manual de procesos y procedimientos
Elaborada por autora.

El 83% de los empleados considera muy necesario que se aplique un manual de procesos y procedimientos, aspecto que consideran les permitirá resolver la mayor parte de los errores y problemas que se presentan dentro de la organización. El 10% indicó que está indiferente en lo que respecta a lo consultado en esta interrogante, mientras que el 7% se ha mostrado en desacuerdo sobre la necesidad de este manual en la empresa.

3.5.2 Análisis individual de las entrevistas

Entrevista #1 Ingeniero Colón Plaza-Contador

1. ¿De qué manera considera usted que se ha desarrollado la gestión del talento humano dentro de la empresa?

Considero que la gestión se encuentra limitada en lo referente a la toma de decisiones, ya que, se requiere una mayor autonomía para lograr mayor eficiencia y eficacia en cada una de las acciones para ampliar los resultados organizacionales.

2. ¿Qué acciones ha tomado para mejorar lo aspectos de talento humano?

Se han establecido horarios para pago a proveedores, realización y emisión de cheques y demás gestiones que no están dentro de las funciones operacionales de los trabajadores, para de esta manera evitar que estas eventualidades interfieran en la normal realización de las acciones de la empresa.

3. ¿Considera que el clima laboral de la empresa es positivo o negativo? ¿Por qué?

Desde mi percepción el clima laboral sí es positivo, esto bajo el contexto que con un clima laboral negativo no se puede trabajar, considero que no se labora bajo presión ni control, es decir, que se realiza una base de los procesos y procedimientos para efectuar decisiones adecuadas y obtener resultados.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que usted ha identificado en la gestión del talento humano?

Según mi criterio, los principales problemas se dan en el proceso de selección de personal, ya que no se ve apoyada por el departamento de gestión del talento humano, debido a que trabajan de manera independiente.

5. ¿Cómo cree que se encontrará la empresa, dentro de un año, si se emplea un manual de procesos y procedimientos de gestión del talento humano?

Considero que en un año si esto se realiza, la empresa se encontraría organizada a tal punto de que se puedan realizar planificaciones a largo plazo y así lograr una visión concreta que permita monitorear el desempeño de esta en el paso del tiempo.

Entrevista #2 Arquitecta Kerly Castillo-Asistente de Operaciones

1. ¿De qué manera considera usted que se ha desarrollado la gestión del talento humano dentro de la empresa?

Pienso que las funciones no se establecen de manera adecuada, esto principalmente porque las entrevistas de entrada a la empresa no se dan por parte del departamento de talento humano, sino por los gerentes de la entidad.

2. ¿Qué acciones ha tomado para mejorar lo relacionado con el talento humano que posee la organización?

He propuesto mejorar el área de desalojos, así como el manejo de las llaves de cada maquinaria o departamento, evitando problemas entre el personal por no poder localizarlas.

3. ¿Considera que el clima laboral de la empresa es positivo o negativo? ¿Por qué?

Considero que el clima laboral es negativo, ya que el personal no labora en conjunto para lograr un mejor desarrollo de la empresa, evidenciándose ambientes separados en el personal.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que usted ha identificado en la gestión del talento humano?

Mi opinión va dirigida a que no existen horarios definidos para la llegada del personal de obra, así como para atender distintos requerimientos o quejas que se puedan llegar a emitir.

5. ¿Cómo cree que se encontrará la empresa, dentro de un año, si se emplea un manual de procesos y procedimientos de gestión del talento humano?

Finalmente, considero que uno de los mayores beneficios para la empresa sería que los empleados conozcan sus funciones, así como el nivel jerárquico existente y la forma más adecuada para lograr los objetivos de la empresa.

Entrevista #3 Ingeniero Francisco Chiriguaya-Gerente Administrativo

1. ¿De qué manera considera usted que se ha desarrollado la gestión del talento humano dentro de la empresa?

Considero que el desarrollo del talento humano es nulo debido a la falta de autonomía de funciones y departamentos, además, la gerencia general posee pocas posibilidades para delegar funciones, mermando la capacidad de desarrollo del talento humano.

2. ¿Qué acciones ha tomado para mejorar lo relacionado con el talento humano que posee la organización?

He sugerido la creación de escalas salariales, así como la creación de perfiles de cargos, la realización de índices de productividad y la creación de manuales de procesos y procedimientos, situaciones que han quedado truncadas por el poco interés de los altos mandos organizacionales.

3. ¿Considera que el clima laboral de la empresa es positivo o negativo? ¿Por qué?

En lo que respecta al clima laboral, lo veo negativo, por la falta de parámetros claros como los niveles jerárquicos, generando problemas entre el personal que labora en la empresa.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que usted ha identificado en la gestión del talento humano?

La informalidad, producto de la falta de profesionalismo al momento de seleccionar a los miembros de la compañía, tanto en personal de obra, como personal administrativo; la empresa tampoco posee una estructura organizacional correcta, ya que es plana, no presenta delegación de funciones, es así que el gerente general de la empresa muchas

veces se relaciona directamente con los obreros, empleando el gerente su tiempo en actividades que deberían ser realizadas por otros subalternos.

5. ¿Cómo cree que se encontrará la empresa, dentro de un año, si se emplea un manual de procesos y procedimientos de gestión del talento humano?

La implementación sería fabulosa, ya que las personas sabrían que hacer, como hacerlo y en qué tiempo hacerlo, situación que no se presenta al existir duplicidad de funciones; si existe un manual de procesos, cada individuo tendría una sola vía en el desarrollo de las tareas diarias, permitiendo además a los directivos controlar los progresos de obra, así como la consecución de objetivos a corto y mediano plazo en la parte administrativa.

3.5.3 Análisis general de la entrevista

Se presentó un análisis de acuerdo con las opiniones de los entrevistados:

La gestión de talento humano se da de forma deficiente y limitada, ya que no se ha realizado la entrevista inicial con el personal y posteriormente se desconocían las acciones a seguir; se requería de autonomía para emprender el mejoramiento por parte de los trabajadores y la gerencia general carecía de la capacidad de delegar funciones de manera adecuada.

Existió mucho desorden en la forma en que se realizaban las acciones cotidianas, por lo que se planteó realizar un control en el cuidado de llaves que se emplean en las obras, evitando así conflictos entre el personal por la pérdida o extravío de estas, otra acción fue el horario de pago a proveedores y así no interrumpir las acciones regulares de la empresa. Finalmente, la realización de escalas salariales fue un factor crucial para mejorar el clima laboral en la empresa, situación que se propuso, pero no se ha desarrollado de momento.

El ambiente de trabajo fue mayormente catalogado como negativo, ya que el personal no trabajaba en conjunto, pero a pesar de esto se han podido llevar a cabo las acciones regulares de la empresa. La negatividad se dio debido a que no se poseían parámetros claros como una estructura organizacional definida, generando conflictos entre los empleados.

En primera instancia el proceso de selección de personal, el cual no fue apoyado con el departamento de gestión de personal, además, no existían horarios establecidos para los obreros. Existía un alto nivel de informalidad, esto en el manejo de personal de obra y de oficina, situación que no permitió desarrollar de manera adecuada las capacidades del talento humano.

Con la implementación de un manual se podrían establecer los procedimientos de cada empleado, facilitando la realización de las mismas en función de la consecución de los objetivos de la empresa; así también, en un año lograría organizarse de manera que permita generar una visión a largo plazo.

3.5.4 Conclusión de la entrevista a los funcionarios y encuestas a los trabajadores de Incach S.A. Construcciones.

Las conclusiones que se extrajeron del presente estudio de campo fueron las presentadas a continuación:

- No se realizaron capacitaciones, por lo que el personal se encontraría poco aprovechado, situación que también limitó el aumento de la productividad en la empresa, ya que los procesos se han realizado de la misma manera y no se han aplicado nuevas formas que representen una mayor eficiencia.
- Los principales inconvenientes que atravesó la organización fueron la duplicidad de funciones, así como la inadecuada delegación de responsabilidades, por lo que ciertas actividades se efectuaban dos veces, mientras que otras no se realizaron o fueron efectuadas por personal que no era el más idóneo.
- La gestión del talento humano se ha dado de manera ineficiente, esto ocurrió desde el inicio de la relación con el empleado, ya que no se realizaron las entrevistas iniciales, lo que a la postre generó que las tareas de cada miembro de la organización fueran definidas de manera incorrecta, por lo que los conflictos entre el personal por acciones no realizadas se presentaban frecuentemente.
- Las acciones que se han tomado para mejorar el talento humano han sido la corrección de situaciones cotidianas como el control de las llaves que se utilizan en obra, definición de horarios para pago de proveedores, así como para la realización de cheques u otros trámites relacionados con el área financiera;

además, se consideró efectuar escalas salariales, pero esto no se ha implementado hasta la actualidad.

- El clima laboral de una empresa fue un factor crucial para las organizaciones, siendo el de la empresa objeto de estudio ya que fue un elemento considerado como negativo por parte de su personal, el problema principal es que los empleados desarrollaron sus actividades únicamente para cumplir con sus responsabilidades, pero no de manera conjunta, lo que imposibilitó la consecución de objetivos a largo plazo y además conflictos interpersonales que afectaron la moral de la organización.
- La opinión fue muy buena sobre el diseño e implementación de un manual de procesos y procedimientos, ya que lo consideraron como la solución a los problemas por los cuales atraviesa actualmente la institución, generando beneficios como el incremento de la productividad, así como en lo referente al nivel de compromiso del personal.
- Finalmente, el horizonte futuro que la empresa podría alcanzar si se emplea un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano es altamente positivo, ya que los factores mencionados durante las entrevistas fueron alentadores, resaltando la adecuada consecución de objetivos, lograr una visión a largo plazo y por ende la definición correcta de objetivos para su posterior alcance.

3.5.5 Análisis de Validación del instrumento documental utilizado

Con la intención de medir la calidad del instrumento utilizado que fue el cuestionario, se calculó la varianza de los ítems y de la suma total tanto individuos como en los ítems.

En primer lugar se determinó que siempre existió validez de contenido por cuanto se conocía el concepto plenamente; entonces, hubo validez racional y se recomendó que como actividad se utilizara la revisión de la literatura.

En segundo lugar, con la intención de medir la validez del constructo del instrumento documental utilizado que fue el cuestionario, se calculó la varianza de los ítems y de la suma total de todas las varianzas de todos los ítems en total. Como se conoce que hubo tanto individuos como preguntas, la varianza otorgó ese nivel de discriminación, de segregación que mientras mayor fue la variabilidad, mayor fue la validez de constructo como se la puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 19. Variabilidad de los ítems y de la suma total

ENUNCIADO	VARIABILIDAD
Ítem 1. Conformidad con la metodología de trabajo	1.282
Ítem 2. Idoneidad de la estructura organizacional	1.804
Ítem 3. Responsabilidad y funciones de manera adecuada	1.973
Ítem 4. Compensaciones son equitativas en mismo nivel jerárquico	1.326
Ítem 5. Trabajo en equipo y sentido de pertenencia	1.314
Ítem 6. Actividades de acuerdo con objetivos empresariales	.840
Ítem 7. Conveniencia de seguir usando procedimientos rutinarios	1.142
Ítem 8. Duplicidad de funciones afecta sus tareas	.201
Ítem 9. Cuenta con recursos necesarios para su trabajo	1.569
Ítem 10. Hay compromiso de realizar un trabajo de calidad	1.498
Ítem 11. Existencia de conflictos interdepartamentales	.641
Ítem 12. Necesidad de capacitaciones	1.445
Ítem 13. Necesidad de manual de procesos y procedimientos	1.090
SUMA	26.868

Fuente: Elaborado por autora

Luego, se elaboró una tabla de contingencia entre todos los ítems tanto como filas y columnas para determinar su correlación, es decir, la fuerza y dirección de una relación lineal entre dos variables características en las que la autora utilizó la **Correlación de Pearson** entre ítems.

Tabla 20. *Tabla de contingencia – correlación de Pearson*

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	SUMA
Ítem 1	1	-,002	-,025	-.265**	-,041	-.294**	.219**	-,100	,013	,029	-,013	-,085	-,084	,099
Ítem 2	-,002	1	.321**	-.230**	.229**	.349**	,063	,101	,084	-,103	.289**	,102	,064	.505**
Ítem 3	-,025	.321**	1	-.589**	.359**	.309**	.492**	,046	-,006	.247**	.198*	,122	,044	.582**
Ítem 4	-.265**	-.230**	-.589**	1	-,078	.258**	-.668**	,075	.169*	-.243**	-,015	-,084	,126	-.171*
Ítem 5	-,041	.229**	.359**	-,078	1	.630**	,124	-,006	.279**	.174*	.236**	-,019	-,071	.614**
Ítem 6	-.294**	.349**	.309**	.258**	.630**	1	-,120	,100	,087	-,118	.338**	-,009	,072	.525**
Ítem 7	.219**	,063	.492**	-.668**	,124	-,120	1	-,011	-,075	.202*	-,133	-,081	-.229**	.205**
Ítem 8	-,100	,101	,046	,075	-,006	,100	-,011	1	,009	-,054	,107	,078	,138	.186*
Ítem 9	,013	,084	-,006	.169*	.279**	,087	-,075	,009	1	,144	-,037	-,053	,015	.384**
Ítem 10	,029	-,103	.247**	-.243**	.174*	-,118	.202*	-,054	,144	1	,088	,058	,081	.362**
Ítem 11	-,013	.289**	.198*	-,015	.236**	.338**	-,133	,107	-,037	,088	1	.218**	.382**	.510**
Ítem 12	-,085	,102	,122	-,084	-,019	-,009	-,081	,078	-,053	,058	.218**	1	.678**	.410**
Ítem 13	-,084	,064	,044	,126	-,071	,072	-.229**	,138	,015	,081	.382**	.678**	1	.441**
SUMA	,099	.505**	.582**	-.171*	.614**	.525**	.205**	.186*	.384**	.362**	.510**	.410**	.441**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Finalmente, se procedió a determinar cuál es el aporte de cada ítem a la variabilidad total, es decir, al aporte de cada ítem con la discriminación del instrumento que se utilizó. Se puede observar que el ítem 2, el ítem 3, el ítem 4, el ítem 5, el ítem 6, y el ítem 11 tuvieron un muy fuerte aporte en la construcción discriminativa del instrumento. Por lo que podemos finalmente decir, que el instrumento fue validado de una manera técnica, siguiendo los procedimientos sugeridos por la estadística inferencial.

Tabla 21. *Variabilidad total por cada ítem*

Ítem 1. Conformidad con la metodología de trabajo	.099
Ítem 2. Idoneidad de la estructura organizacional	.505**
Ítem 3. Responsabilidades y funciones de manera adecuada	.582**
Ítem 4. Compensaciones son equitativas en mismo nivel jerárquico	-.171*
Ítem 5. Trabajo en equipo y sentido de pertenencia	.614**
Ítem 6. Actividades de acuerdo con objetivos empresariales	.525**
Ítem 7. Conveniencia de seguir usando procedimientos rutinarios	.205**
Ítem 8. Duplicidad de funciones afecta sus tareas	.186*
Ítem 9. Cuenta con recursos necesarios para su trabajo	.384**
Ítem 10. Hay compromiso de realizar un trabajo de calidad	.362**
Ítem 11. Existencia de conflictos interdepartamentales	.510**
Ítem 12. Necesidad de capacitaciones	.410**
Ítem 13. Necesidad de manual de procesos y procedimientos	.441**
SUMA	1

Fuente: Elaborado por autora

3.6 Análisis estratégico

El análisis del micro entorno se diseñó con la finalidad de identificar el impacto de los factores internos y externos de la empresa Incach S.A. Construcciones, y la forma en que las fortalezas y oportunidades pudieron aprovecharse para mitigar el impacto de las debilidades y amenazas. De esta manera, se hizo una selección de los aspectos más relevantes según se pudo constatar en la investigación realizada, tanto documental como de campo.

3.6.1 Evaluación de Factores Internos

3.6.1.1 Fortalezas

F1: Experiencia y profesionalismo del personal administrativo.

F2: Excelente servicio de atención al cliente.

F3: Actitud positiva para acceder a cambios en favor de la organización.

F4: Personal honesto y responsable.

F5: Interés por colaborar en el mejoramiento de los procesos de la organización.

3.6.1.2 Debilidades

D1: No se respetan los procesos básicos de la gestión del talento humano.

D2: No existe una correcta distribución de las funciones por parte de la gerencia.

D3: Se suele presentar conflictos laborales.

D4: Hay un bajo nivel de trabajo en equipo.

D5: Sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones.

Con estas variables se diseñó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en donde se colocó un porcentaje de peso o participación de cada uno de los factores identificados, así como una calificación que fue entre 1 y 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta. La ponderación resultante se analizó para determinar si existieron más puntos débiles o fortalezas.

