



**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
EN EL MÓDULO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA
LA EMPRESA SONGA C.A.**

Tutor

MSc GUIDO MANTILLA BUENAÑO

Autor

JOSÉ DAVID MORA GUEVARA

Guayaquil, 2019



FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MÓDULO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA SONGA C.A.

AUTOR/ES:

JOSÉ DAVID MORA GUEVARA

REVISORES:

GUIDO MANTILLA BUENAÑO

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA
VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD: ADMINISTRACIÓN

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019

N. DE PAGS: 110

ÁREAS TEMÁTICAS:

Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE:

Procesos, Código de Trabajo, Contratación, Jornada Laboral, Manual.

RESUMEN:

El Manual de Procesos en el Módulo de Contratación para la empresa SONGA C.A. tiene como propuesta básica establecer un cambio a la Jornada Laboral habitual de los 5 días laborables de la semana (lunes a viernes) a jornadas de martes a sábado con la finalidad de reducir los costos de la mano de obra en el área de producción y procurar un bienestar a los trabajadores con mayor tiempo de descanso entre jornada. La elaboración del manual estará apegado a la legislación del Código de Trabajo del país y a las políticas internas de la empresa, para lo cual se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, aplicando las técnicas de la encuesta a los trabajadores y entrevistas a las jefaturas del área de producción y a la gerencia general. Los resultados obtenidos permiten concluir que si es factible la aplicación del nuevo manual con los cambios propuestos por lo que se recomienda su implementación.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: JOSÉ DAVID MORA GUEVARA	Teléfono: 0985001468	E-mail: dmora@songa.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	DR. MAE. Ing. RAFAEL ITURRALDE, DECANO. Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO. E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MBA Econ. OSCAR MACHADO, DIRECTOR DE CARRERA. Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA. E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado JOSÉ DAVID MORA GUEVARA, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar (MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MÓDULO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA SONGA C.A.).

Autor:



JOSÉ DAVID MORA GUEVARA
C.I. 0916316227

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MÓDULO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA SONGA C.A., nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *"MANUAL DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MÓDULO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA SONGA C.A."*, presentado por el estudiante JOSÉ DAVID MORA GUEVARA como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniería Comercial, encontrándose apto para su sustentación

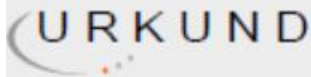
Firma:



GUIDO MANTILLA BUENAÑO

C.I. 0913057881

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis.docx 06-06-19 Para par ciego.docx (D53632377)
Submitted: 6/8/2019 7:31:00 PM
Submitted By: gmantillab@ulvr.edu.ec
Significance: 8 %

Sources included in the report:

Jeannella Alvarez pdf (D30372031)
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2550/1/T-UL.VR-2346.pdf>
<https://das6sa4.wordpress.com/2017/01/15/en-donde-se-aplica-los-enfoques-de-gestion-de-proceso/>
<https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
<http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>
<http://www.songa.com/>
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf?t=1423135431950&utm_campaign=gestion+del+talento&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=11940970&_hsenc=p2ANqtz-8zKJBVgi774mp5W25-5AVNbHR013923fe-2336-4d7f-abaa-9f35ed2f1f999192165a-15b0-4815-b143-d08dd5e4112281559974-73be-4fd5-8006-78ab7ad40b5105d56016-382a-4f57-b0be-79c0f690baa681d892f5-126b-4e25-a42c-f3c22d9c89ff

Instances where selected sources appear:

24

AGRADECIMIENTO

En estas líneas quiero agradecer a mis padres por todo su amor, comprensión y apoyo, pero sobre todo gracias infinitas por sus enseñanzas sobre los beneficios que otorga el trabajo con esfuerzo. También quiero agradecer a todos mis amigos que hicieron posible este proyecto y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos alegres y tristes. En especial, cuando me ayudaron con sus recomendaciones y apoyo. No encuentro palabras para agradecerles las incontables veces que me brindaron su respaldo en las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

DEDICATORÍA

Este proyecto se lo dedico a mi amada esposa, Priscila, por acompañarme y apoyarme a lo largo de mí carrera profesional y de mí vida. También quiero dedicarles a mis hijos; David, Erick y Emily. Deseo que ellos tengan un ejemplo, para que nunca interrumpen su preparación académica; la cual como decía mi madre, Marianita Guevara, “ ... es la mejor herencia que puedo brindarles a ustedes, mis hijos, en la vida”.

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Sistematización del problema	6
1.5 Objetivos del problema	6
1.5.1 Objetivo general.....	6
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 Justificación de la investigación	7
1.6 Delimitación de la investigación.....	8
1.7 Idea a defender	9
1.8 Línea de la investigación	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Bases teóricas.....	11
2.2.1 Manuales de administración y Contratación de personal.....	11
2.2.2 Procesos	19
2.2.2.1 Definición.....	19
2.2.2.2 Características y elementos de un proceso	20
2.2.2.2 La gestión por procesos y sus etapas.....	21
2.2.2.4 Beneficios de la gestión por procesos	25
2.2.2.6 Diagrama de Flujo de Procesos y Tablas de Procesos	26
2.2.2.7 Optimización de procesos	29
2.2.2.8 Business Process Manangement (BPM)	32
2.2.3 Gestión de Talento Humano	34
2.3 Marco Legal.....	37
2.4 Marco Conceptual.....	41
CAPÍTULO III.....	44
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44

3.1	Tipo de investigación.....	44
3.2	Enfoque de la investigación.....	44
3.2.1	Cuantitativo:.....	44
3.2.2	Cualitativo:.....	45
3.3	Fuentes de investigación.....	45
3.4	Técnicas de la investigación.....	46
3.5	Población y muestra.....	47
3.6	Análisis de los resultados.....	48
3.6.1	Resultado de entrevista a la Gerencia General.....	48
3.6.2	Resultados de las entrevistas a las jefaturas.....	50
3.6.3	Resultados de la encuesta.....	53
CAPÍTULO VI.....		64
PROPUESTA.....		64
4.1	Análisis de la situación actual.....	64
4.2.	Planteamiento de la propuesta.....	67
4.3	Manual de contratación laboral propuesto por la Gerencia de Sociedad Nacional de Galápagos C.A. “SONGA”.....	69
4.4	Ahorro estimado en pago al personal de producción.....	80
CONCLUSIONES.....		82
RECOMENDACIONES.....		83
BIBLIOGRAFÍA.....		84
A N E X O S.....		88

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diagrama de Flujo de Proceso.....	28
Tabla 2. Información básica del proceso.....	29
Tabla 3. Definición de las Funciones.....	30
Tabla 4. Las nuevas características de la ARH.....	31
Tabla 5. Resumen de las entrevistas realizada a las jefaturas de mandos medios.....	53
Tabla 6. Tiempo laborando en la empresa.....	54

Tabla 7. Satisfacción en la empresa.....	56
Tabla 8. Satisfacción con el horario.....	57
Tabla 9. Conveniencia en programar días de trabajo conforme las necesidades de producción de la empresa	59
Tabla 10. Factibilidad de trabajar los fines de semana (sábado y domingo) y descansar un día entre semana (lunes a viernes)	61
Tabla 11. Aceptación de tener libre un día entre semana (lunes a viernes) en lugar de un día del fin de semana (sábado o domingo)	62
Tabla 12. Cálculo del ahorro estimado para el periodo 2015 - 2017	81
Tabla 13. Ahorro estimado para los años 2015, 2016 y 2017	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estadística de los trabajadores liquidados.....	5
Figura 2. Vista de la ubicación de la empresa.	9
Figura 3. Diagrama de Flujo de Proceso.....	26
Figura 4. Diagrama de Coordinación de Eventos Culturales.....	27
Figura 5. Aceptación de trabajar según necesidades de la empresa.	51
Figura 6. Factibilidad de trabajar los fines de semana por los días laborables.....	52
Figura 7. Tiempo que labora en la empresa.....	55
Figura 8. Satisfacción de pertenecer a la empresa.	56
Figura 9. Satisfacción con el horario de trabajo.	58
Figura 10. Satisfacción con programar los días de trabajo según necesidades de la empresa.	60
Figura 11. Factibilidad de trabajar los fines de semana (sábado y domingo) y descansar un día entre semana (lunes a viernes)	61
Figura 12. Aceptación de tener libre un día entre semana (lunes a viernes) en lugar de un día del fin de semana (sábado o domingo).	63
Figura 13. Días libres del 2015	65
Figura 14. Días libres del 2016.....	66
Figura 15. Días libres del 2017	67
Figura 16. Diagrama de Flujo del Requerimiento de Contratación de Personal	73
Figura 17. Diagrama de divulgación de la contratación	74
Figura 18. Diagrama de Proceso de Contratación	76
Figura 19. Diagrama de Contratación.....	77

