



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA
LA EMPRESA ELECTROKA S.A.**

TUTOR

ABG. JULIO RENÉ PÉREZ PEÑAFIEL, MSc.

AUTORES

LEANDRO LEONEL MIRANDA TORRES

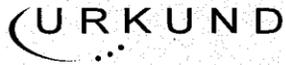
GUAYAQUIL

2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A.	
AUTOR/ES: Miranda Torres Leandro Leonel	REVISORES O TUTORES: Perez Peñafiel Julio
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	Grado obtenido: INGENIERO COMERCIAL
FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 109
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración de empresas	
PALABRAS CLAVE: Manual - Procesos - Talento - Gestión - Rotación - Personal	
RESUMEN: El siguiente proyecto de titulación que tiene por nombre "Manual de procesos de Gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A." se efectuó con la finalidad de encontrar las áreas de oportunidad que se daban en el departamento de talento humano que impactaban a la organización, al encontrar las áreas de oportunidad en la empresa Electroka S.A. se desarrollan un manual de procesos que permitirá al departamento de talento humano de la organización realizar una gestión eficiente y oportuna el manual de procesos que se desarrolló fue para cada uno de los subsistemas de talento humano en la empresa Electroka S.A.	

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Miranda Torres Leandro Leonel	Teléfono: # 0990270944	E-mail: Leandro_leo008828@hotmail.com Leandro.mirnda@lge.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Ph.D. Ing. Com. Rafael Iturralde Solórzano , Decano Teléfono: 042596500 Ext. 205 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Econ. Oscar Machado Álvarez Nombres, MBA Teléfono: 042596500 Ext. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS LEANDRO MIRANDA ULVR.docx (D49191311)
Submitted: 3/15/2019 9:21:00 PM
Submitted By: jperezp@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

PACHERRES VENTURA STEFANNY SOLANHS DEL MILAGRO.docx (D40182173)
Título del Trabajo Cecibel y Alexi 28 de enero.docx (D25341642)
Tesis Jessica Gamarra Aviles Ing Comercial - Correo.docx (D15912428)
tesis Diana y Marlon 17dic2015.docx (D16825984)
TRABAJO DE TITULACION GEMA.docx (D45441263)
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
<https://docplayer.es/14416030-La-gestion-de-ventas-y-su-incidencia-en-el-desempeno-laboral-del-talento-humano-de-la-empresa-produlux-sa-de-la-ciudad-de-milagro.html>
980df976-8aa5-453c-857a-6513aa8108ea

Instances where selected sources appear:

12

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) LEANDRO LEONEL MIRANDA TORRES, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Manual de procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A., corresponde totalmente a el (los) suscrito(s) y me(nos)responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos)los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:

LEANDRO LEONEL MIRANDA TORRES

C.I. 0930202478

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Manual de procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A. designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Manual de procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A., presentado por los estudiantes LEANDRO LEONEL MIRANDA TORRES como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:


JULIO RENÉ PEREZ PEÑAFIEL

C.C. 0913798112

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones diarias, a mi padres Israel Miranda & Jacqueline Torres por ser la fuerza que me motiva a seguir adelante día a día, a Jorge Zambrano por ser mi apoyo incondicional y de igual forma a mi tutor por sus directrices impartidas.

Leandro Leonel Miranda Torres

DEDICATORIA

Con este trabajo de investigación doy por concluido una etapa muy importante en mi vida, lo dedico primeramente a Dios y a mis padres por ser los motores que me han inspirado día a día a seguir adelante.

Durante la fase universitaria uno pasa muchos obstáculos, la clave para seguir adelante es la constancia y motivación que me inculcaban mis padres por eso este esfuerzo va dedicado con mucho amor para ellos.

Leandro Leonel Miranda Torres

INDICE GENERAL

Introducción.....	1
Capítulo I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema de la investigación.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Formulación del problema.....	3
1.2.2. Sistematización del problema.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación de la investigación.....	4
1.5. Delimitación o alcance de la investigación.....	5
1.6. Ideas a defender.....	5
1.7. Señalamiento de las variables.....	5
1.8. Línea de investigación.....	5
Capítulo II MARCO TEORICO.....	6
2.1 Manual de procesos.....	6
2.1.1 Manuales.....	6
2.1.2 Procesos.....	6
2.1.3 Manual de Procesos.....	7
2.1.4 Manual de Procedimientos.....	8
2.1.5 Diferencia entre manual de procesos y manual de procedimientos	9
2.2 Talento Humano.....	10
2.3 Gestión del talento humano.....	11
2.4 Estructura del Talento Humano.....	13
2.4.1 Subsistemas de talento humano.....	15
2.4.1.1 Subsistema de provisión.....	16
2.4.1.2 Subsistema de aplicación.....	18
2.4.1.3 Subsistema de mantenimiento.....	21
2.4.1.4 Subsistema de desarrollo.....	23
2.4.1.5 Subsistema de Control.....	25
2.5 Procesos en el departamento de talento humano.....	27
2.6 Rotación de personal.....	28
2.6.1 Índice de rotación.....	29

2.6.2 Rotación de puestos.....	30
2.6.3 Causas de la rotación de personal.....	30
2.6.3.1 Política salarial de la compañía.....	31
2.6.3.2 Política de beneficios o prestaciones.....	31
2.6.3.3 Políticas disciplinarias.....	32
2.6.3.4 Planes de capacitación y desarrollo en la organización	33
2.6.3.5 Infraestructura de las instalaciones y estaciones de trabajo	33
2.6.3.6 Cultura de la compañía.....	33
2.7 Marco Conceptual.....	34
2.7.1 Marco Legal.....	34
2.7.1.1 Código de trabajo.....	34
2.7.1.1 Obligaciones del empleador.....	35
Capítulo III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.1 Marco metodológico.....	41
3.1.1 Tipo de investigación.....	41
3.1.2 Enfoque de la investigación.....	41
3.1.3 Métodos, técnicas y procedimientos de la investigación	42
3.1.4 Población y muestra.....	42
3.2 Procesamiento y análisis de la información.....	46
3.2.1 Tabulación de cuestionario dirigida a los gerentes departamentales	47
3.2.2 Tabulación de la encuesta dirigida a los empleados	57
3.3 Presentación de los resultados.....	67
3.3.1 Resultados del cuestionario dirigida a los gerentes departamentales.....	67
3.3.2 Resultados de la encuesta dirigida a los empleados	67
3.3.3 Resultados de la investigación de campo	68
CAPÍTULO IV LA PROPUESTA.....	70
4.1. Título de la Propuesta.....	70
4.2. Justificación de la Propuesta.....	70
4.3. Objetivo General de la Propuesta.....	70
4.4. Objetivos Específicos de la Propuesta.....	70
4.5. Listado de Contenidos de la propuesta.....	71
4.6. Esquema de la propuesta.....	72
4.7. Desarrollo de la Propuesta.....	73
4.7.1. Estrategia 1: Proceso de reclutamiento y selección de personal	73

4.7.2. Estrategia 2: Proceso plan de capacitación.....	76
4.7.3. Estrategia 3: Proceso plan de nómina.....	78
4.7.4 Estrategia 4: Proceso de evaluación de desempeño	80
4.7.5 Estrategia 6: Proceso de ausentismos.....	82
4.8. Impacto/Beneficio de la propuesta.....	84
4.8.1. Costo Beneficio.....	84
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFIA.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de personal por departamento de acuerdo a la posición que desempeñan.....	45
Tabla 2. Gestión del departamento de talento humano en contribuir a la empresa a alcanzar los objetivos organizacionales.....	47
Tabla 3. Procesos para la administración, control, evaluación y retención del personal.....	48
Tabla 4. Igualdad de oportunidad para el desarrollo profesional de sus colaboradores.....	49
Tabla 5. Beneficios de la compañía en comparación con el mercado.....	50
Tabla 6. Delimitación de funciones respecto al	51
Tabla 7. Rotación de personal.....	52
Tabla 8. Áreas de oportunidad en procesos de selección.....	53
Tabla 9. Desarrollo de la empresa y los colaboradores.....	54
Tabla 10. Ambiente laboral.....	55
Tabla 11. Afectaciones de la rotación en la empresa.....	56
Tabla 12. Valorar y reconocimiento del trabajo.....	57
Tabla 13. Satisfacción de los empleados.....	58
Tabla 14. Desarrollo de los empleados.....	59
Tabla 15. Motivación por parte de los gerentes departamentales.....	60
Tabla 16. Relación empleador - empleado busca desarrollar la empresa y sus trabajadores.....	61
Tabla 17. Salario que perciben actualmente en relación a roles y responsabilidades.....	62
Tabla 18. Nivel de satisfacción de los empleados sobre los beneficios que percibe de la empresa.....	63
Tabla 19. Valor agregado al trabajo en relación a bonos e incentivos.....	64
Tabla 20. Capacitación para el desarrollo de los trabajadores	65
Tabla 21. Mejoras que debe de realizar Electroka para reducir la rotación	66
Tabla 22. Esquema de la propuesta.....	72
Tabla 23. Procedimiento de reclutamiento y selección de personal	75
Tabla 24. Procedimiento plan de capacitaciones.....	77
Tabla 25. Procedimiento de nómina.....	79

Tabla 26. Procedimiento de evaluación de desempeño.....	81
Tabla 27. Procedimiento de ausentismos de vacaciones.....	83
Tabla 28. Procedimiento de ausentismos de permisos.....	83
Tabla 29. Procedimiento de ausentismos de enfermedad o maternidad..	83
Tabla 30. Procedimiento de ausentismos de emergencias..	83

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Gestión talento humano.....	47
Grafico 2. Procesos para la administración, control, evaluación y retención del personal.....	48
Grafico 3. Igualdad de oportunidad para el desarroll profesional de sus colaboradores	49
Grafico 4. Beneficios de la compañía en comparación al mercado.....	50
Grafico 5. Delimitación de funciones respecto al cargo.....	51
Grafico 6. Rotación de personal.....	52
Grafico 7. Áreas de oportunidad en procesos de selección.....	53
Grafico 8. Desarrollo de la empresa y los colaboradores.....	54
Grafico 9. Ambiente laboral.....	55
Grafico 10. Afectaciones de la rotación en la empresa.....	56
Grafico 11. Valorar y reconocimiento del trabajo.....	57
Grafico 14. Motivación por parte de los gerentes departamentales.....	59
Grafico 15. Relación empleador - empleado busca desarrollar la empresa y sus trabajadores.....	61
Grafico 16. Salario que perciben actualmente en relación a roles y responsabilidades.....	62
Grafico 17. Nivel de satisfacción de los empleados sobre los beneficios que percibe de la empresa.....	63
Grafico 18. Valor agregado al trabajo en relación a bonos e incentivos.....	64
Grafico 19. Capacitación para el desarrollo de los trabajadores.....	65
Grafico 20. Mejoras que debe de realizar Electroka para reducir la rotación.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de un proceso.....	7
Figura 2 Diferencia entre procedimientos y procesos.....	10
Figura 3 Concepto del talento humano.....	11
Figura 4 Gestión del talento humano.....	12
Figura 5 Los principales procesos de la administración del talento humano.....	14
Figura 6 Organigrama de talento humano.....	15
Figura 7 Alcance de la descripción de puestos.....	19
Figura 8 Análisis de puestos.....	20
Figura 9 Sistema de administración de sueldos y salarios	21
Figura 10 Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo a los objetivos organizacionales.....	22
Figura 11 Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación	24
Figura 12 Estratos del desarrollo.....	25
Figura 13 Proceso de control.....	26
Figura 14 Factores que influyen en la rotación de personal.....	33
Figura 15 Organigrama estructural de la empresa Electroka S.A.	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo1 Formato de cuestionario para gerentes departamentales de la empresa Electroka S.A.....	90
Anexo 2 Formato de encuesta para el personal de la empresa Electroka S.A.....	92

INTRODUCCION

El estudio se realiza en la compañía ELECTROKA S.A. empresa domiciliada de forma local teniendo presencia en las principales ciudades del Ecuador como Guayaquil, Quito y Manta; la actividad comercial a la que se dedica la compañía es venta al por mayor y menor de electrodomésticos.

Si bien es cierto talento humano es un departamento de soporte, que si tiene la debida importancia en el giro del negocio se convierte en el aliado estratégico para poder alcanzar las metas de la compañía; debido a que un personal motivado, identificado y comprometido es quien se esforzará para alcanzar los objetivos de la organización.

La causa de raíz de los problemas que presenta la compañía en el departamento de talento humano es la carencia de un manual de gestión para el talento humano, lo que ocasiona falta de control, dirección, innovación, optimización de procesos y recursos.

Por lo antes expuesto se realiza un análisis de los subsistemas de recursos humanos como compensaciones y beneficios, Capacitación y Desarrollo, Selección y contratación; Con el objetivo de dinamizar los procesos y permitir obtener un excelente ambiente de trabajo, impactar en la rentabilidad del negocio y disminuir el índice de rotación en la compañía lo que ocasiona reprocesas y generación de costos adicionales.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

Manual de procesos de gestión de talento humano para la empresa ELECTROKA S.A.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Las compañías Ecuatorianas dedicadas a la ventas al por mayor y menor de electrodomésticos buscan siempre estar posesionadas en el primer lugar dentro de la mente del consumidor y este resultado se lo puede obtener teniendo manuales de procesos correctamente definidos en la organización, lo que permitirá a los colaboradores de la compañía poder brindar un servicio diferenciador a la competencia y se generará la fidelidad por parte de los consumidores.

Electroka S.A. empresa dedicada a la venta de electrodomésticos al por mayor y menor, es una empresa de Ecuatoriana con más de 25 años en el mercado, Electroka S.A. inicia operaciones en el año 1989 ingresando en el mercado local su principal producto que eran los TV con el pasar del tiempo fueron ingresando varios productos como refrigeradoras, lavadoras, aires acondicionados, su nivel de facturación anual es de \$150 millones de dólares pagando \$3 millones en impuesto y teniendo una utilidad de \$2 millones.

En la actualidad Electroka S.A. dedicada a la venta al por mayor y menor de electrodomésticos está posicionada en 1er lugar en productos de línea blanca en las familias ecuatorianas según agencia de marketing digital EIKON.

La compañía cuenta con 200 colaboradores distribuidos entre las ciudades de Guayaquil, Quito y Manta; teniendo mayor representación en la ciudad de Guayaquil su fuerza de ventas representa el 75% del total de colaboradores.

El elevado índice de rotación que mantenía la compañía para el II semestre del 2014 era del 28%, en 2015 un 7%, en 2016 un 4%, en 2017 un 4% , en 2018 un 5%, en 2019 un 6% a nivel de mandos medios hacia el personal de ventas, basado en que las relaciones laborales entre empleador y empleado no estaban formalizadas a través de un contrato, las desvinculaciones de los colaboradores no eran normadas por medio de un acta finiquito lo que ocasionaba pagos duplicados en haberes de los colaboradores.

El Departamento de Talento humano fue creado desde el año 2007, desde su creación ha tenido una amplia rotación lo que no ha permitido implementar y realizar manuales de procesos de gestión del talento humano en los diversos subsistemas como compensaciones, beneficios, mantenimiento y desarrollo organizacional.

El no tener personal en el Departamento de talento humano con las actitudes y aptitudes claves son las que ocasionan que no se pueda ejecutar el respectivo control, administración y dirección del departamento de talento humano de la compañía.

Otro de los problemas principales es que no existe una automatización para el control del departamento de talento humano. Al hablar de la automatización en los procesos se refiere al subsistema de nómina que se administra de forma manual por medio de utilitarios Microsoft office.

Existe confusión entre los colaboradores debido a que no se encuentra delimitado cual es el alcance de las funciones que tienen los colaboradores en la empresa, es decir no existe un manual de funciones realizado y difundido.

El tiempo de respuesta del departamento de talento humano en atender los requerimientos de los colaboradores ocasiona una desmotivación en los empleados dado que piensan que no son importantes para la compañía, creando un clima laboral que no es favorable para que la compañía pueda participar en la encuesta del "Great Place to Work", con la implementación de esta encuesta se busca que la compañía sea atractiva en el mercado para llamar la atención de nuevos y futuros talentos que se vinculen a la organización.

1.2.1. Formulación del problema

¿De qué manera es posible disminuir el índice de rotación de personal de Electroka S.A.?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del departamento de talento humano?
- ¿Cuáles son las razones por las que los colaboradores deciden desvincularse de la compañía?
- ¿Cuáles son las estrategias o acciones que desarrolla el departamento de talento humano para disminuir la rotación?
- ¿Cómo mejoraría la optimización del costo de nómina al tener un manual de gestión en el departamento de talento humano?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un manual de procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la situación actual del departamento de talento humano.
- Recopilar las causas por las cuales los colaboradores deciden desvincularse de la organización.
- Elaborar un manual de procesos para el departamento de talento humano con la finalidad de disminuir la rotación.
- Determinar un plan de gestión a través del desarrollo de manual de procesos para los subsistemas de talento humano en la empresa Electroka S.A.

1.4. Justificación de la investigación

La ejecución del trabajo de investigación nace por las áreas de oportunidad que presenta la compañía en el departamento de talento humano, hay que tener en consideración que los manuales de procesos son la guía y lo que permite a las organizaciones establecer bases sólidas por poder cumplir con las metas u objetivos trazados.

Los manuales de procesos son herramientas que permiten integrar funciones, tareas y responsables lo que permitirá conseguir agilidad en los subsistemas del departamento de talento humano con estándares de calidad y servicio excelentes,

La retención del talento clave para la organización es lo que permitirá que la rotación disminuya, administrando correctamente el talento humano el impacto de la rotación disminuirá en los gastos para compañía.

El Departamento de talento humano es de gran soporte para poder cumplir los objetivos de la organización, al desarrollar el manual de procesos en la gestión del talento permitirá tener un norte claro para desarrollar las áreas de oportunidad de los colaboradores y captar nuevos talentos.

1.5. Delimitación o alcance de la investigación

La presente investigación se desarrollara desde Septiembre del 2014 hasta Enero del 2018. La investigación será descriptiva y de campo con la finalidad de comprender el problema y analizar los datos primarios cualitativos.

El alcance de esta investigación es de analizar la relación que existe entre un elevado índice de rotación de personal en una empresa local de ventas al por mayor de electrodomésticos con la carencia de un manual de procesos para el subsistema de desarrollo organizacional, la información se obtendrá de Electroka S.A. de los colaboradores activos y cesantes en la ciudad de Guayaquil y Quito.

1.6. Ideas a defender

La creación de un manual de proceso en la gestión del talento humano permitirá a la compañía Electroka S.A. disminuir el índice de rotación lo que será favorable para el clima organizacional y reducción de gastos para la compañía.

1.7. Señalamiento de las variables.

Variables dependientes: Índice de rotación, Rotación de puestos, Rotación de personas.

Variables independientes: Gestión del talento humano, Procedimientos del departamento de talento humano, Subsistemas

1.8. Línea de Investigación

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimiento sustentable

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Manual de procesos

2.1.1 Manuales

La palabra manual está definida en el diccionario como un libro que almacena información sustancial de un tema específico con un respectivo sentido. Los manuales son importantes dado que permiten aprovechar e incrementar las experiencias y conocimientos de las organizaciones y las personas.

Para (Alvarez, 2006) la elaboración de manuales es importante definir cuáles son las responsabilidades o funciones de cada departamento que forman parte de la organización, dependiendo de los casos en algunas ocasiones hay que definir cuáles son las áreas o departamentos de la compañía, con la finalidad de hacerle frente al mercado cumpliendo con la misión. Es trascendental definir un esquema de trabajo que permita saber los documentos o formatos que se deben de elaborar. Dentro del ámbito empresarial cada vez se vuelve más importante el tener manuales claros sobre los procesos departamentales. Los manuales son la mejor herramienta administrativa para las compañías dado que permite la normalización de la operación de los departamentos. En la compañías existen dos razones por las cuales los colaboradores que tienen mayor experiencia pueden desarrollar manuales:

- Por beneficio personal: Debido a que desean crear un legado de su paso o gestión por la compañía.
- Entrenar más personal: Debido a que el experto puede delegar a personal funciones rutinarias y repetitivas.

2.1.2 Procesos

Se considera proceso a la secuencia ordenada de tareas o pasos a seguir que involucran personas y recursos materiales para poder obtener un resultado alcanzable, los procesos son diseñados como un mecanismo de comportamiento con la finalidad de mejorar la productividad. Se considera que los procesos son un conjunto de procedimientos elaborados para delimitar un accionar.

Para las organizaciones los procesos son una serie de acciones o tareas que tienen como finalidad mejorar la rentabilidad o productividad del departamento donde se los vaya a desarrollar o implementar.

Para (Bravo, 2011) proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y agrega valor al cliente, para complementar el concepto manifiesta que

los procesos son un conjunto de actividades interrelacionadas que involucran recursos con un fin común. Los procesos están formados por tres parte que son las siguientes:

- Los elementos de entrada: son los recursos como materiales, equipos, información, herramientas o condiciones para que el proceso se realice.
- Proceso: que son las secuencias de pasos o actividades con un orden lógico.
- Resultados: es el producto o servicio que se obtiene por la ejecución del proceso entregado al cliente externo o interno.

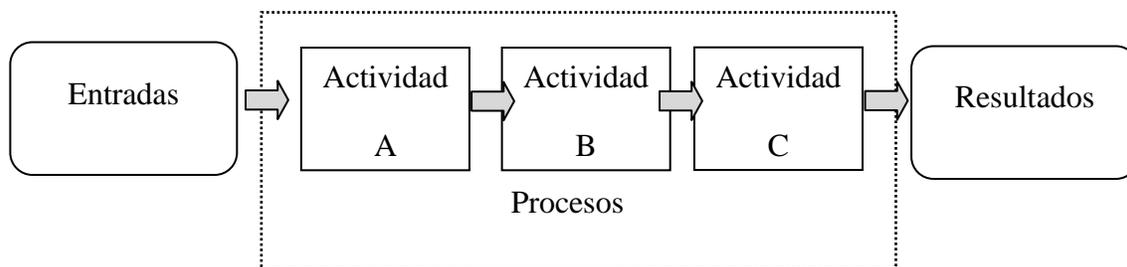


Figura 1 Esquema de un proceso

Autor: Bravo (2011)

2.1.3 Manual de Procesos

Es una herramienta que permite asegurar la calidad de los productos o servicios que son entregados por todos los departamentos que forman parte de una organización, los manuales de procesos permiten identificar fases, responsables y establecer indicadores, si el resultado obtenido está dentro del estándar de calidad esperado. Elaborar manuales de procesos en el departamento de talento humano para la compañía Electroka S.A. tiene los siguientes objetivos:

- Identificar de forma secuencial cuales son las tareas que forman parte de cada proceso.
- Establecer un estándar de calidad óptimo de la ejecución del proceso.
- Establecer lineamientos, políticas y direccionamientos que se deben de ejecutar en el desarrollo de cada proceso.