3.6.1.3 Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Internos (EFI)

Tabla 22: Matriz de evaluación estratégica en los factores internos

Factores claves	Peso	Clasificación (1-5)	Ponderación
Fortalezas			
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Experiencia y profesionalismo del personal administrativo. 	0.10	3	0.30
<ul style="list-style-type: none"> • F2: Excelente atención al cliente. 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> • F3: Actitud positiva para acceder a cambios en favor de la organización. 	0.15	4	0.60
<ul style="list-style-type: none"> • F4: Personal honesto y responsable. 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> • F5: Interés por colaborar en el mejoramiento de los procesos de la organización. 	0.15	5	0.75
Debilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • D1: No se respetan los procesos básicos de la gestión del talento humano. 	0.20	2	0.40
<ul style="list-style-type: none"> • D2: No existe una correcta distribución de las funciones por parte de la gerencia. 	0.10	2	0.20
<ul style="list-style-type: none"> • D3: Presencia de conflictos laborales. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> • D4: Bajo nivel de trabajo en equipo. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> • D5: Sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones. 	0.10	3	0.30
Total	1.00		3.05

Fuente: Elaborado por autora

De conformidad con la matriz EFI, el resultado obtenido fue 3.05, lo que significó que el impacto de los factores internos fue de gran relevancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ende, las fortalezas fueron mayores que las debilidades y se pudieron lograr cambios a favor de la organización, al diseñar nuevos procesos de gestión de talento humano en la compañía Incach S.A. Construcciones.

3.6.2 Factores externos

3.6.2.1 Oportunidades

O1: Planes de capacitación externo a través de instituciones públicas.

O2: Aumento de la demanda de compra de viviendas.

O3: Derogación de la ley de plusvalía

O4: Posicionamiento de la empresa en el mercado.

3.6.2.2 Amenazas

A1: Recesión del sector de la construcción.

A2: Reformas en la legislación laboral.

A3: Incremento de la competencia.

A4: Posible plagio de la confidencialidad de la información.

3.6.2.3 Matriz de Evaluación de los factores externos. (EFE)

Tabla 23: Matriz de evaluación estratégica de los factores externos

Factores claves	Peso	Clasificación (1-5)	Ponderación
Oportunidades			
<ul style="list-style-type: none"> O1: Planes de capacitación externo a través de instituciones públicas. 	0.25	4	1.00
<ul style="list-style-type: none"> O2: Aumento de la demanda de compra de viviendas. 	0.10	3	0.30
<ul style="list-style-type: none"> O3: Derogación de la ley de plusvalía 	0.05	4	0.20
<ul style="list-style-type: none"> O4: Posicionamiento de la empresa en el mercado. 			
Amenazas	0.10	4	0.40
<ul style="list-style-type: none"> A1: Recesión del sector de la construcción. 			
<ul style="list-style-type: none"> A2: Reformas en la legislación laboral. 	0.10	2	0.20
<ul style="list-style-type: none"> A3: Incremento de la competencia. 	0.20	1	0.20
<ul style="list-style-type: none"> A4: Posible plagio de la confidencialidad de la información. 	0.10	1	0.10
	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.60

Fuente: Elaborado por autora

La calificación obtenida fue 2.60, lo que determinó que las oportunidades y amenazas se encontrarían casi a la par, por lo que deberían aplicarse estrategias que mitiguen estos factores externos, ya que existió un alto grado de amenazas que podrían afectar al desarrollo de la compañía, sino se toman los correctivos adecuados.

3.6.3 Matriz FODA

Tabla 24: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

		INTERNOS	
Definición de estrategias a partir del análisis FODA		Fortalezas:	Debilidades:
		<ul style="list-style-type: none"> F1: Experiencia y profesionalismo del personal administrativo. F5: Interés por colaborar en el mejoramiento de los procesos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> D1: No se respetan los procesos básicos de la gestión del talento humano. D5: Sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones.
E X T E R N O S	Oportunidades:	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	<ul style="list-style-type: none"> O1: Planes de capacitación externo a través de instituciones públicas. O2: Aumento de la demanda de compra de viviendas. 	<p>F5 + O1</p> <p>Realizar planes de motivación para el personal, a fin de que exista un mejoramiento del clima laboral.</p>	<p>D5 + O1</p> <p>Diseñar procesos de gestión de talento humano que permitan distribuir correctamente las funciones del personal.</p>
	Amenazas:	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
	<ul style="list-style-type: none"> A1: Recesión del sector de la construcción. A2: Reformas en la legislación laboral. 	<p>F1 + A2</p> <p>Seleccionar al personal más capacitado, que cumpla con el perfil que demanda el cargo para el que se aplica.</p>	<p>D5 + A2</p> <p>Llevar procesos de monitoreo y control, así como actividades complementarias que reduzcan el riesgo de errores en los procesos de gestión de talento humano.</p>

Fuente: Elaborado por autora

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

4.1 Generalidades de la propuesta

Con base en los resultados de la investigación documental y de campo, en donde se aplicaron técnicas como la encuesta y la entrevista, se establece el punto de partida para la elaboración de una propuesta de manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento de la gestión de talento humano en la empresa Incach S.A. Construcciones. Bajo este contexto, dentro de este apartado se desagregarán un conjunto de actividades cuyo fin es solucionar problemas que actualmente acontecen en esta compañía, como la falta de un manual en donde se definan correctamente cada uno de los procesos que involucra el talento humano, es decir: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y de reconocimiento. Para efectos de esta propuesta se ha considerado pertinente diseñar los procesos en función al modelo de Mejía, Bravo & Montoya (2012), en donde las actividades se agrupan en cuatro procesos principales: atracción, integración, retención y desarrollo. De cada proceso, se hará una derivación en función a las necesidades de la empresa Incach S.A. Construcciones., dejando claro el objetivo que se persigue para la mejora de la gestión del talento humano. De esta manera, se busca hacer una distribución del trabajo para evitar inconvenientes como: duplicidad de tareas, sobrecargo laboral, aumento de la rotación del personal y demás aspectos negativos que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, destacando la importancia que tiene el talento humano con el propósito de aprovechar todo su potencial, conocimiento y competencias que garanticen un correcto desempeño o rendimiento en las funciones y tareas asignadas por la administración de la compañía, trayendo consigo un impacto favorable en los niveles de competitividad.

Si bien no existe un modelo o formato específico de los componentes que debe llevar un manual de procesos y procedimiento, debido a que esto se diseña acorde a las necesidades de cada compañía, existen ciertos parámetros básicos que no deben omitirse como: objetivo del manual, estrategias de cambio, procesos, responsables y cronograma de tiempo (Entrepreneur, 2010). La propuesta de manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano para la empresa Incach S.A. Construcciones tendría las siguientes características:

Tabla 25. Características del manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano

Acciones	Descripción
Objetivos:	Se plantean objetivos generales y específicos, los cuales se desarrollaron en función a las actividades que involucre el manual.
Reestructuración de procesos:	Como parte de las estrategias de cambio se plantea la reestructuración y mejora de los procesos de gestión de talento humano: Explicación de tareas y diagramas.
Responsabilidades:	Se detallan las funciones que debe cumplir el personal involucrado en los procesos.
Actividades de soporte:	Son actividades que se sugiere a la empresa para optimizar los procesos, en este caso: capacitaciones, reportes, indicadores de control y presupuesto.
Cronograma de ejecución:	A través de un diagrama de Gantt se establecen los tiempos que tomarán las actividades relacionada al manual de procesos y procedimientos.

4.2 Objetivo del manual de procesos y procedimientos

Identificar y captar el talento humano idóneo para la compañía Incach S.A. Construcciones, impulsando el desarrollo de sus habilidades y destrezas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, basado en parámetros de calidad y eficiencia que satisfagan las necesidades de los clientes.

4.3 Planificación de los recursos de la propuesta

4.3.1 Definición de los tipos de contrato

Por tratarse de una empresa perteneciente al campo de la construcción, el personal se desenvuelve en dos áreas:

- Administrativa, es decir personas que laboran en oficina y se encargan del manejo de las cuentas del negocio, ya sea del ámbito contable, financiero, comercial o logístico, pero que su colaboración no implica la presencia en campo, es decir, de las obras para las que son contratados; por tanto, su contrato es de carácter permanente hasta que una de las dos partes, empleado o empleador, decidan cesar su relación laboral.
- Operativa, involucra los trabajadores de la obra, aquellas personas que se encuentran en campo, realizando labores de albañilería, gasfitería, electricidad, techado y demás funciones de carácter técnico que se requieran. Entonces, su participación en la compañía es temporal pues, la relación laboral se mantiene durante el tiempo que se inicie y culmine una obra.

Es así que dentro de la compañía se debe hacer una diferenciación entre los contratos por tiempo definido y ocasional, tal como lo explica la siguiente tabla:

Tabla 26. Características de los contratos por tiempo indefinido y por obra cierta

Contrato por tiempo indefinido	Contrato por obra cierta
Son contratos que no tienen una duración específica, y en cierto punto podría considerarse como un contrato permanente, como ya se explicó; sin embargo, la duración mínima es de un año, pudiendo renovarse las veces que se considere pertinente tanto para la empresa como para el empleado.	El artículo 15 del Código de Trabajo establece que este contrato es de carácter ocasional, ya que una persona es contratada en función al tiempo que le tome realizar una labor. En este caso se trata de una empresa constructora y sus trabajadores serán contratados de acuerdo al tiempo que tome la realización de una edificación o conjunto de edificaciones, según el concurso asignado.

4.3.2 Principios Básicos de la Contratación


Luego de definir los tipos de contrato que se manejarían dentro de la empresa Incach S.A. Construcciones, es relevante tener claro cuáles son los principios básicos que deben contemplar para garantizar una buena relación entre empresa y empleado.

- **Consensual:** es decir que el contrato se celebra por un acuerdo o consenso de las partes involucradas.
- **Autonomía de voluntad:** el código civil en su artículo 1255 establece que existe una libertad de pactos, es decir, cada una de las partes establece aquellas cláusulas o condiciones que satisfagan sus necesidades; siempre y cuando estén dentro de la Ley.
- **Inalterabilidad.** - o también, dicho de otra forma, respetar las cláusulas establecidas, es decir que no se pueden cambiar arbitrariamente las condiciones.

4.3.3 Fundamentación del manual de procedimientos

Este documento contiene una descripción detallada de cada una de las tareas que debe realizarse, según las funciones de cada unidad administrativa, en este caso del área de Talento Humano. El propósito es que sirva como soporte para el desarrollo de las actividades que debe realizar este departamento para la identificación y contratación de personal idóneo para lograr los objetivos organizacionales. De esta forma, el presente manual de procedimientos dispondrá de las responsabilidades de cada persona, las políticas generales y el detalle de las diferentes tareas a través de flujograma. La importancia de este manual es que permitirá aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles la forma en que deben hacer su trabajo de forma coordinada para evitar duplicidades.

4.4 Manual de procedimientos para el departamento de talento humano

 INCACH S.A. Construcciones	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Alcance, misión y visión	Departamento de Talento Humano
	Revisión: 1	

4.4.1 Lineamientos generales del manual

4.4.1.1 Alcance

Un modelo de operación por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los macro procesos y procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir el mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la Institución.


4.4.1.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la Promoción, Gerencia de Proyectos, Diseño, Construcción y Comercialización de Vivienda Familiar, Locales Comerciales y Urbanización de Terrenos.

4.4.1.3 Visión

Lograr liderazgo local y nacional apoyado en la más alta tecnología y en la solvencia profesional de su grupo humano como base primordial para su proyección a mercados más amplios y sostener así un crecimiento nacional acorde a la demanda.

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración: 10/02/2018	Autorización:			


 INCACH S.A. <small>Construcciones</small>	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Políticas del área de Talento Humano	Departamento de Talento Humano
	Revisión: 1	

4.4.2 Políticas del área de Talento Humano

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Dentro de las políticas se han establecido las siguientes:

Política de Provisión de Talento Humano.	<p>Reclutar en condiciones óptimas con la finalidad de captar el mejor personal para la institución.</p> <p>Establecer patrones de calidad para la admisión del personal, incluyendo pruebas de aptitudes físicas, intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo.</p> <p>Integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la institución de una forma ágil y amable.</p>
Política de Aplicación de Talento Humano	<p>Determinar requisitos básicos de la fuerza de trabajo, desempeño de tareas y funciones.</p> <p>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.</p> <p>Evaluar el desempeño del recurso humano.</p>
Políticas de Mantenimiento de Talento Humano	<p>Analizar los criterios de remuneración del personal, considerando los cargos y salarios del mercado y el desempeño alcanzado.</p> <p>Motivar el recurso humano, con la moral elevada, creando un ambiente participativo y productivo dentro de la institución.</p>
Políticas de Desarrollo de Talento Humano	<p>Diseño de un diagnóstico y monitoreo del recurso humano.</p> <p>Promover en el personal la realización del potencial humano.</p> <p>Garantizar la salud y la excelencia institucional.</p>
Políticas de Control de Talento Humano	<p>Mantener banco de datos que proporcionen información cuantitativa y cualitativa del trabajo realizado por el recurso humano.</p> <p>Auditoría permanente del recurso humano.</p>

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración: 10/02/2018	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General


 INCACH S.A. <small>Construcciones</small>	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de reclutamiento	Departamento de Talento Humano
	Revisión: 1	

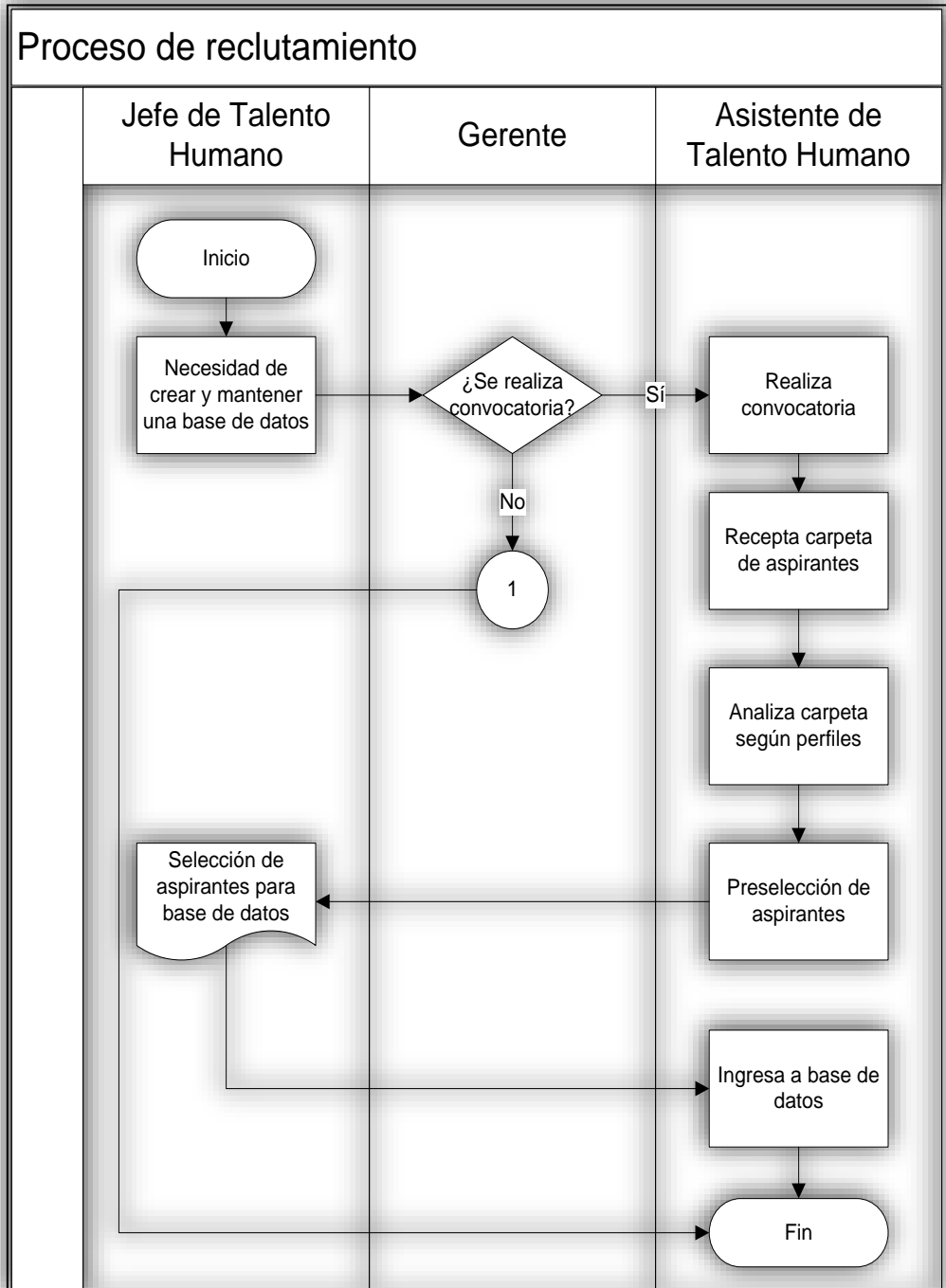
4.4.3 Organización de los procesos de talento humano

4.4.3.1 Reclutamiento


- El proceso de reclutamiento consiste en la elaboración de la base de datos.
- El jefe de Talento Humano inicia con la necesidad de crear y mantener una base de datos para futuros procesos de selección de personal.
- El gerente aprueba la convocatoria. En caso de ser una negativa, el proceso termina.
- No obstante, si el proceso se aprueba, se realiza la convocatoria.
- En la convocatoria se reciben las carpetas de los aspirantes por parte del asistente de Talento Humano.
- El asistente realiza un análisis de las carpetas según los perfiles.
- Luego se realiza una preselección de los aspirantes.
- El jefe de Talento Humano recibe el informe y realiza una selección final de los aspirantes para ser ingresados en la base de datos.
- El proceso termina con el ingreso de los aspirantes a la base de datos.