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Árbol del problema	89
Anexo 2. Cuestionario para el personal del área de producción de SONGA	90
Anexo 3. Cuestionario para la entrevista a las jefaturas del área de producción (supervisor y jefe de planta) de la empresa.....	92
Anexo 4. Guía de la entrevista realizada a la Gerente de la Empresa	93
Anexo 5. Solicitud de Requerimiento de Personal	94
Anexo 6. Formato de Entrevista	95
Anexo 7. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Contratación de SONGA.....	98

INTRODUCCIÓN

Usualmente las empresas en el mundo desean emplear sus recursos en forma adecuada, esto es obtener los más altos beneficios con la utilización mínima de los medios de producción, y siendo el Talento Humano uno de los principales bienes se hace necesario optimizar su gestión. SONGA C.A. es una empresa que demanda mucha mano de obra en sus procesos de producción, por lo tanto, siempre está analizando los procedimientos para el aprovechamiento adecuado de este recurso.

El presente trabajo tiene como finalidad la optimización del Talento Humano del área de producción de la empresa SONGA por medio de la elaboración de un Manual de Procesos que permita al Departamento de Talento Humano una eficiente gestión de la mano de obra productiva en base a las leyes del Ministerio de Trabajo, políticas de la empresa y por supuesto de los derechos de los trabajadores.

La investigación realizada tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, se utilizó las técnicas de entrevista y encuestas para conocer qué tan viable sería el intercambiar los días laborables de la semana (lunes a viernes) por los días de fin de semana (sábado y domingo). Los resultados obtenidos en la investigación demuestran lo comprometido que está el personal del área de producción con el crecimiento y desarrollo de la empresa, casi en su totalidad están predispuestos a los cambios que sean necesarios realizar en los días y horarios de trabajo conforme a los periodos productivos de la empresa, los que a su vez dependen de la demanda de mercado internacional.

Con la elaboración de este Manual de Procesos se espera poder guiar los pasos a seguir en la Contratación del Personal de Producción en base a las necesidades de rendimiento de la empresa, es decir, permitir la flexibilidad de los días y horas de laborar según los días de mayor producción; así SONGA podrá aprovechar mejor el talento humano y sus colaboradores también podrán realizar actividades en los días libres conforme a sus compromisos personales.

Con la aplicación de la contratación del personal en un horario de forma irregular la empresa ahorrara recursos financieros al aprovechar las horas de trabajo eficientemente y al mismo tiempo los empleados serán beneficiados con días libres que serán aprovechados por ellos según sus necesidades.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Manual de Procesos de Gestión de Talento Humano en el módulo de contratación del personal para la empresa SONGA C.A.

1.2 Planteamiento del problema

Según las necesidades y requerimiento de los clientes y el mercado en general, las empresas con procesos de producción trabajan horas extraordinarias en días laborables y no laborables; esto genera fatiga en las personas por exceso de trabajo y por supuesto incremento en los costos de producción por el pago de estas horas suplementarias. Lo antes indicado evidencia que es necesario contar con un manual como herramienta de trabajo en el departamento de talento humano que contribuya a la eficiencia de la gestión del personal; en el mismo deben establecerse las políticas, normas, reglamentos, procedimientos y sanciones concernientes a la gestión del departamento y de la empresa. El manual de procesos debe ser leído y ampliamente dominado por todos aquellos trabajadores cuyas labores están relacionadas con los aspectos indicados en el manual.

Desde el punto de vista de la contratación del personal, es fundamental contar con un manual de procesos debido a que la demanda de producto existente en el mercado origina que las empresas deben estar preparadas para afrontarla y siendo el recurso humano uno de los principales en la comercialización del camarón, la contratación y gestión del mismo no puede realizarse de manera improvisada ni desorganizada, sino que debe realizarse de forma planificada y sistemática procurando estar relacionada al logro de los objetivos del Departamento de Talento Humano.

A este respecto y en base a las necesidades de la empresa, se busca la implementación de un Manual de Procesos de Gestión de Talento Humano en el módulo de contratación del personal para la empresa SONGA C.A.

La Compañía China Global Seafood (2016) ubicó a SONGA como la cuarta mayor abastecedora de camarón a nivel mundial: “es una exportadora de camarón reconocida en el mercado mundial como un proveedor de camarón procesado de alta calidad, situado entre las principales compañías abastecedoras de camarón”,

En el año 1932 inicio sus actividades en las islas Galápagos para dedicarse a la captura y exportación de atún y langostas. En 1982 traslada sus operaciones a las afueras de Guayaquil - Ecuador, para dedicarse al procesamiento y exportación de camarón de acuicultura. SONGA cuenta con una planta procesadora con capacidad para 110 toneladas diarias y exporta un total de 17,000 toneladas anuales. (SONGA, 2018, parr. 1)

Para lograr procesar esa cantidad de toneladas en la planta, la empresa debe contratar personal que cumpla con jornadas de trabajo de martes a sábado, teniendo como días libres los domingos y lunes, puesto que la generación de la entrega de materia prima se recibe en mayor cantidad los sábados. Actualmente al no contar con un módulo adecuado de contratación, SONGA incumple con los requerimientos y exigencias de la ley laboral ecuatoriana generando alta rotación del personal y pérdida de mano de obra calificada. A continuación, se detallan los principales inconvenientes surgidos:

- Las actividades de la compañía han provocado que el exceso de trabajo cause horas suplementarias mayores a las permitidas por el Código de Trabajo.
- Los días sábados son pagados con un recargo del 100%, lo cual genera un costo adicional para la empresa. Según reportes del departamento de Talento Humano de la empresa, durante el año 2017 se trabajaron 43 sábados, y en promedio cada sábado trabajaron 612 colaboradores con un promedio de 263,160.80 horas, lo cual ha generado un costo para la empresa de \$ 836,849.41 durante todo el año.

- En los días lunes existe una menor cantidad de libras de camarón para procesar o incluso a veces no hay. A pesar de esto el personal asiste a la empresa y se le paga el sueldo del día completo. De acuerdo a los reportes del departamento de producción del año 2017, del total de los días lunes, el 34% no fue necesaria la presencia del personal operativo, sin embargo, por su asistencia se le pagó y esto representó un valor de \$ 165,768.15.
- Al no tener una correcta distribución de las jornadas de trabajo se ocasiona que los trabajadores no gocen del tiempo habitual para compartir con su familia, lo cual repercute de forma significativa en el ambiente laboral.
- Al no tener un estudio apropiado de las normativas legales vigentes en el país, la empresa corre riesgos de incurrir en violaciones a las leyes lo que causaría multas o sanciones legales.
- En los registros del Departamento de Talento Humano durante el período 2015 a 2017, en la Figura 1 se observa la renuncia de 895 trabajadores que representaban mano de obra calificada para la empresa:

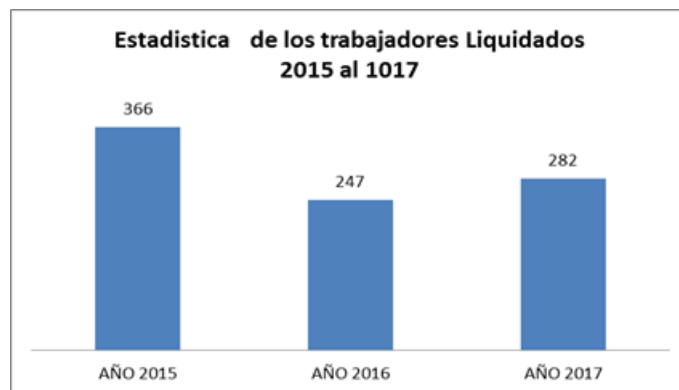


Figura 1. Estadística de los trabajadores liquidados.
Fuente. Información proporcionada por el Departamento de Talento Humano de la empresa.