Se entiende por manual de procesos a la colección sistemática de procesos en cual se pueda definir un responsable y la forma de como ejecutarlo.

El manual de procesos presenta el detalle de todas las actividades frecuentes en la áreas de trabajo, cada una de ellas acompañada con el respectivo diagrama que ayuda a su fácil comprensión.

Los objetivos principales de un manual de procesos son:

- Ejecución adecuada de las tareas asignada a un responsable específico.
- Ahorro de tiempo en la ejecución de las tareas, evitando caer en procesos repetitivos.
- Sirve de guía para el personal recién vinculado a la organización, facilitando su comprensión en el desarrollo de su trabajo.
- Optimizar los recursos de la compañía.
- Facilita la supervisión y el desempeño de las tareas que son asignadas.
- Mejorar la productividad de las organizaciones.

Al momento de desarrollar e implementar un manual de procesos estas son las ventajas que se desean obtener:

- Incremento de calidad, productividad y eficiencia en las compañías.
- Proporcionan información sobre las tareas asignadas.
- Mejora la predisposición de los colaboradores cuando se asignan responsabilidades.
- Es una herramienta importante en los procesos de auditoría interna y externa para las empresas.
- Son una herramienta de consulta para las inducciones.

2.1.4 Manual de Procedimientos

Para (Alvarez, 2006) los procedimientos son una guía en detalle de forma ordenada y secuencial de cuáles son las personas que forman parte de un proceso y la tarea que realizan.

En las siguientes investigaciones realizadas, se evidencia la importancia de implementar un manual de procedimientos en los diversos departamentos de una organización, teniendo como premisa la delimitación de funciones, personal responsable y optimización de tiempo y recurso, adaptándolo a la empresa Electroka S.A. es precisamente lo que desea alcanzar al momento de la implementación y desarrollo del manual del procesos considerando que en el manual de procesos existen varios procedimientos en el departamento de talento humano.

En el caso de (Almachi & Cedeño, 2014 -2015) los objetivos trazados dentro de un manual de procedimientos en la investigación que desarrollan "Diseño de manual de políticas y procedimientos de contabilidad de la empresa asesores Buen día y Asociados S.A. dentro del periodo 2014 - 2015" manifiesta:

Al diseñar un manual de políticas y procedimientos para el departamento de contabilidad se puede delimitar las tareas, funciones, roles y responsabilidades de cada

colaborador en el departamento, lo que permite mejorar el tiempo de respuesta en los requerimientos de los clientes internos y externos que facilitará la toma de decisiones.

Simultáneamente para (Bonilla & Solorzano, 2014 -2015) en su diseño de investigación "Diseño de un manual de políticas y procedimientos contables para la Avícola Churrete en el periodo 2012 - 2013 en la ciudad de Naranjal" Concluye:

Cuando la avícola comenzó a operar no tenía lineamientos claramente establecidos, debido a esta detección de necesidades era indispensable desarrollar un manual de políticas y procedimientos contables, debido a la gran utilidad que se tiene al implementar mencionado recurso, obteniendo como resultado favorecedor obtener reportes, control de las transacciones, rotación de productos e insumos.

2.1.5 Diferencia entre manual de procesos y manual de procedimientos

En la ejecución y definición de manuales de procesos y procedimientos existe gran similitud pero en su aplicación existen diferencias muy marcadas. Se marca claramente una diferencia en estas definiciones al momento de implementarlos en las organizaciones.

Los procedimientos forman parte de los procesos, es decir que dentro de un proceso pueden existir varios procedimientos.

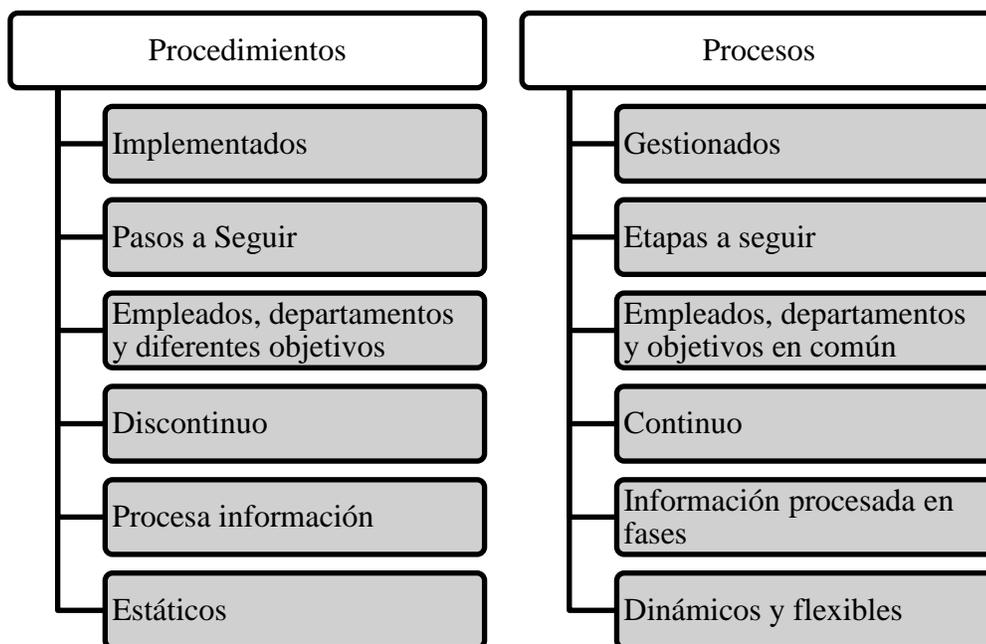


Figura 2 Diferencia entre procedimientos y procesos
Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

2.2 Talento Humano

Silva (2017) menciona que el talento humano son las capacidades para afrontar determinada situación sin que influyan estereotipos de género, etnia, condiciones médicas, entre otros. Permitiendo a las organizaciones tener un valor agregado por parte de sus colaboradores que con lleva a que los objetivos planteados por las empresas se puedan cumplir. El talento humano hace referencia a las particularidades innatas de las personas en las vinculaciones a las organizaciones.

En el caso de Pereira (2012) indica que talento humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de forma inteligente la forma de resolver alguna tarea específica, poniendo en práctica las habilidades destrezas, experiencias y aptitudes propias. Existen otras factores o elementos que definen el talento humano en las personas que son las experiencias, motivaciones, interés, salud y vocación.

Para (Balza, 2010) el talento humano es el saber ser y saber hacer de cada persona en los grupos de trabajo en las organizaciones, considerando también las actitudes, convicciones, creencias, valores, expectativas y motivaciones de las personas en el entorno laboral.



Figura 3 Concepto del talento humano
Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Se puede definir como talento humano a la capacidad que tienen las personas vinculadas al mundo laboral para encontrar una solución a una situación particular poniendo en práctica todas sus competencias, experiencias previas, habilidades y predisposición.

2.3 Gestión del talento humano

Para (Chiavenato, 2009) La gestión del talento humano se define como el reclutamiento, capacitación, motivación y desarrollo que realizan los gerentes a sus equipos, así como desarrollar sus habilidades, potencializar sus áreas de oportunidad, crear paquetes de remuneración diferentes al mercado involucrando en ellos a sus familias, con el objetivo de tener un ambiente disciplinado y con un alto estándar de rendimiento.

El objetivo de la gestión de talento humano es obtener un equipo humano con competencias desarrolladas, lleno de compromiso y con un amplio sentido de adaptabilidad al cambio y nuevas tendencias.

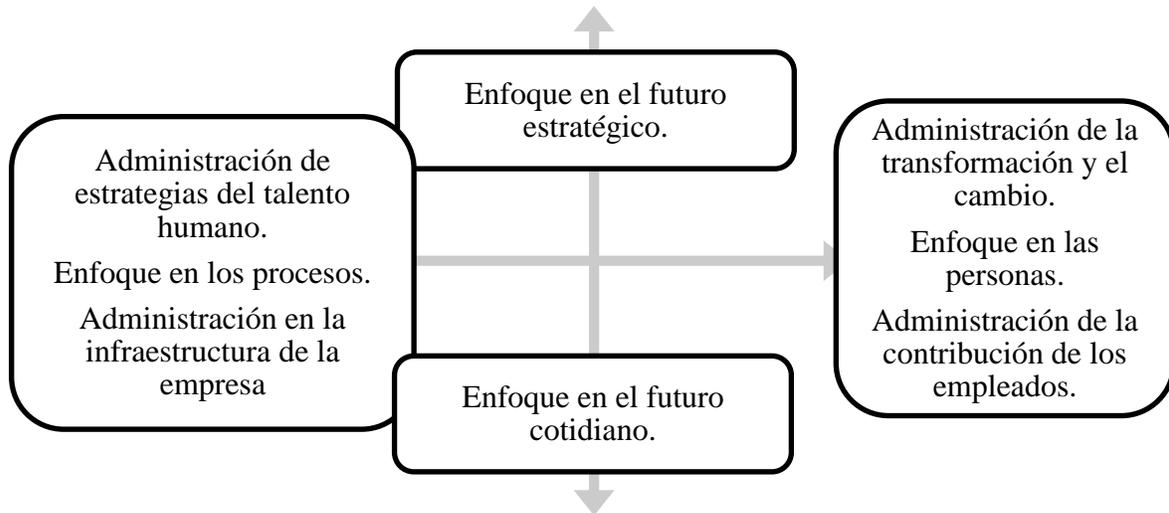


Figura 4 Gestión del talento humano

Autor: Chiavenato (2009)

(Dolan, 2014) menciona que la gestión de talento humano es dar un valor agregado en el desempeño y desarrollo de la organización, la gestión del talento humano está orientada a cumplir con los objetivos y metas de las compañías a través del bienestar de sus colaboradores ofreciendo recompensas diferenciadoras con el mercado, en la actualidad la gestión de talento humano es un aspecto central de los negocios el aporte y rendimiento que brinda permite que se cree un compromiso para alcanzar el objetivo planteado.

(Cuesta, 2017) revela que la gestión del talento humano se base en la gestión de las personas que laboran en las compañías que son portadoras de conocimiento que no se las puede tratar de forma ajena o independiente de la compañía debido a que si no se las integra al gran engrane que son las organizaciones el cumplimiento de los objetivos de las compañías se pueden ver afectados.

Para la revista (Ekos, Gestión del talento humano, 2013) y (Ekos, Recursos Humanos, 2015) la gestión del talento humano se ha fortalecido en Ecuador teniendo un rol protagónico para poder alcanzar los objetivos de las empresas, la gestión del talento humano ha permitido que el cambio de cultura organización se oriente a manejar una mejor relación entre empleador y empleado.

Como mencionan los autores antes expuestos la gestión del talento humano a tomado mayor protagonismo con el pasar del tiempo, lo que ha permitido tener una participación más activa para poder soportar a las empresas a que puedan alcanzar sus metas y objetivos con el compromiso y apoyo de todos los colaboradores, las gestión del talento humano abarca fortalecer la relación de identificación de los empleados con el empleador y a su vez poder potencializar todas las competencias y conocimientos que tienen las personas que forman parte de las compañías.

En el caso de Electroka S.A. la gestión del talento humano de acuerdo a lo que manifiestan los autores se está implementando y desarrollando desde el año 2014 aproximadamente, donde el equipo de directivos y gerentes han podido comprender que para alcanzar los objetivos planteados es necesario tener un equipo de colaboradores con todas sus competencias desarrolladas, potencializar sus áreas de oportunidad a través de capacitaciones y talleres, y tener beneficios diferenciadores con el mercado, y demostrarle a cada miembro de la organización la importancia y relevancia que tiene el trabajo que desarrollan para poder alcanzar el objetivo planteado.

2.4 Estructura del Talento Humano

Talento humano como área de soporte en una organización se especializa de forma funcional de tal manera que potencializa a cada área de la organización. Al tener un equipo de trabajo en talento humano con la experiencia y especialización que se requiere para cada subsistema mejora las capacidades del área permitiendo alcanzar los objetivos de la compañía de forma eficiente y eficaz.

(Chiavenato, 2009) Menciona que la estructura del departamento de talento humano es de forma funcional especializada con coordinación interdepartamental, con dos consecuencias:

- Subjetividad: Los objetivos del departamento se vuelven más importantes que los de la compañía.

- Cooperación: Es complicado que exista un cooperación coordinada entre los departamentos, lo que ocasiona que no exista sinergia.

Bases fundamentales:

- Comprender que los empleados de una compañía son seres humanos, y dejar de encasillarlos como un recurso fijo de las empresas.
- Entender que los colaboradores de la compañía son quienes impulsan la organización a través de los nuevos desarrollos y una sana competencia.
- Los empleados son parte fundamental de la empresa en una forma activa y no quienes ocupan un espacio más.
- Los empleados tienen talentos que hacen que la compañía avance y se desarrolle.
- El capital de la organización son los empleados que son los que hacen la empresa se dinamice y genere recursos.
- Respetar los derechos de los trabajadores de acuerdo a las normativas que rigen en los países, respetando el marco legal y la aplicabilidad a la empresa.

En la figura 3 se hace referencia a la administración del talento humano que es la estructura del departamento, el objetivo de mantener estructurado el departamento de talento humano es llevar una administración adecuada permitiendo alcanzar el desarrollo de los colaboradores y objetivos de las organizaciones.

Los principales procesos de la administración de talento humano es el desglose de los subsistemas que forman parte del departamento, al tener segmentado cada subsistema de forma adecuada los objetivos propios del departamento y los de la organización no se verán afectados debido a que se puede controlar de una forma adecuada, es muy importante la segmentación de los procesos debido a que si se llegara a presentar alguna novedad en el desarrollo o ejecución del proceso se pueden tomar planes de acción que permitirán que el proceso siga con su ciclo normal.

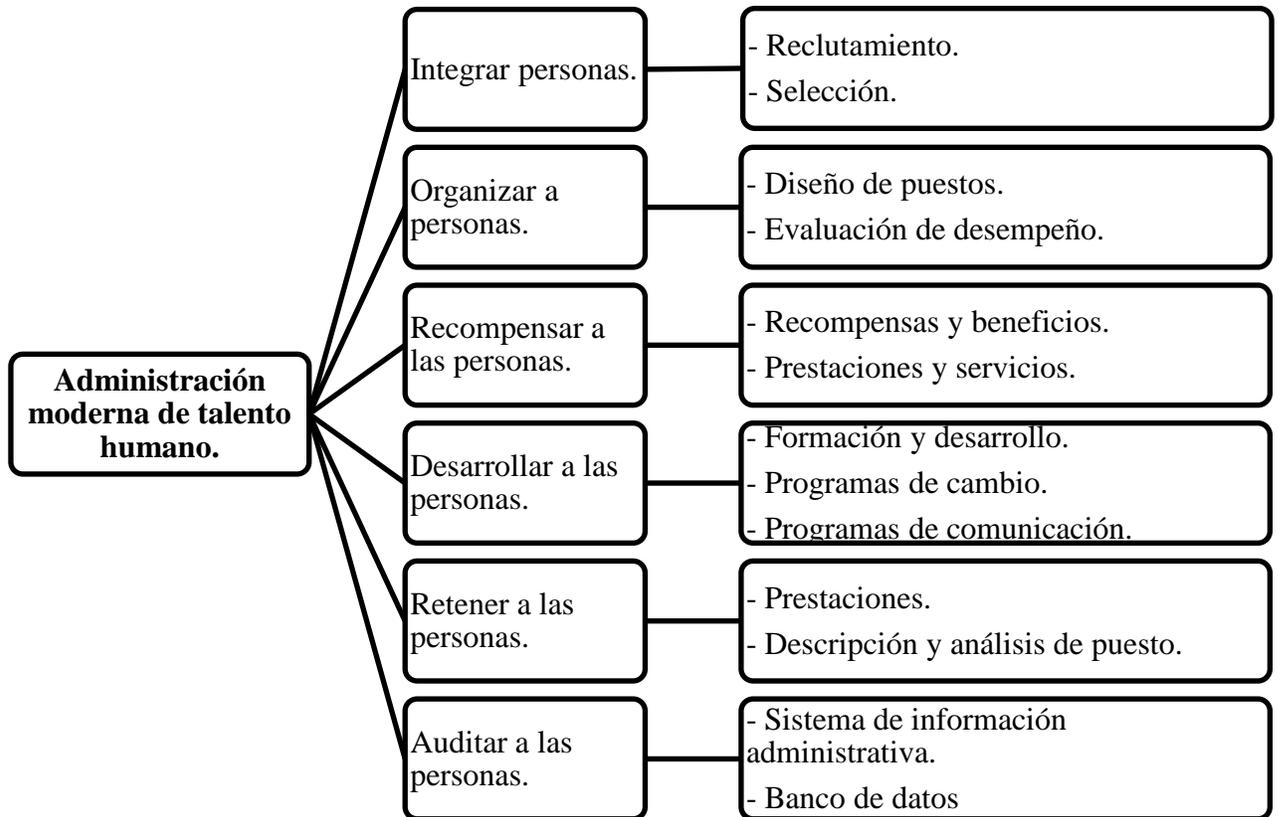


Figura 5 Los principales procesos de la administración de talento humano
 Autor: Chiavenato (2009)

Para la compañía Electroka S.A. al crear un departamento de talento humano y estructurarlo de forma funcional creo el siguiente organigrama para poder centralizar los subsistemas de forma eficiente.

El departamento de talento humano está formado por un gerente de talento humano quien cumple con la función de dar el direccionamiento del departamento, el coordinador de talento humano cumple con el rol de controlar que el direccionamiento establecido por el gerente de talento humano sea realizado o ejecutado por los tres analistas que están divididos de acuerdo a los subsistemas de talento humano.

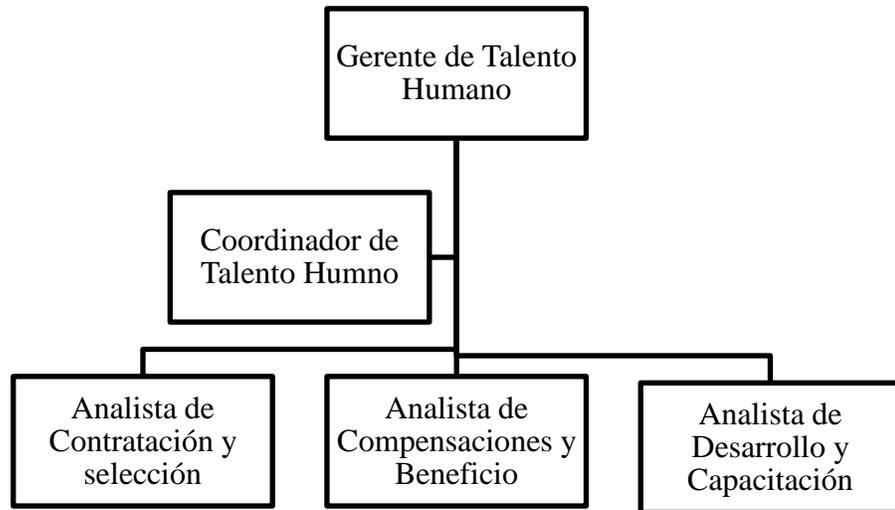


Figura 6 Organigrama de talento humano
 Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

2.4.1 Subsistemas de talento humano

Para (Dávalos, 2015) los subsistemas de recursos humanos son los que producen una gran cantidad de información que debe de estar almacenada en una base de datos dentro de los subsistemas de recursos humanos se generan procesos transaccionales que debe de cumplir con tres características básicas que son agilidad para que la información fluya, información fiable y validada, los subsistemas de recursos humanos son los siguientes:

- Reclutamiento: en la actualidad las empresas están utilizando mucho la herramienta de assessment center que facilita la toma de decisiones en un proceso de selección, la ventaja de usar esta herramienta es que permite predecir una conducta futura del postulante en una situación particular.
- La selección: es cuando inicia la búsqueda de los perfiles profesionales que se ajusten a lo requerido por la organización, en esta fase se aplican los filtros respectivos para llegar a los candidatos idóneos. Es importante en esta fase que la premura de cubrir una posición no te conlleve a tomar un decisión acelerada, todas las referencias es importante validarlas.
- La Contratación: es el subsistema en el cual la compañía toma la decisión de vincular un nuevo empleado a la organización, en donde también se establece la modalidad del contrato acogido a las normas laborales en el caso de Ecuador de acuerdo al código de trabajo.
- Sueldo y salarios: es la administración de la nómina que es llevada por un área específica del departamento de talento humano pueden ser administradas las

nóminas de forma interna por la compañía o a través de un tercero que es una práctica común del mercado.

- La capacitación: este subsistema a tomado fuerza en los últimos 10 años, y es donde el trabajador toma un valor agregado por parte de la compañía para que pueda realizar de una forma más eficaz el desarrollo de sus funciones.
- Seguridad y salud ocupacional: es un subsistema multidisciplinario que engloba temas relevantes de los empleados como seguridad, protección, salud y bienestar.

Para (Estrada, 2015) cada subsistema del departamento de talento humano puede tener una relevancia particular dependiendo del giro del negocio, la automatización de todos los procesos transaccionales que forman parte de los subsistemas de talento humano es muy importante dado que permite entregarle una mejor atención a los colaboradores de las empresas.

Para (Chiavenato I. , 2011) menciona. "El modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible es a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos ". En la administración del talento humano los recursos serían los empleados o colaboradores de la organización, que con un direccionamiento adecuado se pueden cumplir con las metas u objetivos previamente establecidos.

En la gestión del talento humano hay diversos subsistemas que tienen diversos roles en las empresas, todos están basados en un programa que contiene procedimientos, políticas y normas. Todos los procesos que se realizan en la administración y gestión del talento humano son los subsistemas que permiten que la administración y control de los empleados en la empresa sea de manera adecuada respetando sus derechos y cumpliendo con las obligaciones, los subsistemas convencionales en la administración del talento humano son: Mantenimiento, aplicación, provisión, control del personal y seguimiento. Los cuales son dependientes de sí recíprocamente.

2.4.1.1 Subsistema de provisión:

Este subsistema es el pilar fundamental en la administración del talento humano, ya que está relacionado de forma directa en la dotación del talento a la organización. El Subsistema de provisión se basa en todo lo relacionado con el comportamiento de mercado, prácticas comunes que se realizan, búsqueda y selección del personal.

En el proceso de provisión la organización se dota de personal capacitado para poder cumplir de acuerdo a sus funciones; las acciones asignadas para un excelente funcionamiento. Para poder realizar una buena provisión es importante considerar cuál es el ambiente laboral y los procesos que priman dentro de la organización.