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:			
10/02/2018		Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General

	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Flujograma de reclutamiento	Departamento de Talento Humano
	Revisión: 1	




Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				

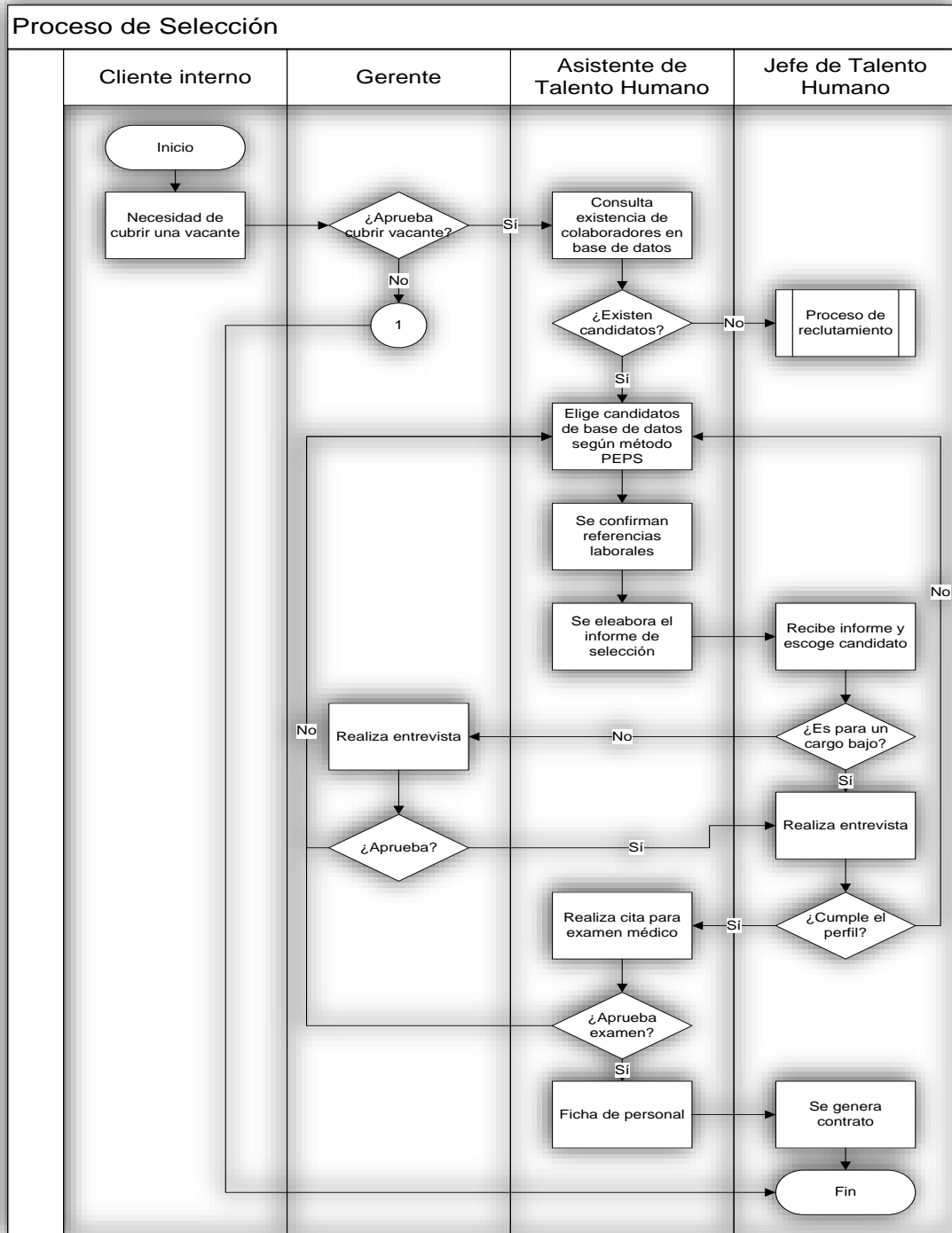
	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de selección	Departamento de Talento Humano
	Revisión: 1	

4.4.3.2 Selección


- Inicia con la necesidad de cubrir una vacante por parte del cliente interno.
- El Gerente analiza si es necesario o no cubrir dicha vacante.
- Si no es necesario el proceso termina, pero si es necesario cubrir la vacante se consulta al asistente de talento humano sobre la existencia de colaboradores en una base de datos.
- Se analiza si existen candidatos. Si no existen, se hace un proceso de reclutamiento.
- Pero en caso de existir candidatos se elige a los mejores según el método PEPS.
- Luego se hace una confirmación de las referencias laborales.
- Se elabora el informe de selección y se envía al jefe de talento humano para que escoja al candidato y se analice la realización de entrevistas.
- Si es para un cargo bajo, la entrevista es hecha por el jefe de talento humano, caso contrario la hace el Gerente de la compañía.
- Luego de pasar por estos procesos se verifica si cumple con el perfil y si aprueba los exámenes médicos para que se elabore la ficha de personal.
- El proceso termina con la generación del contrato.

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				

	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Flujograma de selección	Departamento de Talento Humano




Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				

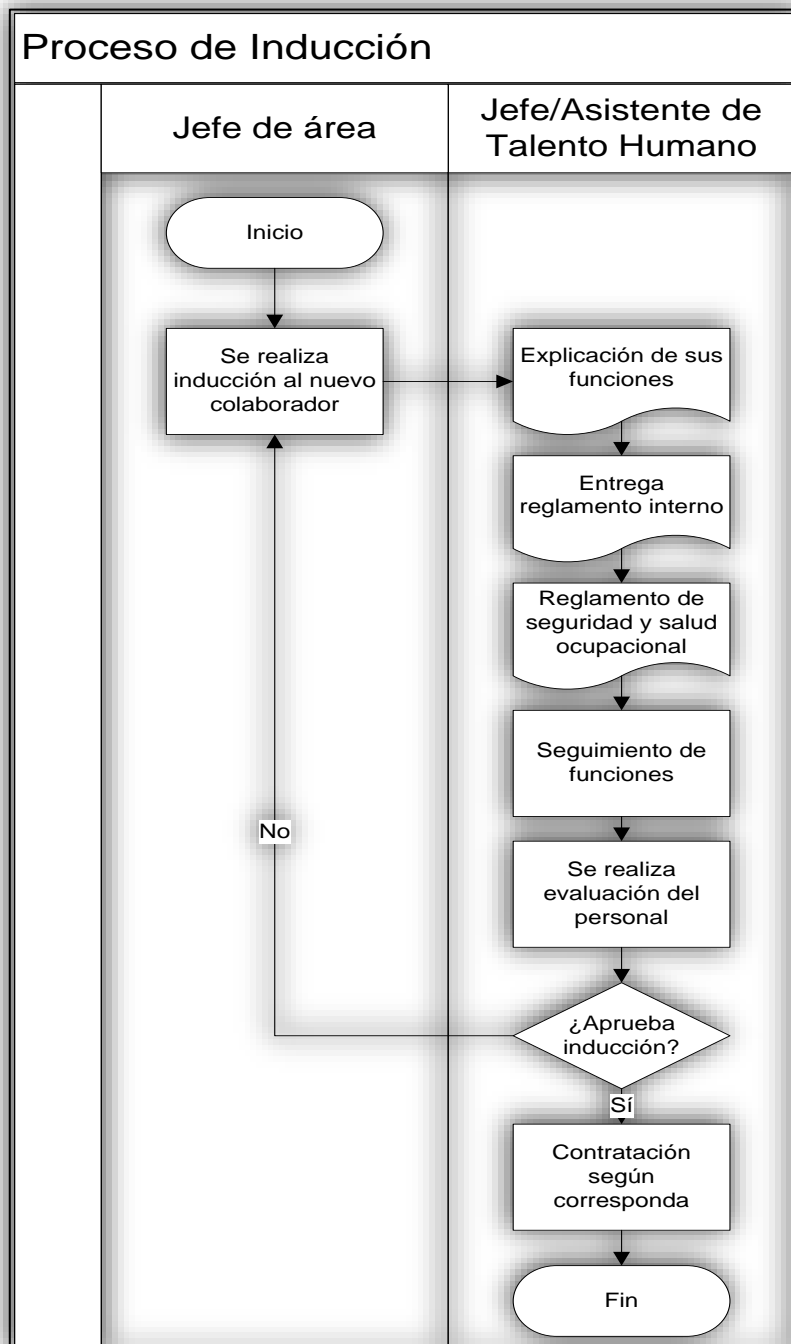
 INCACH S.A. <small>Construcciones</small>	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de inducción	Departamento de Talento Humano
	Revisión: 1	

4.4.3.3 *Inducción*


- Cuando el nuevo personal es contratado se procede a la inducción necesaria para el correcto desempeño de sus funciones de forma detallada, así como posición en el organigrama, nivel de reporte, horarios, y demás.
- Se entrega el reglamento interno, políticas y demás normas de conducta.
- Se procede a entregar el reglamento interno de la empresa con todas las políticas y normas de conducta que el trabajador debe seguir.
- Se entrega manual de seguridad y salud ocupacional.
- Luego que desempeñe sus funciones se hace un seguimiento, y en 3 meses máximo se proceda a realizar una evaluación del desempeño.
- Según el resultado que obtenga el colaborador se toman decisiones de mantener al personal o buscar un nuevo postulante.
- Es importante resaltar que, este proceso de inducción y la contratación indefinida aplicaría para el personal administrativo, es decir que está en oficina, ya que al personal operativo se lo hace a través de un concurso, en ciertas obras, y una vez terminado el trabajo se liquida, pero dependiendo su desempeño se lo vuelve a contactar.

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				

 INCACH S.A. Construcciones	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Flujograma de inducción	Departamento de Talento Humano




Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración: 10/02/2018	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General

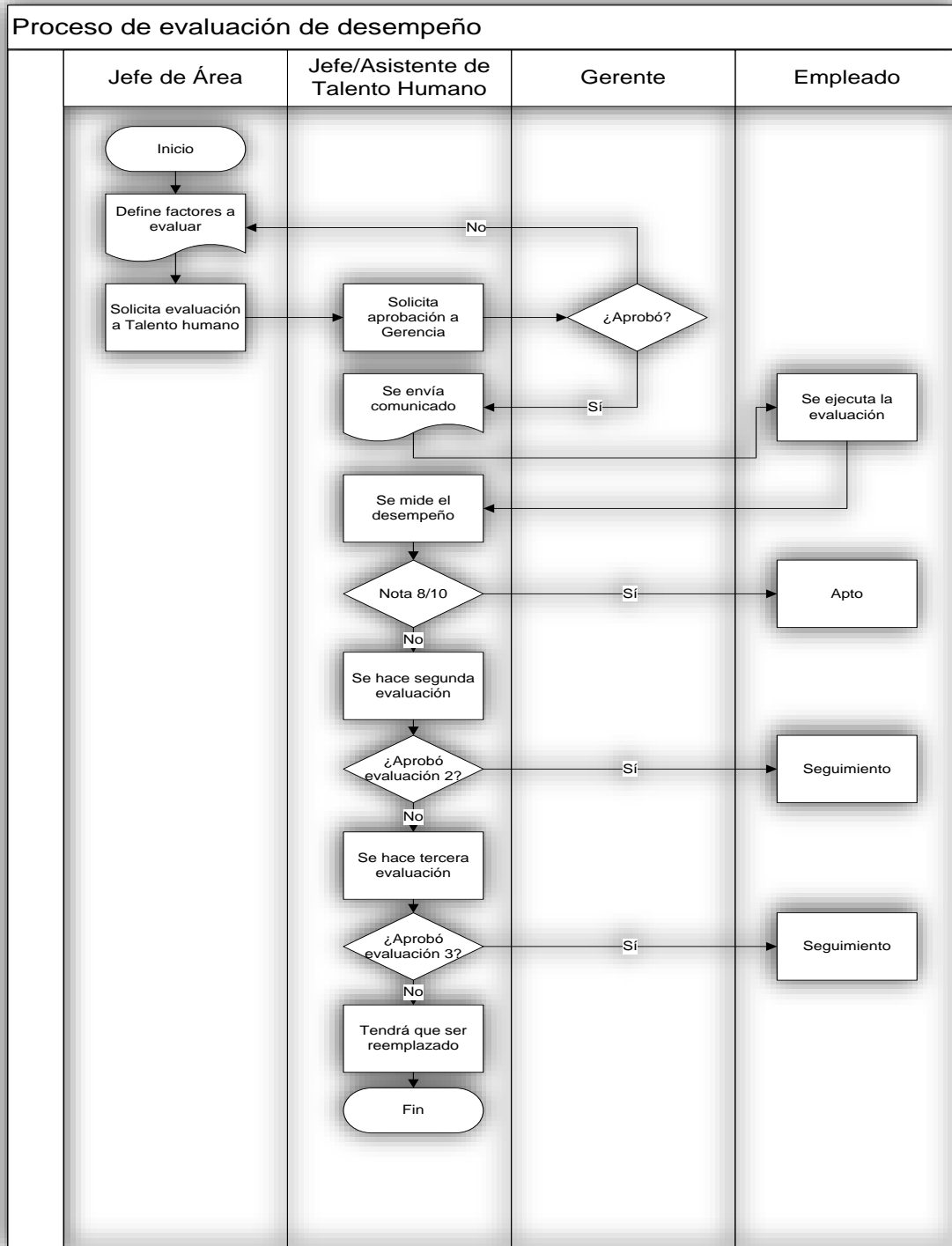
	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de evaluación de desempeño	Departamento de Talento Humano

4.4.3.4 Evaluación del desempeño


- Se definen las variables o factores requeridos a evaluar para cada puesto de trabajo según sus funciones.
- Se requiere la aprobación de la Gerencia para iniciar el proceso.
- Se presenta la decisión referente, si la gerencia aprueba la evaluación. En caso de que no la apruebe se reevalúan los factores a evaluar, caso contrario, se continua el proceso.
- Se realiza el comunicado a los empleados sobre el inicio del proceso de evaluación y empieza la ejecución del plan de evaluación en base a parámetros establecidos para medir el desempeño.
- Si en la calificación de dicho procedimiento, el colaborador tiene una nota igual o superior a 8 se considera apto para su cargo. En caso de que la nota fuera menor a la nota definida, se estructura un plan de mejoramiento.
- Luego de pasado un tiempo no mayor a 3 meses, se realiza una segunda evaluación al personal con baja calificación. Si saca la nota óptima se realiza un seguimiento posterior. En caso de volver a reprobar se realiza un nuevo curso de formación. Si pasado un tiempo no mayor a 3 meses posteriores al nuevo curso de formación, vuelve a reprobar la evaluación, se procede a considerar al trabajador como no apto y se lo reemplazará.