La situación existente en la empresa genera cierta inconformidad en el personal pues obliga a que deban cumplir con sus actividades laborales varios fines de semana sacrificando de esa forma tiempo que pueden dedicarlo al descanso y a su familia.

De acuerdo a lo planteado, se puede conjeturar que una solución a la situación expuesta sería la elaboración de un manual de procesos para la contratación del personal, que no sólo será aplicado al personal que ingrese sino también al personal que labora actualmente, ya que según los artículos 50, 51 y 52 del Código de Trabajo se puede sustituir los días del fin de semana con otros días de lunes a viernes.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo un manual de procesos aportará a la gestión de Talento Humano en el módulo de contratación de personal conveniente para la empresa SONGA?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Qué resultado obtendríamos del análisis de los referentes teóricos?
- ¿Cuál sería el escenario laboral generado por los cambios propuestos en un manual de procesos para el módulo de contratación del personal?
- ¿Cuáles son las actividades inherentes a los procesos del módulo de contratación de personal que contribuya a un sistema satisfactorio para la empresa?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para lograr los objetivos trazados con un manual de procesos en cuanto a la contratación del personal y que a su vez estas se encuentren alineadas al Código de Trabajo?
- ¿Cuánto ahorraría la empresa con los cambios propuestos en el manual de procesos en el módulo de contratación del personal?

1.5 Objetivos del problema

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un manual de Procesos de Gestión de Talento Humano en el módulo de contratación del personal para la empresa SONGA C.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar los referentes teóricos
- Conocer el escenario que se generaría debido a los cambios propuestos a partir de un manual de procesos para el módulo de contratación en base a la opinión de los principales directivos de la empresa y de manera complementaria de los empleados.
- Definir las actividades inherentes a los procesos del módulo de contratación de personal.
- Diseñar estrategias laborables que no se distancien de las normativas legales vigentes en el Código de Trabajo del país.
- Determinar el ahorro económico que representaría la aplicación del manual en el módulo de contratación del personal.

1.6 Justificación de la investigación

La implementación de este proyecto es importante y necesaria puesto que beneficia a la empresa de la siguiente manera:

Desde el punto de vista de los empresarios:

- Determinar la cantidad pagada innecesariamente. Considerando la elevada cantidad de trabajadores de la empresa SONGA y los días que la empresa paga al 100% injustificadamente, se necesita conocer los valores pagados innecesariamente por la empresa, lo cual permitirá proyectar el ahorro estimado para los siguientes meses.

Desde el punto de vista de los empleados:

- Satisfacción Laboral, la cual debe darse como resultado de una mejor distribución de la jornada de trabajo. Al optimizar los días que la empresa requiere los servicios de sus trabajadores se da la oportunidad para que se establezcan días libres en días domingos y lunes, lo cual se espera sea en beneficio del trabajador y del medio en que se desenvuelve.

Desde el punto de vista legal:

- Que los procesos estén legalmente respaldados. El estudio debe incluir una revisión minuciosa de la normativa legal vigente en el país, y ampararse en el Reglamento Interno de la empresa aprobado por la entidad competente y formalizar desde el ingreso el trabajador las jornadas a las que será sometido durante su permanencia en la empresa SONGA.

Desde el punto de vista económico:

- Reducción en el Sobretiempo. Al modificar la jornada normal de trabajo a los días en que hay una mayor producción, permitirá establecer como días libres aquellos en que la producción disminuye y definir esos días como de obligatorio pago con recargo del 100%.

Ver Anexo 1.

1.6 Delimitación de la investigación

El estudio abarca la reestructuración del sistema de jornadas de trabajo del personal, lo cual permitirá hacer las modificaciones necesarias en los días libres del personal implicado.

El estudio será implementado en la empresa Sociedad Nacional de Galápagos C.A., SONGA. Este proyecto está destinado a enfocarse en la elaboración de un manual de procesos para gestionar la contratación adecuada (con el respaldo legal respectivo) del personal del área de producción de la empresa de acuerdo a sus necesidades actuales para el personal de todas las áreas relacionadas a los procesos de producción, cuyo departamento representa un 50% de la población total de la compañía.

El estudio será realizado en la empresa Sociedad Nacional de Galápagos C.A., SONGA, ubicada en Av. Las Esclusas Km. 3.5 vía hacienda la Josefina, pasando las instalaciones de la fábrica de aceros Andec S.A. A continuación, se demuestra en un mapa la ubicación geográfica de la empresa:

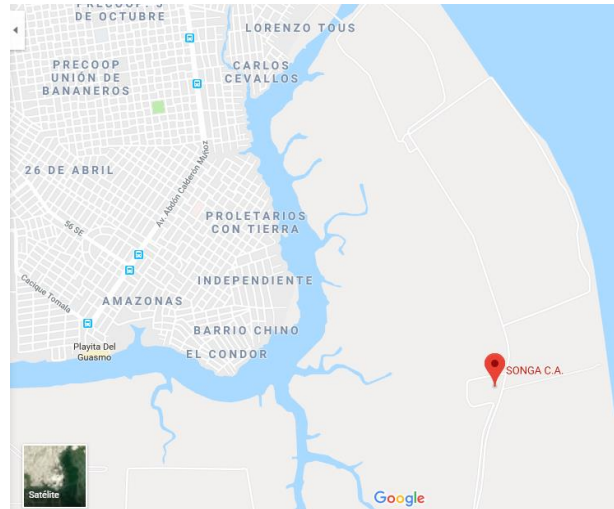


Figura 2. Vista de la ubicación de la empresa.
Fuente: Imagen obtenida con Google Map.

El estudio tiene como tiempo estimado seis meses, comprendidos entre marzo y agosto del año 2018, su implementación se estima para enero de 2019, período durante el cual se realizarán las respectivas investigaciones, encuestas, planteamientos y aprobaciones de los directivos.

1.7 Idea a defender

La elaboración del Manual de Procesos para la Gestión de Talento Humano en el módulo de contratación del personal permitirá una administración óptima del personal de producción de la empresa, además mejorará el ambiente de trabajo al permitirles a los trabajadores disponer del descanso más conveniente para ellos.

1.8 Línea de la investigación

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimiento sustentables

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La naturaleza de la actividad económica a la cual se dedica la empresa SONGA sugiere implementar distintas estrategias laborales debido a lo variable de las jornadas de trabajo y que no existe concordancia entre la jornada normal de trabajo y días de alta producción versus los días de baja producción. Por tal motivo, se propone iniciar un análisis minucioso sobre las implicaciones que tendrá en el trabajador y en la empresa la implementación de un manual de procesos para la reestructuración del sistema de las jornadas rotativas de trabajo y días libres en la empresa.

En SONGA cada departamento es responsable de la elaboración de los manuales de procesos para los diferentes subsistemas que se manejan, los cuales son revisados y aprobados por la Gerencia General.

Por lo antes expuesto y apoyado en el artículo 52 del Código de Trabajo, el presente trabajo de titulación trata de la elaboración de un Manual de Procesos que incida en la reestructuración de la jornada de trabajo, así como el planteamiento de políticas y estrategias internas en la empresa para que se optimice las actividades laborales y esto conlleve a mejorar la producción en la empresa.

Con la reestructuración o modificación del sistema que está operando actualmente, se logrará que el mismo funcione en base a la necesidad de las jornadas de trabajo de la compañía; las mismas que estarán determinadas por el volumen de producción exigido por la demanda del mercado internacional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Manuales de administración y Contratación de personal

Editorial Definición MX (2014, parr.1) describe a un manual de la siguiente manera:

Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste como para dar cuenta de posibles problemas y la forma de evitarlos.