Cada empresa busca mejorar de manera continua todos sus procesos productivos, por ello es importante que dentro del ambiente se cree un vínculo positivo

para que los colaboradores puedan dar lo mejor en cada uno de sus departamentos, no obstante en ocasiones estos vínculos pueden ser perjudiciales si la empresa no tienen una directriz que los guie a una visión o un objetivo real como organización.

Al hablar de un mercado de trabajo, interpretamos que la sociedad mediante las organizaciones crean oportunidades de trabajos y cada persona de acuerdo a su nivel de preparación y experiencia puede acceder a dicha oportunidad, en todos los países se considera la oferta y la demanda laboral para poder crear dichas plazas basándose en cargos, salarios y prestaciones. El mercado de recursos humanos, nos permitirá identificar cuales con las personas que están aptas en todos los sentidos para poder trabajar en un determinado lugar y tiempo.

- Planeación de talento humano: la planeación de talento humano parte de la situación actual de la cada empresa para poder desarrollar un enlace eficaz entre la gestión humana y el plan estratégico organizacional, y así ofrecer soluciones futuras a todos los requerimientos del personal dentro de la compañía.

Toda planificación tiene un propósito dentro de cada organización; con ello tendremos presente todos los recursos necesarios para cumplir los objetivos y metas de la empresa, saber cuáles son los déficits de algunos procesos internos, desarrollar mayores oportunidades equitativamente, implementar programas de desarrollo para los colaboradores.

- Reclutamiento: es un proceso mediante el cual la organización atrae a personas potencialmente calificados para poder cubrir las plazas disponibles por medio de técnicas y procedimientos. Para esto el departamento de talento humano deberá analizar de manera especial cuales son las necesidades de cada área y así poder tener mayores aspirantes para una efectiva selección.
- Procesos de reclutamientos:
- Investigación interna de las necesidades: este análisis respectivo se lo realiza de manera continua con el fin de poder suplir cada requerimiento en cada departamento dentro de la organización, al igual que los aspirantes deben poseer como cualidad en función a la vacante que aplicará y continuar con el proceso de selección. Lo que se investiga de manera interna nos permite realizar un trabajo más minucioso y amplio denominado planeación del personal que es un proceso de toma de decisiones estrictamente metódico para desarrollar el máximo potencial de cada colaborador y cumplir con los objetivos organizacionales, aunque muchas veces el éxito del cumplimiento de los objetivos no dependen 100% del área de talento humano y lo que se busca con ésta planeación es explotar de manera positiva cada aporte del trabajador para un excelente desempeño organizacional. Dentro de este análisis se

presente el reclutamiento interno donde implican: Transferencia de personal, ascenso (aplican los mismos colaboradores), transferencia con ascenso de personal, programa de desarrollo y plan de carreras.

- Investigación externa del mercado: el análisis externo se lo realiza en base a los intereses de la organización, talento humano ejecuta procesos de selección externos considerando ciertos factores de reclutamientos para cubrir las vacantes con personas profesionales de otras empresas o reclutadoras que prestan sus servicios; perfiles profesionales de alta calidad. Existen dos aspectos importantes dentro de la investigación externa:
- Segmentación de mercado: es la subdivisión de profesionales potenciales que se consideraran para un reclutamiento. Se los puede dividir en grupos pequeños. Esta segmentación se debe realizar conforme a los intereses de la organización.
- Fuentes de reclutamientos: por medio de las fuentes podemos identificar y localizar a los candidatos que cumplan con los requisitos y expectativas de la organización. Entre las principales fuentes podemos mencionar: Anuncios, recomendaciones, base de datos, universidades, reclutadoras y plataformas web.

2.4.1.2 Subsistema de aplicación:

Conocido también como subsistema de aplicación u organización está estrictamente correlacionado al de provisión debido a que una vez que se ha encontrado a la persona que va a desempeñar el puesto o cubrir la posición vacante se debe de desarrollar y socializar lo siguiente que es el diseño, descripción, análisis del puesto y posterior evaluación de desempeño.

- Socialización organizacional: una vez que las personas han sido seleccionadas las empresas las vinculan en su entorno laboral, llevándolas al contexto propio de la organización en donde se les expone la cultura de la organización, los procesos de los departamentos y por último cuales son las funciones que van a realizar. La Socialización organizacional tiene como objetivo base dar a conocer cómo funciona la organización y de qué manera la posición que va a realizar se integra a la compañía. En la socialización la compañía da a conocer los lineamientos del comportamiento corporativo que debe de tener la persona contratada.
- Diseño de puestos: es la especificación o detalle del contenido del puesto, la forma de ejecución del trabajo y el relacionamiento con los otros departamentos.
Diseñar un puesto es establecer cuatro condiciones bases que son:
 - Tareas y obligaciones que realiza la persona contratada.
 - Como realizar las tareas o funciones (métodos).
 - Reporte directo (Jefe inmediato y responsable).
 - A quien supervisa, relación con personal a cargo.

- Descripción y análisis de puesto: Es la descripción de puestos es un procesos en el cual se definen las tareas y responsabilidades específicas del puesto que lo hace diferente a los otros, es el detalle de cada una de las tareas asignadas a cumplir. El análisis del puesto es la relación con los requisitos del puesto, estudia todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto requiere para un desempeño óptimo.

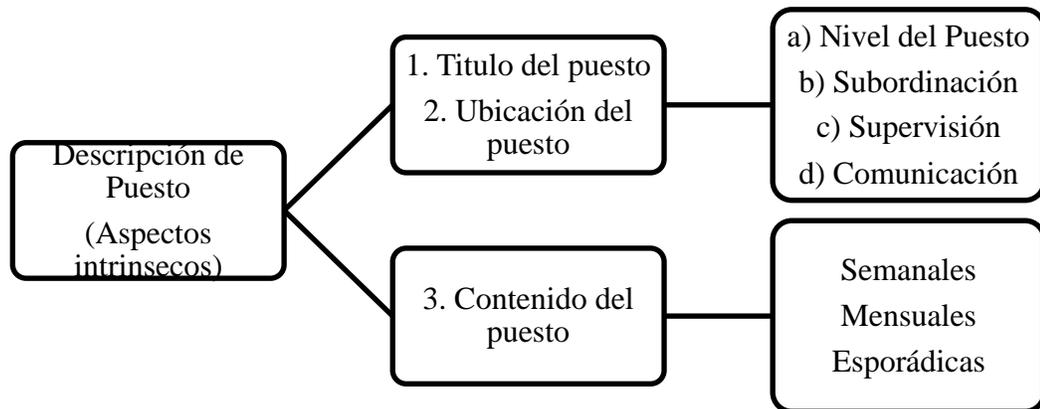


Figura 7 Alcance de la descripción de puestos

Autor: Chiavenato (2011)

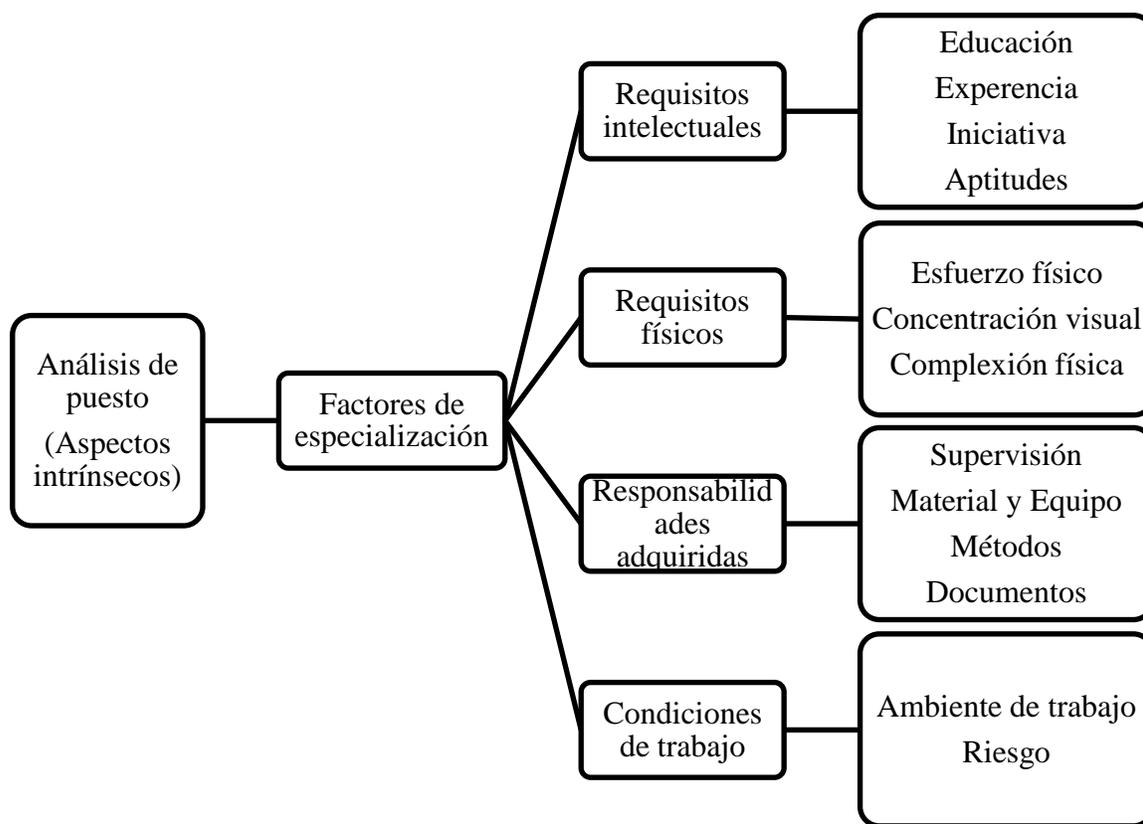


Figura 8 Análisis de puestos
 Autor: Chiavenato (2011)

- Evaluación del desempeño: es una apreciación sistemática de como se desempeña una persona en un puesto o posición, toda evaluación de desempeño es un proceso para promulgar excelencia en las personas. Para realizar las evaluaciones de personal se realizan varios procedimientos como son desempeño, méritos, informes, conocimientos y actitudes. La responsabilidad de la evaluación de desempeño recae sobre el líder de cada departamento y sobre una comisión evaluadora.

El implementar la evaluación de desempeño en las organizaciones producen varios beneficios como conocer el desempeño del equipo de subordinados, aplicar planes de acción, mejorar el desempeño del equipo y mejorar la comunicación interdepartamental.

2.4.1.3 Subsistema de mantenimiento:

La visión del departamento de talento humano es adquirir y mantener a las nuevas contrataciones a través del tiempo, el mantener el talento humano necesita tener varias atenciones especiales como las compensaciones salariales acorde a mercado, beneficios sociales y propios de la empresa diferenciadores al mercado, desarrollar la seguridad y salud en el trabajo. Forman parte de este subsistema de mantenimiento todo lo referente a beneficios y compensación salarial. Esto hace que los empleados de la compañía se sientan identificados con la organización generando satisfacción, motivación y que su permanencia en la compañía sea prolongada.

- **Administración de sueldos y salarios:** en toda compañía cada posición tiene un valor, la administración salarial se basa en justicia y equidad para cada persona u ocupante del puesto en relación al mercado, la administración de sueldos y salarios repercute en todos los niveles de la organización, administración salarial es el conjunto de normas y procedimientos que pretenden mantener la estructuras de los salarios en la organización.
Las estructuras salariales deben de ser basadas en salarios con relación a las diversas posiciones de la compañía con la finalidad de mantener el equilibrio interno y los salarios en relación al mercado laborar con el objetivo de tener un equilibrio externo.

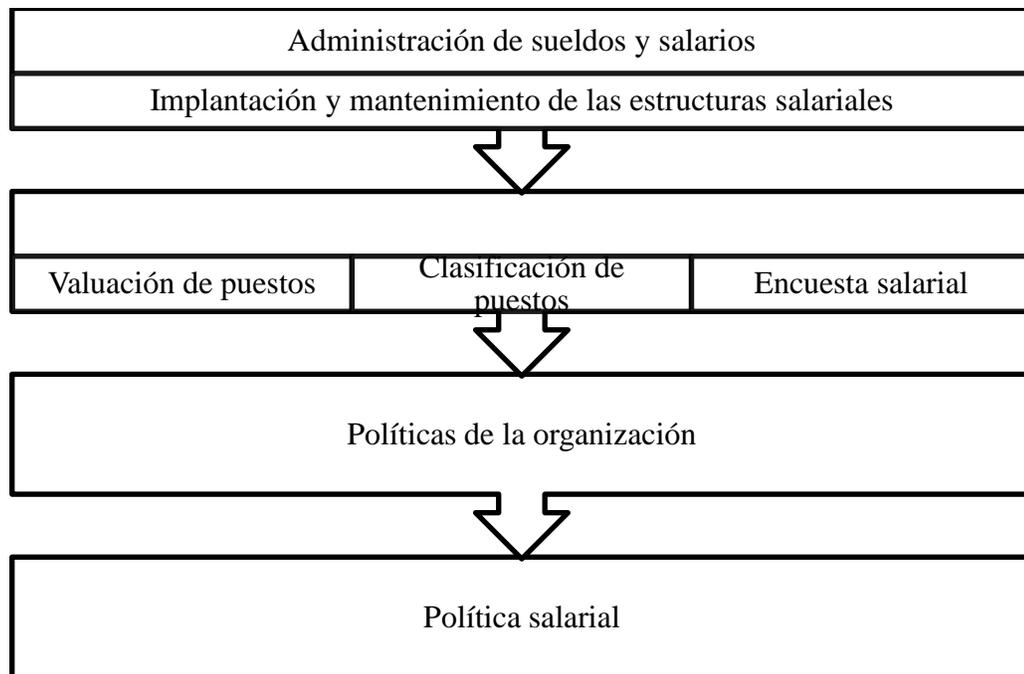


Figura 9 Sistema de administración de sueldos y salarios
Autor: Chiavenato (2011)

- Planes de prestaciones sociales: son beneficios del siglo XXI se los relaciona con la toma gradual de responsabilidad social de las empresas a sus empleados, las prestaciones sociales se originan por actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales, demanda de sindicatos, legislación laboral y ley de seguridad social impuesta por los gobiernos, competencias entre compañías, controles de sueldos y salarios ejercidos por el mercado, impuestos y contribuciones de la empresas para reducir los impuestos.

Las prestaciones sociales se orientan a retener la mano de obra y reducir la rotación del personal, las prestaciones tienen un aspecto diferenciador en el mercado laboral pero tienen propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de los colaboradores además de la salud.

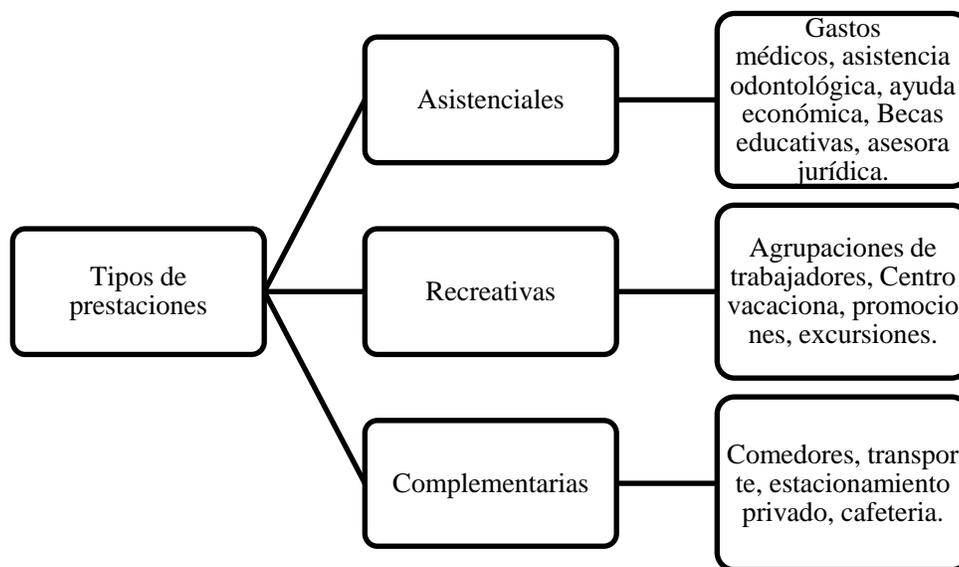


Figura 10 Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Autor: Chiavenato (2011)

- Calidad de vida en el trabajo: Toda empresa debe de proveer a sus trabajadores un ambiente de trabajo adecuado donde las estaciones de trabajo deben de cumplir con las condiciones ergonómicas, el sitio debe de contar con la iluminación y temperatura adecuada, todos los niveles de riesgo a los que se expone a los colaboradores deben de estar bajo los estándares permitidos.
- Relaciones con las personas: Son las actividades asociadas al trato para los empleados dentro de las organizaciones. Son las relaciones internas empresa - colaborador, es referente a ascensos, transferencias, separaciones e incluso jubilaciones. Las medidas disciplinarias representan una parte crucial en las relaciones laborales, en la mayoría de las ocasiones el departamento de talento

humano trabajo realizando la función de asesoría interna a los gerentes y supervisores departamentales en las prácticas cotidianas con el objetivo de promover un trato adecuado y mantener al personal alineado a conseguir el objetivo de la organización.

2.4.1.4 Subsistema de desarrollo:

Los empleados son el recurso vivo y con inteligencia que tienen las compañías, por sus talentos y dinamismo al realizar su trabajo. Los empleados en las compañías tienen grandes habilidades para afrontar nuevos retos, procesar información y mejorar sus áreas de oportunidad. Las empresas tienen una amplia gama de recursos para potencializar y desarrollar a sus empleados, esto es agregarles valor en su perfil profesional, capacitación y potencializarlos para que sean más eficientes en su trabajo.

El desarrollo organizacional, desarrollo personal y entrenamiento forman parte del subsistema de desarrollo en el departamento de talento humano, las compañías tienen dos estratos, el primer estrato tiene que ver con la psicología industrial que es el entrenamiento y desarrollo personal en el cómo aprenden los empleados, mientras que el segundo estrato se basa en la psicología organizacional es en cómo aprenden y se desarrollan las empresas.

- Capacitación y desarrollo del personal: La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, que se ejecuta de forma organizada y sistemática, por medio del cual los colaboradores desarrollan competencias en función de sus responsabilidades, habilidades y obtienen conocimientos, se puede decir que la capacitación es el traspaso de conocimientos específicos relacionados al trabajo y actitudes frente a diversos escenarios de la compañía.

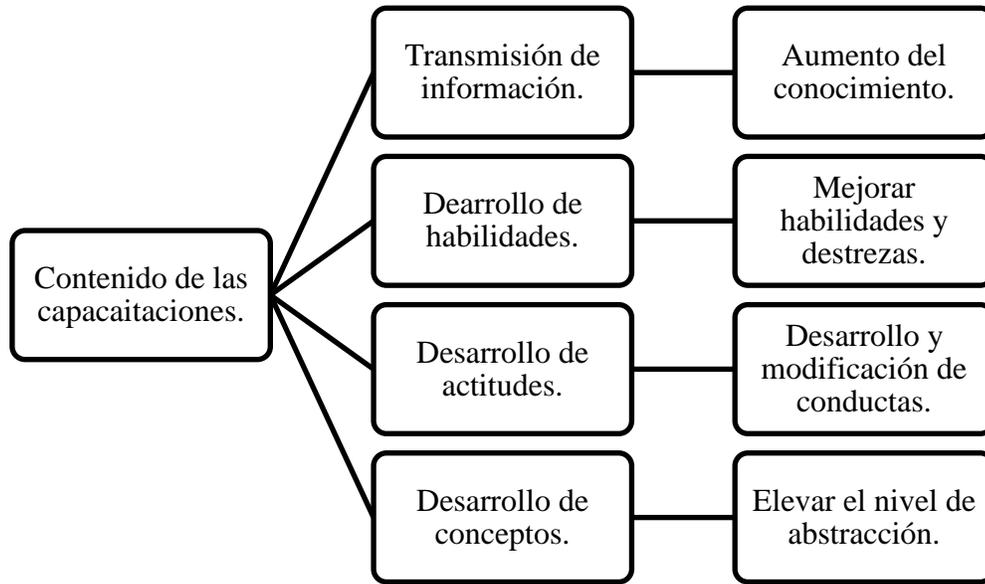


Figura 11 Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.

Autor: Chiavenato (2011)

- **Desarrollo Organizacional:** Es un conjunto de intervenciones planificadas para generar un cambio, basado en valores humanistas con el objetivo de incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los colaboradores. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo que viene soportado por la alta dirección de la organización con la finalidad de mejorar los procesos en la organización, teniendo énfasis en los equipos de trabajo, usualmente el desarrollo organizacional se lo realiza con un consultor y la utilización de herramientas tecnológicas incluyendo acción e investigación.

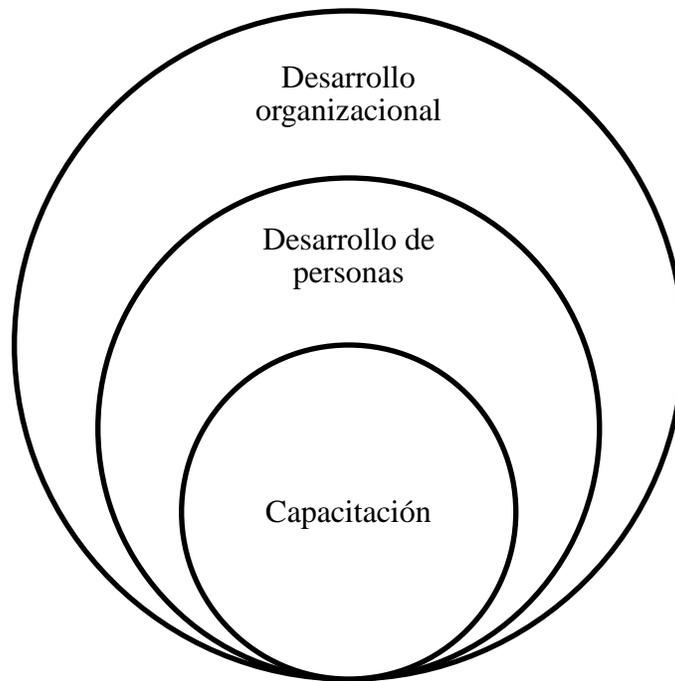


Figura 12 Estratos del desarrollo
Autor: Chiavenato (2011)

2.4.1.5 Subsistema de Control:

Todas las compañías establecen planes debidamente estructurados con la finalidad de alcanzar las metas plateadas, toda empresa tiene su misión para la cual va a aplicar diversas estrategias, para poder cumplirlas y aplicarlas debe de existir control.

En los subsistemas de talento humano antes expuestos como provisión, mantenimiento y desarrollo de los empleados en las empresas debe de existir un proceso de control. En toda compañía debe de haber un subsistema de control con la finalidad de fomentar la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, permite ajustar las operaciones a las normas ya establecidas por lo tanto el control es un proceso con una secuencia de 4 fases que son: Establecer los estándares deseados, supervisión del desempeño, comparación del desempeño versus los estándares deseados y acción correctiva necesaria.