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración: 10/02/2018	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General

 INCACH S.A. Construcciones	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de evaluación de desempeño	Departamento de Talento Humano




Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración: 10/02/2018	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General

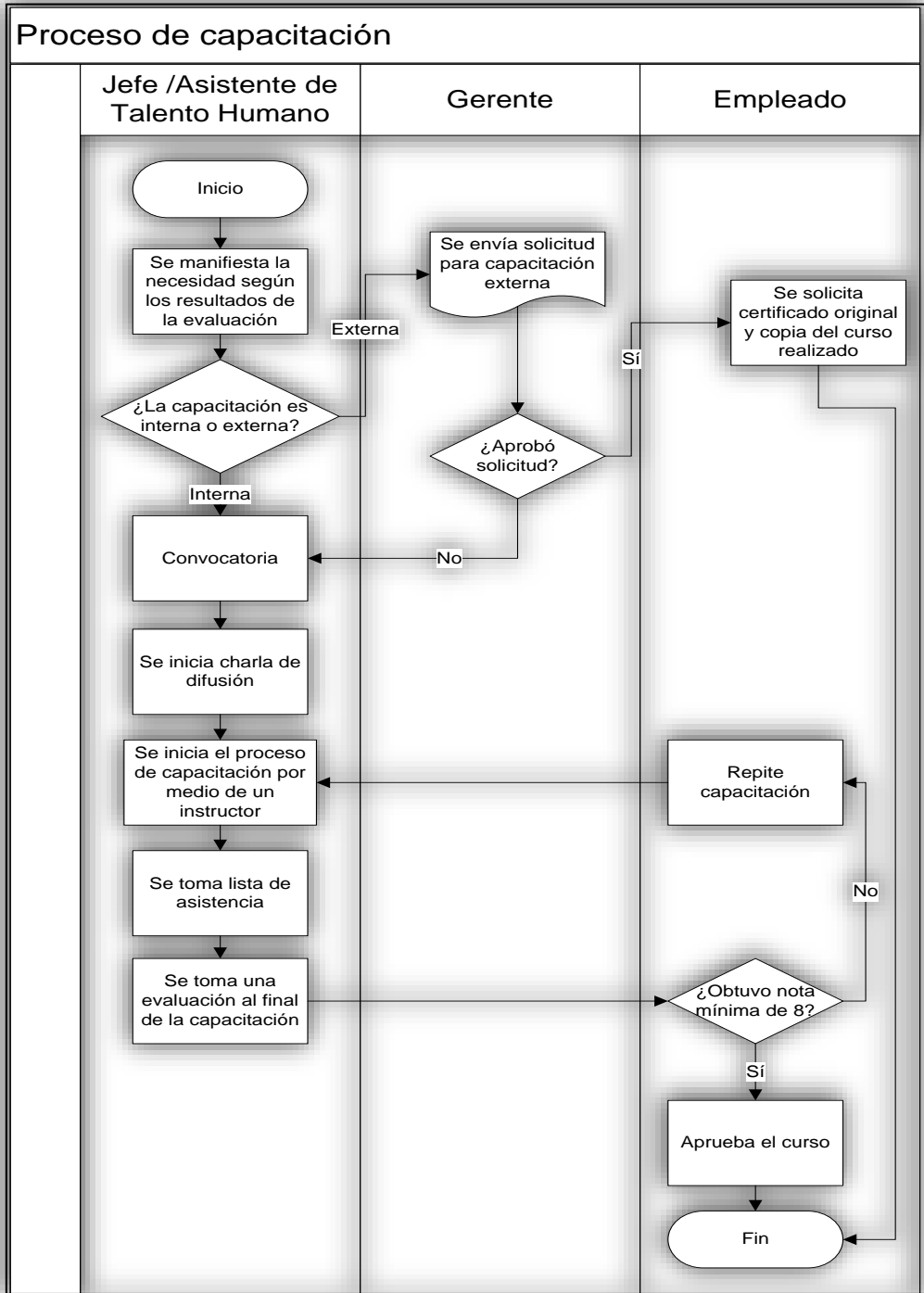
	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de capacitación	Departamento de Talento Humano

4.4.3.5 Capacitación


- El jefe de área evalúa la necesidad de realizar capacitaciones al personal.
- Se toma la decisión sobre si la capacitación será impartida por un colaborador interno o si se requiere una capacitación externa.
- Si se considera que la capacitación será externa, se requiere solicitar al personal el certificado de aprobación, una original y una copia, para ser adjuntada a su hoja de vida. Si la capacitación es interna, se realiza la convocatoria.
- Se toma la decisión de considerar si se requiere una charla de difusión de la capacitación. En las charlas se da el nombre del curso, hora, fecha, lugar, y a quien va dirigido.
- Se tomará una lista de asistentes manejada por el Instructor la cual será entregada al área de Talento Humano para su registro.
- Se tomará una evaluación escrita al final de cada capacitación.
- Se toma la decisión en base a la nota obtenida por cada colaborador. En caso de que sea igual o mayor a 8 se aprueba el curso.
- En caso de obtener una calificación menor a 8, se repite el curso en una nueva convocatoria.
- El personal tiene 2 oportunidades más, en total habría sido evaluado tres veces, si en la última oportunidad no obtiene la nota mínima, deberá ser reemplazado.

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:			
10/02/2018		Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General

	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de capacitación	Departamento de Talento Humano




Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración: 10/02/2018	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General

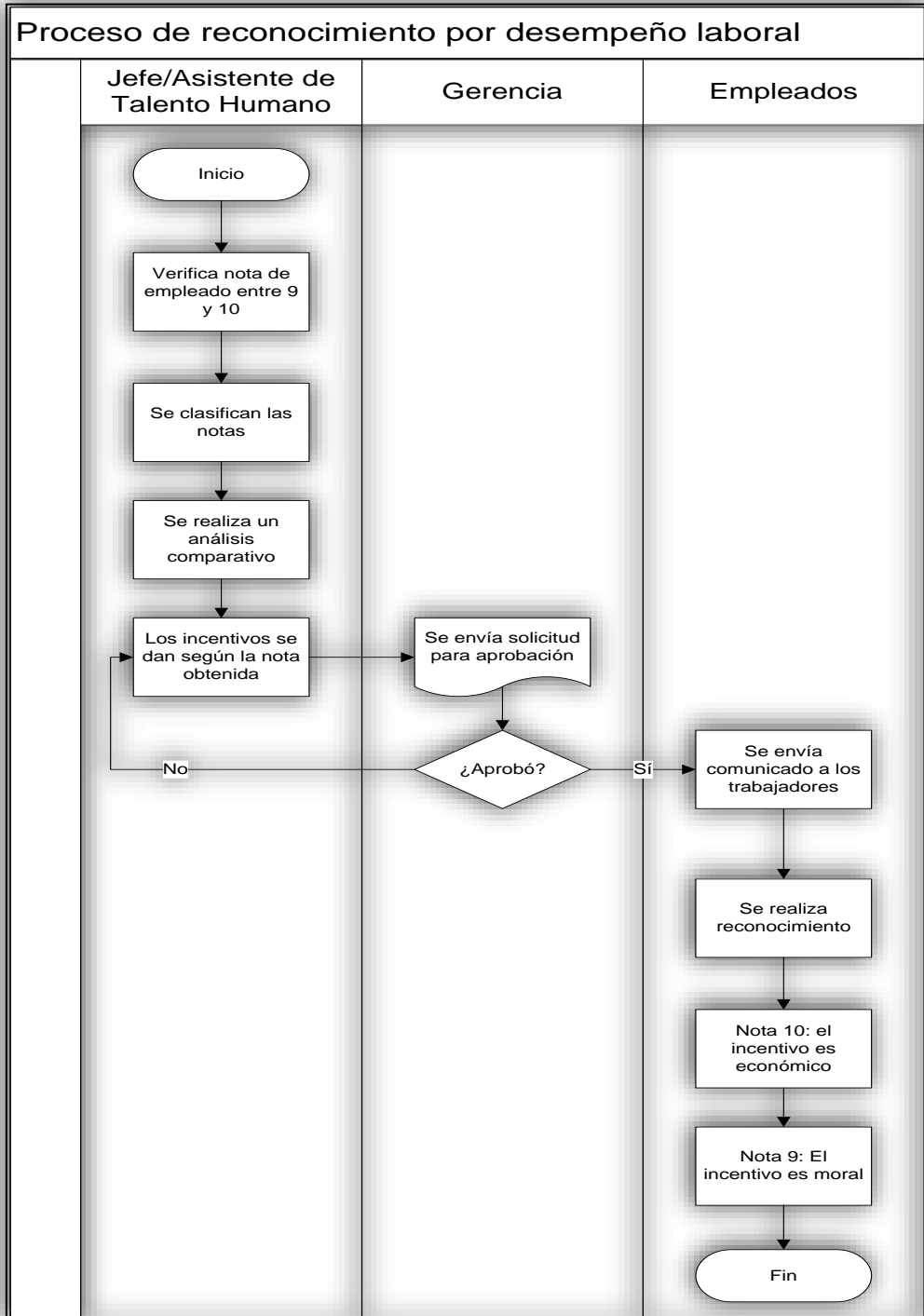
	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de reconocimiento por desempeño laboral	Departamento de Talento Humano

4.4.3.6 Reconocimiento por desempeño laboral

- El jefe del área de talento humano genera una nómina con todos los colaboradores que hayan obtenido notas entre 8 a 10 en las evaluaciones del desempeño del personal.
- Se realiza la clasificación de estos según su puntaje.
- Se realiza un análisis comparativo entre procesos anteriores o el desempeño entre compañeros de un mismo cargo para un mejor entendimiento del desempeño del trabajador.
- Se realiza una clasificación de incentivos de acuerdo a la calificación de los empleados.
- Se solicita la aprobación del Gerente para la entrega de incentivos.
- En caso de que el Gerente apruebe los incentivos designados se procede a realizar una convocatoria a los trabajadores, caso contrario se reevalúan los incentivos acordes al presupuesto del área.
- Se entrega el reconocimiento a los trabajadores según su calificación de la siguiente manera:
 - **Calificación 10:** Incentivo económico, es decir, entrega de dinero en efectivo.
 - **Calificación 9:** Reconocimiento de tipo moral, certificado o diploma de empleado del mes.

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración: 10/02/2018	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General

	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de reconocimiento por desempeño laboral	Departamento de Talento Humano



Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				

4.5 Planes de motivación

Se establece planes de motivación basados en aspectos como cumplimiento de metas, premios del empleado del mes, bonificaciones por horas extras o por eficiencia operativa entre otros aspectos que fortalezcan las relaciones entre la empresa y el trabajador. Para lograr conocer cuáles son los mejores incentivos para cada grupo de empleados se debe realizar los siguientes pasos:

- Establecer un sistema de incentivos basado en los logros que se desean obtener: puntualidad, responsabilidad, compromiso, pro actividad, entre otros.
- Al ser valores subjetivos, establecer rangos cuantificables que puedan contribuir a la distribución equitativa de los mismos. Ejemplo: Días de llegada puntuales del empleado, horas extra mensuales, actividades o funciones cumplidas al 100% en un periodo determinado, etc.
- Realizar la evaluación en base a datos concretos, al inicio del programa de incentivos y luego, realizando comparativos entre periodos para conocer avances o mejoras.
- Realizar reconocimiento público en las reuniones de trabajo mensuales por área para los trabajadores que hayan mostrado las más altas puntuaciones.
- Determinar rango de bonificaciones por metas cumplidas de manera individual y por área.
- En las festividades de final de año, realizar un consenso de la información y realizar una premiación general para los empleados más destacados.
- Premiar el tiempo de permanencia en la empresa, es decir, años de antigüedad con bonos o viajes por parte de la empresa.

4.5.1 Propuesta de estructura organizacional

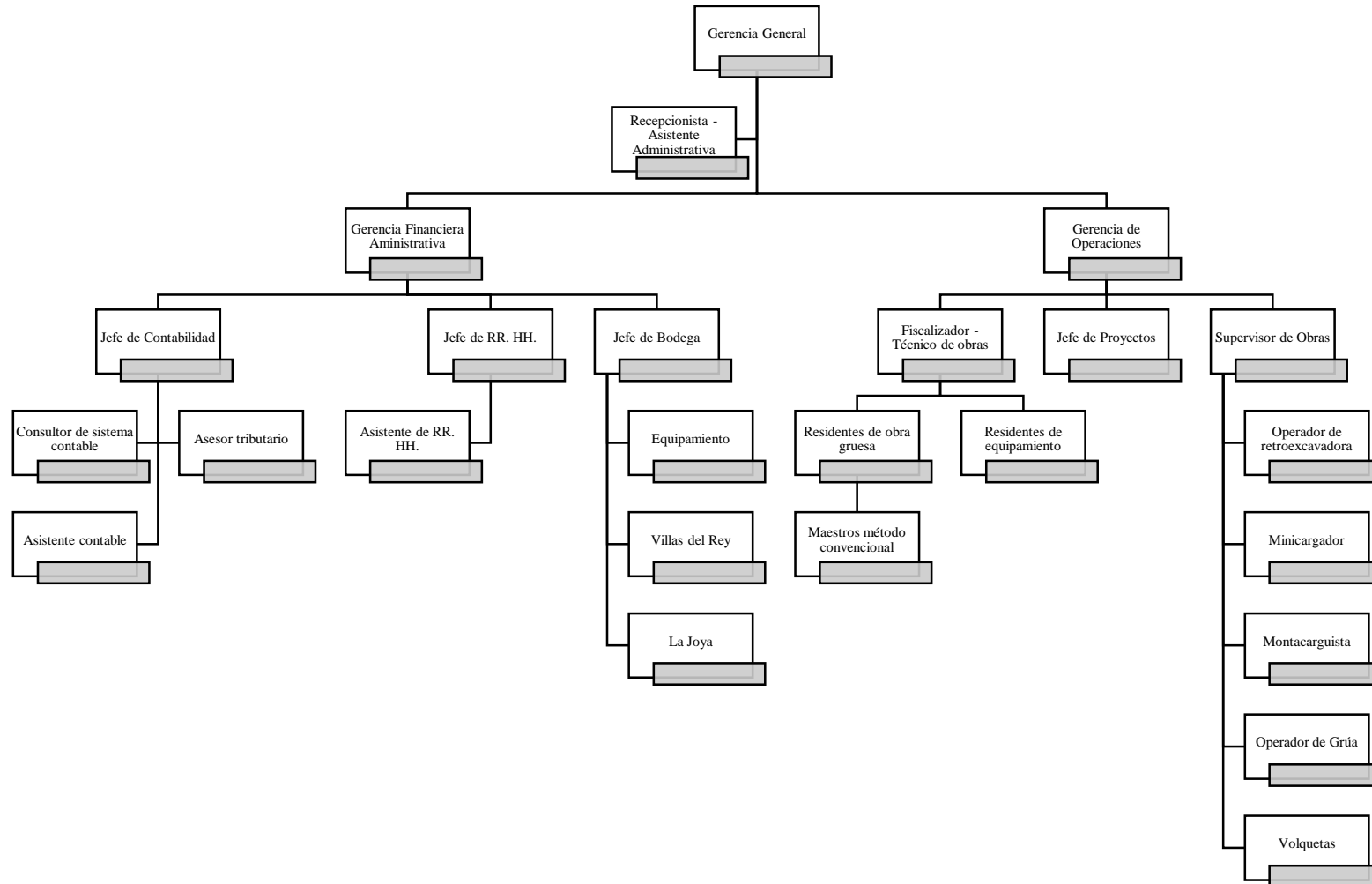


Figura 27. Organigrama propuesto

TITULO DEL CARGO Secretaria-Recepcionista			
AREA Administrativa			
JEFE INMEDIATO GERENTE GENERAL			
OBJETIVOS DEL CARGO Ser la primera buena impresión de la empresa ante los clientes, proveedores y empleados, direccionando correctamente en todas sus inquietudes a cliente interno, externo y proveedor			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A: Mensajero y Personal de Limpieza y/o outsourcing de este servicio			
CONTACTOS INTERNOS: Gerente General, Financiero-Administrativo; Recursos Humanos, Asistente de Gerencia, Contabilidad			
CONTACTOS EXTERNOS: Clientes, Proveedores.			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>
1. Atender todas las actividades que le corresponde como secretaria del Gerente General	En atención a lo solicitado por el Gerente, elaborará: cartas, llamadas, atenderá pagos personales y coordinará con el mensajero las actividades que le demande.	Para ser eficiente y eficaz en la atención al Gerente General y en todas las actividades que a él como representante le correspondan	
2. Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas entre las distintas áreas de la empresa.	Siempre con el uso correcto y cordial de expresiones, realizando seguimiento en la atención de las llamadas.	Para ser efectiva y ágil en la atención a clientes externos, internos y proveedores.	
3. Realizar todas las llamadas que le sean requeridas por los clientes internos, y mantenerlos informado del status de las mismas.	Con el uso de vitácora, que le servirán de guía para llevar el control y efectivo seguimiento en la atención de las llamadas telefónicas.	Para ser efectiva y ágil en la atención a sus clientes internos.	
4. Gestionar la distribución de la correspondencia interna y externa en coordinación con los diferentes departamentos, el mensajero y el Gerente General	Mediante la hoja de ruta, realizará el control de entregas y envíos, de ésta manera también controlará las actividades del día del mensajero	Para ser eficiente en el recorrido diario del mensajero y eficientes en la atención a los clientes internos.	
5. Recibir con cordialidad y atención a todos los visitantes que lleguen a oficina, manteniendo los aspectos de seguridad requerido para el ingreso de visitantes	Con aptitud de empatía y cordialidad recibirá a todos los visitantes de oficina, para lo cual tendrá en cuenta aspectos como: personas a la que se dirige, asunto en el que requiere ser atendido, tiempo de espera etc.	Para ser eficiente y efectivo en la atención a clientes internos, externos y proveedores.	