Según la Enciclopedia de Clasificaciones (2017) los manuales pueden ser de la siguiente clase:

Organización: este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

Departamental: dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple

Política: sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Procedimientos: este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

Técnicas: estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Bienvenida: su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

Puesto: determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

Múltiple: estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

Finanzas: tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

Sistema: debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.

Calidad: es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.

Moreno Meza (2011) indica la siguiente clasificación para los manuales administrativos:

Manual de Organización
Manuales Generales y Específicos
Manual de Políticas
Manual de Procedimientos
Manual de Trámites y Servicios al Público
Manuales de Contenido Múltiple (p. 5)

Vivanco (2017, p. 248) expone lo siguiente:

Los manuales de procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

Popular/Impulsa (2015) indica que un manual de procesos es similar a un manual de procedimientos:

El manual de procesos, también conocido como manual de procedimientos, es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización.(parr. 1)

Ris Solutions (2013, parr. 9) describe los objetivos que debe cumplir el manual de procedimiento:

1.- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.

- 2.- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- 3.- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- 4.- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- 5.- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- 6.- Permite la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal.
- 7.- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos.
- 8.- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

Por lo tanto un manual correctamente estructurado facilita a cualquier colaborador de una organización saber sus funciones, donde debe aplicarlas, como debe realizarlas y cuando ejecutarlas, así como los recursos que utilizara para realizar la gestión encomendada.

Moreno Meza (2011) indica los lineamientos a considerar en la elaboración de los manuales de procedimientos:

Los Manuales de Procedimientos, pueden ser Generales o Específicos, son generales cuando se refieren a los procedimientos de toda la Entidad o Dependencia con las Áreas que la integran, y son Específicos cuando únicamente contienen los procedimientos de una función operacional (contabilidad, adquisiciones, etc.), un Área o una sección en particular.

Es importante mencionar, que para la elaboración de cualquier tipo de Manual Administrativo se utiliza la misma Metodología de investigación (entrevistas, cuestionarios y observación).

Para la elaboración de los Manuales de Procedimientos, deberán redactarse los pasos a seguir de las actividades que el Área considere más importantes, y deberán estar descritas tal como se realizan en ese momento. (p. 34)

Gutiérrez (2014) indica cuatro pasos en la elaboración de un manual de procedimientos:

Paso 1. Define el contenido

De acuerdo con la especialista, debes realizar una introducción e identificar el objetivo de las áreas en las que se piensa aplicar el manual. Para ello debes aclarar quienes serán los responsables en cada área para implementarlo.

Paso 2. Recopila información

Se necesita documentar, de manera lógica, cada detalle operativo de las áreas, para ello se recomienda realizar un estudio preliminar de cada una. Para ello necesitas integrar la información a través de análisis y gráficos.

Paso 3. Estructúralo

Cuidar que su estructura sea limpia y con una redacción legible y lógica para aquél que lo lea. También es importante cuidar la ortografía y presentar un índice de contenidos.

Paso 4. Comunícalo

Se debe trabajar en la estrategia de comunicación para que cada colaborador esté enterado de ello y también dar las herramientas para su

fácil acceso. Estos manuales deben contar con lugar y fecha de la elaboración, así como los responsables de su realización y aquellos que lo autorizan. También es importante cuidar los formatos en los que se presentan para cada área y que la información sea clara para cada persona que pueda tener acceso a ella.

La finalidad de la elaboración del presente manual de procesos de gestión de talento humano es determinar la forma de realizar la contratación del personal para que se pueda aprovechar la fuerza laboral en los mayores días de demanda de la producción, como este manual no es propiamente para la Selección y Reclutamiento del personal, por lo tanto, está dirigido a definir el Proceso de Contratación del Personal de Producción de la empresa Songa C.A. Por lo antes indicado el enfoque estará basado en las experiencias de manuales de contratación de algunas empresas, así Conocer (2009, p. 3) en su manual de E.5.1 Contratar Personal presenta las etapas que lo conforma:

Propósito del manual: lineamientos normativos para el reclutamiento, selección y contratación del personal.

Alcance del manual: a que departamento de la empresa se aplica

Políticas en el proceso de contratar personal

Diagrama de flujo del proceso

Descripción de los procedimientos

Documentos de Referencia

FIIAPP. (2014) en su manual de contratación laboral sugiere considerar lo siguiente:

El responsable de Área/Departamento/Equipo/Programa deberá justificar por escrito la necesidad de contratación, a través del documento correspondiente “Solicitud de contratación”

Este documento deberá recoger:

- Puesto a cubrir
- Características/funciones del puesto
- Duración estimada de la contratación

- Salario estimativo. Se respetarán las bandas salariales de la categoría correspondiente (aprobadas por Patronato) en caso de personal de estructura.
- Este dato será fijado finalmente por RRHH.
- Requisitos mínimos del perfil requerido

Este documento será remitido a Recursos Humanos, que evaluará la pertinencia de la solicitud, fijará las condiciones salariales, y en su caso iniciará el proceso de selección o contratación. (p. 5)

Una vez aprobada la solicitud de contrato se procede a la etapa de prueba y entrevista

Finalizadas las fases de prueba y entrevista, el Departamento de RRHH procederá a elaborar la propuesta de contratación en la que se explicará el desarrollo de las distintas fases del proceso y que finaliza con una propuesta sobre la/s persona/s seleccionada/s.

En la propuesta deberá incluirse:

- a. Mención del número de candidaturas recibidas.
- b. Criterios utilizados en el paso de una fase a otra del proceso.
- c. Valoraciones cuantitativas y cualitativas de las entrevistas
- d. Candidato/s propuesto/s

La propuesta deberá contener al menos los tres primeros candidatos por orden de puntuación que se consideren aptos para el puesto ofertado, para el caso de cubrirse sólo una plaza. Si la propuesta de contratación es de varias plazas, deberá contener, al menos, dos candidatos más que el número de plazas a cubrir.

En caso de que la propuesta tenga menos candidatos de los arriba indicados, deberá estar motivada.

Si se hubiese previsto la elaboración de lista de espera, en la propuesta se especificará la composición de la misma, señalando el lugar que ocupa cada uno de los candidatos que la compongan. (FIIAPP, 2014, p. 8)

Riquelme (2017, parr. 4) enuncia nueve etapas que tiene el proceso de contratación del personal en una empresa:

1. Definir el perfil del puesto, dejando claramente establecidas las características, funciones, herramientas, habilidades, experiencia y conocimientos que requerirá la persona que se seleccione.
2. De entre los candidatos elegir al mejor. En esta etapa se puede considerar diferentes opciones.
 - Cubrir el puesto de trabajo con alguien que ya forma parte del grupo de trabajadores de la empresa.
 - Tomar recomendaciones de parte de los empleados de confianza.
 - Publicar la oferta en medios de comunicación.
3. Preseleccionar los candidatos según el curriculum vitae, este paso es importante, ya que evita perder tiempo realizando entrevistas a personas que no califican en el perfil. Para esto se recomienda:
 - Revisar todas las solicitudes y descartar a la primera aquellas que no cumplen con los requisitos.
 - Para simplificar el proceso se realiza una tabla de valoración que incluya cada aspirante y de manera objetiva se le otorga calificación en números a cada rango del perfil por candidato.
4. Para la selección final del trabajador, de acuerdo al perfil del puesto se utilizan herramientas que ayudan a descartar o seleccionar a los candidatos, como test psicotécnicos o de personalidad, pruebas de valoración de los conocimientos, entrevista personal y dinámicas de grupo para comprobar cómo se manejan ante determinadas situaciones y en qué habilidades destaca cada uno.
5. Tomar la decisión, suele ser complicado si existen varios candidatos que cumplen con los requisitos deseados. Realizar un baremo para

puntuar los conocimientos y otros rasgos de interés, puede simplificar la toma de esta decisión de manera objetiva.