- Establecimiento de estándares: son criterios de medición arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que se debe de hacer y cuál debe de ser el resultado, constituyen los objetivos del proceso de control como cantidad, calidad, tiempo y costo.

- Supervisión del desempeño: es la etapa que da seguimiento y mide el desempeño es sinónimo de supervisar, dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar con se ejecutan las tareas. La observación es la comprobación del desempeño o del resultado que se pretende alcanzar.
- Comparación del desempeño con los estándares deseados: una vez que se obtiene información sobre el desempeño se ejecuta la siguiente etapa de control que es la comparativa, es importante poder validar cual es la desviación que se ha obtenido del resultado que se desea o espera alcanzar.
- Acción correctiva: toda variación más allá del límite permitido se debe de corregir para que las operaciones funcionen de forma adecuada y dentro de la normalidad.

La acción correctiva busca colocar las cosas dentro de los estándares normales y conseguir que lo que se haga sea tal como desde el inicio se lo planteo, así la acción correctiva incide tan solo en los casos excepcionales es decir, en los que presentan desviaciones más allá de lo tolerado.

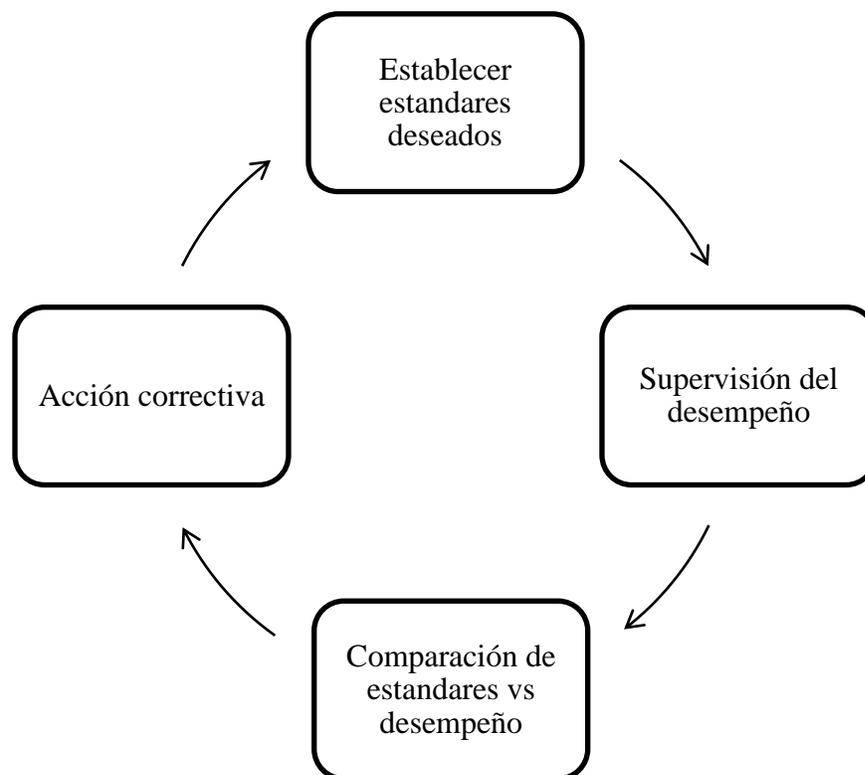


Figura 13 Proceso de control
 Autor: Chiavenato (2011)

2.5 Procesos en el departamento de talento humano

Para Moreira (2011) la interrelación de un conjunto de actividades se la define como procesos, el elemento relevante y más complejo en las compañías actuales son los procesos.

Los procesos de talento humano son las actividades que realizan los empleados de las compañías cuando ponen en funcionamiento los subsistemas de talento humano, los cuales son contratar, inducir y mantener a los colaboradores en las compañías.

La gestión de procesos es la administración estratégica, son las responsabilidades y tareas que puede ejercer cada integrante del departamento en conjunto a los directores de las empresas.

Los procesos administrativos han sido arquetipos que han perdurado en el tiempo, siendo implementados a finales del XIX e inicios del siglo XX por Henry Fayol, es el punto de partida que se toma como estructura base en la práctica de la administración.

La consecución de fases o etapas se los conoce como procesos administrativos, varios intérpretes han considerado que se lo debe de segmentar en un rango de tres a seis etapas, dependiendo de la complejidad del proceso. Actualmente la práctica común en el mercado y la más aceptada a nivel universal contiene 4 fases que son: planificación, control, organización y dirección.

Las siguientes características forman parte de los procesos administrativos:

Es un ciclo de un conjunto de etapas o fases.

La invariabilidad en las fases o etapas corresponden a la planificación y control.

Generar eficiencia y sistematización es la premisa fundamental de los procesos administrativos.

Incentiva una cultura empresarial y gerencial.

Reyes (2007) considerando como punto de referencia el proceso administrativo, hace mención a los principios aplicables en cada fase del proceso indistinto al departamento en el que se vaya a ejecutar el proceso.

Planeación: es establecer de forma anticipada todos los objetivos, reglas, políticas, procedimientos, estrategias y presupuesto, es decir se manifiesta lo que se va a realizar con anterioridad.

Organización: es el ordenamiento y agrupación de todas las actividades para alcanzar los objetivos, determinando las funciones, responsables y orden jerárquico. Calibrando las interrelaciones entre cada una de las etapas con las diferentes funciones.

Integración: es la obtención y selección de los recursos materiales, financieros, humanos y técnicos para el óptimo funcionamiento del organismo. La integración se basa en la comunicación y la armonía entre los elementos materiales y humanos, compensaciones y beneficios, inducción, entrenamiento, selección.

Dirección: la motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos es lo que influencia a los equipos para poder alcanzar las metas trazadas por los líderes de los departamentos, áreas u organizaciones.

Control: proporciona resultados para poder saber si existe alguna desviación en los objetivos o metas trazadas. Básicamente es tener estándares de ejecución e interpretación.

Los procesos en el departamento de talento humano se consideran procesos administrativos ya que todos deben de cumplir como base con las 5 fases de los procesos. Los procesos claves y relevantes en la gestión del talento humano son los siguientes:

Planificación de Talento humano: es proyectar la estrategia y mantener una planificación del talento en las compañías.

Reclutamiento: es la forma de atraer talento y contratarlos, para tener un reclutamiento efectivo se debe de desarrollar un plan de identificación de los empleados con la finalidad de que los trabajadores activos en las organizaciones sean los embajadores de la organización.

Vinculación: conocido como la inducción es cuando al personal recién contratado se le entregan las herramientas y explicación clara de los procesos, procedimientos y funciones a realizar en la posición que va a desempeñar.

Plan estratégico: es el desarrollo e implementación de planes para alcanzar los objetivos departamentales y de la organización, concatenando los objetivos específicos del departamento de talento humano con el objetivo macro de la compañía.

Evaluaciones 360 grados: es una herramienta que permite a los líderes departamentales evaluar el desempeño de las personas.

Desarrollo de liderazgo: son las actividades que se realizan para potencializar las habilidades del líderes departamentales.

Desarrollo profesional: es el plan de carrera de los empleados que permite establecer planes para poder lograr las metas trazadas por cada colaborador de la compañía.

Reconocimientos y compensaciones: su objetivo principal es generar la motivación de los empleados de la compañía, para que puedan contribuir a alcanzar la meta de la organización.

Competencias: son las características, comportamientos, rasgos de personalidad y habilidad que permiten identificar a los empleados con alto potencial.

Retención: es fomentar un ambiente de trabajo acogedor y también centrarse en la retención de los empleados con talento en las compañías.

2.6 Rotación de personal

Para (Chiavenato I., 2009) rotación de personal es la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Se considera la salida del personal a las desvinculaciones, despidos y jubilaciones, mientras que las entradas de personal son las contrataciones de personal nuevo.

La rotación de personal está basada en las características y aspiraciones de cada persona, dado que la posición puede tener un salario por encima del mercado con buenos beneficios pero si no cumple con las expectativas en cuanto a clima organizacional, jornada laboral, distancia al sitio de trabajo se va a producir la rotación persona debido a que buscará una oportunidad laboral diferente.

Es el flujo de personal entradas y salidas, se mide de forma porcentual entre las admisiones y bajas, y el promedio de los colaboradores de la organización en un periodo determinado. Con mayor frecuencia la rotación reporta índices mensuales o anuales con el objetivo de comparar, diagnosticar y proponer planes de acciones para mejoras.

Hay dos subtipos de rotación laboral, la voluntaria es aquellos colaboradores que renuncian por varias razones y la rotación involuntaria, son de aquellos colaboradores que son despedidos de las empresas.

En todas las empresas es normal que se presente un volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que se suele denominar una rotación vegetativa, en ocasiones las salidas por decisión de los colaboradores se incrementa y la rotación no puede ser controlada por la compañía.

En situaciones en las que el mercado laboral es demasiado competitivo y tiene una gran oferta, usualmente la rotación tiende a aumentar, lo que conlleva a bajas de talentos importante para las organizaciones, por lo que es importante determinar las causas de raíz de la rotación del personal para tomar medidas y planes de acción.

2.6.1 Índice de rotación

Para conocer el índice de rotación en recursos humanos se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{IRP: } (((A+D)/2)*100) / ((F1+F2)/2)$$

Donde:

A: Ingreso del personal durante un periodo de tiempo considerado.

D: Salidas de personal voluntarias e involuntarias, durante un tiempo establecido.

F1: Empleados activos al inicio del periodo.

F2: Empleados activos al final del periodo.

Con la formula anterior se visualiza que el denominador va a ser el mismo indistintamente del periodo, debido a que los requerimientos de personal para cubrir las vacantes debería de ser constante. Lo destacable es establecer un periodo estándar para calcular la rotación y compararla con periodos similares.

2.6.2 Rotación de puestos

En el caso de (Wayne & Noe, 2005) es cuando los colaboradores cambian de posición para incrementar y fomentar la experiencia laboral.

Para (Muchinski, 2012), considera que la rotación de puestos es como una capacitación para otros integrantes de la organización.

Usualmente la rotación de puestos se da cuando el empleado o colaborador de la compañía no se encuentra motivado y está en la zona de confort, usualmente la rotación de puestos mantiene el mismo nivel de jerarquía, conocimientos y capacidades.

Tener una rotación de puestos es favorable debido a que los empleados lo perciben como una oportunidad para expandir los conocimientos, y esto ocasiona que el personal se encuentre motivado y entregando valor agregado al trabajo que realizan. Otra arista de la rotación de puesto es que en ocasiones presentan las siguientes desventajas costos de capacitación en el nuevo puesto, disminución en la productividad de capacitador, reducción de eficiencia mientras esté en la curva de aprendizaje, adaptabilidad en funciones y equipo de trabajo.

2.6.3 Causas de la rotación de personal

Para (Chiavenato I. , 2009) la rotación de personal se genera por varias causas y factores. Como agentes externos se puede mencionar la demanda y oferta de recurso humano en el mercado laboral y la situación económica del país. Mientras que los agentes internos son a causa de la carencia de políticas de recursos humanos y procedimientos claros, dentro de las situaciones se pueden manifestar:

- Factores Externos:
 - Demanda y oferta del recurso humano en el mercado laboral.
 - Situación económica del país.
- Factores internos:
 - Política salarial de la compañía.
 - Política de beneficios o prestaciones.

- Políticas disciplinarias.
- Planes de carrera y desarrollo en la organización.
- Infraestructura de las instalaciones y estaciones de trabajo.
- Cultura de la compañía.

Con los dos tipos de factores antes mencionados se está de acuerdo con el autor, debido a que cada empleado toma la decisión de abandonar o dejar las compañía por las diversas razones que puedan ocasionar dichos factores.

2.6.3.1 Política salarial de la compañía.

Para (Chiavenato I. , 2009), la remuneración es la gratificación equitativa para las empleados, las políticas salariales deben de estar formada de los siguientes componentes:

- Estructura de puestos y salarios: es la segmentación de los puestos y lo salarios, según la clase de puestos.
- Salario de ingreso en las escalas salariales: en el caso de que un candidato seleccionado no cumpla con todos los requisitos de la posición, el salario será inferior del 10% o 20% debajo de lo permitido.
- Provisión de reajustes salariales:
 - Reajustes colectivos: son las compensaciones salariales de acuerdo a las variaciones económicas del país.
 - Reajustes individuales: son el complemento de los reajustes colectivos, se catalogan de la siguientes manera.
 - Reajustes por ascenso: cuando un colaborador es promovido de su nivel jerárquico.
 - Reajuste para encuadrar: las compañías buscan remunerar a sus empleados con salarios competitivos al mercado.
 - Reajuste por méritos: es el que es comprendido por el gran desempeño de los individuos.

2.6.3.2 Política de beneficios o prestaciones.

Las prestaciones o beneficios que brindan las compañías a sus empleados pueden ser públicos o privados, los beneficios y prestaciones son los siguientes:

- Seguros de salud: es la cobertura médica que tienen los empleados en las organizaciones para gastos médicos mayores o menores.
- Seguros por incapacidad: es la cobertura que tienen los empleados en caso de tener algún accidente que los deje parcial o completamente incapacitado.

- Seguro por desempleo: aplica en el caso de las desvinculaciones, directamente a la cantidad de años que labora en la compañía en relación a la remuneración percibida.
- Jubilación: es la compensación al colaborador por laborar varios años en la empresa.
- Días de Enfermedad: son los días que cubren la empresa cuando un colaborador está enfermo, la práctica de mercado son los 3 primeros días cubre la compañía al 100%, pasado los 3 días cubre el seguro social acorde al procedimiento de subsidios.
- Jornadas deportivas: es la organización de actividades deportivas donde se fomenta un momento de integración laboral, desarrollando una sana competencia en los integrantes del equipo.
- Horario flexible: los empleados de las organizaciones se sienten identificados de trabajar en horarios en los que ellos se sientan productivos, las empresas deben de apuntar a que los trabajadores desarrollen sus funciones en el tiempo que sea requerido por ellos.

2.6.3.3 Políticas disciplinarias

Toda actividad que es desarrollada por los colaboradores de las empresas deben de ser ordenadas, bajo normas que permitan alcanzar el objetivo planteado. Las políticas disciplinarias se aplican en todos los niveles del organigrama de las empresas, cuando el comportamiento de los empleados de la empresa salen fuera de los lineamientos de la organización se pueden tomar correctivos dependiendo de la gravedad de la situación disciplinaria. Las acciones disciplinarias pueden ir desde llamados de atención verbales, escritos, suspensiones e incluso desvinculaciones.

Las políticas disciplinarias son muy importantes para evitar conductas no permitidas en las organizaciones, pero es importante siempre mantener un refuerzo positivo sobre las mismas lo que va a permitir que perduren en el corto, mediano y largo plazo.

2.6.3.4 Planes de capacitación y desarrollo en la organización

Es importante que las empresas capaciten a sus colaboradores debido a que si se desea maximizar la productividad de la organización es indispensable que cuente con los conocimientos adecuados, para los trabajadores en áreas administrativas deberían de tener dichos conocimientos basado en sus experiencias previas pero si es el caso de que no tenga los conocimientos debido al tipo de compañía la empresa debe de capacitarlo para que realice su trabajo en las condiciones adecuadas. Los planes de desarrollo para los colaboradores de la compañía hacen

que estos se encuentren motivados, ya que se genera el sentir de que la compañía potencializa sus capacidades al otorgarles nuevos retos y responsabilidades.

2.6.3.5 Infraestructura de las instalaciones y estaciones de trabajo

Para que los trabajadores tengan un excelente desempeño es importante que las condiciones en las que realiza el trabajo sean las adecuadas, cuando se habla de infraestructura e instalaciones se hace referencia al entorno laboral físico en donde la salubridad, iluminación, espacios, riesgos y facilidad de transporte deben de estar en forma adecuada para que los empleados logre mantener e inclusive mejorar su productividad.

2.6.3.6 Cultura de la compañía

Son los principios que comparten todos los miembros de la compañía, la cultura organizacional es la perspectiva que se tiene de la compañía en base a la forma de actuar y pensar por parte de los integrantes de la misma, la cultura organizacional juega un papel fundamental en la rotación de personal debido a que si los empleados no se llegan a identificar con la forma en la que se proyecta la compañía se va a generar la rotación voluntaria de talento importante para la organización.

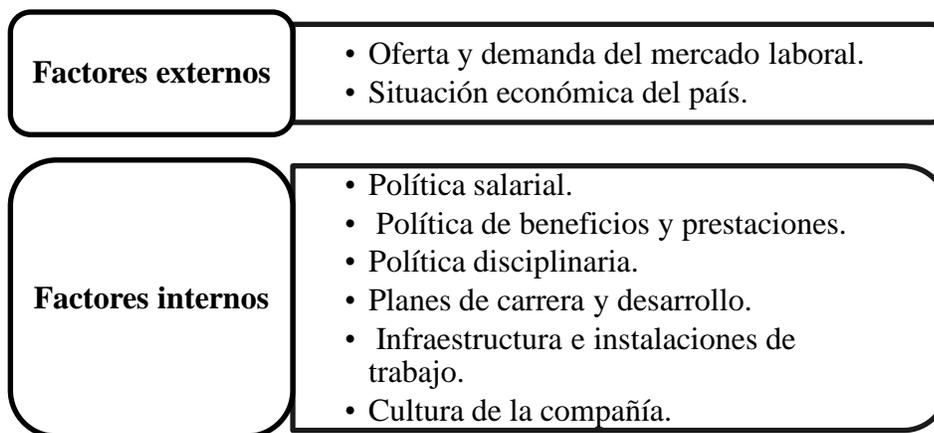


Figura 14 Factores que influyen en la rotación de personal

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

2.7 Marco Conceptual

Administración de recursos humanos: sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.

Análisis de puesto: estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Capacitar: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

Cargo: conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.

Eficacia: indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados.

Evaluar: comparar y enjuiciar los resultados alcanzados respecto de los esperados en un momento y espacio dados. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir las medidas correctivas y oportunas.

Habilidad: talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.

Políticas: conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su esencia es la discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones.

Puesto: conjunto de deberes y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo

2.7.1 Marco Legal

2.7.1.1 Código de trabajo

Para la legislación Ecuatoriana el (Código, de, & trabajo, 2016) es la herramienta para legislar la actividad laboral en el país. Los lineamientos del código de trabajo regulan las relaciones laborales entre empleados y empleadores en las diversas modalidades y condiciones.

2.7.1.2 Obligaciones del empleador

De acuerdo al Art. 42. del código de trabajo las obligaciones de los empleadores son las siguientes:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o

notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad.

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será

sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

El marco legal de esta tesis se encuentra fundamentado en el código de trabajo Ecuatoriano haciendo referencia a las obligaciones que tienen los empleadores.

Para que los empleadores del territorio Ecuatoriano puedan cumplir con la normativa que regula la relación entre empleadores y empleados es importante que existan procesos ordenados y debidamente delimitados en el departamento de talento humano, los empleadores Ecuatorianos tienen un gran responsabilidad ya que deben de cumplir con las normativa que regula la relación laboral, la forma de que los empleadores puedan cumplir con las obligaciones que tienen frente al organismo recto de las relaciones laborales es que cada subsistema del departamento de talento humano tenga su respectivo proceso, al validar cada una de las obligaciones que tienen los

empleadores se puede notar la necesidad de una estructura adecuada y organizada en el departamento de talento humano.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Marco metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se va a realizar en este proyecto es descriptiva y de campo, se explican las razones del tipo de investigación seleccionada:

Es importante conocer cuáles son las causas de raíz que originan las problemáticas de este proyecto de investigación, es de vital importancia recabar todos los factores que están relacionados de forma directa al problema, destacamos que este tipo de investigación permite utilizar información o fuentes secundarias como son los estudios realizados con anterioridad, información de dominio público o documentos en general.

Para este proyecto aplicaremos la investigación descriptiva dado que permite tener un amplio espectro o panorama general de la investigación que ayuda a determinar la comprobación de las variables, otras de las ventajas de este tipo de investigación es que facilita encontrar soluciones posibles y factibles que se puedan aplicar en este proyecto, otro aspecto importante de la investigación descriptiva es que tiene estrecha relación información estadística.

La investigación descriptiva permite obtener información propia del problema, especificar propiedades, características y perfiles de las personas que forman parte de la investigación.

El otro tipo de investigación que aplicaremos en este proyecto es la investigación de campo que permite a los investigadores recolectar la información en el sitio donde se desarrolla la investigación o proyecto, para este caso es en las instalaciones de la empresa Electroka S.A.

3.1.2 Enfoque de la investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, debido a la naturaleza e interpretación de la información que se va a obtener.

El enfoque cualitativo que se utiliza a esta investigación es debido a que es muy importante analizar la información no estadística, es decir la parte subjetiva de la rotación del personal, como puede ser determinar cuáles son las causas que motivan a las personas a dejar la empresa Electroka S.A. y como la carencia de procesos claros en el departamento de talento humano afectan a la rotación.

Se aplica también un enfoque cuantitativo debido a que el análisis de las causas de raíz de la problemática de la investigación se lo plantea de forma estadística como es

midiendo la frecuencia de rotación de personal, la cantidad de bajas o contrataciones de personal y en su defecto cuál es el índice de rotación mensual.

3.1.3 Métodos, técnicas y procedimientos de la investigación

La información que se obtiene de este proyecto de investigación es analizada y procesada con el objetivo de plantear soluciones al problema que presenta la empresa Electroka S.A. en el departamento de talento humano al no tener procesos desarrollados e implementados y como la carencia de estos procesos tienen un gran impacto en la rotación del personal.

Al procesar la información y exponerla a través de tablas y gráficos porcentuales, permitió tener una noción más clara de la problemática de la investigación y las posibles soluciones.

Las técnicas que se utilizarán en el presente proyecto de investigación son las siguientes:

- Cuestionario: Es aplicado para los gerentes departamentales de la empresa Electroka S.A.; el cuestionario que se aplicará será con preguntas cerradas que permitirá obtener información con respecto a la carencia de procesos en el departamento de talento humano y como impacta en la rotación.
- Encuesta: Aplica para todos los empleados de la empresa Electroka S.A.; las indagaciones que se realizarán en la encuesta estarán delimitadas a un temario específico y segmentado en partes de acuerdo a la escala Likert.
- Investigación de campo: Es aquella investigación donde se extrae datos e información real, a través de técnicas de recolección información como la observación. En este proyecto de investigación vamos aplicar la investigación de campo a través de la información para recoger información específica que no se encuentra detallada en la encuesta y en el cuestionario.