Figura 28. Funciones de la secretaria - recepcionista

TITULO DEL CARGO			
Mensajero			
AREA			
Administrativa			
JEFE INMEDIATO			
RECEPCIONISTA/GERENTE GENERAL			
OBJETIVOS DEL CARGO			
Realizar todas las entregas y distribución de toda la correspondencia de la empresa y todas las diligencias bancarias y demás actividades a él encomendadas			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA			
ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A:			
CONTACTOS INTERNOS:			
Gerente General, Financiero-Administrativo; Recursos Humanos, Asistente de Gerencia, Contabilidad y Mecánico			
CONTACTOS EXTERNOS:			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>
1. Distribuye diariamente toda la correspondencia que recibe de los diferentes departamentos	Confirma que toda la documentación esté completa y la identificación de los destinatarios sea clara .	Para ser ágil y eficiente en sus actividades.	
2. Realiza pagos de los Servicios Básicos, según lo entregado por Financiero-Administrativo	En coordinación con el Financiero-Administrativo y dependiendo de las fechas, y prioridades realiza estos pagos	Para cumplir con los pagos a tiempo y evitarse retrasos que acarrear multas y re conexiones según el caso.	
3. Realiza pagos a Proveedores según lo que reciba de Financiero - Administrativo	En coordinación con el Financiero-Administrativo se realiza los pagos de los proveedores, según el día que corresponda y según las prioridades ya establecidas	Para cumplir a con los pagos y evitarse contratiempos o retrasos en entregas futuras por parte de los proveedores	
4. Realiza el cobro de las facturas pendientes y entregadas por financiero-administrativo	En coordinación con Financiero-Administrativo, realiza el cobro de los valores pendientes	Para ser ágil y eficiente en sus actividades.	
5. Realiza depósitos en las cuentas bancarias asignadas, según financiero-administrativo	En coordinación con Financiero-Administrativo, realiza el depósito de todos los valores cobrados.	Para ser ágil y eficiente en sus actividades.	

Figura 29. Funciones del mensajero


TITULO DEL CARGO Jefe Financiero				
AREA Administrativo-Financiero				
JEFE INMEDIATO Gerente General				
OBJETIVOS DEL CARGO Coordina todas las actividades necesarias y relacionadas con los Recursos Financieros y Administrativos, buscando la eficiencia financiera y la satisfacción del cliente interno				
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA				
SUPERVISA A:				
CONTACTOS INTERNOS: Recursos Humanos, Contabilidad, Bodega, Mensajería, Supervisores de Obras y Residentes				
CONTACTOS EXTERNOS: PROVEEDORES				
ACTIVIDADES				
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>	
1. Administra eficientemente Entradas y Salidas de efectivos.	Registrando entradas y salidas de efectivo, (cheques, depósitos, debitos bancarios, transferencias etc) de las cuentas bancarias del grupo	Para controlar la liquidez de las cuentas		
2. Custodia las chequeras de cada empresa.	Con la tenencia física de todas las chequeras de las cuentas bancarias del grupo.	Para llevar un mejor control de todas las transacciones en cuanto a bancos se refiere.		
3. Elabora los cheques por empresa.	Utilizando un software, propio de la empresa para la elaboración impresa de los cheques.	Para reducir el margen de error en la elaboración manual de los mismos		
4. Realiza Verificación, entre cheques emitidos, cheques pendientes de cobro vs.Saldos de cuentas del Sistema Bancario.	Realiza cruce de información entre registro que tiene de talonarios vs. Estados de cuentas online de las diferentes cuentas y bancos.	Para tener un control mas eficiente en cuanto al disponible de las cuentas		
5. Realiza transferencias de las diferentes cuentas de las empresas	Cuando se presenta la necesidad de pagos, según la naturaleza de las cuentas, se procede con las transferencias, que pueden ser en el mismo banco, o entre bancos.	Para controlar problemas de liquidez		
6. Elaboración de informes a Gerencia sobre saldos bancarios	En una tabla de excell donde se registran todas las entradas y salidas de cheques y depósitos de las cuentas.	Para que la Gerencia, realice la aprobación de pagos a proveedores y pagos en general.		

Figura 30. Funciones del Jefe Financiero


TITULO DEL CARGO Asistente de RRHH y Administrativo - Financiero				
AREA Recursos Humanos y Financiero				
JEFE INMEDIATO Jefe de Recursos Humanos / Gerente General				
OBJETIVOS DEL CARGO Coordinar todas las actividades necesarias para cumplir con las normas y reglamentos de los Organismos de Control y llevar un control adecuado del personal que trabaja en grupo.				
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA				
SUPERVISA A:				
CONTACTOS INTERNOS: Financiero, Contabilidad, Residentes, Mensajería, Supervisor de Obras.				
CONTACTOS EXTERNOS:				
ACTIVIDADES				
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>	
1. Prepara la información para la revisión de la jefe de Recursos Humanos: a. Ingreso del Personal b. Certificados médicos. c. Asistencia d. Finiquitos.	a. De acuerdo como se vayan presentando las necesidades del personal indicada por residentes, supervisor de operaciones y/o fiscalizador en coordinación con la jefe de Recursos Humanos y considerando que el personal debe ingresar una vez este confirmada su afiliación, ingresando en los listados de las urbanizaciones y la entrega mediante acta entrega-recepción de la indumentaria correcta. b. De acuerdo a las necesidades del personal y con la aprobación de la jefe de recursos humanos y en coordinación con residentes, supervisor de obras y/o fiscalizador se aceptaran permisos médicos y certificados médicos emitidos por el IESS c. Confirmara semanalmente con los residentes, supervisor de obra y/o fiscalizador la asistencia de los trabajadores. d. Revisara información de las actas de finiquitos (nombres, número de cedula, cargo, fecha de ingreso y salida, etc), recogerá firmas, escaneará documentación y preparará archivo para que la jefe de recursos humanos suba la información al ministerio de trabajo.	a. Para mantener un orden en las contrataciones y en la documentación del personal que ingresa. El control adecuado permitira ser eficientes y eficaces en la contratación, y efectivos en la satisfacción del cliente interno. b. El control adecuado de los certificados médicos, permitira al cliente interno redefinir sus tiempos y personal. c. El control adecuado de las asistencias, permitira el pago correcto de las nominas. d. Revisara las actas de finiquitos para cumplir con la ley y de acuerdo a lo estipulado por los organismos de control.		
2. Manejar por cada empleado una ficha de ingreso	Al ingresar un nuevo empleado, recibirá del residente la ficha de ingreso con todos los datos consignados en ella, así podrá realizar una adecuada verificación de la información.	Para mantener un orden en la información de los empleados y de su perfil, de acuerdo a lo consignado en los contratos.		
3. Crear y mantener una base de datos de empleados de acuerdo al perfil requerido.	En base a la información de personal con el que se ha trabajado, se elaborará una base de datos separadas por el perfil requerido en la empresa.	Para ser eficientes y eficaces en satisfacer las necesidades de contratación del cliente interno.		

Figura 31. Funciones del Asistente de RR. HH – Administrativo y Financiero


TITULO DEL CARGO Contador			
AREA Contable			
JEFE INMEDIATO Contador General / Gerente General			
OBJETIVOS DEL CARGO Coordina todas las actividades necesarias para obtener al día los Estados Financieros del Grupo de Empresas y los Impuestos de forma ordenada, correcta y de acuerdo a los Principios Contables y Normas Legales e Internacionales.			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A: Asistente Contable			
CONTACTOS INTERNOS: Recursos Humanos, Financiero, Asistente de Gerencia, Bodegas, Mensajería			
CONTACTOS EXTERNOS: Proveedores, Organismos y Entes Reguladores,			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>
1. Obligaciones tributarias, societarias y otras, de las empresas del Grupo: a. Declaración de Impuestos b. Anexos Tributarios c. RDEP d. Anexo socios-accionistas	a. b. En base a la información del sistema contable (compra-venta) en una plantilla de excell, completa formulario, y del mismo sistema genera el anexo, revisa si todo está cuadrado. Al Sistema del SRI sube la información del anexo y de excell (ésta tarea es mensual) c. en base a la información de las planillas del IESS y la información que solicita a RRHH, genera el REPORTE DE RELACION DE DEPENDENCIA (no se genera en el sistema-esta información es anual) y confirma que cuadre con el casillero del formulario 103 d. reporte anual de los datos de accionistas y acciones, en caso de existir modificaciones, se refleja y la información se sube al SRI, (el reporte es anual)	Para dar cumplimiento con lo solicitado por los organismos de control SRI (SISTEMA DE RENTAS INTERNAS)	
2. Presentación de Balances a la Superintendencia de Compañías.	Una vez cerrada la contabilidad y presentada la información en el formulario 101, se procede a la presentación de la información a la Superintendencia de Compañías (este reporte es anual)	Para dar cumplimiento con lo solicitado por los organismos de control SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	
3. Reportes de operaciones y transacciones NO JUSTIFICADAS (UAF, mensual)	En base a los estados de cuenta bancarios, se elabora el reporte financiero con la información del dinero que ingresa, se elabora en cuadro de excell que se transforma en cuadro de texto y se transmite al organismo de control	Para dar cumplimiento con lo solicitado por los organismos de control UNIDAD DE ANALISIS FINANCIERO	
4. Reportes de operaciones y transacciones que superen el umbral (UAF, mensual)	En base a los estados de cuenta bancarios, se elabora el reporte financiero con la información del dinero que ingresa mayor a 10.000 dólares, (indicando factura, contrato, cheque, transferencia etc.) se elabora en cuadro de excell que se transforma en cuadro de texto y se transmite al organismo de control	Para dar cumplimiento con lo solicitado por los organismos de control UNIDAD DE ANALISIS FINANCIERO	

Figura 32. Funciones del Contador

TITULO DEL CARGO Jefe de Recursos Humanos				
AREA Recursos Humanos				
JEFE INMEDIATO Gerente General				
OBJETIVOS DEL CARGO Supervisa y Coordina todas las actividades necesarias y relacionadas con el Recurso Humano, siendo eficiente en la atencion al cliente interno y dentro del marco legal de los entes reguladores.				
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA				
SUPERVISA A: Asistente Contable				
CONTACTOS INTERNOS: Financiero, Contabilidad, Bodega, Mensajería, Supervisor de Obras y Residentes				
CONTACTOS EXTERNOS: Organismos y Entes Reguladores.				
ACTIVIDADES				
	FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>
	1. 1.Revisa y aprueba la informacion preparada por la asistente de Recursos Humanos: a. Ingresos o Salidas del Personal b. Novedades del Personal para la elaboracion de Roles (permisos - ausencias - multas etc) c. Finiquitos d. Lista del personal para ingreso a garita de las diferentes etapas.	Basandose en informacion preparada por asistente, revisa todos los items correspondiente a. Las entradas y salidas del personal b. Verificacion y aprobaciones previas de permisos, faltas, multas, etc para descuentos c. Revisar Finiquitos vs Actas de Salidas d. Aprobar Listas del personal para ingreso a garita de las diferentes etapas.	Para cumplir con las normativas legales vigentes y de acuerdo alCodigo Laboral Actual.	
	2.Revisar informacion: a. Verificacion de Roles b. Revision de Contratos del personal a ingresar c. Actas de Finiquito	Semanalmente, revisara toda informacion que se emita. Tendra comunicacion directa y permanente para tener claridad de lo que se esta administrando.	Para tener toda la documentacion debidamente soportada de los pagos, contratos y finiquitos del personal.	
	3.Realizar pagos al personal: a. Personal por dia b. Personal por negocio	a. Se revisa las firmas de la semana, e ingresa a cuadro de excel decuentos y adicionales, se imprimen cheques y se cancela los viernes b. Una vez aprobada las planillas se ingresa valores al cuadro de excell. Se imprimen cheques y se cancelan los sabados.	Para cumplir con los pagos a tiempo de los trabajadores.	
	4.Pagar actas de Finiquitos	a. Se imprime el acta, se hace firmar por representante legal, se generan cheques y se envia a certificar. b. Se llama al trabajador para la cancelacion. c. Una vez cancelada la liquidacion se sube la informacion al Ministerio de Trabajo. d. En caso de que el acta deba ser consignada al ministerio de trabajo, se debe solicitar aprobacion para la consignacion, se realiza el pago al banco, se verifica en el ministerio de trabajo el deposito y luego se sube la informacion al ministerio, con lo que se termina el proceso.	Para cumplir con las normativas legales vigentes y de acuerdo alCodigo Laboral Actual.	

Figura 33. Funciones del Jefe de Recursos Humanos

TITULO DEL CARGO Asistente Contable			
AREA Contable			
JEFE INMEDIATO Contador General / Gerente General			
OBJETIVOS DEL CARGO Coordinar todas las actividades necesarias para obtener al día los Estados Financieros del Grupo de Empresas			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A:			
CONTACTOS INTERNOS: Recursos Humanos, Financiero, Asistente de Gerencia, Bodegas			
CONTACTOS EXTERNOS: Proveedores,			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>
1.Elaboración de Comprobantes de Egresos en el Sistema Contable, de todas las compañías del grupo	En base a los cheques que se giren, según como lo genere el financiero.	Para generar la información de los gastos de la empresa y obtener mensualmente los estados financieros.	
2.Elaboración de Comprobantes de Ingresos en el Sistema Contable, de todas las compañías del grupo	En base a los depósitos y comprobantes de retención recibidos, según como lo reciba el financiero.	Para generar la información de los ingresos de la empresa y obtener los estados financieros al día.	
3.En el sistema Contable, ingresar la factura de Proveedores con su respectiva retención	En base a las facturas recibidas del financiero o asistente de gerencia, lo realiza de forma diaria.	Para generar la información de las cuentas por pagar e inventarios de materiales.	
4.En el Sistema Contable elaborar y generar el cheque de pago a Proveedores	En base a la solicitud de pago, en coordinación con financiero.	Para generar la información de pagos a proveedores y tener en el sistema actualizada las cuentas por pagar	
5. Elaboración del Asiento de Diario Contable de los cheques de Nómina	En base a la información que recibe de Financiero, al final de cada semana,	Para reflejar en los estados financieros el costo de mano de obra.	
6. Elaborar facturas, Rises y cheques en el sistema, y comprobantes de egresos de los trabajadores por Negocios.	En base a la información que recibe de RRHH, lo realiza semanalmente jueves o viernes	Para reflejar el costo de operación en los estados financieros.	
7. Genera factura de ventas	Cada miércoles, y en base a la Orden de Servicio generada por las Promotoras, y hasta las 12 del medio día, deberá elaborar la factura y entregar a mensajero	Para que puedan las Promotoras realizar la cancelación dentro de la semana que corresponda.	
8. Elabora el asiento contable de los Fondos de Garantía y Anticipos	En base a la liquidación de factura y orden de servicios emitida por la Promotora, quien envía la información por e-mail, al gerente general y/o asistente de gerencia	Para reflejar en los estados financieros el valor de anticipos y garantías.	