6. Tomada la decisión es momento de avisar a la persona seleccionada y al resto de candidatos el fin del proceso y agradecerles su participación. Esto es importante ya que demuestra que tan importante es el recurso humano dentro de la empresa.
7. Para terminar el proceso de contratación, se preparan todos los papeles necesarios para formalizar el contrato.
8. El contrato debe reflejar los datos del trabajador y la empresa, además especificar tipo de contrato, duración, el cargo a desempeñar, salario y beneficios económicos a percibir.
9. Agregar a la persona a la base de datos de los empleados para revisar su situación en la seguridad social y otros aspectos legales, así como tenerlo en nómina para el pago.

2.2.2 Procesos

2.2.2.1 Definición

Numerosos autores contribuyen con definiciones sobre procesos. Entre éstas, podemos citar 3:

ISO 9001:2000 (2005) define proceso como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Por otra parte, un proceso es “una secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente” (Pérez, 2004, p.36).

Una tercera definición indica que un proceso es “un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente” (Camisón, Cruz, & González, 2006, p.843)

De las 3 definiciones antes expuestas, se puede parafrasear ciertos aspectos comunes. Para considerar que se tiene un proceso, se debe contar con actividades relacionadas y ordenadas, para tener un proceso debemos contar con un conjunto de actividades que estén relacionadas entre sí y que sean de cierta manera secuenciales en la mayoría de los casos. La suma de dichas actividades da un valor para el usuario del proceso. El proceso debe poder gestionarse.

Se debe considerar adicionalmente que el proceso puede tener entradas y salidas. Estas últimas serán de gran utilidad para el/los usuario(s) del(los) mismo(s).

Hay que tener presente de que una organización/institución/firma estará constituida por un conjunto de procesos, que se realizan paralelamente. (Camisón et al., 2006)

2.2.2.2 Características y elementos de un proceso

Según Camisón (2006) todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir algunas características, como por ejemplo:

1. Posibilidad de definirse. Siempre tiene que tener una misión.
2. Debe ser finito, es decir debe tener un inicio y un fin claramente definidos.
3. Debe poder ser graficado.
4. Debe ser posible gestionárselo y controlarlo por medio de indicadores que permitan hacerle un seguimiento y tener así la posibilidad de mejorarlo.
5. Debe existir un actor(es) o responsable(s) del proceso.

De la misma forma Camisón (2006) aparte de las características antes mencionadas indica que todo proceso consta de los siguientes elementos:

1. Una(s) entrada(s), suministrada(s) por un proveedor, que cumple unas determinadas características preestablecidas;
2. el proceso, que es una secuencia de actividades que se desarrollan;
3. y una(s) salida(s), que será(n) el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste.

Las entradas y salidas de un proceso pueden ser las salidas y entradas de otro(s) proceso(s) respectivamente. Los diferentes procesos de una organización están intrínsecamente relacionados. Estas entradas y salidas deben estar perfectamente identificadas.

2.2.2.2 La gestión por procesos y sus etapas

“La gestión por procesos puede ser definida como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos” (Carvajal, Valls, Lemoine, & Alcívar, 2017, p.43).

Dicha gestión lleva implícita un cambio cultural en toda la firma, cada persona que pertenezca a ella debe considerar que su trabajo es importante y que participa dentro de un(os) proceso(s). La gestión por procesos se enfoca en los resultados de los procesos, no se centra en las actividades.

Adicionalmente se debe considerar la diferencia entre lo que es un proceso y un procedimiento, para lo cual se acudirá al diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2018): “Proceso: acción de ir hacia adelante, transcurso del tiempo, conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de un operación artificial; y Procedimiento: acción de proceder, método de ejecutar algunas cosas”.

Según lo antes expuesto un proceso especifica lo que se hace y un procedimiento determina la forma de hacerlo; por lo tanto en este trabajo el proceso es el manual que se

desea elaborar, el que estará conformado por procedimientos a seguir en el módulo de contratación del personal en la empresa Songa.

Se define a la gestión de procesos como “una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”.(Bravo, 2009, p. 22)

Mallar (2010) expone que la metodología de la gestión por procesos abarca siete etapas para su aplicación:

Etapa 1 - Información, formación y participación.

Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les brinde.

Por ello, la implementación de la gestión en base a los procesos debe realizarse de la forma más participativa posible.

Para esto, desde el punto de vista práctico, se realizarán Talleres de Trabajo donde se brindará la formación adecuada, enseñándose la metodología necesaria para definir los procesos que se desarrollan en cada unidad.

Etapa 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno

Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se llevará a cabo elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él.

- Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario no son relevantes o importantes por lo cual se pueden descartar.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, si se identifican pocos procesos o por el contrario demasiados, se aumentan las dificultades de gestión posterior.

Se deberá definir la primera y última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. De esta forma se delimita el alcance de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo.

Etapa 3 - Selección de los procesos clave.

Una vez establecido el listado de todos los procesos, deben diferenciarse los procesos relevantes y los procesos clave.

Definimos como proceso relevante a una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente.

En tanto que procesos clave son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio.

Etapa 4 - Nombrar al responsable del proceso.

Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso).

A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos.

Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas.

En esta instancia hay que analizar cada proceso, partiendo de los más importantes, de acuerdo a lo definido en el punto 3.

Elegido el proceso, hay que verificar de qué manera éste da respuesta a los objetivos estratégicos, y si no es así, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso.

Etapas 6 - Corrección de los problemas.

A partir de los resultados de la etapa anterior, donde han quedado definidos los problemas que presenta el proceso y que tienen mayor incidencia sobre los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos del mismo, se considerarán las posibilidades reales de solución a los problemas de forma viable para la organización, a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para solucionar los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema.

Etapas 7 - Establecimiento de indicadores

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado patrón de excelencia funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores.

Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?

- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Luego deberá evaluarse el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso, mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso.

2.2.2.4 Beneficios de la gestión por procesos

Parra (2017, parr. 3) afirma:

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).

Así el éxito de una empresa en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfocan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.

Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica.

2.2.2.6 Diagrama de Flujo de Procesos y Tablas de Procesos

La gestión por procesos está siendo aplicada en las empresas en cada casi todas las áreas, tanto en lo administrativo como en lo operativo, y la forma más efectiva de poder llegar a todos los colaboradores es mediante la realización de diagramas de flujos. Estos diagramas simplifican la comprensión de cada una de las actividades a realizar en cada uno de los procesos, por lo cual son ampliamente utilizados en la elaboración de los manuales; por lo tanto también son incluidos en las guías de contratación del personal como se puede apreciar en las Figuras 3 y 4:

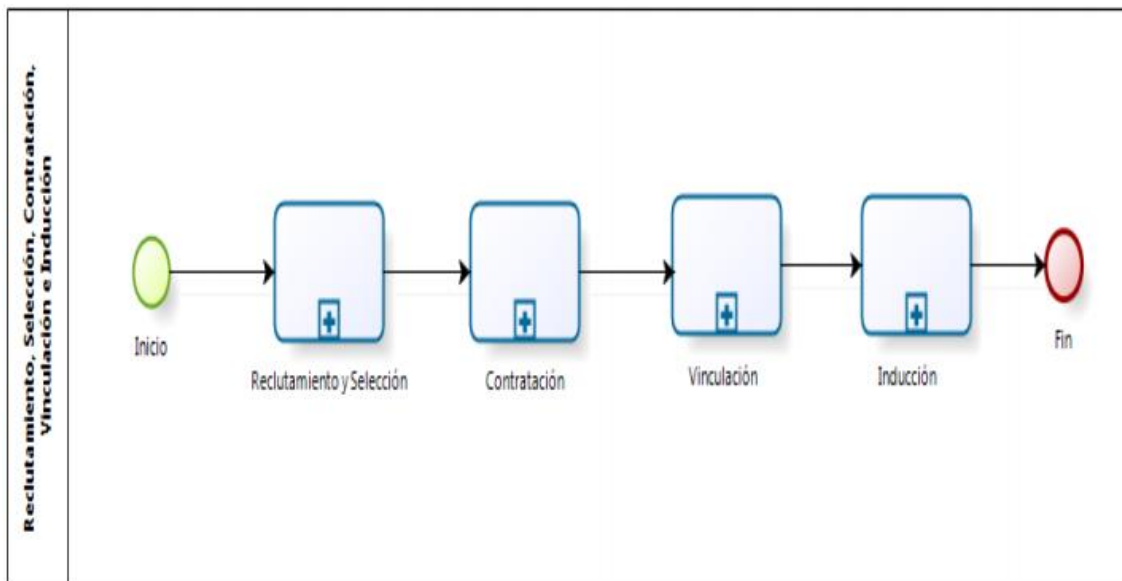


Figura 3. Diagrama de Flujo de Proceso.
Fuente: Superintendencia de Bancos (2018, p. 6).