3.1.4 Población

La población que se considera en el presente proyecto de investigación son los 200 trabajadores de la empresa Electroka S.A. la nómina total de colaboradores ; para tener un análisis detallado de la información se ha realizado la siguiente segmentación 8 gerentes departamentales, 16 mandos medios, 20 administrativos y 150 vendedores.

En el siguiente organigrama estructural de la empresa Electroka S.A. se definen cada uno de los departamentos, las posiciones y los niveles jerárquico a los que pertenecen los colaboradores, es a la población donde se va aplicar los cuestionarios y encuestas respectivamente.

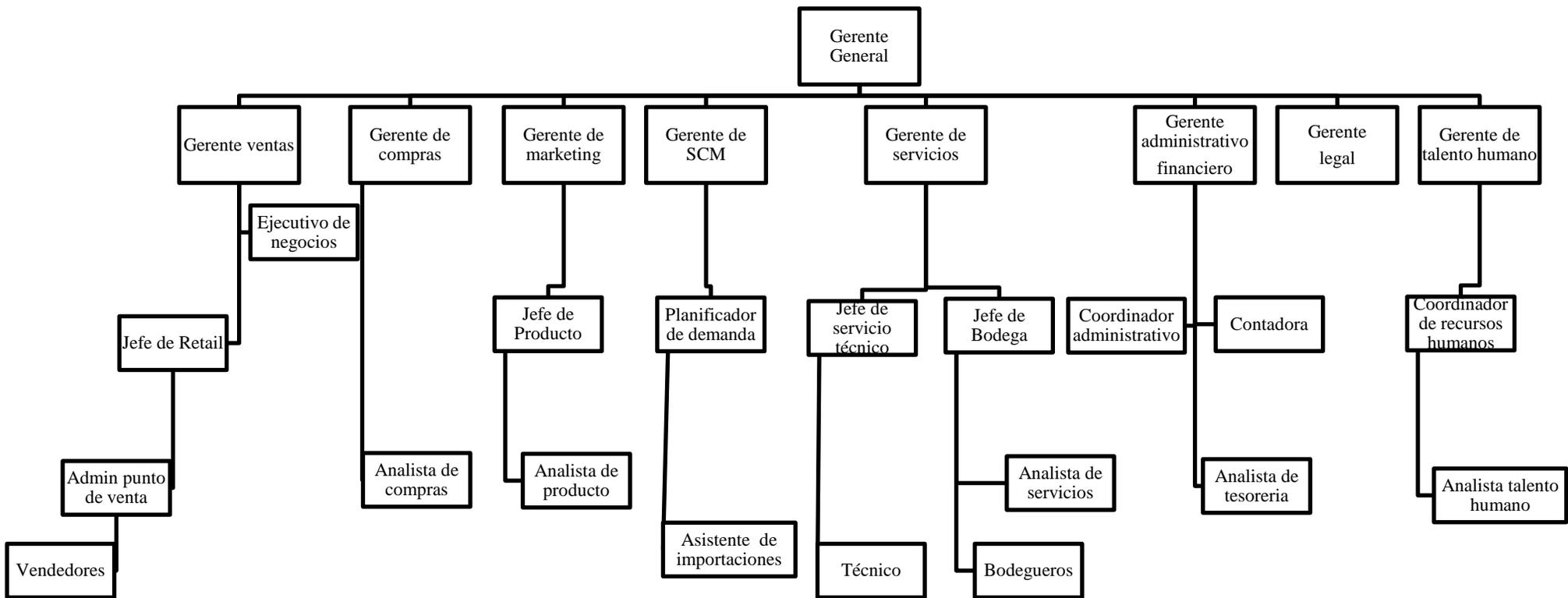


Figura 15 Organigrama estructural de la empresa Electroka S.A.
 Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

En la siguiente tabla se definen la cantidad de colaboradores que existen en la organización, distribuidos por departamento y de acuerdo a la posición específica que realizan:

Tabla 1 Número de personal por departamento de acuerdo a la posición que desempeñan.

Departamento	Posición	# de personas
Ventas	Gerente	1
Ventas	Jefe de retail	1
Ventas	Administrador en punto de venta	14
Ventas	Vendedores	150
Ventas	Ejecutivo de negocios	1
Compras	Gerente	1
Compras	Analista	1
Marketing	Gerente	1
Marketing	Jefe de producto	1
Marketing	Analista de producto	2
SCM	Gerente	1
SCM	Planificador de demanda	1
SCM	Asistente de importaciones	1
Servicios	Gerente	1
Servicios	Jefe de servicio técnico	1
Servicios	Técnico	5
Servicios	Analista de servicios	2
Servicios	Jefe de bodega	1
Servicios	Bodegueros	4
Administración finanzas	Gerente	1
Administración finanzas	Coordinador	1
Administración finanzas	Contadora	1
Administración finanzas	Analista de tesorería	1
Legal	Gerente	1
Talento humano	Gerente	1
Talento humano	Coordinador	1
Talento humano	Analista de selección y contratación	1
Talento humano	Analista de compensaciones y beneficios	1
Talento humano	Analista de capacitación y desarrollo	1
Total de personal		200

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

3.2 Procesamiento y análisis de la información

En esta parte de la investigación se mostrará la información procesada, tabulada y expresada de forma gráfica, un cuestionario orientado para los gerentes departamentales y la encuesta aplica para todos los trabajadores de la empresa Electroka S.A.; el objetivo de aplicar dichas técnicas de investigación es obtener información que muestre la importancia de los procesos en el departamento de talento humano y como la carencia de los mismos impacta en la rotación del personal.

3.2.1 Tabulación de cuestionario dirigida a los gerentes departamentales

Pregunta # 1 Considera usted, ¿Qué la gestión del departamento de talento humano contribuye a que la empresa Electroka S.A. alcance los objetivos organizacionales de ser la empresa número uno en la venta de electrodomésticos?

Tabla 2. Gestión del departamento de talento humano en contribuir a la empresa a alcanzar los objetivos organizacionales.

	Frecuencia Absoluta
Si	2
No	6
Total	8

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

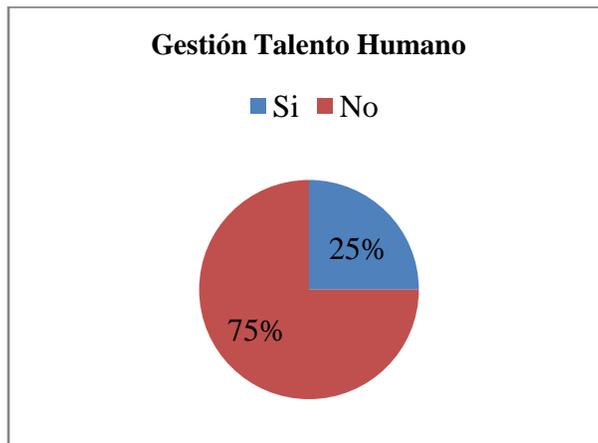


Gráfico 1. Gestión talento humano

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: La gestión del talento humano en las empresas es muy importante ya que permite alinear a los colaboradores para alcanzar el objetivo planteado por la organización, en el mundo laboral la gestión de talento humano tiene dos espectros el más común de ellos es que el departamento de talento humano se encarga solo de realizar procesos operativos como control de ausentismos y pago de nóminas; cuando en realidad el departamento de talento humano es un departamento de soporte que debe contribuir al desarrollo de sus colaboradores para que estos se alineen a la estrategia de la organización y poder cumplir el objetivo planteado por la compañía, con esta pregunta realizada al equipo gerencial de la empresa Electroka S.A. podemos evidenciar que el 75% de la población gerentes es decir 8 personas consideran que la gestión que realiza el departamento de talento humano no contribuye para que la compañía alcance su objetivo de ser la empresa número uno en la venta de electrodomésticos, mientras que el 25% es

decir 2 gerentes considera que la gestión de talento humano si contribuye a que la empresa alcance su objetivo principal.

Pregunta # 2 ¿Como gerente usted considera que el departamento de talento humano tiene procesos para la administración, control, evaluación y retención del personal de la compañía Electroka S.A.?

Tabla 3. Procesos para la administración, control, evaluación y retención del personal.

	Frecuencia Absoluta
Si	1
No	7
Total	8

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

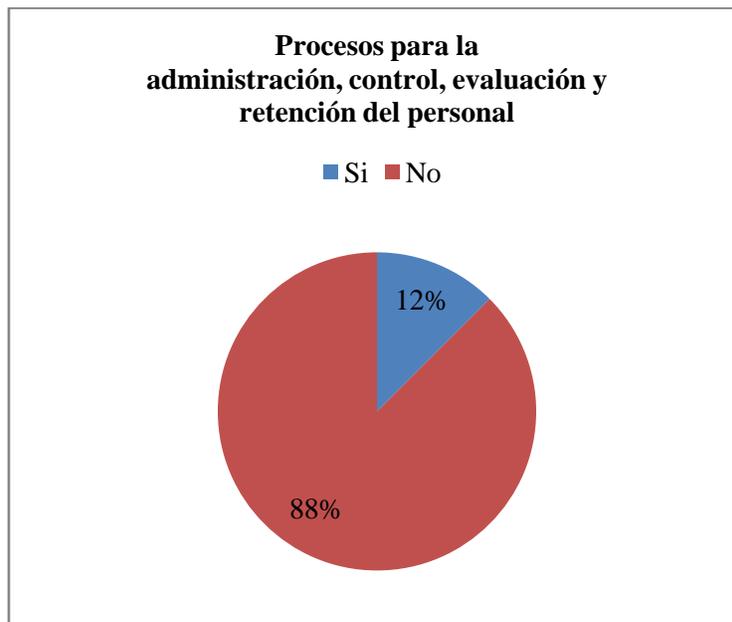


Gráfico 2. Procesos para la administración, control, evaluación y retención del personal

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: Para que un departamento de talento humano pueda realizar una gestión efectiva debe de tener procesos claros, definidos y correctamente socializados en el caso de la empresa Electroka S.A. el 88% de la población de gerentes considera que el departamento de talento humano no tiene procesos establecidos para la administración, control, evaluación y retención del personal; mientras que el 12% de la población considera que si existen procesos establecidos.

Pregunta # 3 Piensa usted, ¿Qué en la empresa Electroka S.A. existe igualdad de oportunidad para el desarrollo profesional de sus colaboradores?

Tabla 4. Igualdad de oportunidad para el desarrollo profesional de sus colaboradores

	Frecuencia Absoluta
Si	3
No	5
Total	8

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

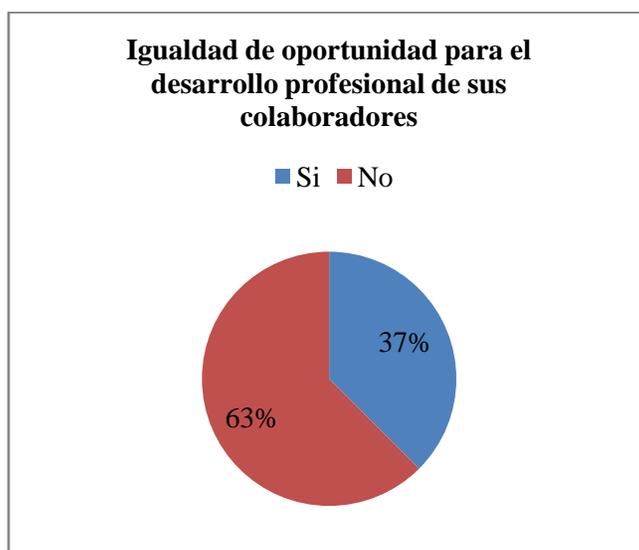


Grafico 3. Igualdad de oportunidad para el desarrollo profesional de sus colaboradores

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: El desarrollo profesional de los colaboradores en las compañías es muy importante debido a que es un factor motivacional que permite empoderar a los trabajadores con el objetivo de la organización, en el caso de la empresa Electroka S.A. 5 gerentes consideran que no existe oportunidad de crecimiento profesional lo que representa el 63% de la población, mientras que tenemos a 3 gerentes que consideran que la empresa si brinda oportunidad de crecimiento lo que equivale a un 37% de la población encuestada.

Pregunta # 4 Considera usted, ¿Qué en la compañía Electroka S.A. los beneficios como seguro médico, subsidio en alimentación, bono por antigüedad y bono por desempeño son acordes a los que ofrece el mercado laboral?

Tabla 5. Beneficios de la compañía en comparación al mercado

	Frecuencia Absoluta
Si	1
No	7
Total	8

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

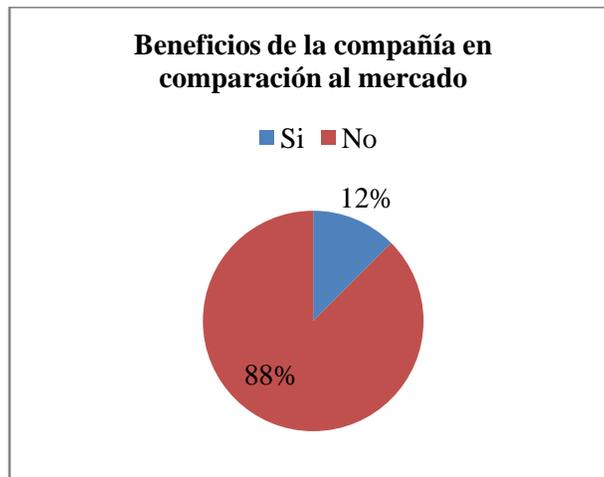


Gráfico 4. Beneficios de la compañía en comparación al mercado

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: En muchas ocasiones los beneficios que brindan las compañías a sus colaboradores son lo que crean un factor diferenciador en comparación con las otras organizaciones, tener un paquete atractivo de compensaciones y beneficio permite contrarrestar la rotación del personal, en la compañía Electroka S.A. el 88% de su equipo gerencial considera que los beneficios que brinda la compañía a sus colaboradores no están de acuerdo a los que brinda el mercado laboral, el 12% del equipo gerencial cree que los beneficios de la organización si están acorde al mercado laboral. Durante la entrevista a algunos gerentes, supieron manifestar que los beneficios que puede mejorar la organización es brindar una póliza de vida a sus trabajadores y dar un subsidio de movilización para los colaboradores que realizan gestiones frecuentes fuera de la oficina.

Pregunta # 5 Cree usted, ¿Qué existe una delimitación de funciones clara para cada colaborador respecto al cargo que desempeña?

Tabla 6. Delimitación de funciones respecto al cargo

	Frecuencia Absoluta
Si	3
No	5
Total	8

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

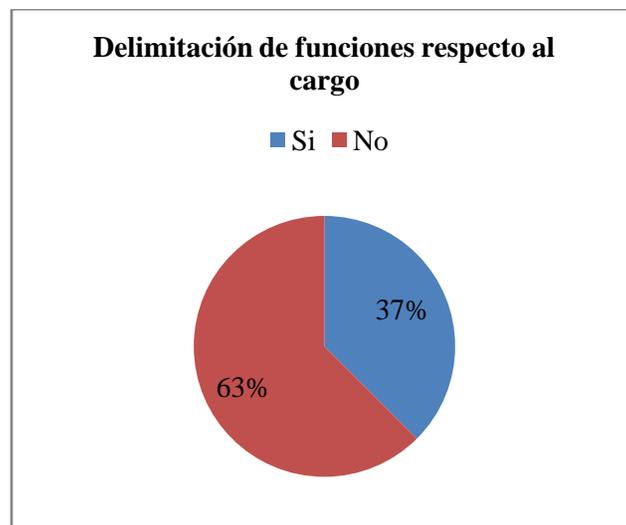


Gráfico 5. Delimitación de funciones respecto al cargo

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: Tener funciones delimitadas para las posiciones en las compañías permiten que los colaboradores realicen su trabajo de una manera más eficiente y efectiva, evitando confusiones y reprocesos en las actividades, el 63% de nuestra población de gerentes lo que representa a 5 de ellos considera que en la empresa Electroka S.A. no existe una delimitación de funciones establecida para cada posición, mientras que el 37% restantes que son 3 gerentes considera que si existe la delimitación de funciones establecida.

Pregunta # 6 ¿Cuál de las siguientes razones considera usted que son las que generan la rotación del personal?

Tabla 7. Rotación de personal

	Poca oportunidad de crecimiento profesional.	Salarios no competitivos con el mercado.	Infraestructura no adecuada.	Falta de equilibrio entre vida y trabajo.	Falta de liderazgo efectivo.
Frecuencia Absoluta	3	4	0	1	0

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

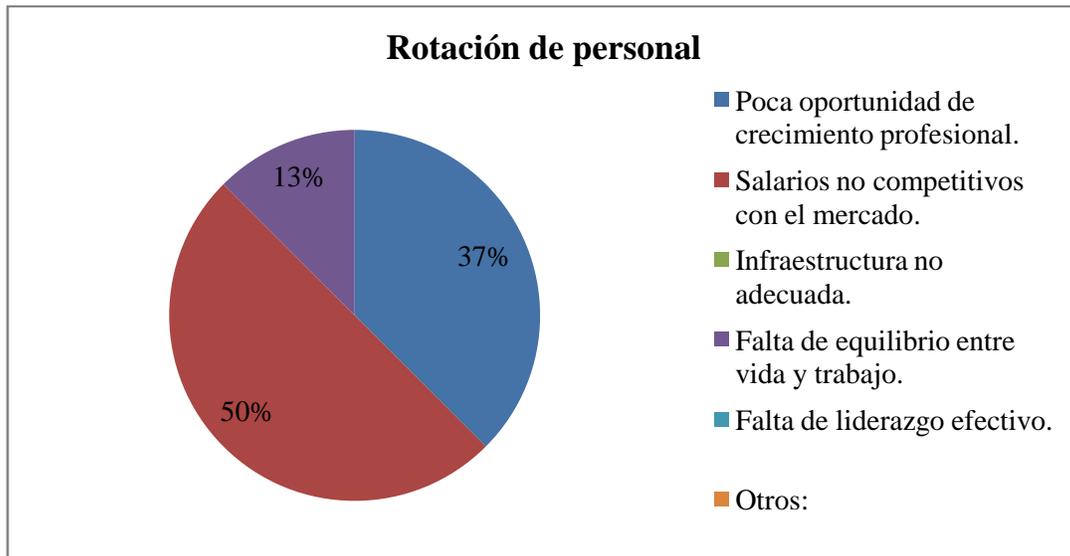


Grafico 6. Rotación de personal

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: La rotación del personal es ocasionada por múltiples causas o situaciones en las compañías en el caso de la empresa Electroka S.A. el 50% considera que es por salarios que no son competitivos con el mercado laboral, el 37% de los gerentes opina que la rotación se genera por la poca oportunidad de crecimiento profesional mientras que un 13% cree que es por falta de equilibrio entre vida y trabajo, la infraestructura no adecuada y el liderazgo efectivo para Electroka S.A. no son causas que generen la rotación del personal.

Pregunta # 7 ¿Cuál de las siguientes áreas de oportunidad identifica en los procesos de selección que realiza la compañía?

Tabla 8. Áreas de oportunidad en procesos de selección

	No realizar referencias personales y laborales de los candidatos.	Considerar como candidatos potenciales a personas referidas.	Falta de aplicación de test o pruebas para los candidatos	No tener una descripción de funciones de la posición vacante.	Contratar personal con poca experiencia.
Frecuencia Absoluta	1	1	2	1	3

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

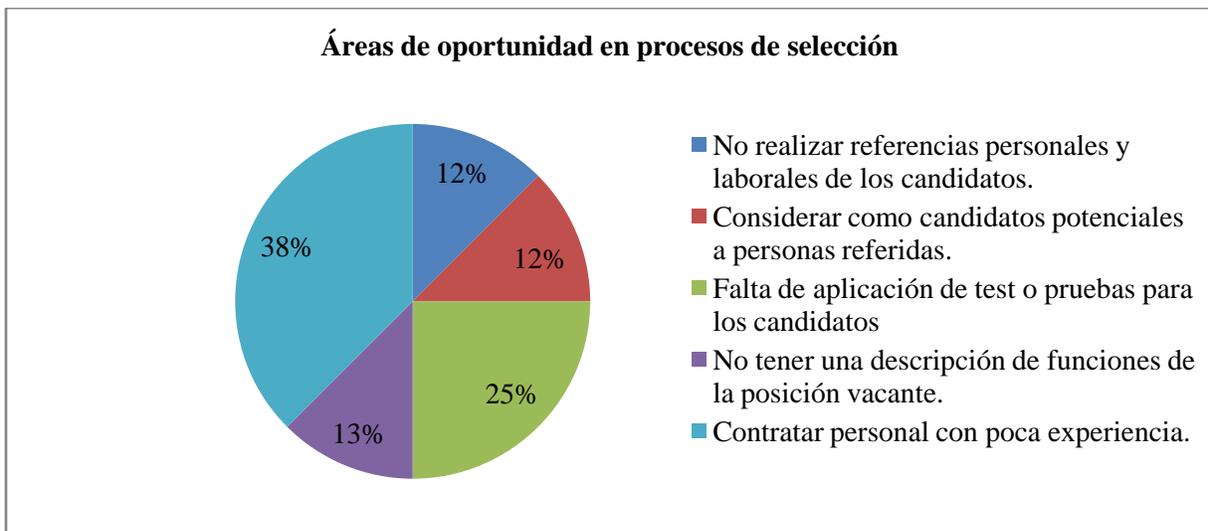


Gráfico 7. Áreas de oportunidad en procesos de selección

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: Dentro de los procesos de selección que se realizan en las compañías para vincular nuevo personal siempre se van a presentar áreas de oportunidad con el objetivo de realizar el proceso óptimo, en el caso de la empresa Electroka S.A. el 38% de su equipo gerencial considera que en los procesos de selección se contrata personal con poca experiencia, el 25% considera que un área de oportunidad en los procesos es la falta de aplicación de test o pruebas a los candidatos, el 13% considera que no tener una descripción de funciones de la posición vacante es una área de oportunidad, el 12% cree que una oportunidad de mejora en los procesos de selección es realizar las referencias laborales y personales, el 12% considera que al tomar a candidatos referidos como potenciales es lo que hace que los procesos de selección presenten áreas de oportunidad.

Pregunta # 8 ¿Está de acuerdo que en Electroka S.A. la gestión de talento humano aporta para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores?