Figura 34. Funciones del Asistente Contable

TITULO DEL CARGO Jefe de Bodega			
AREA Bodegas			
JEFE INMEDIATO Financiero-Administrativo			
OBJETIVOS DEL CARGO Coordinar las entregas de materiales de forma efectiva, eficiente, y ordenada al cliente interno, y llevar el control adecuado en el sistema de inventarios.			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A: Asistente de Bodega			
CONTACTOS INTERNOS: Supervisor de Obras, Residentes, Equipamiento, Contabilidad, Financiero-Administrativo			
CONTACTOS EXTERNOS:			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿Para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDAD <i>¿Qué pasa sino lo hace?</i>
1. Controla las salidas y entradas de los materiales de Bodega que realiza y despacha el Asistente, por empresa.	Mediante visto bno en los comprobantes de Salida de Bodega y/o Ingresos, el Jefe de Bodega deja asentado el control que ejerce sobre el ingreso y despacho de materiales.	Para tener un control efectivo y adecuado de todos los items de inventarios	
2. Revisará el trabajo diario de ingreso al Sistema tanto de Entradas y Salidas de Bodega, según sea el caso de Inventario consignado o inventario propio de la empresa.	Mediante de la impresión Diaria de formatos impresos verificará el correcto ingreso y avalizará los inventarios finales	Para tener un control real de las entradas y salidas de inventario y por lo tanto un saldo real que se refleje en los Estados Financieros.	
3. Supervisará la elaboración del plan de cuentas de todos los items que se utiliza y aprobará cualquier nuevo item que se ingrese.	En base a los materiales nuevos que se ingrese y solicitud expresa del asistente, aprobará la creación de un nuevo item para el inventario.	Para llevar un control adecuado de todos los items de inventarios	
4. Supervisará el archivo adecuado de documentos que soporten la existencia de inventarios.	En base a todas los ingresos y salidas que se generen en la bodega, se generará documentos que soporten la actividad, los mismos que deben estar perfectamente archivados y custodiados. Y con sus respectivas firmas de soporte	Para revisiones de contabilidad o auditoría, según sea el caso.	
5. Supervisar y velar por el orden correcto de los items de inventario	En conjunto con el asistente, establecer un orden fisico de los materiales, de tal manera que sea de fácil búsqueda y adecuada custodia	Para una atención rápida y eficiente a los clientes internos	

Figura 35. Funciones del Jefe de Bodega

TITULO DEL CARGO Jefe de Proyectos			
AREA Proyectos y Planificación de Obras de los Concursos Obtenidos			
JEFE INMEDIATO Gerente General			
OBJETIVOS DEL CARGO Coordina todas las actividades necesarias y relacionadas con la Planificación y Ejecución de las Obras asignadas mediante concursos.			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A:			
CONTACTOS INTERNOS: Supervisor de Obras, Residentes de Obra Gruesa, Residentes de Equipamiento, Bodega			
CONTACTOS EXTERNOS: Fiscalizadores			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>
1. Proporcionar Información de los concursos nuevos a los Residentes de Obra, tales como: a. planos b. especificaciones técnicas c. listados de materiales d. diseños de hormigón e. libros de obra	Imprime toda la información relacionada a los concursos nuevos recibida de la Gerencia General y los re- envía a los correos respectivos de los residentes asignados	Para que todos los residentes consideren las variables necesarias de los concursos a los que son asignados y manejen sus variables de recursos humanos, materiales y de tiempos.	
2. Entregar presupuestos de concursos nuevos al departamento de contabilidad para la emisión de pólizas	Imprime y re-envía por correo los presupuestos al contador	Para que proceda a obtener las pólizas correspondiente, con las aseguradoras asignadas	
3. Cotizar y comprar materiales para los diferentes concursos vigentes.	Envía correo o llama a los distintos proveedores según las ofertas y propone la mejor opción a la Gerencia General		
4. Coordinar adicionales de obras ejecutadas y no consideradas en los presupuestos	Con los residentes, coordina los recursos materiales, humanos y técnicos para realizar el presupuesto y ejecución de trabajos adicionales.	Para que los presupuestos sean aprobados por fiscalizadores mediante comunicación por e-mail.	
5. Llevar registros de procesos de adicionales hasta que sean cobrados a Corporación,	Recoge firmas de fiscalizadores, jefe de fiscalización, así como los encargados del departamento de presupuestos, revisa órdenes de trabajo y cruza la información con los adicionales enviados.	Para verificar que lo que se cancele sea igual a lo ejecutado.	
6. Revisar avances de obra para facturar.	Elaborando cuadro resume para revisión de la Gerencia General y de los porcentajes acumulados y tiempos de ejecución de concursos vigentes	Para entregar informe Gerencial, que permita al Gerente General, conocer en resumen información exacta de los concursos vigentes, y tomar medidas correctivas y emergentes en caso de atrasos, y evitar las multas.	

Figura 36. Funciones del Jefe de Proyectos


TITULO DEL CARGO MAESTROS DE OBRA GRUESA. SISTEMA CONVENCIONAL			
AREA OBRA GRUESA			
JEFE INMEDIATO RESIDENTE			
OBJETIVOS DEL CARGO CUMPLIR Y HACER CUMPLIR CON TODAS LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTOS ESTIPULADOS POR LA EMPRESA PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE SUS LABORES EN LA CONSTRUCCIÓN DE VILLAS Y LO SOLICITADO			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A:			
CONTACTOS INTERNOS: Residentes, Recursos Humanos, Bodega			
CONTACTOS EXTERNOS: Fiscalizadores.			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa sino lo hace?</i>
1. Coordinar con el o los residentes, la realización de los trabajos de la forma que esté indicada en los planos y / o especificaciones directas.	Lo hace mediante comunicación directa con el residente, de forma diaria y semanal.	Para evitar atrasos en los trabajos de los concursos asignados	Se considera como falta grave, que sera amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.3 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.
2. Dirigir las fundiciones de acuerdo a las especificaciones entregadas por la promotora a través de los concursos asignados.	En coordinación con el residente, fiscalizador y jefe de proyecto, realiza la fundición una vez liberada la orden por parte del fiscalizador de la promotora.	Para continuar con el cronograma de los concursos asignados.	Se considera como falta grave, que sera amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.3 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.
3. Vigilar que todo el personal que se encuentre bajo su supervisión, cuente con los equipos necesarios tanto de trabajo como de seguridad.	En coordinación con el residente a cargo y con los departamentos de rrhh y bodega.	Para cumplir con los procedimientos entregados por la empresa y los procedimientos de seguridad estipulados en los reglamentos del grupo de empresas.	Se considera como falta grave, que sera amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.4, NUM.8, NUME.9 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.
4. Informar al Residente sobre el personal al que le falte uniforme y accesorios de trabajo, así como a aquellos que teniéndolos no los utiliza adecuadamente durante su jornada.	En coordinación con el residente a cargo y con los departamentos de rrhh, así como un llamado de atención verbal a los miembros de su equipo y si lo amerita escrita por parte de rrhh	Para cumplir con los procedimientos entregados por la empresa y los procedimientos de seguridad estipulados en los reglamentos del grupo de empresas.	Se considera como falta grave, que sera amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.15- NUM.17 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.

Figura 37. Funciones del Maestro de Obras Gruesas


TITULO DEL CARGO MAESTROS DE OBRA GRUESA. SISTEMA NO CONVENCIONAL (SISTEMA FORSA)			
AREA OBRA GRUESA			
JEFE INMEDIATO RESIDENTE			
OBJETIVOS DEL CARGO CUMPLIR Y HACER CUMPLIR CON TODAS LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTOS ESTIPULADOS POR LA EMPRESA PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE SUS LABORES EN LA CONSTRUCCIÓN DE VILLAS EN EL SISTEMA FORSA Y EN TODO LO SOLICITADO			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A:			
CONTACTOS INTERNOS: Residentes, Recursos Humanos, Bodega			
CONTACTOS EXTERNOS: Fiscalizadores.			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa sino lo hace?</i>
1. Coordinar con el o los residentes, la realización de los trabajos en la forma que esté indicada en los planos y / o especificaciones directas.	Lo hace mediante comunicación directa con el residente, en forma diaria y/o semanal.	Para evitar atrasos en los trabajos de los concursos asignados, y poder cumplir con las fechas comprometidas	Se considera como falta grave, que será amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.3 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.
2. Trazados de villas.	Revisar que el hierro y la tubería, no interrumpan el armado forsa, realizando doble marca para revisar escuadras	Para evitar atrasos en los trabajos de los concursos asignados, y poder cumplir con las fechas comprometidas	Se considera como falta grave, que será amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.3 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.
3. Cimentación de las villas	Verificando que se encuentren los amarres, las medidas correctas y el material correctamente utilizado.	Para evitar atrasos en los trabajos de los concursos asignados, y poder cumplir con las fechas comprometidas	Se considera como falta grave, que será amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.3 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.
4. Supervisión del armado de las villas.	Verificando que se utilicen las piezas correctas, (en paredes, boquetes, etc)	Para evitar atrasos en los trabajos de los concursos asignados, y poder cumplir con las fechas comprometidas	Se considera como falta grave, que será amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.3 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.
5. Liberación de villas	Mediante chequeos de escuadras, plomos, y niveles de losa.	Para evitar atrasos en los trabajos de los concursos asignados, y poder cumplir con las fechas comprometidas	Se considera como falta grave, que será amonestada de acuerdo al REGLAMENTO INTERNO, (NUMERAL.3 DE I OBLIGACIONES CUYO INCUMPLIMIENTO CONSTITUYE FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados al código de trabajo vigente.

Figura 38. Funciones del Maestro de Obras Gruesas No convencional

TITULO DEL CARGO RESIDENTES DE OBRA GRUESA			
AREA OBRA GRUESA			
JEFE INMEDIATO Supervisor de Obras/Gerente General			
OBJETIVOS DEL CARGO			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A: MAESTROS, CARPINTEROS, HERREROS, GASFITEROS, ELECTRICOS, FORMALETEROS, TECHEROS, ALBAÑILES OFICIALES Y ASPIRANTES			
CONTACTOS INTERNOS: Recursos Humanos-Bodeguero-Asistente de Gerencia			
CONTACTOS EXTERNOS: Fiscalizadores de la Obra			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa sin no lo hace?</i>
1. Vigila que todo personal que se encuentre trabajando bajo su supervisión, se encuentre afiliado, SIN EXCEPCION.	Cuando tenga un posible candidato, deberá solicitar cédula de identidad y papeleta de votación. Enviará a Recursos Humanos estos documentos, indicando además las tareas que realizará. Recursos Humanos, procederá con la afiliación y elaboración de contrato, respectivamente.	Lo hace para que la empresa cumpla con las normas legales y de acuerdo con el Código de Trabajo vigente.,Para cumplir con las normas de seguridad y las normas generales solicitadas por la Promotora.	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (literal b del Art. 36 Obligaciones de la Empleadora Y NUM.8 DEL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
2. Informa a Recursos Humanos sobre el personal al que le falte sus uniformes y accesorios de trabajo, así como aquellos que teniéndolos no los utiliza adecuadamente durante su jornada de trabajo.	Mediante comunicación escrita o por correo, informará a Recursos Humanos para que proceda a la dotación de uniformes y accesorios para el personal, así como de aquél personal que no utiliza adecuadamente el uniforme entregado.	Lo hace para salvaguardar la integridad y seguridad de los empleados y trabajadores que estén identificados con la Empresa,	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (Art.34 numeral 17 de OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y NUM.6 DEL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
3. Reportar a Recursos Humanos sobre todas las novedades del personal a su cargo.	Mediante comunicación escrita o por correo informará a Recursos Humanos, sobre faltas, atrasos, enfermedades etc para que sea conocido y aprobado, según corresponda por Recursos Humanos.	Lo hace para que las novedades se vean reflejadas al momento del pago.	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (Art. 12-13-14-16-17-20-21-22-23 y NUMERAL 9 NUMERAL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
4. Cumple con los tiempos establecidos de entrega según los concursos asignados	Llevando un control diario de las actividades, usando herramientas adecuadas que le puedan ayudar como project, o un estándar de tiempos máximos y mínimos según actividad y por modelo y villa	Lo hace para cumplir los tiempos establecidos por la Empresa y la Promotora.	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (NUMERAL 3 II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
5. Realiza órdenes de salida de bodega para villas de la promotora asignada.	Lo ejecuta de acuerdo al trabajo a realizarse: a. Cimentaciones b. Emblocados c. Cajas aa.ss d.Cimientos e.Camineras f. material eléctrico, gasfitería, carpintería, albañilería,	Para que los trabajadores tengan todo lo necesario para realizar su trabajo diario.	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (ART.27 DESTINO Y USO DE BIENES) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.

Figura 39. Funciones del Residente de Obras Gruesas


TITULO DEL CARGO SUPERVISOR DE OBRAS			
AREA TECNICA OBRA GRUESA Y EQUIPAMIENTO			
JEFE INMEDIATO Gerente General			
OBJETIVOS DEL CARGO Coordinación, Supervisión y Entrega de las obras gruesas y equipamiento de las villas asignadas y demás trabajos independientes			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A: MAESTROS, CARPINTEROS, FERREROS, GASFITEROS, ELECTRICOS, FORMALETEROS, TECHEROS, ALBAÑILES, PINTORES, EBANISTAS, ASPIRANTES, OFICIALES, PERSONAL DE LIMPIEZA y ASISTE A RESIDENTES Y EQUIPAMIENTO			
CONTACTOS INTERNOS: Asistente de Gerencia, Recursos Humanos, Bodegas, Financiero Administrativo			
CONTACTOS EXTERNOS: Fiscalizadores de Promotoras, o Fiscalizadores de otras Constructoras, Proveedores			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa si no lo hace?</i>
1. Vigila que todo personal que se encuentre trabajando bajo su supervisión, debe estar afiliado, SIN EXCEPCION.	Cuando tenga un posible candidato, deberá solicitar cédula de identidad y papeleta de votación. Enviará a Recursos Humanos estos documentos, indicando además las tareas que realizará. Recursos Humanos, procederá con la afiliación y elaboración de contrato, respectivamente.	Lo hace para que la empresa cumpla con las normas legales y de acuerdo con el Código de Trabajo vigente. Para cumplir con las normas de seguridad y las normas generales solicitadas por la Promotora.	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (literal b del Art. 36 Obligaciones de la Empleadora Y NUM.8 DEL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
2. Informa a Recursos Humanos sobre el personal al que le falte sus uniformes y accesorios de trabajo, así como aquellos que teniéndolos no los utiliza adecuadamente durante su jornada de trabajo.	Mediante comunicación escrita o por correo, informará a Recursos Humanos para que proceda a la dotación de uniformes y accesorios para el personal, así como de aquél personal que no utiliza adecuadamente el uniforme entregado.	Lo hace para salvaguardar la integridad y seguridad de los empleados y trabajadores que estén identificados con la Empresa,	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (Art.34 numeral 17 de OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y NUM.6 DEL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
3. Reporta a Recursos Humanos sobre todas las novedades del personal a su cargo.	Mediante comunicación escrita o por correo informará a Recursos Humanos, sobre faltas, atrasos, enfermedades etc para que sea conocido y aprobado, según corresponda por Recursos Humanos.	Lo hace para que las novedades se vean reflejadas al momento del pago.	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (Art. 12-13-14-16-17-20-21-22-23 y NUMERAL 9 NUMERAL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
4. Controla diariamente los materiales utilizados en la construcción y equipamiento de las villas asignadas	Con el uso de herramientas para el control de avance diario, mas, el formato de planillaje e información de salida de bodega, vs. Inspección física de la obra, podrá controlar el material que se utiliza para construcción y equipamiento de villas	Lo hace para mantener el control adecuado de los materiales utilizados	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (Art.27 destino y uso de bienes) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.

Figura 40. Funciones del Supervisor de Obras

TITULO DEL CARGO Asistente de Bodega			
AREA Bodega			
JEFE INMEDIATO Jefe de Bodega/ Gerente General			
OBJETIVOS DEL CARGO Coordinar las entregas de materiales de forma efectiva, eficiente y ordenada al cliente interno, y llevar el control adecuado en el sistema de inventarios .			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A:			
CONTACTOS INTERNOS: Supervisor de obras, Residentes y Contabilidad			
CONTACTOS EXTERNOS:			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿Para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDAD <i>¿Qué pasa sino lo hace?</i>
1.El Asistente de Bodega controla según la empresa, la salida y entrada de materiales a la bodega, mediante formulario de SALIDA DE BODEGA y Cuadro Excell del material a recibir según cada concurso.	El asistente de Bodega, completa la información en el formato de salida de bodega con lo siguiente: a. Fecha b. Hora c. número del concurso d. Urbanización e. Nombre del Residente f. Nombre del Maestro g. Descripción del material a sacar, cantidad, concurso y villa al cual se asigna y observaciones en caso de haberlas. Recogerá la firma de quien lo recibe, y quien lo entrega y del jefe de bodega. Llenará en blocks que contiene original y copia y hará llegar la copia amarilla a contabilidad	Para llevar un control adecuado de los inventarios y materiales y a la vez servirá de soporte para el control de lo recibido vs lo utilizado en cada concurso.	
2. Ingresará la información de Entrada y Salida de Material al módulo de inventarios de la empresa., según sea el caso, inventario en consignación o inventario propio de la empresa	Una vez habilitado el módulo, el asistente de bodega ingresará uno a uno los items entregados y los items ingresados, sean propios de la empresa o consignados para los concursos.	Para llevar una verdadera contabilidad de costos y por proyecto.	
3. Elaborará un plan de cuentas con los items que se utilizan	Lo hace en base a los materiales que frecuentemente utilizan y con todo material que ingrese a bodega.	Para llevar un control adecuado en el sistema de todos los items de la empresa.	
4. Archivo adecuado de los documentos de salidas y entradas de bodega	El archivo será de los documentos de salida, lo debe realizar de forma numérica y secuencial	Para una rápida revisión por parte de contabilidad o auditorías sorpresas.	
5. Velar por el orden de la bodega acondicionando los materiales e insumos por código y por género,	Solicitando implementos y adecuaciones como perchas, rotuladores, etc para mantener en orden los materiales.	Para una atención rápida y eficiente a sus clientes internos.	