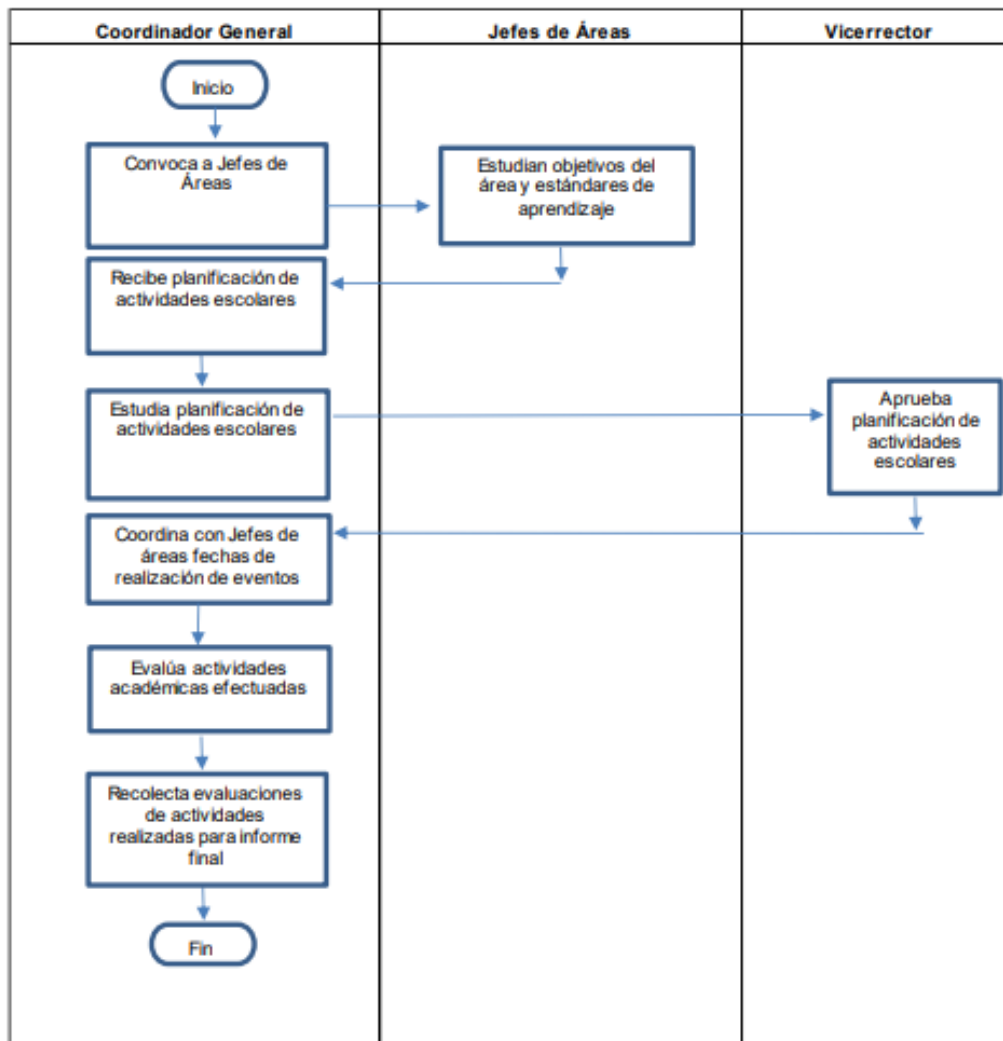


Figura 4. Diagrama de Coordinación de Eventos Culturales.
Fuente: Guaranda (2018, p. 8).

Así como los flujos ayudan a la comprensión de los manuales, también los cuadros o tablas colaboran mucho en este fin, al presentar esquemáticamente las tareas a realizar en cada una de las actividades simplifica la comprensión de las mismas. En el ejemplo que se presenta en la tabla 1 se visualiza lo expuesto:

Tabla 1. Diagrama de Flujo de Proceso

#	Actividad	Descripción	Responsable	Documento
1	Realizar requerimiento de personal	Realizar requerimiento de personal de ser el caso de Contrato de Servicios Ocasionales/ Servicios Profesionales/ Nombramiento Provisional mediante gestor documental.	Responsable del área /Unidad Administrativa requirente	Memo/oficio / Formato Requerimiento (F-RSCVI-003)
2	Verificar el requerimiento de personal	Verificar si el requerimiento de personal es por CSO o por Concursos de méritos	Experto/Analista /Asistente de la Administración del Talento Humano	
3	Autorizar contratación de personal	¿Autoriza la contratación? SI: Pasa a la actividad 4. NO: FIN.	Superintendente de Bancos o su delegado	
4	Analizar documentación	Se analiza las hojas de vida de los candidatos en base al perfil del puesto con los documentos de respaldo. Se define una terna de candidatos que cumplan con el perfil solicitado. ¿Cumple requisitos? SI: Pasa a la actividad 6. No: Pasa a la actividad 5.	Experto/Analista /Asistente de la Administración del Talento Humano	
5	Archivar expediente	Archivar en las carpetas de hojas de vida. FIN	Experto/Analista /Asistente de la Administración del Talento Humano	
6	Realizar informe técnico de cumplimiento de perfil	Validar hoja de vida con el perfil solicitado y se establece el cumplimiento o no del perfil. Se realiza un informe técnico	Experto/Analista /Asistente de la Administración del Talento Humano	Informe técnico de la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección para contratos ocasionales

Fuente: Superintendencia de Bancos (2018, p. 9).

Las tablas también ayudan a la presentación de información a dar conocer dentro del proceso, como es el caso del ejemplo que se muestra en la Tabla 2 que corresponde a una Ficha del Proceso de Selección, Contratación e Inducción de Personal:

Tabla 2. Información básica del proceso

Proceso:	<i>Proceso de Selección, Contratación e Inducción de Personal</i>									
Código del Proceso:	<i>CGAF-DATH-H.1.2</i>									
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Establecer los lineamientos y directrices generales del proceso de Selección, Contratación e Inducción de Personal.</i> <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Requerimiento de las unidades de la institución de contratación de personal</i> ❖ <i>Ingreso de nuevo personal a la institución</i> <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Memorando de requerimiento de contratación enviado por el área requirente</i> ❖ <i>Contrato firmado del nuevo servidor</i> <p>SUBPROCESOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Selección de Personal para Contratos Ocasionales y Código de Trabajo.</i> 2. <i>Inducción</i> 									
Productos/Servicios del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Personas contratadas</i> ❖ <i>Funcionarios capacitados</i> 									
Tipo de Proceso:	❖ <i>Adjetivo</i>									
Responsable del Proceso:	❖ <i>Director (a) de Administración de Talento Humano</i>									
Tipo de cliente:	❖ <i>Interno</i>									
Marco Legal:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ARTÍCULO</th> <th>NORMATIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5,18,16,127</td> <td>LOSEP</td> </tr> <tr> <td>3, 143, 144, 145, 146</td> <td>Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público</td> </tr> <tr> <td>12 hasta el 23</td> <td>Norma Técnica del subsistema de formación y capacitación</td> </tr> </tbody> </table>	ARTÍCULO	NORMATIVA	5,18,16,127	LOSEP	3, 143, 144, 145, 146	Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público	12 hasta el 23	Norma Técnica del subsistema de formación y capacitación	
ARTÍCULO	NORMATIVA									
5,18,16,127	LOSEP									
3, 143, 144, 145, 146	Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público									
12 hasta el 23	Norma Técnica del subsistema de formación y capacitación									

Fuente: MIDUVI (2017, p. 8).