Tabla 9. Desarrollo de la empresa y los colaboradores

	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Frecuencia Absoluta	2	2	3	1	0

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

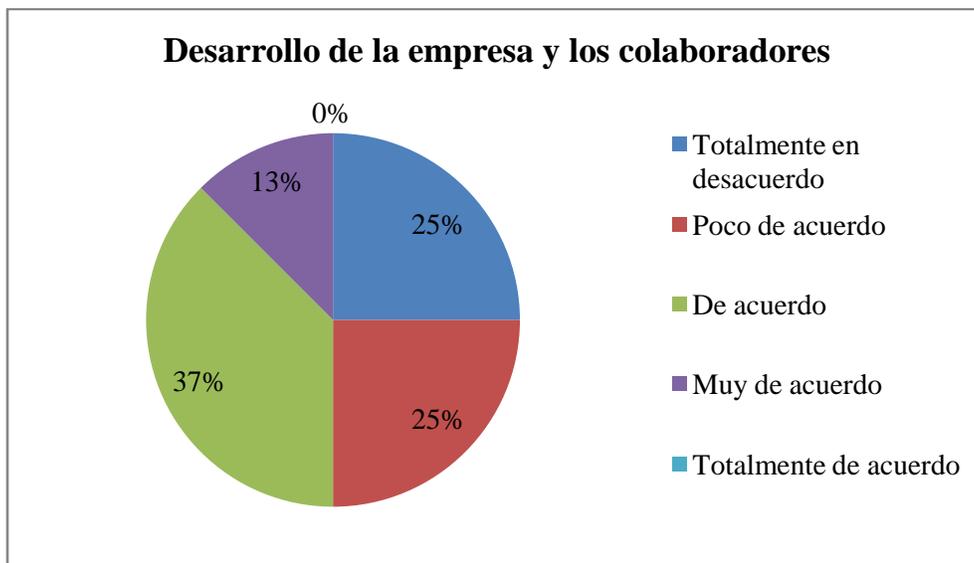


Gráfico 8. Desarrollo de la empresa y los colaboradores

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: La gestión del talento humano en las compañías es muy importante debido a que se deben de considerar como frentes importantes directamente proporcionales el desarrollo de la compañía como el de sus colaboradores en el caso de la empresa Electroka S.A. el 37% del equipo gerencial está de acuerdo, un 25% está poco de acuerdo, el 25% totalmente de acuerdo y un 13% muy de acuerdo que la gestión del talento humano tiene considerado el desarrollo de la empresa y sus trabajadores.

Pregunta # 9 ¿Cómo evalúa el ambiente laboral en Electroka S.A. ?

Tabla 10. Ambiente laboral

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Frecuencia Absoluta	0	1	3	3	1

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

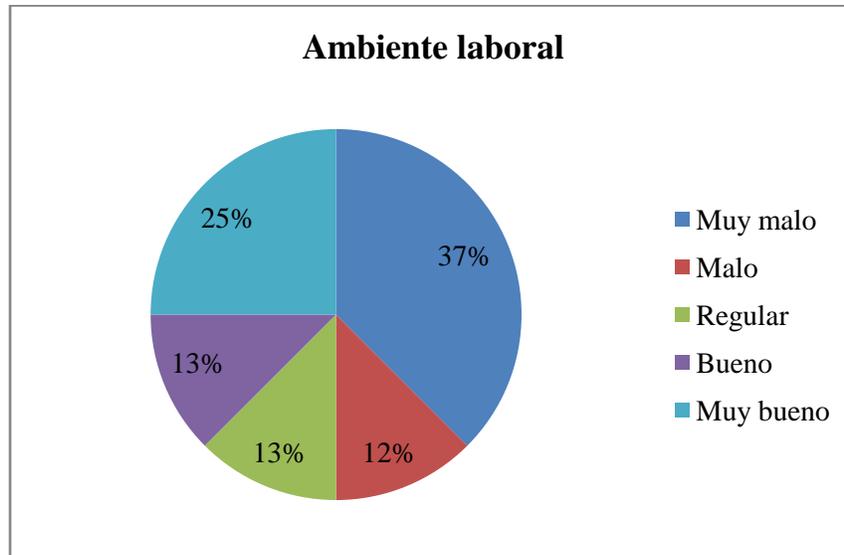


Gráfico 9. Ambiente laboral

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: El tener un clima laboral adecuado en las organizaciones contribuye a que se reduzca la rotación del personal, para la empresa Electroka S.A. el 37% de su equipo gerencial considera que es muy malo, el 25% muy bueno, 13% bueno, 13% regular y el 12% malo.

Pregunta # 10 ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que es la más afectada por la rotación del personal a nivel empresarial?

Tabla 11. Afectaciones de la rotación en la empresa

	Disminución de ventas en la compañía.	Clima organizacional desfavorable.	Falta de experiencia en los puestos de trabajo.	Disminución de la productividad de sus colaboradores	Incremento de gastos en inducción y capacitación.
Frecuencia Absoluta	3	1	1	1	2

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

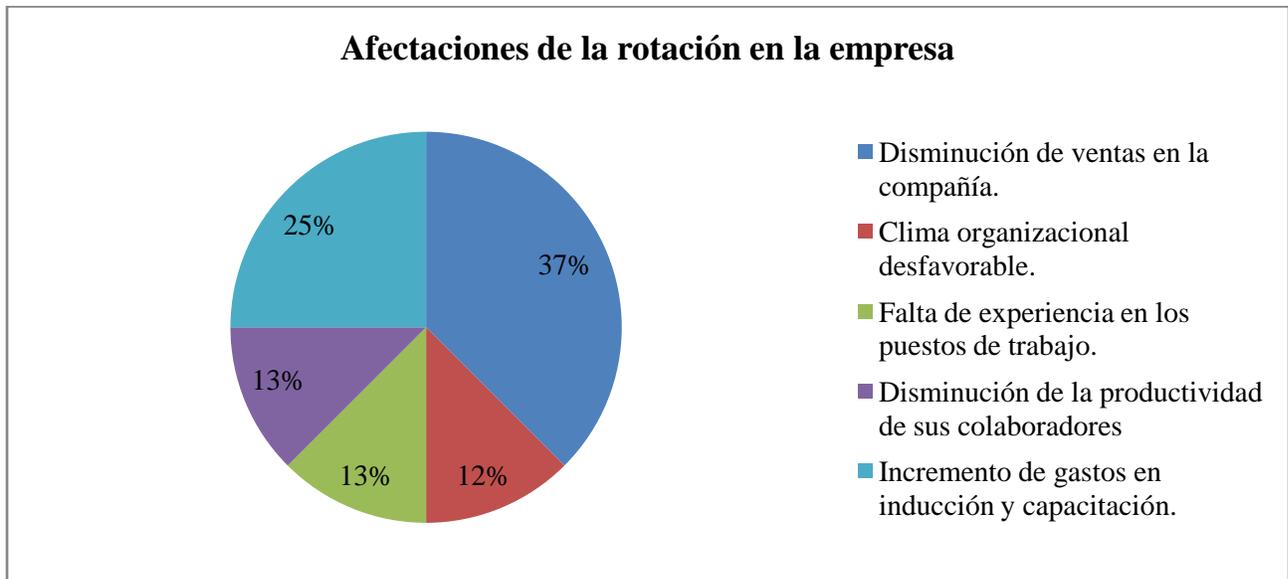


Gráfico 10. Afectaciones de la rotación en la empresa

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: La rotación de personal en las organizaciones genera muchas consecuencias en la empresa Electroka S.A. su equipo gerencial considera que una de las principales consecuencias de la rotación es la disminución de las ventas ocupando el 37%, mientras que el 25% considera que se generan incrementos es inducciones y capacitaciones, por otro lado el 13% cree que se genera una disminución en la productividad de sus colaboradores, el otro 13% considera que se genera falta de experiencia en los puestos de trabajo, y el 12% restante considera que se genera un clima organizacional desfavorable.

3.2.2 Tabulación de encuesta dirigida a los empleados

Pregunta # 1 ¿Cree usted que la empresa Electroka S.A. valora y reconoce su trabajo?

Tabla 12. Valorar y reconocimiento del trabajo

	Frecuencia Absoluta
Si	30
No	162
Total	192

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

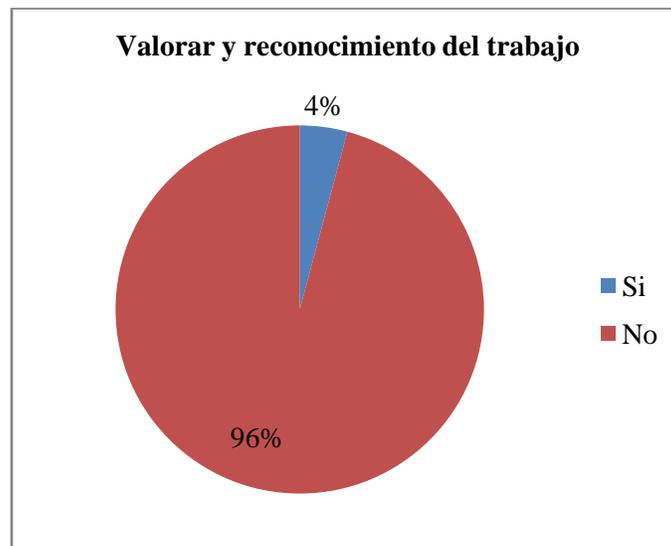


Gráfico 11. Valorar y reconocimiento del trabajo

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: El reconocer y valorar el trabajo que hacen los colaboradores en las empresas es un aspecto muy importante ya que esto les permite sentirse gratificados por el trabajo que realizan, en la empresa Electroka S.A. el 96% de su colaboradores no se sienten valorados y reconocidos por la compañía en el trabajo que realizan, mientras que un 4% de sus trabajadores se siente valorado y reconocidos por la empresa.

Pregunta # 2 ¿Está usted a gusto con las funciones y responsabilidades que realiza en la empresa Electroka S.A.?

Tabla 13. Satisfacción de los empleados

	Frecuencia Absoluta
Si	20
No	172
Total	192

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

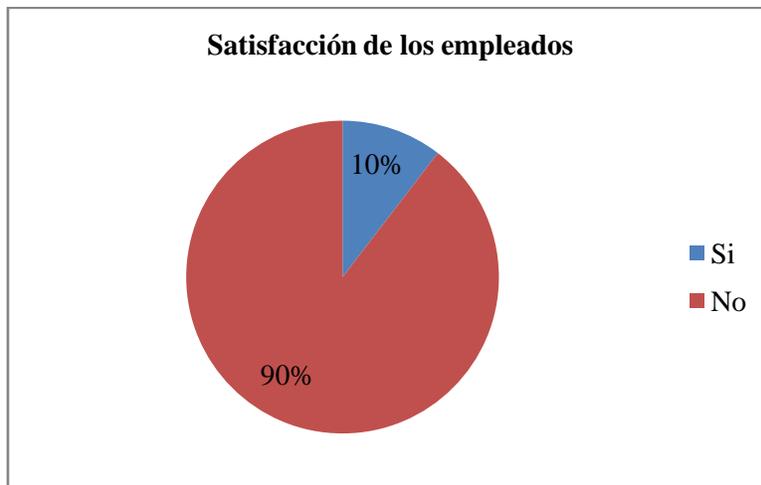


Gráfico 12. Satisfacción de los empleados

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: Cuando los trabajadores en las compañías se sienten a gusto con las funciones y responsabilidades que realizan esto hace que los colaboradores estén comprometidos con la organización, que la rotación del personal disminuya y que todos los trabajadores se alineen a la visión de la organización, en la compañía Electroka S.A. el 10% de los trabajadores se sienten a gusto con el trabajo que realizan, en tanto el 90% restante no se encuentra a gusto con las funciones y responsabilidades que realizan en la compañía.

Pregunta # 3 ¿Cree usted que la empresa Electroka S.A. desarrolla y potencializa a sus trabajadores?

Tabla 14. Desarrollo de los empleados

	Frecuencia Absoluta
Si	25
No	167
Total	192

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

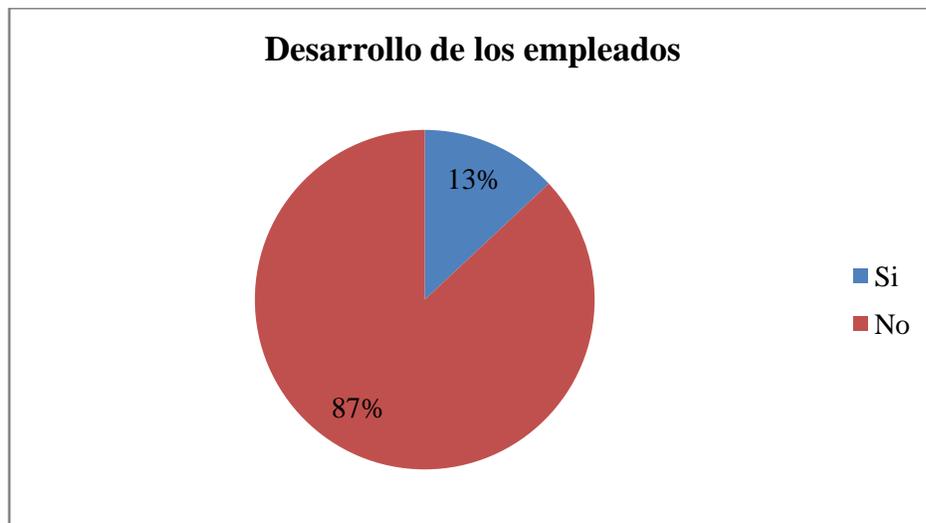


Gráfico 13. Desarrollo de los empleados

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: Potenciar y desarrollar a los empleados en las empresas juega un rol muy trascendental ya que genera el compromiso de los trabajadores a la organización, lo que genera que se realice un trabajo con mayor dedicación y responsabilidad por parte de los empleados, los colaboradores de la empresa Electroka S.A. el 13% considera que la compañía no los potencializa y desarrolla, mientras que un 87% considera que si hay desarrollo y potencialización de los empleados por parte de la empresa.

Pregunta # 4 ¿Considera usted que su gerente departamental motiva al equipo para alcanzar los objetivos de la organización?

Tabla 15. Motivación por parte de los gerentes departamentales

	Frecuencia Absoluta
Si	10
No	182
Total	192

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)



Gráfico 14. Motivación por parte de los gerentes departamentales

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: La motivación por parte de los líderes departamentales genera equipos de alto rendimiento debido a que los compromete a alcanzar los objetivos planteados, en la compañía Electroka S.A. el 5% de sus colaboradores considera tener motivación por parte de su gerente departamental, por otro lado el 95% de los empleados manifiesta que no tienen motivación por parte de su gerente departamental.

Pregunta # 5 ¿Considera usted que la relación empleador - empleado vela por el desarrollo de la empresa como por el de sus colaboradores?

Tabla 16. Relación empleador - empleado busca desarrollar la empresa y sus trabajadores

	Frecuencia Absoluta
Si	8
No	184
Total	192

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)



Gráfico 15. Relación empleador - empleado busca desarrollar la empresa y sus trabajadores

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: El tener una relación adecuada entre empleador y empleado permite que la empresa consiga sus metas de una manera efectiva, es por eso que el crecimiento de la empresa debe de ser directamente proporcional al crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, para los trabajadores de la empresa Electroka S.A. , 96% de sus trabajadores que considera que se vela solo por el crecimiento de la compañía mientras que el 4% restante considera que existe un crecimiento proporcional entre la empresa sus colaboradores.

Pregunta # 6 ¿Está usted de acuerdo que la remuneración que percibe actualmente está acorde a los roles y responsabilidades que cumple en la empresa?

Tabla 17. Salario que perciben actualmente en relación a roles y responsabilidades

Frecuencia Absoluta	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	121	63	6	2	0

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

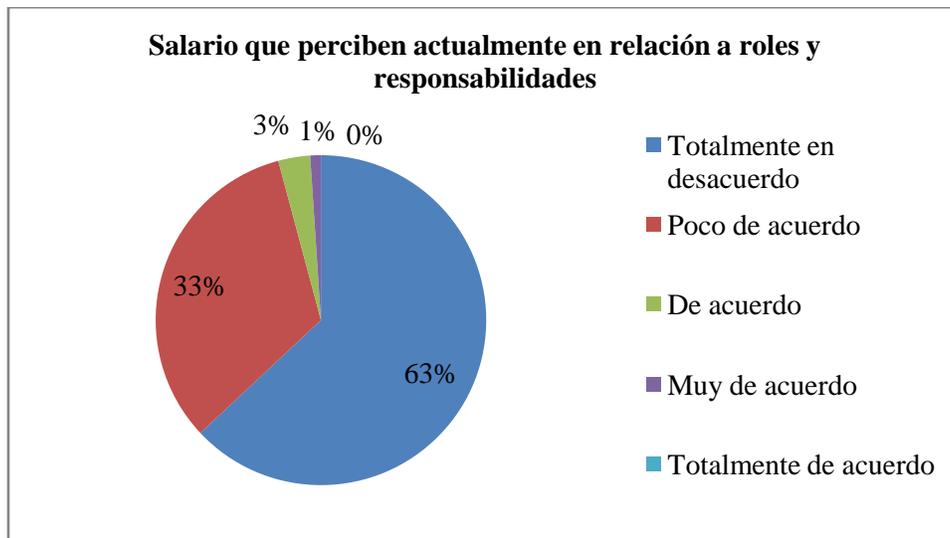


Gráfico 16. Salario que perciben actualmente en relación a roles y responsabilidades

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: El tener personal en la compañía que este subvalorado con el mercado laboral y que sus roles y responsabilidades no vayan acorde a su remuneración generan algunas complicaciones en las compañías una de ellas es la rotación del personal y colaboradores desmotivados, para el caso de estudio en la empresa Electroka S.A., el 63% de sus colaboradores están totalmente en desacuerdo con el salario que perciben, el 33% está poco de acuerdo, 3% está de acuerdo y el 1% está muy de acuerdo.

Pregunta # 7 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los beneficios como seguro médico, subsidio en alimentación, bono por antigüedad y bono por desempeño que de la empresa percibe?

Tabla 18. Nivel de satisfacción de los empleados sobre los beneficios que percibe de la empresa

Frecuencia Absoluta	Insatisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Muy satisfecho	Totalmente
	98	49	43	1	1

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

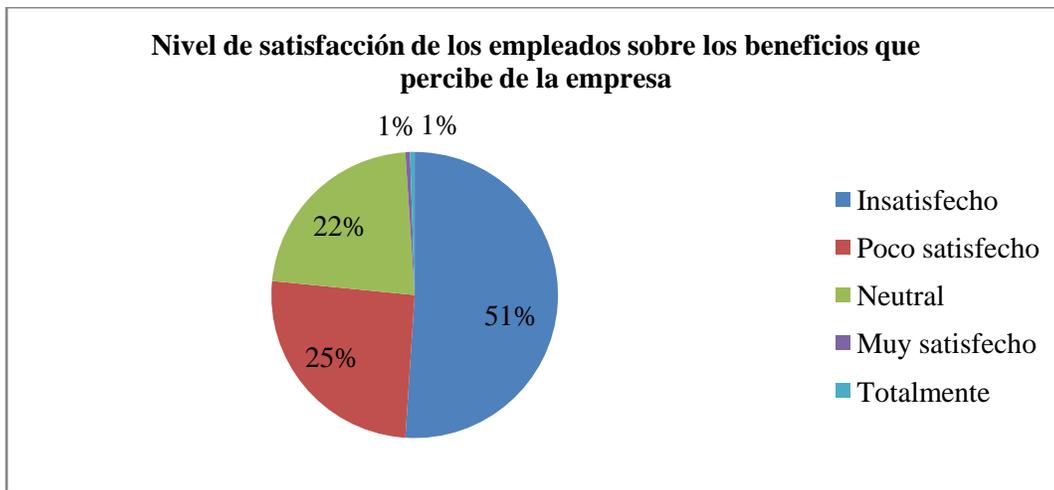


Gráfico 17. Nivel de satisfacción de los empleados sobre los beneficios que percibe de la empresa

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: Los beneficios que brindan las compañía a sus colaboradores generan un factor diferenciador al momento que sus empleados toman la decisión de buscar nuevos horizontes laborales, para la empresa Electroka S.A.; el 51% de sus colaboradores se encuentra insatisfecho por los beneficios que recibe por parte de la empresa, el 25% está poco satisfecho, el 22% se encuentra en una posición neutral, el 1% está muy satisfecho y el 1% restante totalmente satisfecho.

Pregunta # 8 ¿Considera usted que si en Electroka S.A. realiza un trabajo extraordinario y con un desempeño por encima del promedio recibe algún bono o incentivo?

Tabla 19. Valor agregado al trabajo en relación a bonos e incentivos

Frecuencia Absoluta	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	98	49	43	1	1

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

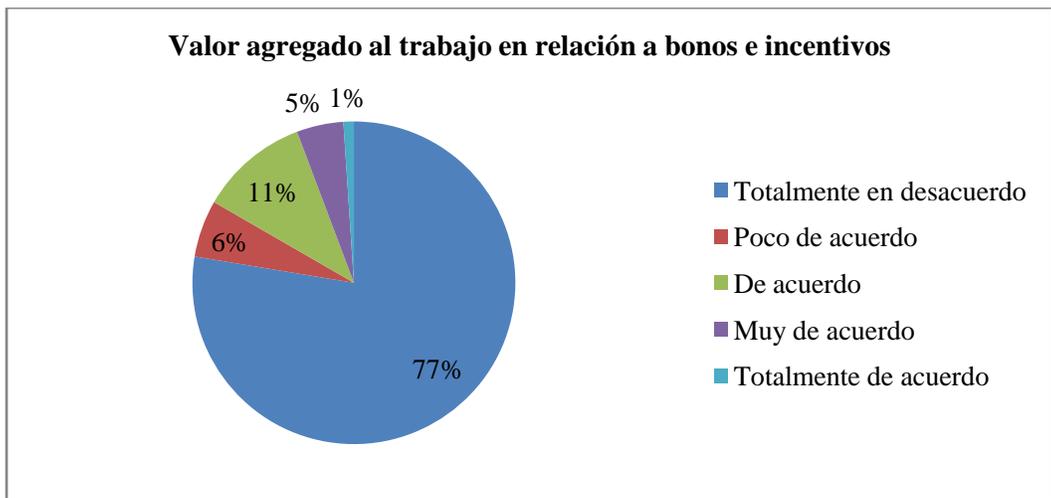


Gráfico 18. Valor agregado al trabajo en relación a bonos e incentivos

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: El trabajo realizado por parte de los colaboradores con factor diferenciador al resto de sus compañeros y que generen un valor agregado debe de ser reconocido por medio de un incentivo o bono con la finalidad de generar una sana competencia y mantener al personal motivado, en la empresa Electroka S.A. sus empleados considera que por esfuerzo que realicen no son recompensados el 77% está totalmente en desacuerdo, el 11% de acuerdo, el 6% poco de acuerdo, el 5% muy de acuerdo y el 1% totalmente de acuerdo.

Pregunta # 9 ¿Cree usted que en Electroka S.A. se brindan capacitaciones importantes para el desarrollo profesional de los trabajadores?