Figura 41. Funciones del Asistente de Bodega

TITULO DEL CARGO EQUIPAMIENTO DE OBRA			
AREA OBRA DE EQUIPAMIENTO EN VILLAS			
JEFE INMEDIATO Gerente General			
OBJETIVOS DEL CARGO Coordinación, y Supervisión del Trabajo de Equipamiento de Villas y Entrega respectiva a los propietarios			
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA ORGANIGRAMA			
SUPERVISA A: ALBAÑILES, CERAMIQUERO, PINTOR, EBANISTA, GASFTERO, ELÉCTRICO, Y PERSONAL DE LIMPIEZA			
CONTACTOS INTERNOS: Asistente de Gerencia, Recursos Humanos, Bodegas			
CONTACTOS EXTERNOS: Fiscalizadores de Equipamiento y Propietarios			
ACTIVIDADES			
FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>	RESPONSABILIDADES <i>¿Qué pasa sino lo hace?</i>
1. Vigila que todo personal que se encuentre trabajando bajo su supervisión, se encuentre afiliado, SIN EXCEPCION.	Cuando tenga un posible candidato, deberá solicitar cédula de identidad y papeleta de votación. Enviará a Recursos Humanos estos documentos, indicando además las tareas que realizará. Recursos Humanos, procederá con la afiliación y elaboración de contrato, respectivamente.	Lo hace para que la empresa cumpla con las normas legales y de acuerdo con el Código de Trabajo vigente. Para cumplir con las normas de seguridad y las normas generales solicitadas por la Promotora.	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (literal b del Art. 36 Obligaciones de la Empleadora Y NUM.8 DEL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
2. Informa a Recursos Humanos sobre el personal al que le falte sus uniformes y accesorios de trabajo, así como aquellos que teniéndolos no los utiliza adecuadamente durante su jornada de trabajo.	Mediante comunicación escrita o por correo, informará a Recursos Humanos para que proceda a la dotación de uniformes y accesorios para el personal, así como de aquél personal que no utiliza adecuadamente el uniforme entregado.	Lo hace para salvaguardar la integridad y seguridad de los empleados y trabajadores que estén identificados con la Empresa,	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (Art.34 numeral 17 de OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y NUM.6 DEL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.
3. Reportar a Recursos Humanos sobre todas las novedades del personal a su cargo.	Mediante comunicación escrita o por correo informará a Recursos Humanos, sobre faltas, atrasos, enfermedades etc para que sea conocido y aprobado, según corresponda por Recursos Humanos.	Lo hace para que las novedades se vean reflejadas al momento del pago.	Se convierte en una falta grave, que será amonestada de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Interno (Art. 12-13-14-16-17-20-21-22-23 y NUMERAL 9 NUMERAL II OBLIGACIONES QUE CONSTITUYEN FALTA GRAVE) y se sancionará según los artículos relacionados en el Código de Trabajo vigente.

Figura 42. Funciones del Equipamiento de Obras

4.5.2 Asignación de las funciones

Se considera necesario la definición de estos elementos en el formato de descripción de la siguiente manera:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
NIVEL DE REPORTE: JEFE DIRECTO ÁREA: _____
DEPENDENCIA:
MISIÓN DE LA EMPRESA
VISIÓN DE LA EMPRESA
MISIÓN DEL CARGO

Figura 43. Formato de fichas de funciones

Contemplando que la encuesta refleja que los empleados no conocen a fondo las funciones relacionadas a su cargo, así como la necesidad de conocer su tipo, es decir, si es de análisis, de ejecución y de control, para identificar en que parte de los procesos de la entidad intervienen como parte ejecutora, analítica, entre otros, proporcionando dirección o control y también determinando la frecuencia o período en el que deben ser realizados, se propone el siguiente formato:

Tabla 27. Formato de ficha para el diseño del perfil

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS	CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA	
Convenciones	TIPO DE	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

Mediante el diseño del modelo del perfil se especifica el nivel de formación académica y experiencia laboral que se debe implementar en cada puesto de trabajo a fin de aprovechar al máximo las habilidades del colaborador.

Tabla 28. Formato de descripción del perfil del trabajador

Requisito	Especificación	Área
Formación		
Capacitación específica		
Capacitación Complementaria		
Experiencia		

Para lograr un mejor entendimiento de los requerimientos básicos, se estipularán varios criterios, los cuales se manejarán de la siguiente manera:

Formación académica:

Nivel básico: Se entiende por un nivel aceptable de entendimiento para diversas áreas y le manejo básico de utilitarios para diversas funciones.

Bachillerato: Requiere un nivel más elevado de conocimientos sobre temas puntuales y la habilidad de adaptación a diversos cargos y funciones.

Técnica: Requiere un nivel especializado para desarrollar un cargo o una función específica.

Tercer nivel: Requiere certificación académica sobre especialización en el área de trabajo en la cual se desarrolla.

Cuarto nivel inicial: Requiere contar con un nivel superior de especialización en áreas de control administrativo dependiendo del área en la que se desempeña.

Experiencia Laboral:

Se define como necesaria experiencia de 3 a 5 años a los cargos que se encuentran en la estructura organizacional en un nivel directivo, ya que en este tiempo dominan los procesos y formatos necesarios para la empresa.

Se define como necesaria la experiencia de 1 a 2 años para los niveles intermedios, pues en este tiempo logran dominar la base de sus funciones en los cargos correspondientes, los cuales pueden ser complementados en función de los requerimientos de la empresa.

No es necesaria experiencia mayor a 1 año en cargos menores, pues se requiere conocimiento básico que puede ser adquirido durante la inducción.

4.5.3 Control y monitoreo

Para aumentar el valor empresarial dentro de una compañía se deben buscar o desarrollar diversos métodos que permitan alcanzar los objetivos de esta, aumentar su productividad y aprovechar al máximo la capacidad de los recursos que poseen. Para lograr esto, es necesario que todas las personas involucradas conozcan la dirección de las metas, su papel dentro de la estructura organizacional y como contribuyen al desarrollo de los objetivos. Una de las metodologías más aplicadas en las empresas es el uso del Balance Scorecard, la cual es una herramienta de gestión y medición para conocer los parámetros de las actividades del talento humano para delimitar la estrategia de ejecución, específicamente, traduce la misión, visión y objetivos de una empresa en acciones concretas. Esta herramienta permite evaluar 2 tipos de metas dentro de la empresa: la excelencia de los procesos y la maximización del capital organizacional.

Referente a la excelencia se basa en 4 puntos de control:

- La innovación
- Gestión de los clientes
- Experiencia operativa
- Procesos y regulación social

Referente a la maximización del capital que posee la entidad se evalúan 3 puntos de control:

- Capital humano
- Capital de información
- Capital organizacional

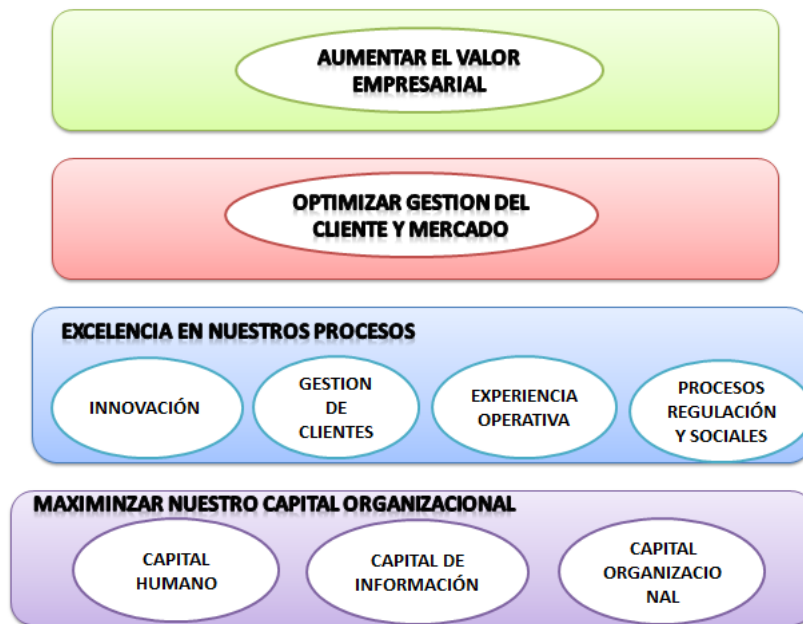


Figura 44. Puntos de control del Balanced Scorecard
Fuente: (Cisneros, Nieto, Pabón, & santillán, 2008)

4.5.4 Actividades complementarias

- **Desempeño del Capital humano**

En el punto del desempeño laboral se deben establecer indicadores que controlen el comportamiento del personal en su puesto de trabajo junto con los resultados que obtienen. En este indicador es necesario no solo evaluar resultados de un trabajador, pues existen factores externos que pueden incidir en ello y no necesariamente la falta de disposición del colaborador en cumplir sus metas. Se busca que el desempeño supere el 75% del total para poder mantener el indicador en verde, de tenerse una tasa menor o igual a 74% el indicador estaría en amarillo y en caso de mostrar una tasa igual o inferior a 40%, el indicador estaría en rojo y deberá ser analizado para su corrección.

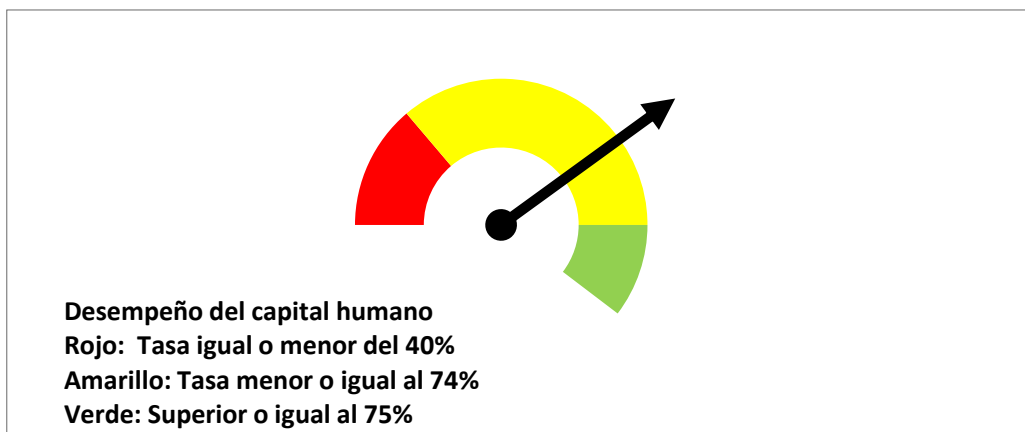


Figura 45. Indicador del desempeño del capital humano

- **Programas de desarrollo y aprendizaje**

Este indicador busca determinar el nivel de desarrollo personal que tiene el trabajador dentro de la entidad, el cual no solo debe vincularse a lograr que se desempeñe eficazmente en función de su cargo, sino que le permita un desarrollo profesional que pueda serle útil fuera de la institución. En el presente indicador se busca establecer 4 capacitaciones anuales como la medida óptima para los trabajadores, el indicador estará en verde si poseen entre 3 o más capacitaciones, se mostrará en amarillo si posee 2 capacitaciones o en rojo si posee 1 o ninguna capacitación.

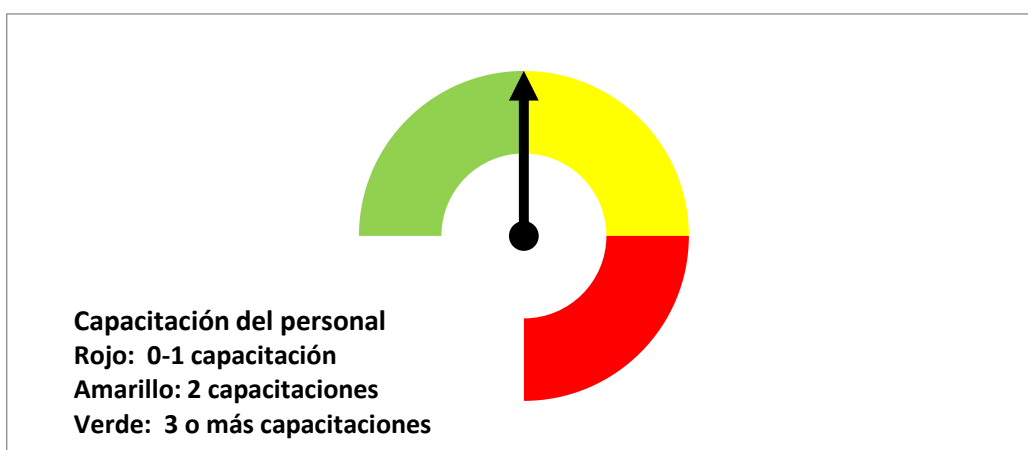


Figura 46. Indicador de capacitación del personal

4.6 Cronograma de ejecución de la propuesta

Tabla 29: Cronograma para la implementación de la propuesta

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Análisis de los procesos internos que actualmente maneja						
Elaboración de las actividades que deben definirse por cada proceso.						
Revisión de los procesos con la Gerencia para tomar algún correctivo.						
Capacitación al personal involucrado según los nuevos procesos identificados y sugeridos.						
Asignar las funciones que debe cumplir el personal.						
Establecimiento de los indicadores de gestión como metas para la comparación.						
Revisión de los procesos que involucra el diagrama de flujo de talento humano						
Evaluaciones para determinar si ha habido alguna mejora en los primeros seis meses.						

4.7 Presupuesto de la propuesta

Tabla 30. Presupuesto para la ejecución de la propuesta

Descripción	C. Total	% Participación
A1. Honorario Consultor: análisis de procesos internos	\$ 1.250,00	8%
A2. Honorario Consultor: levantamiento de datos y diseño de procesos y funciones	\$ 3.500,00	23%
A3. Honorario Consultor: revisión, asesoría y elaboración del manual de procesos	\$ 5.000,00	32%
A4. Material didáctico para las capacitaciones	\$ 150,00	1%
A5. Honorario Consultor por capacitación	\$ 1.500,00	10%
A6. Evaluaciones al personal	\$ 1.500,00	10%
A7. Diseño de indicadores de gestión	\$ -	
A8. Revisión de los procesos de Talento Humano	\$ 2.500,00	16%
A9. Elaboración del informe de revisión de los procesos	\$ -	
Total de Inversión	\$ 15.400,00	100%

CONCLUSIONES

La investigación realizada en la empresa Incach S.A. Construcciones permitió establecer las siguientes conclusiones:

De conformidad con el primer objetivo específico, la situación actual de los procesos de gestión de talento humano son inexistentes dentro de esta compañía debido a que, al inicio de sus operaciones, no contaba con una plantilla amplia de trabajadores que amerite la creación de un área de talento humano, pero luego del auge del sector de la construcción fue necesario contratar a más personas, y los directivos no estuvieron preparados para establecer procesos que permitan la contratación de personal idóneo para desempeñar un puesto en particular, generando problemas en el ambiente laboral debido a sobrecarga de tareas, duplicidad de funciones, entre otros aspectos negativos.

Otro tema que demandó mejoras fue la estructura organizacional, ya que se constituye en la base para alcanzar los objetivos empresariales de Incach S.A. Construcciones. Anteriormente no había un organigrama actualizado y, para garantizar una distribución responsable del trabajo, fue necesario proponer una estructura que defina con claridad las jerarquías del negocio, separando así los roles administrativos de los operativos, es decir, aquellos que conciernen a la ejecución de las obras.

Finalmente, luego de haber realizado una investigación documental y de campo en la empresa Incach S.A. Construcciones, se llegó a la conclusión de que era necesario proponer un manual de procedimientos para el área de talento humano, cuyos elementos claves fueron: establecer políticas, reestructuración y creación de procesos que no habían sido considerados por la empresa, propuesta de planes de motivación, acciones complementarias para el control y monitoreo; y un presupuesto que se estimó en \$ 15,400.00 para ser puesto en marcha dentro de lapso de seis meses.

RECOMENDACIONES

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se han planteado las siguientes recomendaciones:

- Hacer un seguimiento del plan de trabajo del área de Talento Humano que permita identificar el aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los contratistas, frente a la reacción adecuada del personal.
- Planificar el trabajo de forma adecuada, con el propósito de evitar el sobrecargo del trabajo o recursos ociosos en algunas áreas, pudiendo de esta manera emplear los recursos con un alto nivel de eficiencia, disminuyendo la improductividad.
- Facilitar el desarrollo de nuevos perfiles profesionales dentro de la compañía, para la selección e integración cultural y productiva de los nuevos empleados que se incorporen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2011). *Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: Caso DISAN S.A.* Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición.* Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Ballén, E. (2015). *Manual de funciones para el área de facturación e inventario de una empresa de alimentos.* Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bustos, N. (2013). *Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización.* Bogotá, D.C.: Facultad Militar Nueva Granada.
- Camargo, Q. (2016). *Importancia de la gestión del talento humano y sostenimiento de la imagen corporativa.* Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chauca, J. (2014). *Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del gobierno provincial de Tungurahua.* Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento .* Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Durbin, A. (2008). *Relaciones Humanas.* México: Pearson Education.
- Dzul, M. (2016). *Asignatura de Fundamentos de la Metodología de la Investigación.* México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - Sistema de Universidad Virtual.