2.2.2.7 Optimización de procesos

El propósito de la optimización de procesos es disminuir al mínimo o de ser posible eliminar la pérdida de recursos como: gastos innecesarios, dificultades, pérdidas de tiempo y errores; es en consecuencia el camino adecuado a seguir para alcanzar la meta del proceso. Existen diversas metodologías que se aplican para la optimización en la gestión por procesos, algunas de las cuales tienen su aplicación en la gestión de talento humano y otras en la organización.

Chiavenato (2009) orienta los cambios de la administración del talento humano a un ambiente más dinámico y orientado al estilo de competencias cada vez más cambiante, en la tabla 3 se presentan las funciones inherentes a una organización más dinámica y cambiante:

Tabla 3. Definición de las Funciones

Función de RH	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor	Reingeniería de los procesos de la organización: servicios en común para la mejora continua
Administración de la contribución de los trabajadores	Aumento de participación y capacidad de los trabajadores	Defensor de los trabajadores para formar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los trabajadores: proveer recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar	Administrar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Fuente: Chiavenato (2009, p. 7).

En la Tabla 4 se puede observar las diferencias en las características de la gestión del talento humano tradicional y las características que están surgiendo en la administración del talento humano, orientadas más al desarrollo personal de los colaboradores y su impacto en el crecimiento de la organización:

Tabla 4. Las nuevas características de la ARH

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de la función de RH • Especialización de las funciones • Varios niveles jerárquicos • Introversión y aislamiento • Rutina operativa y burocrática • Preservación de la cultura organizacional • Importancia en los medios y los procedimientos • Búsqueda de la eficiencia interna • Visión dirigida hacia el presente y el pasado • Administrar recursos humanos • Hacer todo sola • Importancia de los controles de las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el negocio central (<i>core business</i>) del área • Administración de procesos • Adelgazamiento y <i>downsizing</i> • <i>Benchmarking</i> y extraversion • Consultoría y visión estratégica • Innovación y cambio cultural • Importancia de los objetivos y los resultados • Búsqueda de la eficacia de la organización • Visión dirigida hacia el futuro y el destino de la empresa • Asesorar en la administración con personas • Ayudar a los gerentes y los equipos • Importancia en la libertad y la participación

Fuente: Chiavenato (2009, p. 9).

Bizagi Suite (2014) diseñó una herramienta para ser utilizada en un proceso de Contratación e Integración de Personal, de la misma se pueden extraer pasos a seguir en la contratación de colaboradores en una empresa:

El proceso de Contratación e Integración de Personal fue diseñado para ayudar en el ingreso de un nuevo empleado dentro de la organización. El proceso comienza cuando el área de Recursos Humanos es informada sobre el ingreso de un nuevo empleado hasta el final de la primera semana del nuevo empleado dentro de la compañía.

El proceso cubre:

- Solicitar los documentos necesarios para la firma del contrato.
- Solicitar al administrador del área de tecnología la creación de cuentas y permiso de accesos para el nuevo empleado
- Programar con Recursos Humanos reuniones para realizar la inducción sobre la compañía y sus políticas. (p. 3)

Este programa diseñado para el proceso Contratación e Integración puede tener un módulo de complemento denominado Reclutamiento y Selección de Personal, pero

que no es indispensable para la ejecución para el módulo de Contratación e Integración como lo indica Bizagi Suite: “Si no tiene Reclutamiento y Selección, no hay ningún problema, el proceso de Contratación e Integración puede ejecutarse solo. Aunque los procesos se complementan no es necesario instalar los dos”. (2014, P. 5)

2.2.2.8 Business Process Management (BPM)

Business Process Management (BPM) o Gestión de Procesos de Negocios en español, es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, es un planteamiento de conducción flexible, con la finalidad de sistematizar y agilizar los procesos dentro de una empresa y de ser posible también fuera de ella.

Heflo (2017) indica los beneficios de la aplicación del BPM en toda la organización, lo que también incluye a la gestión del talento humano:

La gran ventaja de BPM para una empresa es la mejora continua de los procesos, que permite que las organizaciones sean más eficientes, más firmes y más capaces de realizar cambios que aquellas con enfoque funcional, con el enfoque tradicional de la gestión jerárquica.(parr. 9)

Innovación, flexibilidad e integración con la tecnología. BPM se concentra en alcanzar los objetivos de las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, por medio de mejoras, gestión y control de los métodos, conocimiento, técnicas y herramientas, para analizar, modelar, publicar, optimizar y controlar los procesos que involucran recursos humanos, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información.(parr. 10)

2.2.2.8.1 Fases o Etapas

Pastrana (2013, parr. 3) señala que Business Process Management (BPM) es una metodología que se desarrolla en cinco fases o etapas:

1. Análisis de procesos. Se identifican los procesos actuales o los nuevos a implantar para saber cómo definirlos (definición de tareas, ejecución, reglas, personas encargadas...)

2. **Diseño.** A partir del primer análisis se lleva a cabo el diseño sobre cada uno de los procesos de negocio en función de los objetivos que se quieran conseguir y de los recursos con los que se cuente. Además, se hará un modelo o simulación de los procesos para ver cómo se comportaría y las mejoras a introducir.
3. **Ejecución.** Puesta en marcha de los procesos. Se automatizan a partir de un motor de Workflow y se integran las aplicaciones, los datos y las personas.
4. **Monitorización y análisis.** Tras su ejecución, es importante medirlos para saber si se están llevando de forma satisfactoria o no. La información obtenida se relaciona con la estrategia empresarial para ver si se están cumpliendo los objetivos y detectar posibles fallos.
5. **Optimización.** El ciclo se cierra intentando introducir todas las mejoras posibles al proceso y optimizando nuevas estrategias, según se hayan conseguido los objetivos propuestos.

2.2.2.8.2 Ventajas y desventajas de la metodología BPM

Son muchas las ventajas de los Sistemas de BPM tanto desde el punto de vista tecnológico como estratégico:

- **Automatización:** Incremento de la productividad y reducción de errores. **Agilidad:** Rápidos tiempos de respuesta a problemas, desarrollar soluciones y para el cambio total.
- **Flexibilidad:** Combinando el alcance y la capacidad los sistemas de información con la tecnología moderna, y la mejora de los procesos aplicando técnicas para tal fin.
- **Visibilidad:** Obteniendo información en tiempo real relacionada con la ejecución de los procesos (duración, costos, etc.).
- **Colaboración:** Estrecha la relación entre TI y el negocio.
- **Gerencia:** Fortaleciendo el control de la gestión y el cambio.

Con BPM:

- El trabajo no queda atascado o extraviado.

- Los jefes pueden enfocarse más en los problemas del negocio y del personal, tal como el rendimiento y capacitación individual, mejoras de procedimientos, y casos especiales, más que en la rutina de asignación de tareas.
- Los procedimientos son formalmente documentados y seguidos de forma exacta y estándar, asegurando que el trabajo es llevado a cabo en la forma planificada, cumpliendo a su vez todos los requerimientos y normas del negocio y externos.
- La persona adecuada, dispositivo o sistema es asignado a cada caso, y los casos más importantes o críticos en el tiempo, son asignados primero. Los usuarios no gastan tiempo escogiendo sobre cual caso trabajar, aplazando quizás aquellos casos más importantes, pero de mayor dificultad.
- Se logra el procesamiento paralelo, donde 2 o más actividades no dependientes pueden ser realizadas concurrentemente, generando así beneficios en cuanto a reducción de tiempo de los procesos, mejor servicio al cliente y reducción de costes.
- Convertimos el entorno de trabajo de “Reactivo” a un entorno “ProActivo”, con todas las ventajas y beneficios que esto conlleva.