Tabla 20. Capacitación para el desarrollo de los trabajadores

Frecuencia Absoluta	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	100	83	5	3	1

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

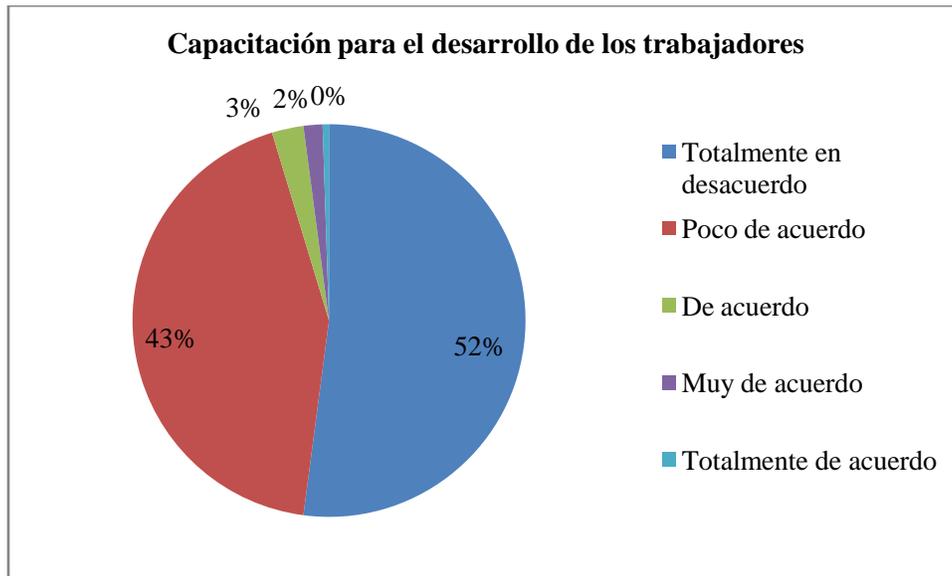


Gráfico 19. Capacitación para el desarrollo de los trabajadores

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: El desarrollo profesional de los trabajadores de una compañía es de gran importancia y el departamento de talento humano tiene un rol protagónico ya que al desarrollar los planes de capacitación se pueden ir subsanando las áreas de oportunidad que presentan los colaboradores para la empresa Electroka S.A., el 52% del personal está totalmente en desacuerdo el consideran que no tienen oportunidad de desarrollo en la empresa, el 43% está poco de acuerdo, el 3% está de acuerdo en tener una oportunidad para desarrollarse, y el 2% muy de acuerdo.

Pregunta # 10 ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que la empresa debe de potencializar o mejorar?

Tabla 21. Mejoras que debe de realizar Electroka para reducir la rotación

Frecuencia Absoluta	
Plan de capacitación anual para sus colaboradores	33
Realizar actividades de integración.	29
Desarrollar planes de incentivos y bonificaciones.	39
Planes de reconocimientos y logros a los empleados.	37
Realizar ajustes de salarios acorde al mercado laboral.	54

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

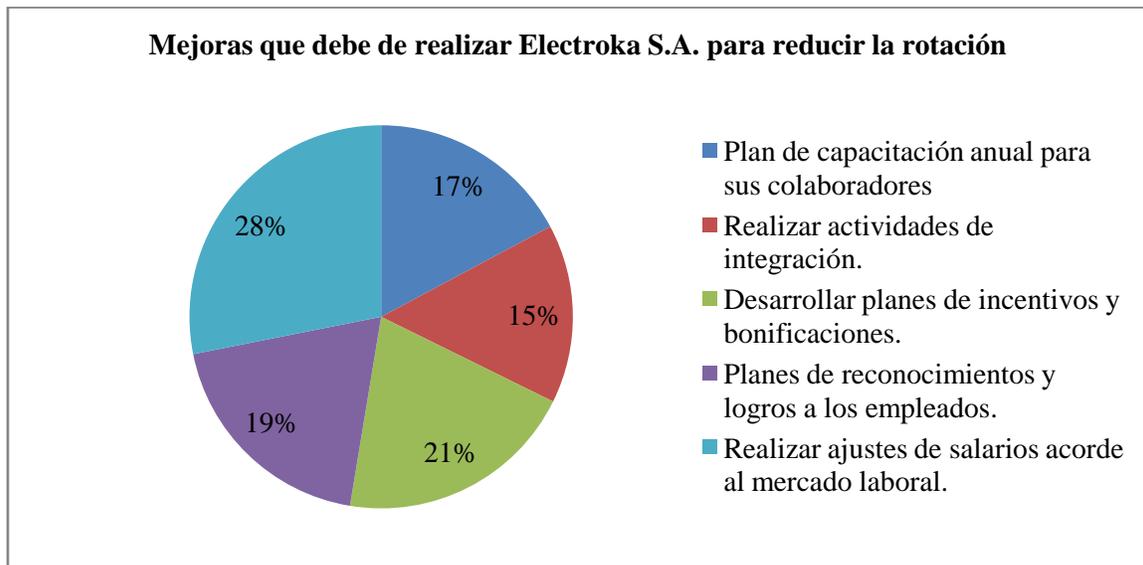


Gráfico 20. Mejoras que debe de realizar Electroka para reducir la rotación

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

Análisis: Es muy importante saber escuchar a los trabajadores de la empresa para poder identificar áreas de oportunidad que permiten retener al personal clave en la organización, el 28% de sus empleados considera que la empresa debe de realizar ajustes salariales de acuerdo al mercado laboral, el 19% menciona que deben de realizar planes de reconocimiento y logros para los empleados, el 21% desarrollar planes de incentivos y bonificaciones, el 15% realizar actividades de integración y el 17% planes de capacitación.

3.3. Presentación de los resultados

3.3.1 Resultados del cuestionario dirigida a los gerentes departamentales

El equipo gerencial de la empresa Electroka S.A. conformado por 8 personas consideran que en el departamento de talento humano se presentan muchas áreas de oportunidad que deben de ser atendidas para que la compañía no se vea afectada en sus operaciones y en la visión de llegar a ser la empresa número 1 en la venta de electrodomésticos.

Dentro de las áreas de oportunidad identificadas al momento de realizar el cuestionario a cada uno de los gerentes de la empresa Electroka S.A. se pudo evidenciar que existe un gran déficit en desarrollar y potencializar a los talentos claves en la compañía, la falta de un plan de capacitación hace que se presenten dificultades al realizar el trabajo en la compañía, los salarios que oferta la compañía al igual que sus beneficios no están siendo competitivos con el mercado, también se considera importante que el departamento de talento humano tome un rol protagónico de soportar la operación de la organización para alcanzar los objetivos planteados por los directivos, otra área de oportunidad que presenta la compañía es que no existe una delimitación de funciones clara para los equipos departamentales lo que genera re procesos y confusión en los trabajadores, la empresa debe considerar que los procesos de selección se los está realizando de forma empírica y tomando como candidatos potenciales a referidos y no a personas que cumplan con el perfil que requiere la empresa, el ambiente laboral es sumamente importante dado que a consideración del equipo gerencial el clima laboral no es el más adecuado para realizar el trabajo que necesita la compañía por parte de sus colaboradores.

Todas las áreas de oportunidad antes expuestas generan que en la compañía Electroka S.A. la rotación del personal sea muy frecuente y tenga consecuencias perjudiciales para la compañía como la disminución de sus ventas y gastos innecesarios en capacitación e inducción del personal recientemente contratado.

3.3.2 Resultados de la encuesta dirigida a los empleados

Al realizar la aplicación de la encuesta a los 192 empleados de la empresa Electroka S.A. se pudo recabar información muy importante para la compañía, los trabajadores de la empresa no se sienten valorados por parte de la organización, muchos de los colaboradores no se sienten a gusto con el trabajo que realizan en la compañía, consideran que no existe motivación por parte de sus gerentes departamentales.

Los empleados de la compañía Electroka S.A. consideran que no existe oportunidad para desarrollarse en la compañía a nivel profesional y tener un plan de carrera dentro de la empresa; así mismo ellos consideran que las posiciones en la compañía están subvaloradas salarialmente en comparación al mercado laboral y los beneficios que brinda la compañía no generan un factor diferenciador al momento de cambiarse de trabajo, se puede evidenciar que existe la cultura del

mínimo esfuerzo ya que los trabajadores manifiestan que no existen planes de incentivos o bonificaciones por realizar un trabajo excepcional o con valor agregado.

Los colaboradores consideran que existe un gran rotación de personal debido a que la compañía no realiza mejoras en los salarios, crear un plan de incentivos para el personal, realizar actividades integración y desarrollar un plan de capacitación de acuerdo a la necesidad que presente cada departamento de la compañía.

3.3.3 Resultados de la investigación de campo

En este proceso de investigación se aplicó investigación de campo con la técnica de la observación en el departamento de talento humano donde se pudieron evidenciar las siguientes novedades.

- Subsistema de reclutamiento y selección: Cuando se realizan los procesos de reclutamiento y selección se escogen a los futuros candidatos por medio de referencias, no tienen una plataforma web como multitrabajos o linkedin que permite filtrar candidatos con un mejor perfil profesional y con las competencias necesarias para el cargo vacante también se pudo evidenciar que no aplican ninguna batería de pruebas psicométricas de habilidad verbal, numérica o prueba de personalidad, no se realiza la validación de las referencias laborales de los potenciales candidatos, al momento de realizar la vinculación del candidato seleccionado no se no existe un programa de inducción.
- Subsistema de capacitación y desarrollo: Una realidad muy crítica en la empresa Electroka S.A. es que no existe un programa de capacitación anual, no se realiza reuniones con los gerentes departamentales para poder evidenciar cuales son las áreas de oportunidad de los integrantes de cada equipo para según eso levantar el plan de capacitaciones y costear la ejecución del mismo, lo que va a contribuir a que los trabajadores se sientan identificados con la organización y que la productividad aumente.
- Subsistema de compensaciones y beneficios: En la empresa Electroka S.A. el proceso de nómina se realiza en un hoja de cálculo de excel, lo que ocasiona muchos errores al momento del pago de las horas extras debido a que la cantidad de horas extras que son calculadas por el reloj biométrico se los ingresa de forma manual, otra de las novedades que se presentan es que en ocasiones los colaboradores que recién ingresan se quedan fuera del proceso de nómina por no ser reportados, el proceso de nómina no tiene fases de revisiones por parte del gerente de recursos humanos, las contabilizaciones se realizan de forma manual y la realiza el departamento de contabilidad, existe mucho trabajo operativo en este subsistema que hace que el analista de nómina siempre esté registrado las novedades de la misma de forma manual en el archivo de excel, lo que hace que no se pueda enfocar en analizar la información que contribuirá a la toma de decisiones.
- Subsistema de evaluación: Es importante que toda empresa tenga establecida metas u objetivos para sus colaboradores, en el caso de la empresa Electroka S.A. no se tienen metas establecidas que permitan que sus colaboradores generen un valor agregado a su

trabajo, es por eso que en el presente proyecto de investigación se sugiere que se levanten metas por posiciones por departamento para que el proceso de evaluación sea objetivo de acuerdo a los resultados que tenga cada colaborador, la medición se la realizará de forma anual.

- Control de ausentismos: La política de control de ausentismos es muy importante ya que permite a la compañía mejorar su productividad, mantener un control de ausentismos es muy beneficioso ya que se pueden desarrollar planes de acciones ante la ausencia de personal y que la empresa no se vea afectada, en el caso de la compañía Electroka S.A. no se tiene implementado una política para el control de ausentismos de vacaciones, enfermedades, descansos por ley etc... lo que hace que primordialmente los puntos de ventas se encuentren afectados disminuyendo la venta por la falta de personal, también se pudo evidenciar que existe un gran descontrol cuando los colaboradores se encuentran ausentes por vacaciones o en el caso de licencias legales en muchos de estos casos se desconoce la fecha de cuando se deben de reincorporar.

CAPITULO IV LA PROPUESTA

4.1. Título de la Propuesta

Elaboración de un manual de procesos para la gestión del talento humano en la empresa Electroka S.A.

4.2. Justificación de la Propuesta

Los manuales de procesos en la gestión de talento humano son de vital importancia debido a que permiten a las empresas trabajar de forma ordenada y sistematizada, cuando en las compañías se tienen manuales de procesos definidos se conoce la ruta o camino a seguir.

En el caso de la compañía Electroka S.A. su departamento de talento humano no tiene elaborado un manual de procesos para cada uno de los subsistemas del departamento lo que ocasiona varias áreas de oportunidad identificadas en esta investigación.

Considerando los resultados que hemos obtenido de esta investigación como carencia de incentivos, políticas salariales para promociones y nuevos ingresos de colaboradores, poca atención de los ejecutivos a sus equipos de trabajo, compensación equitativa entre responsabilidades y salario, descripción de funciones por puesto y por departamento, falta de un plan de capacitación, procesos de selección deficientes, índice de rotación elevado, falta de sistematización y digitalización en la administración de la documentación de los colaboradores, entre otras son los correctivos que la empresa Electroka S.A. debe de mejorar a través de la implementación de manuales de procesos.

Con el desarrollo e implementación de esta propuesta se prevé tomar acciones correctivas en los procesos internos del departamento de talento humano en la empresa Electroka S.A.

4.3. Objetivo General de la Propuesta

Desarrollar un manual de procesos para la empresa Electroka S.A. que le permita mejorar sus áreas de oportunidad en la administración del talento humano aplicado a los subsistemas del departamento.

4.4. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Desarrollar un proceso para el reclutamiento y selección del personal.
- Proponer cuales son las fases para poder desarrollar un plan de capacitaciones con alcance a todos los colaboradores de la organización y mejorar su nivel de rendimiento.
- Elaborar un proceso de organización, control y supervisión para el subsistema de nómina.
- Fomentar un equilibrio entre vida y trabajo a través de la implementación de políticas.

Listado de Contenidos de la propuesta

4.5. Listado de Contenidos de la propuesta

- Proceso de reclutamiento y selección: Tiene como alcance definir el perfil de la posición vacante, tipo de reclutamiento, modelo de entrevista, test de personalidad, medición de conocimientos técnicos del candidato, validación de referencias laborales y personales.
- Plan de capacitación para los colaboradores, definir las necesidades de capacitación por departamento lo que permitirá potencializar sus habilidades.
- Proceso para el pago mensual de la nómina: Establecer las fases de la elaboración de la nómina cumpliendo con las normativas de ley de seguridad social y código de trabajo.
- Equilibrio entre vida y trabajo: Crear un proceso de ausentismo que permita a los colaboradores tener un equilibrio entre la vida personal y la responsabilidad en el trabajo.

4.6. Esquema de la propuesta

Tabla 22. Esquema de la propuesta

Subsistema	Proceso o Política	Objetivo	Detalles o Actividades
Reclutamiento y selección	Proceso de reclutamiento y selección	Conocer todas las fases que se deben seguir en un proceso de reclutamiento y selección.	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer el perfil de la posición vacante. * Tipo de reclutamiento. * Tipo de contrato a aplicar.
Capacitación y desarrollo	Proceso definir un plan de capacitaciones	Establecer un plan de capacitación para la compañía que esté alineado a la organización que permita obtener resultados positivos.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar detección de necesidades de capacitación por departamento. * Actualización de normativas Ecuatorianas con un periodo anual.
Compensación y beneficios	Proceso de nómina	Desarrollar las fases del proceso de pago de nómina mensual de los colaboradores, para cumplir con las normativas vigentes que regulan la administración salarial.	<ul style="list-style-type: none"> * Periodicidad de pago. * Tipos de rubros (Ingresos y egresos)
Evaluación de desempeño	Proceso de Evaluación de desempeño	Realizar la detección de fortalezas y áreas de oportunidad de los colaboradores en la posición que están realizando.	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer métricas de evaluación a los departamentos. * Determinar periodicidad de la evaluación.
Beneficios legales	Política de ausentismos	Crear una política de ausentismo que permita a los empleados tener un equilibrio entre la vida personal y el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> * Definir los ausentismos, tiempo de ausencia, proceso a seguir para cada ausentismo.

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

4.7. Desarrollo de la Propuesta

En el siguiente apartado se va a realizar el desarrollo de las estrategias en cada uno de los subsistemas de recursos humanos de la empresa Electroka S.A.

4.7.1. Estrategia 1: Proceso de reclutamiento y selección de personal

Objetivo:

Establecer el procedimiento de reclutamiento, selección e inducción para el personal que se incorporará para cubrir puestos vacantes de Electroka S.A, con el objetivo de contratar al personal idóneo y capacitado para contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Alcance:

Aplicar este procedimiento para todos los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se presenten en Compañía.

Definición:

- **Reclutamiento.**- hace referencia al conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en la Organización
- **Selección.**- Es el proceso de elegir al candidato más idóneo dentro del reclutamiento previamente realizado.
- **Competencias Técnicas.** Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño en una área técnica o funcional específica.
- **Competencias Conductuales.** Son las características que pueden determinar la conducta profesional de los postulantes dentro de la organización.
- **Test Psicotécnicos.**- Se trata de la disciplina que atribuye valores (cifras) a condiciones y fenómenos psicológicos para que, de este modo, resulte posible la comparación de las características psíquicas de distintas personas y se pueda trabajar con información objetiva.

Aspectos generales:

- El Departamento Solicitante deberá tener la disponibilidad de tiempo para realizar las entrevistas.
- En caso de que la Unidad solicitante o la Presidencia no se encuentre conforme con los candidatos, Recursos Humanos deberá realizar nuevamente el proceso.

Procedimiento:

Tabla 23. Procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Departamento	Descripción de Actividad	Responsable
Requirente	Solicitar mediante correo electrónico a RRHH, inicia el proceso de reclutamiento y selección.	Jefe de área
Talento Humano	Revisar y de ser necesario actualizar, conjuntamente con el departamento solicitante la descripción de funciones del cargo vacante .	Asistente de Reclutamiento
Talento Humano	Contar con todas la aprobaciones e iniciar el proceso de reclutamiento y selección; colocar anuncios en diferentes fuentes de reclutamiento como multitrabajos, universidades o cualquier otra plataforma de de bolsa de trabajo.	Asistente de Reclutamiento
Talento Humano	Revisar los perfiles de candidatos y entrevistar previamente por teléfono para depurar postulantes que no se encuentren alineados al perfil.	Asistente de Reclutamiento
Talento Humano	Convocar a entrevistas con RRHH y toma de test de personalidad prueba 16PF	Asistente de Reclutamiento
Talento Humano	Calificar test, Validar referencias personales y laborales, y realizar informe de la terna.	Asistente de Reclutamiento
Talento Humano	Coordinar con Gerencia de Talento humano y el Responsable del departamento solicitante para programar entrevistas con candidatos finales	Asistente de Reclutamiento

Talento Humano	Realizar un comité entre todos los entrevistadores para seleccionar el candidato más idóneo para ocupar el vacante y definir una segunda opción por precaución	Entrevistadores
Talento Humano	Presentar informe final con presidencia de los candidatos e indica cual es la más optimo, presidencia verificará si desea entrevistarlo o no y se continúa con la siguiente etapa.	Gerente de RRHH
Talento Humano	Verificar si todas las partes entrevistadoras se encuentran de acuerdo con la decisión final y convocar al candidato para realizar la propuesta laboral y que la misma sea aceptada, caso contrario se tomará en cuenta al segundo candidato	Asistente de Reclutamiento
Talento Humano	Coordinar el programa de inducción del nuevo ingreso.	Asistente de Reclutamiento
Talento Humano	Coordinar la entrega de equipos necesarios.	Asistente de Reclutamiento
Talento Humano	Enviar el anuncio organizacional vía correo electrónico y en carteleras, comunicando el ingreso del nuevo empleado	Asistente de Reclutamiento

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

4.7.2. Estrategia 2: Proceso plan de capacitaciones

Objetivo:

Establecer el procedimiento que regule la implementación, seguimiento, control y desarrollo del plan de capacitaciones anual.

Alcance:

Este procedimiento aplica para el departamento de talento humanos y jefes departamentales de la compañía Electroka S.A.

Definición:

- **Capacitación.-** Es un conjunto actividades didácticas con el objetivo de ampliar las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal que labora en la empresa.
- **Selección de participantes.-** Es la identificación de las áreas de oportunidad que tienen los colaboradores para levantar las necesidades de capacitación.
- **Selección de proveedores.-** Es el análisis comparativo de la calidad del servicio, experiencia en el mercado, contenido de la capacitación y la adaptación a la cultura de la empresa.
- **Instructor interno:** Persona con la experiencia y conocimiento calificado para ejecutar la capacitación que trabaja bajo relación de dependencia en la empresa Electroka S.A.
- **Instructor externo:** Persona que no trabaja en relación de dependencia en la empresa Electroka S.A. con las competencias, conocimientos y calificaciones para dictar capacitaciones en la empresa.

Aspectos generales:

- El presidente de la compañía en conjunto con el equipo gerencial realizarán la revisión y aprobación del plan de capacitaciones.
- El equipo de gerentes participarán en la detección de necesidades de capacitación de los departamentos.
- Es responsabilidad de los colaboradores que formen parte del plan de capacitaciones cumplir con los horarios en la cual se desarrolla la capacitación

Procedimiento:

Tabla 24. Procedimiento plan de capacitaciones

Departamento	Descripción de Actividad	Responsable
Talento Humano	Convocará a reuniones individuales a los gerentes departamentales para realizar la detección de capacitaciones para los integrantes del equipo.	Gerente de talento humano
Talento Humano	Se delimitarán cuales son las capacitaciones que se deben de realizar con proveedor externo o personal de la compañía.	Gerente de talento humano
Talento Humano	Elaborará el presupuesto de capacitación anual de acuerdo a la detección de necesidades	Gerente de talento humano
Talento Humano	Aprueba el plan y presupuesto de capacitaciones anual.	Presidente
Talento Humano	Ejecuta y controla el desarrollo del plan de capacitaciones anual	Coordinador de talento humano
Talento Humano	Se socializa los resultados de cada capacitación a cada departamento con frecuencia mensual	Coordinador de talento humano
Talento Humano	Revisión semestral de la ejecución del plan de capacitación con los gerentes de la compañía.	Gerente de talento humano

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

4.7.3. Estrategia 3 Proceso de nómina

Objetivo:

Establecer la metodología que aplicará en la ejecución del proceso mensual de nómina de los colaboradores de la compañía para realizar las respectivas acreditaciones bancarias correspondientes a su remuneración mensual.

Alcance:

Aplica este procedimiento para el departamento de talento humano de empresa Electroka S.A.

Definición:

Nómina: Es el cálculo de la remuneración mensual de los trabajadores. Este cálculo se verá afectado por las novedades generadas en el mes correspondiente.

Novedad: Se considera a los hechos que conllevan una afectación económica sea este un ingreso o egreso en la remuneración mensual a percibir por los trabajadores.

Proveedor de nómina: Empresa especializada que brinda a Electroka S.A. el servicio de procesamiento de las novedades mensuales y las transforma en la nómina final.

Emisores de información: Se considera a los jefes departamentales y/o supervisores de promotoría que reportan novedades de sus dirigidos.