- Ernst & Young Consultores. (2016). *Gestión por competencias. Manual del Director de Recursos Humanos.*
- Fajardo, C. (2014). *Diseño y elaboración del organigrama y manual de funciones de las subgerencias: administrativa, financieras, TICS y Talento Humano, para la empresa Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca.* Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana .
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones.* Madrid, España: Díaz De Santos.
- Giraldo, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: un factor estratégico para el desarrollo de la productividad y competitividad sostenibles en las organizaciones. *Guillermo de Ockham Vol. 4*, 81.
- Guzmán, A. (6 de noviembre de 2013). *El proceso administrativo según varios autores.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Hernández, M. d. (18 de febrero de 2013). *El procedimiento administrativo según Pedro Sainz de Andino.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/procedimiento-administrativo-segun-pedro-sainz-andino/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - 6ta edición.* México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Ibarra, P. (Noviembre de 2013). *Manual de procedimientos para la gestión del talento humano en la inducción de nuevo personal para la empresa General Motors del Ecuador s.a. de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.* Ibarra, Ecuador: Universidad del Norte.

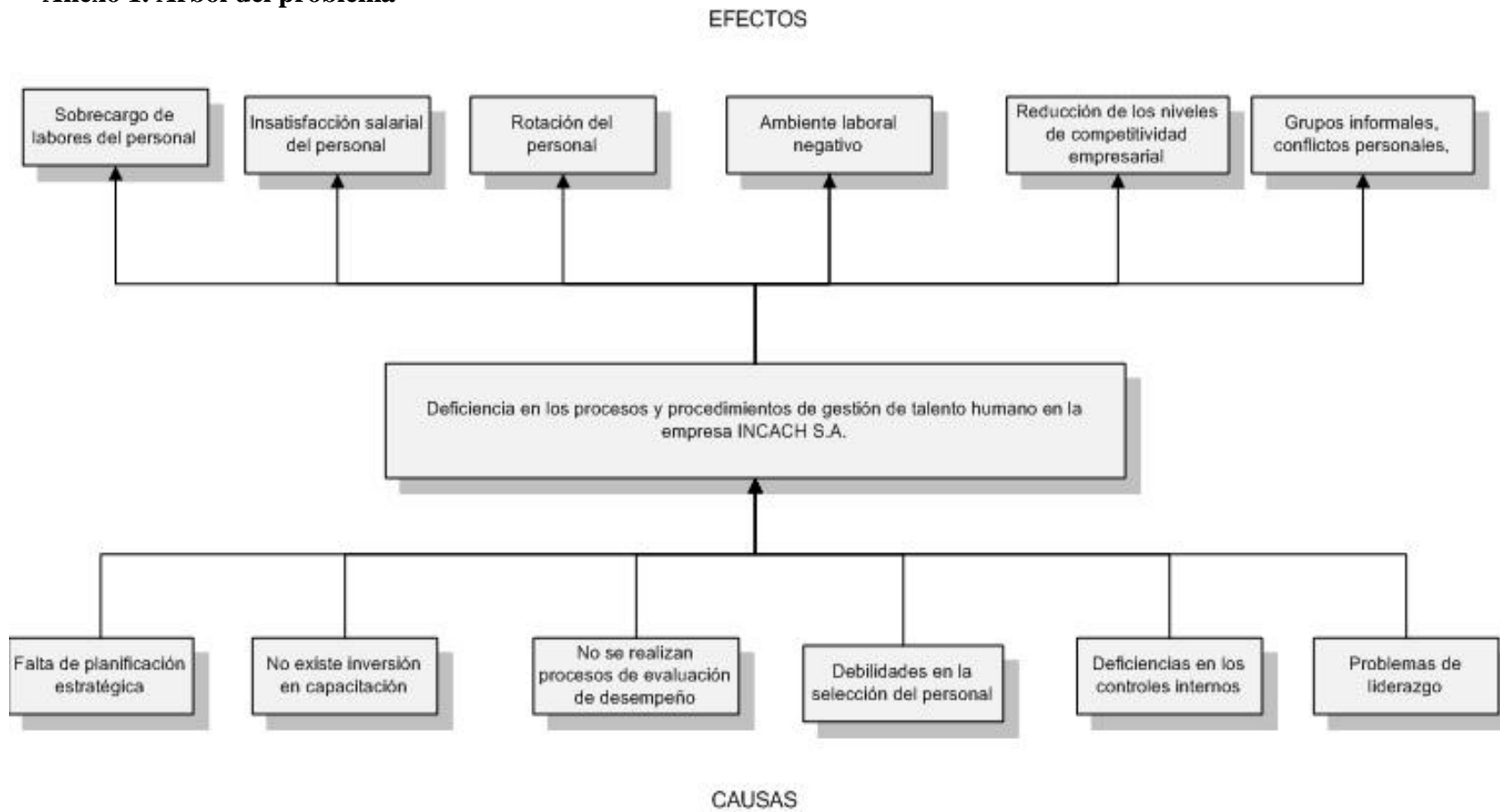
- Maridueña, M. (2016). *Diseño de un Sistema Integral de Gestión de Talento Humano en Una Empresa Del Sector Automotriz*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- McClellan, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2012). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Caliz, Colombia: Universidad de San Buenaventura.
- Naranjo, F., & Amador, G. (2013). *Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A.* Milagro, Guayas, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Ospina, D. (2016). *Gestión por competencias: una aproximación crítica*. Medellín, Colombia: Universidad de San Buenaventura Medellín.
- Pacheco, A. (2016). *Los 4 procesos básicos en la administración de los recursos humanos*. Obtenido de <http://humansmart.com.mx/los-4-procesos-basicos-en-la-administracion-de-los-recursos-humanos.html>
- Paredes, A. (2009). *Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos*. Quito: Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. *Clío América Vol. 9*, 17-25.

- Perez, L. (Junio de 2014). *Talento Humano vs Recurso Humano*. Obtenido de <http://centropsicologicolapiz.blogspot.com/2014/06/talento-humano-vs-recursos-humanos.html>
- Pinto, J. (2002). *El Legado de Frederick Herzberg*. Medellín: EAFIT.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia de retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos - 7ma edición* . Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Revista Ekos. (2017). Panorama del sector de la construcción en el 2017.
- Robbis, & Judge. (2012). *Variables que influyen en el comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sequeira, M., Calderón, S., Ortega, J., & Mora, D. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. San José, Costa Rica: Ministerio de Planificación y Política Económica- Área de Modernización del Estado - Unidad de Reforma Institucional.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2016). *Estrategias y Políticas en la empresa*. Lima, Perú: FAVA - Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje.
- Trujillo, M., & Rivas, L. (2005). *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. Bogotá, Colombia: INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia.
- Véliz, J. (2015). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, en una entidad pública*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.


- Vergara, L. (2007). Diseño del manual de procesos y procedimientos del área de recursos humanos del iss, por tipo de seccional de acuerdo con la complejidad y tamaño (modelo seccional Cundinamarca y d.c.). Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle.
- Vergiaud, C. (29 de 1 de 2013). *Procesos vs. procedimientos*. Obtenido de <http://vergniaud.com/content/proceso-vsprocedimiento>
- Villagómez, D., & Carmen, C. D. (2013). Programa de gestión de talento humano en una Empresa de conocimiento intensivo (kif), a partir de la estrategia corporativa. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Zambrano, R. (2011). Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A y su incidencia en el año 2011. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

ANEXOS

Anexo 1. Árbol del problema



Anexo 2. Plantilla de Manual de Funciones

	MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO:								
	Gerencial General		REVISIÓN:	1							
			PÁGINA:	1 de 3							
Conteste lo siguiente :											
PUESTO TIPO											
Puesto de trabajo	Gerencial General										
Código Puestos											
Formación	Estudios Universitarios en Administración de Empresas, Ing. Comercial y/o carreras afines										
Experiencia	mínimo 3 años de experiencia										
Destresas Requeridas	Liderazgo, Comunicación efectiva, Iniciativa, sentido común, criterio, diplomacia y cortesía, persuasivo, motivador, madurez emocional, empatía, Don de mando y toma de decisiones. Habilidades para trabajo dirigir y trabajar en equipo										
Actitudes											
Tareas y/o funciones del puesto	El objetivo del cargo es ejecutar las políticas y directrices emitidas por la junta Directiva que garanticen el correcto y eficaz funcionamiento de la compañía.										
Describe las actividades y marque con una x en el flujograma :											
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Área de trabajo:	Fecha de inspección:	Elaborado por:		Aprobado por:							
Gerencia											
Cargo:	Gerencial General		Código del cargo:								
No. Act.	Descripción de Actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Observaciones
1	Establecer con los Funcionarios bajo su responsabilidad las actividades que aseguren una tarea ordenada y de coordinación constante.										
2	Ejercer atribuciones, cuando lo estime conveniente, que le corresponden específicamente a otros funcionarios bajo su responsabilidad,										
3	Supervisar y evaluar periódicamente al personal										
4	Disponer proyectos de capacitación para el personal,										
5	Firmar la correspondencia de acuerdo con la magnitud del tema y la jerarquía de su cargo										
6	Autorizar el pago de horas extras y/o trabajos extraordinarios.										
7	Aprobar el rol de vacaciones anuales del personal a										
8	Informar permanentemente al Directorio de las actividades que por su índole o importancia requiere										
9	Sugerir y admitir la compra de activos fijos para la Gerencia General.										
10	Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas, dentro de las										
Conteste lo siguiente :											
Utiles, herramientas o maquinaria de trabajo utilizado	Manejo de utilitarios, Administración de Empresas, Elaboración de Presupuesto, Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001										
Exigencias funcionales	Habilidad de identificar la urgencia o prioridades de diferentes tareas en su cargo y actuar de manera consecuente para cumplir plazos										
Capacitaciones											
TURNO	1 Turno		Horario de trabajo:			Horario especial:					
	2 Turnos										
Elaborado por:	0		Revisado por:			Aprobado por:	0				
Fecha:			Fecha:			Fecha:					

Para ver los resultados, antes debe realizar la evaluación de la **MATRIZ INSHT. (No se debe registrar nada)**

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO									
RIESGO	FACTOR DE RIESGO	GRADO DE PELIGROSIDAD							
		T	TO	M	I	IN			
MECÁNICOS	Caída de personas a distinto nivel	0	0	0	0	1	0	0	0
	Caída de personas al mismo nivel	0	0	0	0	0	0	0	0
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento	0	0	0	0	0	0	0	0
	Caída de objetos en manipulación	1	0	0	0	0	0	0	0
	Caída de objetos desprendidos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Tropiezos, pisada sobre objetos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Choque contra objetos inmóviles	0	0	0	0	0	0	0	0
	Choque contra objetos móviles	0	0	0	0	0	0	0	0
	Golpes/cortes por objetos, herramientas	0	0	0	0	0	0	0	0
	Proyección de fragmentos o partículas	0	0	0	0	0	0	0	0
	Atrapamiento por o entre objetos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Atrapamiento por vuelco de máquinas o vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Atropello o golpes por vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Incendios	0	0	0	0	0	0	0	0
Explosiones	0	0	0	0	0	0	0	0	
FÍSICOS	Estrés térmico	0	0	0	0	0	0	0	0
	Contactos térmicos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Contactos eléctricos directos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Contactos eléctricos indirectos	1	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición a radiaciones ionizantes	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición a radiaciones no ionizantes	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ruido	0	0	0	0	0	0	0	0
	Vibraciones	0	0	0	0	0	0	0	0
	Iluminación	0	0	0	0	0	0	0	
QUÍMICOS	Exposición a gases y vapores	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición a aerosoles sólido	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición a aerosoles líquidos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición a sustancias nocivas o tóxicas	0	0	0	0	0	0	0	0
	Contactos con sustancias cáusticas y/o corrosivas	0	0	0	0	0	0	0	0
BIOLÓGICOS	Exposición a virus	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición a bacterias	0	0	0	0	0	0	0	0
	Parásitos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición al polvo	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición a derivados orgánicos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición a insectos, roedores, etc.	0	0	0	0	0	0	0	0
	Exposición animales selváticos: tarántulas, serpientes.	0	0	0	0	0	0	0	0
ERGONOMÍCOS	Dimensiones del puesto de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	Sobre-esfuerzo físico / sobre tensión	0	0	0	0	0	0	0	0
	Sobrecarga	0	0	0	0	0	0	0	0
	Posturas forzadas-Mala Postura.	0	0	0	0	1	0	0	0
	Movimientos repetitivos	0	0	0	0	1	0	0	0
	Confort acústico	0	0	0	0	0	0	0	0
	Confort térmico	0	0	0	0	0	0	0	0
	Confort lumínico	1	0	0	0	0	0	0	0
	Calidad de aire	0	0	0	0	0	0	0	0
	Organización del trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	Distribución del trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	Operadores de PVD	0	0	1	0	0	0	0	0
PSICOSOCIALES	Carga Mental	1	0	0	0	0	0	0	0
	Contenido del Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	Definición del Rol	0	0	0	0	0	0	0	0
	Supervisión y Participación	0	0	0	0	0	0	0	0
	Autonomía	0	0	0	0	0	0	0	0
	Interés por el Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	Relaciones Personales-Ambiente de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0	0



MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO:	0
Gerencial General		REVISIÓN:	1
		PÁGINA:	2 de 3

EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Ubique de acuerdo a la aptitud requerida:

APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES		MUY BUENA	BUENA	MEDIA	INSUFICIENTE	DEFICIT	OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
Salud General							
Aptitud a permanecer	Sentado						
	Parado						
	Equilibrio						
Facilidad de movimiento sobre:	El tronco						
	Miembro superior						
	Miembro inferior						
Conocimiento técnicos requeridos	Exigencias visuales						
	Exigencias auditivas						
	Exigencias táctiles						
Destreza manual							
Aparato digestivo							
Aparato respiratorio							
Aparato circulatorio							
Aparato urinario							
Piel y mucosas							
Memoria							
Atencion							
Orden							
Responsabilidad							
Resistencia a monotonía							

Conteste lo siguiente :

EXÁMENES Y EVALUACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES	
PRE-OCUPACIONALES	
PERIÓDICOS	
REINTEGRO	
ESPECIALES	
SALIDA	

CONTRAINDICACIONES MÉDICAS	
ABSOLUTAS	
RELATIVAS	

Elaborado por:	0	Revisado por:	0	Aprobado por:	0
Fecha:	00/01/00	Fecha:	00/01/00	Fecha:	00/01/00

Anexo 3. Formato de encuesta

TRABAJADORES DE LA EMPRESA INCACH S.A. CONSTRUCCIONES

Responda según las siguientes opciones:

- 1 (Totalmente en Desacuerdo),
- 2 (Parcialmente en Desacuerdo),
- 3 (Indiferente),
- 4 (Parcialmente de Acuerdo),
- 5 (Totalmente de Acuerdo).

1. ¿Cree usted que la metodología de trabajo diario es apropiada para la organización?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Cree usted, que la estructura organizacional existente en la empresa es la más idónea?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Considera que la responsabilidad y autonomía en las funciones se desarrollan de manera adecuada?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Piensa usted, que las compensaciones salariales en los mismos niveles jerárquicos se efectúan equitativamente?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Considera que existe en la empresa el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Cree usted, que realiza sus actividades laborales de acuerdo a los objetivos de la empresa?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Cree usted, conveniente seguir usando procedimientos rutinarios en lugar de procedimientos previamente establecidos y autorizados por la gerencia?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Considera usted, que la duplicidad de funciones afecta el correcto desenvolvimiento de sus tareas?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿La empresa le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Cree usted, que el personal en general está comprometido en realizar un trabajo de calidad?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Piensa usted, que existen conflictos interdepartamentales en la organización?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Considera que es necesario que se implementen capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Cree necesario la implementación de un manual de procesos y procedimientos que facilite el correcto desenvolvimiento de las actividades con la finalidad de mejorar la productividad de la misma?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 4. Formato de entrevista

FORMATO DE ENTREVISTA

- 1. ¿De qué manera considera usted que se ha desarrollado la gestión del talento humano dentro de la empresa?**
- 2. ¿Qué acciones ha tomado para mejorar lo relacionado con el talento humano que posee la organización?**
- 3. ¿Considera que el clima laboral de la empresa es positivo o negativo? ¿Por qué?**
- 4. ¿Cuáles son los principales problemas que usted ha identificado en la gestión del talento humano?**
- 5. ¿Cómo cree que se encontrará la empresa, dentro de los próximos 5 años, si se emplea un manual de procesos y procedimientos de gestión del talento humano?**

Anexo 5. Fotografías de la encuesta







Anexo 6. Fotografías de la entrevista