Aspectos generales:

- El Analista de nómina será el responsable del proceso de nómina.
- El Gerente de talento humano aprobará las novedades registradas en la plantilla de nómina.
- Toda novedad de nómina deberá de ser aprobada o sumillada por el Gerente de talento humano
- Se requiere de una aprobación vía mail para procesar las siguientes novedades como: Variación de sueldo, comisiones de los técnicos, bonos semestrales por desempeño, bono por ventas.

Procedimiento:

Tabla 25. Procedimiento de nómina

Departamento	Descripción de Actividad	Responsable
Todos los Departamentos	Envían al analista de nómina las novedades.	Emisores de información
Talento Humano	Envía al analista de nómina la plantilla de los nuevos ingresos en el caso de que hubieren.	Analista de selección
Talento Humano	Elabora la plantilla de novedades mediante la organización y registro de las novedades por tipo.	Analista de nómina
Talento Humano	Revisa la plantilla de novedades	Gerente de talento Humano
Talento Humano	Carga la información en el portal web del proveedor:	Analista de nómina
Proveedor	Procesa las novedades y elabora la nómina mensual, después realiza la carga de la nómina en el portal web, que incluye interfaz contable (excel) y archivo de banco (txt)	Proveedor de Nómina
Talento Humano	Descarga la nómina (interfaz y archivo txt) y realiza la revisión, luego elabora reportes de variación mensual de la nómina.	Analista de nómina
Talento Humano	Aprueba la nómina.	Gerente de talento humano
Talento Humano	Realiza el registro contable en el sistema de la empresa, genera asiento de diario	Analista de nómina
Finanzas	Revisa y aprueba el asiento de diario para procesar el pago.	Gerente de administración y Finanzas
Talento Humano	Comunica vía correo electrónico a tesorería que los niveles de aprobación se han realizado de manera exitosa, adjuntando el asiento de diario, archivo de banco (txt) y la aprobación de PHQ al correo electrónico.	Analista de nómina
Finanzas	Realiza la transferencia para el pago de la nómina	Asistente de Tesorería

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

4.7.4 Estrategia 4 Proceso de evaluación de desempeño

Objetivo:

Establecer los lineamientos que se deben de realizar para evaluar al personal de la empresa Electroka S.A. con la finalidad de determinar las competencias de los colaboradores, para potencializar el desarrollo personal y profesional de los empleados logrando eficacia en las funciones y responsabilidades en las tareas asignadas.

Alcance:

Este procedimiento aplica para todo los colaboradores de la empresa Electroka S.A.

Definición:

Competencia: Habilidad para aplicar conocimientos y aptitudes.

Educación: Mide el nivel de educación formal adecuado para la ejecución del cargo que realiza.

Experiencia: Indica el tiempo mínimo en trabajos anteriores o experiencias previas.

Habilidades: Indica las características o cualidades necesarias que necesita el ocupante del puesto.

Desempeño: Indica el tiempo mínimo en trabajos anteriores o experiencias previas.

Evaluación de desempeño: Indica las características o cualidades necesarias que necesita el ocupante del puesto.

Aspectos generales:

- La evaluación de desempeño es realizada por el jefe inmediato de cada colaborador.
- El departamento de talento humano interviene activamente en el proceso de desempeño.
- La evaluación de desempeño se realiza en un periodo anual.

Procedimiento:

Tabla 26. Procedimiento de evaluación de desempeño

Departamento	Descripción de Actividad	Responsable
Talento Humano	Diseña el instrumento de evaluación.	Gerente de talento humano
Talento Humano	Capacita a los evaluadores sobre el método de evaluación	Gerente de talento humano
Todos los departamentos	Definen los objetivos y metas anuales por departamentos, con frecuencia semestral de evaluación	Gerentes
Todos los departamentos	Todos los empleados conocen de sus objetivos y metas por los cuales van a ser evaluados, en el cual deben de desarrollar planes de acción	Todos los empleados
Talento Humano	Elaborará y notificará el cronograma de seguimiento de evaluación de desempeño	Gerente de talento humano
Todos los departamentos	Realizan las evaluaciones de desempeño	Todos los empleados
Talento Humano	Consolida los resultados de las evaluaciones de desempeño	Gerente de talento humano
Talento Humano	Socializa con los gerentes departamentales los resultados de la evaluación de desempeño	Gerente de talento humano

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

4.7.5 Estrategia 6 Proceso de ausentismos

Objetivo:

Establecer la metodología que aplicará en la autorización, comunicación y control de las ausencias para el personal de la compañía Electroka S.A.

Alcance:

Aplica este procedimiento para todo los colaboradores de la empresa Electroka S.A.

Definición:

Vacaciones: Es un derecho de los colaboradores de acuerdo al código de trabajo, por año trabajado tienen 15 días, cuando cumplan 5 años tendrán 1 día adicional por cada año, hasta llegar a un máximo de 30 días.

Permiso: Requerimientos de ausencias solicitados por los colaboradores para atender temas personales como estudios, gestiones bancarias, temas familiares entre otros. El permiso tiene una duración de máximo 2 horas. El permiso tiene la característica de ser recuperable.

Enfermedad: Cuando un facultativo del IESS notifique que el colaborador no puede realizar sus funciones por estar delicado de salud.

Maternidad: Se consideran los días post y pre parto de las colaboradoras, debidamente respaldado por certificado médico emitido o validado por el IESS.

Emergencias: Se entiende por una calamidad doméstica que no puede ser prevista con anterioridad y que imposibilite al colaborador a cumplir con sus funciones o actividades.

Aspectos generales:

- Todas las ausencias deberá ser notificada a su jefe inmediato superior vía correo electrónico antes de que se ausente el personal del sitio de trabajo, salvo los casos emergentes.

Procedimiento:

- **Vacaciones**

Tabla 27. Procedimiento de ausentismos vacaciones

Departamento	Descripción de Actividad	Responsable
Todos	Colaborador solicita las vacaciones con 15 días de anterioridad.	Requirente
Todos	Aprobación vía correo electrónico del tiempo que gozará la vacaciones	Jefe Inmediato
Todos	Notificar vía mail al departamento de talento humano, la aprobación de vacaciones	Requirente

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

- **Permisos**

Tabla 28. Procedimiento de ausentismos permisos

Departamento	Descripción de Actividad	Responsable
Todos	Colaborador solicita el permiso con 3 días de anterioridad.	Requirente
Todos	Aprobación vía correo electrónico del tiempo que va a tomar el permiso.	Jefe inmediato
Todos	Notificar vía mail al departamento de talento humano, la aprobación del permiso.	Requirente
Talento humano	Utiliza la información para el control de ausentismos.	Talento humano

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

- **Enfermedad - Maternidad**

Tabla 29. Procedimiento de ausentismos enfermedad o maternidad

Departamento	Descripción de Actividad	Responsable
Todos	Notificar el descanso medico al jefe inmediato	Todos
Todos	Entrega a talento humano el descanso medico.	Jefe inmediato
Talento humano	Procesa el respecto ausentismo en nomina	Analista de nómina

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

- **Emergencia**

Tabla 30. Procedimiento de ausentismos emergencia

Departamento	Descripción de Actividad	Responsable
Todos	Comunicar de forma inmediata la emergencia o calamidad doméstica.	Todos
Todos	Procede a dar la autorización	Jefe inmediato
Todos	Comunica a talento humano la situación que está pasando el colaborador.	Jefe Inmediato

Elaborado por: Miranda Torres, L (2019)

4.8. Impacto/Beneficio de la propuesta

Esta propuesta desarrollada busca formalizar los procedimientos del departamento de talento humano en la empresa Electroka S.A., ofreciendo estrategias aplicables y factibles para la compañía.

Los principales beneficios de esta propuesta es que el departamento de talento humano también contribuya al desarrollo de la compañía potencializando al talento, reduciendo la rotación e implementando mecanismos de control promoviendo el compromiso laboral y acrecentando la identificación de los empleados con la compañía,

4.8.1. Costo Beneficio

Es importante conocer que la empresa Electroka S.A. tiene la oportunidad de al aplicar esta propuesta contrarrestar los resultados en cada subsistema del departamento de talento humano con los resultados obtenidos en años anteriores.

Las empresas que no tienen procedimientos establecidos en su departamento de talento humano corren un gran riesgo de tener una alta rotación de personal ya que no se conoce cuál es la delimitación de funciones que se debe de realizar, la carencia de los procedimientos tampoco permite a la empresa poder desarrollar a su personal lo que hace que las tareas se realicen en mayor tiempo.

Al implemente este conjunto de procedimientos las compañía disminuirá costos y gastos al disminuir la rotación de personal, debido a que todo está debidamente establecido y normado en un procedimiento.

Reclutamiento y selección - Proceso de reclutamiento y selección

Costo: Para realizar un proceso de selección efectivo es importante contar con las herramientas adecuadas:

- Plataforma de búsqueda de perfiles multitrabajos \$1500 membresía anual
- Aplicar baterías de pruebas psicológicas \$750 anuales por 500 pruebas.

Costo total del subsistema \$2250

Beneficio: Al momento de que la empresa cuente con las herramientas idóneas para realizar los procesos de selección le a permitir reducir la rotación de personal, las grandes consecuencias de la rotación del personal es que afecta a la venta, genera gastos de inducción y entrenamiento al igual que puede llegar afectar al flujo e la compañía por el continuo pago de las liquidaciones de haberes.

Capacitación y desarrollo - Proceso definir un plan de capacitaciones:

Costo: Dentro de las áreas de oportunidad presentadas en el proyecto de investigación se sugiere realizar los siguientes planes de entrenamiento:

- Programa de Coaching de habilidades gerenciales, para todo el equipo de líderes de la organización \$10000 (8 gerentes a \$1250 por colaborador) - Se sugiere trabajar con Adwise solutions.
- Taller Técnicas de ventas para el personal de piso de venta \$ 9000 (150 Vendedores a \$60 por cada colaborador) - Se Sugiere Trabajar con Coach Christian Galán
- Actualización de normativas legales en importaciones, contabilidad y talento humano \$900 (5 Colaboradores a \$180 cada curso) - Se Sugiere trabajar con KPMG

Costo total del subsistema \$19900

Beneficio: Cuando se desarrolle el plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa los resultados que se van a obtener son los siguientes:

- Equipos de trabajo orientados a resultados debido al liderazgo efectivo que se maneja.
- Las técnicas de ventas impactaran positivamente en la compañía a mejorar las ventas y al mismo tiempo en la motivación del trabajador debido a que va a sentir que se está desarrollando su perfil profesional.
- La actualización de conocimientos en la normativa Ecuatoriana es muy importante ya que va a mitigar que la empresa caída en contravenciones con la ley y a su vez a mejorar y optimizar los procesos.

Compensación y beneficios - Proceso de nómina

Costo: La administración de la nómina es uno de los procesos clave de la compañía dado que el alcance de la misma involucra a los colaboradores, empleador y a los organismos de control como SRI - Ministerio de trabajo e Instituto Ecuatoriano de seguridad social.

- Se sugiere que la administración de la nómina sea manejada por un tercero con supervisión directa de la compañía Electroka S.A. se plantea como opción a la empresa Deloitte and Touch que tiene un valor mensual de \$3510 mensual.

Beneficio: Los beneficios que se tiene cuando la nómina es administrada a través de un tercero:

- Optimización del proceso de nómina.
- Mitigación de errores.
- Cumplir con la normativa solicitada por los organismos de control.
- Mejorar el control en los pagos a los colaboradores.

Si bien es cierto es valor por honorarios del tercero puede ser significativo versus el resultado de que se obtiene por mejorar la credibilidad de la compañía.

Evaluación de desempeño - Proceso de evaluación de desempeño:

Costo: El proceso de evaluación de desempeño no va a generar un gasto por honorarios a un tercero, es más bien un proceso de carácter interno debido a que en coordinación con el departamento de talento humano levantarán las metas y objetivos para cada posición de la compañía.

Beneficio: El resultado que se obtiene de este proceso que cada colaborador va a saber cuáles son las metas que debe de alcanzar de forma anual y a su vez le permitirá saber a la compañía cual es el talento que tiene en la organización.

Beneficios legales - Política de ausentismos

Costo: Esta es una política de control y cumplimiento, la implementación de esta política no va a generar algún costo extra debido a que la forma de implementación es a través de la socialización por medio de los diversos canales de comunicación que tiene la empresa como son los correos electrónicos y carteleras.

Beneficio: Al tener una política de ausentismos correctamente implementada tiene un alcance a varias aristas de la organización:

- Empleados: Equilibrio entre vida y trabajo.
- Empleador: Cumplimiento de la jornada laboral que permite alcanzar los objetivos.
- Organismos de control: Cumplimiento de las normativas del código de trabajo y ley de seguridad social.

Es importante considerar que esta propuesta tiene un costo \$64270 anual versus los beneficios que se van a obtener en clima laboral, organización en el departamento de talento humano y la percepción que van a tener los candidatos externos de la compañía va a permitir que se mejore el perfil profesional de su equipo humano obteniendo como resultado un mejoramiento en las gestiones y ventas de la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez elaborado el proyecto de investigación y la propuesta de implementación de procesos en el departamento de talento humano en la empresa Electroka S.A. se concluye que la situación actual del departamento de talento humano es que no existen integrantes del equipo con el perfil requerido para la posición, dentro del equipo de talento humano el personal se encuentra desmotivado por diversas razones, no existe orden en los procesos a seguir dentro del departamento.

Los colaboradores deciden desvincularse de la organización de manera voluntaria debido a que consideran que no existen un plan de carrera dentro de la compañía Electroka S.A., otra de las razones claves es debido a que existe incertidumbre por parte de los colaboradores cuando van a realizar consultas sobre sus roles de pagos en el departamento de talento humano, los colaboradores consideran como otra razón desvincularse de la compañía debido a que el estilo de liderazgo vulnera sus derechos como trabajadores.

Las estrategias que desarrolló el departamento de talento humano fue determinar las áreas de oportunidad que presentaba el departamento a través de la investigación de campo, encuesta y entrevista para la obtención de datos y desarrollar un plan de acción al que se determinó que era el desarrollo de un manual de funciones para el departamento de talento humano aplicado a cada uno de sus subsistemas.

El desarrollo del manual de procesos tuvo como objetivo normar todos los subsistemas del departamento de talento humano como son el proceso de selección, nómina, clima laboral, evaluación de desempeño y beneficios legales, es importante indicar que en el manual de procesos se da el direccionamiento con el que debe de funcionar cada subsistema de talento humano.

Los subsistemas del departamento de talento humano no se encuentran delimitados y no están cumpliendo con sus objetivos, la carencia de procesos en el departamento de talento humano en la empresa Electroka S.A. ha ocasionado varios inconvenientes, como son inconformidad de los colaboradores con respecto a los pagos que realiza la compañía, alta rotación debido a la falta de planes de carrera a largo plazo para sus colaboradores, brechas salariales amplias en posiciones del mismo nivel debido a la falta de un programa de reconocimiento y análisis salarial del mercado, el personal se encuentra muy desmotivado debido a la carencia de liderazgo efectivo por parte del equipo gerencial, las nuevas vinculaciones no cumplen con el perfil requerido para la posición debido a que los procesos de selección se manejan bajo referidos y no en cumplir con las competencias que debe de tener el candidato para desarrollar la posición y los colaboradores consideran que no existe equilibrio entre vida y trabajo debido a la carencia de un proceso de ausentismos.

RECOMENDACIONES

En referencia a las conclusiones expuestas en este proyecto de investigación se recomienda lo siguiente:

Previo a la implementación de los procesos del departamento de talento humano en la compañía Electroka S.A. es importante que se realice una reunión de socialización con todos los colaboradores de la compañía para que tengan conocimiento que la compañía se preocupa por el talento humano.

Implementar los procesos creados en el proyecto de investigación con la finalidad de organizar todo el departamento de talento humano, mejorar sus indicadores de rotación, clima laboral, entrenamiento de personal y compensaciones - beneficios.

La implementación de los procesos creados para la compañía Electroka S.A en los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios, evaluación de desempeño y beneficios legales permitirá a la compañía mejorar su salud organizacional, mantener a trabajadores comprometidos y desarrollar habilidades en sus equipos de trabajo que permitirán mejorar la rentabilidad de la organización.

Una vez socializados e implementado los procesos se recomienda darle seguimiento cada trimestre y que estos resultados sean comunicados a los colaboradores con la finalidad de que se promueva la importación del departamento de talento humano en la organización y que estos resultados son relevantes para que la compañía pueda alcanzar su objetivo en ventas.

Bibliografía

- Almachi, D., & Cedeño, F. (2014 -2015). *Diseño de manual de políticas y procedimientos para el departamento de contabilidad de la empresa Asesores Buen día y Asociados S.A.* Guayaquil.
- Alvarez, X. (2006). *Manual para elaborar manuales politicas y procedimientos.* México: Panorama Editorial.
- Balza. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento.* APUNESR.
- Bonilla, A., & Solorzano, M. (2014 -2015). *Diseño de Manual de políticas y procedimientos para el departamento de contabilidad de la empresa Asesores Buen día y Asociados S.A.* Guayaquil.
- Bravo. (2011). *Gestión de procesos.* Chile: Editorial Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Madrid: Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* México: Mc Graw Hill.
- Código, de, & trabajo. (2016). *Código de trabajo Ecuatoriano.* Ecuador: Ediciones Legales.
- Cuesta, I. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Colombia: Ecoe Ediciones.
- Dávalos. (2015). *Subsistemas de recursos humanos.* Ecuador: Ekos.
- Dolan. (2014). *La gestión del talento humano y del conocimiento.* Colombia: Mc Graw Hill.
- Ekos. (2013). *Gestión del talento humano.* Guayaquil: Ekos.
- Ekos. (2015). *Recursos Humanos.* Ecuador: Revista Ekos.
- Estrada. (2015). *Lineamientos básicos para una política de gestión del recurso humano para el contexto del sector publico colombiano.* Colombia: Universidad de los Andes.
- Muchinski, P. (2012). *Psicología aplicada al trabajo.* Mexico: Thomson.
- Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos.* Madrid.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTA DE ADMINISTRACIÓN
FORMATO DE CUESTIONARIO PARA GERENTES DEPARTAMENTALES DE
LA EMPRESA ELECTROKA S.A.**

OBJETIVO.- Esta encuesta tiene por objetivo conocer las opiniones de los colaboradores a nivel gerencial de la empresa Electroka S.A. en cuanto a los procesos del departamento de talento humano y el impacto que generan en la rotación del personal.

La aplicación de esta encuesta es con fines educativos como antesala a la obtención del título de Ingeniero comercial, para el desarrollo de esta investigación es importante conocer su opinión referente a los procesos de talento humano y el impacto que generan los mismos en la rotación del personal. La administración de la información se realizará de forma confidencial.

	Si	No
1.- Considera usted, ¿Qué la gestión del departamento de talento humano contribuye a que la empresa Electroka S.A. alcance los objetivos organizacionales de ser la empresa número uno en la venta de electrodomésticos?		
2.-¿Como gerente usted considera que el departamento de talento humano tiene procesos para la administración, control, evaluación y retención del personal de la compañía Electroka S.A.?		
3.- Piensa usted, ¿Qué en la empresa Electroka S.A. existe igualdad de oportunidad para el desarrollo profesional de sus colaboradores?		
4.- Considera usted, ¿Qué en la compañía Electroka S.A. los beneficios como seguro médico, subsidio en alimentación, bono por antigüedad y bono por desempeño son acordes a los que ofrece el mercado laboral?		
5.- Cree usted, ¿Qué existe una delimitación de funciones clara para cada colaborador respecto al cargo que desempeña?		

6.- ¿Cuál de las siguientes razones considera usted que son las que generan la rotación del personal?

- Poca oportunidad de crecimiento profesional.
- Salarios no competitivos con el mercado.
- Infraestructura no adecuada.
- Falta de equilibrio entre vida y trabajo.
- Falta de liderazgo efectivo.
- Otros: _____

7.- ¿Cuál de las siguientes áreas de oportunidad identifica en los procesos de selección que realiza la compañía?

- No realizar referencias personales y laborales de los candidatos.
- Considerar como candidatos potenciales a personas referidas.
- Falta de aplicación de test o pruebas para los candidatos
- No tener una descripción de funciones de la posición vacante.
- Contratar personal con poca experiencia.

8.- ¿Está de acuerdo que en Electroka S.A. la gestión de talento humano aporta para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

9.- ¿Cómo evalúa el ambiente laboral en Electroka S.A. ?

Malo	1	2	3	4	5	Bueno

10.- ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que es la más afectada por la rotación del personal a nivel empresarial?

- Disminución de ventas en la compañía.
- Clima organizacional desfavorable.
- Falta de experiencia en los puestos de trabajo.
- Disminución de la productividad de sus colaboradores
- Incremento de gastos en inducción y capacitación.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTA DE ADMINISTRACIÓN
FORMATO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA
ELECTROKA S.A.

OBJETIVO.- Esta encuesta tiene por objetivo conocer las opiniones de los colaboradores de la empresa Electroka S.A. a las causas que generan la rotación del personal.

La aplicación de esta encuesta es con fines educativos como antesala a la obtención del título de Ingeniero comercial, para el desarrollo de esta investigación es importante conocer su opinión referente a las causas que generan la rotación del personal. La administración de la información se realizará de forma confidencial.

	Si	No
1.-¿Cree usted que la empresa Electroka S.A. valora y reconoce su trabajo?		
2.-¿Está usted a gusto con las funciones y responsabilidades que realiza en la empresa Electroka S.A.?		
3.- ¿Cree usted que la empresa Electroka S.A. desarrolla y potencializa a sus trabajadores?		
4.-¿Considera usted que su gerente departamental motiva al equipo para alcanzar los objetivos de la organización?		
5.-¿Considera usted que la relación empleador - empleado vela por el desarrollo de la empresa como por el de sus colaboradores?		

6.- ¿Está usted de acuerdo que la remuneración que percibe actualmente está acorde a los roles y responsabilidades que cumple en la empresa?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

7.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los beneficios como seguro médico, subsidio en alimentación, bono por antigüedad y bono por desempeño que de la empresa percibe?

Insatisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho

8.- ¿Considera usted que si en Electroka S.A. realiza un trabajo extraordinario y con un desempeño por encima del promedio recibe algún bono o incentivo?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

9.- ¿ Cree usted que en Electroka S.A. se brindan capacitaciones importantes para el desarrollo profesional de los trabajadores?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

10.- ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que la empresa debe de potencializar o mejorar?

- Plan de capacitación anual para sus colaboradores
- Realizar actividades de integración.
- Desarrollar planes de incentivos y bonificaciones.
- Planes de reconocimientos y logros a los empleados.
- Realizar ajustes de salarios acorde al mercado laboral.
- Otros: _____