2.2.3 Gestión de Talento Humano

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape, publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

Trebilcock (2014) describe a la gestión del talento humano de la siguiente manera:

En un sistema de relaciones laborales se incorporan valores sociales (p. ej., libertad de asociación, sentido de la solidaridad de grupo, búsqueda de

la optimización de beneficios) y técnicas (p. ej., métodos de negociación, organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos). Históricamente, los sistemas de relaciones laborales se han clasificado de acuerdo con categorías nacionales, pero la validez de este procedimiento es cada vez menor debido a la creciente diversidad de las prácticas de cada país y el auge de una economía de naturaleza más global impulsada por la competencia internacional. (p. 2)

Work Meter/ Buen trabajo. (2015) expresa los cambios en la gestión del talento humano:

Las personas han cambiado su escala de valores y los modelos laborales tienen que adaptarse a las nuevas circunstancias. La gestión del talento ha de ser concebida desde la óptica de una empresa moderna, abierta y flexible.

El cambio de mentalidad de los empleados, que mayoritariamente se sienten atraídos por empresas con estilos de trabajo flexibilizados (en concreto el 88% están de acuerdo con esta afirmación), necesita tener su reflejo en la evolución cultural de las empresas, paso imprescindible para hablar de la implantación de políticas de trabajo más flexibles. (p. 31)

Toro y Sanín (2013) con respecto al cambio en la gestión del talento humano indica en sus conclusiones:

Dado que analizar una dificultad y realizar acciones de mejora implica esfuerzo, y en ocasiones sacrificio personal o colectivo, las personas tenderán a no emprender acciones de mejora de modo espontáneo y voluntario. Esta tendencia no se observaría en equipos funcionalmente maduros liderados por personas autocríticas y emocionalmente equilibradas. En ocasiones los cambios exigen que alguien en el equipo adopte un modo de actuar al que no estaba acostumbrado, que renuncie a un estilo personal, a una ventaja o privilegio y, en general, que asuma un costo o un sacrificio que se requiere para el bien de la colectividad. (p. 160)

Cuesta (2017) expone que existen tres elementos vinculados en la gestión estratégica del talento humano:

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos (en adelante, rr. hh.), son: la consideración de los rr. hh. como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos (en adelante, GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (p. 2)

Ekos (2018) expone que la gestión del talento humano está vinculada con los cambios y tendencias del entorno:

La gestión de talento es la clave de las empresas para conseguir resultados. Es un sistema dinámico, en constante evolución que responde proactivamente a la competitividad de los mercados. Debe observarse como un proceso integral desde la atracción de candidatos hasta la gestión de clima y desempeño. Es por esto, que frente a un entorno de revolución digital y cambio acelerado es importante replantearnos si tenemos a los mejores profesionales para poder afrontar los retos de cada negocio. (parr. 1)

Es importante que el colaborador siempre esté informado y actualizado, por lo que una gestión importante en la administración del talento humano es capacitar a los trabajadores, para que estén preparados a los cambios que se presenten, por lo que en el Reglamento Administración Recursos Humanos Secretaría Presidencia en los artículos 59 y 60 se enfatiza lo expuesto:

Art. 59.- CAPACITACION.- La capacitación es la preparación dirigida para mejorar, ampliar y actualizar conocimientos, habilidades, capacidades y cambio de actitudes y comportamientos, con el fin de lograr

eficiencia y eficacia de los servidores de la Presidencia de la República en el desempeño del puesto de trabajo.

Art. 60.- La Dirección Administrativa Financiera a través de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, es la responsable de elaborar el programa anual de capacitación en base de los siguientes parámetros:

- a) Establecimiento de necesidades de capacitación por áreas y servidores;
- b) Análisis comparativo del inventario de especialidades o campos de actividad de la Presidencia de la República;
- c) Determinación de áreas críticas o deficientes;
- d) Programas de estudios y prospectos del mercado;
- e) Selección y designación de instructores, sistemas o instituciones, así como de participantes a diferentes eventos; y,
- f) Determinar los recursos necesarios, para la realización de la capacitación. (Secretaría Presidencia, 2006, p. 15)

2.3. Marco Legal

El manual de procesos para el módulo de contratación del personal en la empresa Songa C.A. estará basado en el Código de Trabajo del Ministerio de Trabajo del Ecuador (2012), aquí se exponen los principales artículos relacionados con la elaboración del presente compendio:

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado (p. 3)

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a

prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (p. 4)

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo (p. 8)

Art. 19.- Contrato escrito obligatorio.- Se celebrarán por escrito los siguientes contratos:

- a) Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada; b) Los de obra cierta cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios mínimos vitales generales vigentes; c) Los a destajo o por tarea, que tengan más de un año de duración; d) Los a prueba; e) Los de enganche; f) Los por grupo o por equipo; g) Los eventuales, ocasionales y de temporada; h) Los de aprendizaje; i) Los que se estipulan por uno o más años; j) Fuente: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008 ; y, k) Los que se celebren con adolescentes que han cumplido quince años, incluidos los de aprendizaje; y l) En general, los demás que se determine en la ley. (p. 12)

El Ministerio de Trabajo (2012) en el artículo 45 literal a) del Código de Trabajo manifiesta que son obligaciones del trabajador “Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos”(p. 22). Con respecto a la jornada de trabajo expone lo siguiente: “Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas

semanales, salvo disposición de la ley en contrario” (p. 23). En caso de cambios en las jornadas se tiene la siguiente legislación: “Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor” (p. 23).

Sobre la duración de la jornada y días de descanso el Ministerio de Trabajo (2012) presenta los siguientes artículos:

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores. (p. 23)

Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos.- Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo.

En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y,

2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público. (p. 24)

Art. 62.- Trabajo en días y horas de descanso obligatorio.- En los días horas de descanso obligatorio el empleador no podrá exigir al trabajador labor alguna, ni aun por concepto de trabajo a destajo, exceptuándose los casos contemplados en el artículo 52 de este Código. (p. 25)

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para

que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa. (pp. 26-27)

Es importante tener presente el código laboral, ya que así se está formalizando con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. Lo cual se hará mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se presentará la actividad a desempeñar.

Las nuevas reformas laborales impulsadas por el Consejo Nacional de Trabajos y Salarios que es un organismo tripartito del Ministerio de Trabajo han presentado diversas reacciones, así se tiene la de Richard Gómez, dirigente de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y vocal del Consejo (citado por El Comercio, 2019, párr. 13) que manifestó lo siguiente: “que los primeros anuncios aplicarán para nuevas contrataciones. En el caso de que trabajadores fijos quieran cambiar su jornada, lo podrán hacer mediante un acuerdo firmado con su patrono y siempre que sea autorizado por el Ministerio de Trabajo”.

2.4. Marco Conceptual

Aquí se presentan las conceptualizaciones que tiene el autor del presente trabajo de los principales términos utilizados en el mismo:

Contrato de trabajo.- Transacción laboral realizada entre un representante de una empresa y una persona, con el cual ésta se compromete a la prestación de servicios especificados para la empresa conforme a una remuneración pactada.

Estrategia.- Es la programación de un objetivo que se propone una persona o una organización.

Gestión del talento humano.- se relaciona con el manejo del personal de una empresa, enfocada a la obtención de un mejor aprovechamiento del mismo, tanto en lo referente al conocimiento y capacidades de cada uno de los colaboradores como de la satisfacción de cada una de las personas en trabajar dentro de la empresa.

Indicador de gestión.- Es un valor cuantificable fijado para determinar si algo se está realizando bien, por lo que deben mostrar datos reales para así hacer una correcta valoración de la gestión.

Índice de Productividad.- Es un número o razón entre la producción obtenida por una actividad y el costo incurrido en la realización de ese proceso, se considera adecuado cuando aumenta sin que la empresa tenga que incurrir en más gastos.

Jornada de trabajo.- Abarca el número de horas que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente para el cumplimiento de sus funciones, no es lo mismo que el horario de trabajo.

Manual de procesos y/o procedimientos.- Compendio de pasos o etapas a seguir a manera de procedimiento para la realización de un proceso. Y que tienen como finalidad facilitar las funciones laborales de un departamento o de una organización.

Personal operativo.- Es el personal cuya actividad laboral está relacionada directamente con los procesos de aprovisionamiento y fabricación.

Proceso.- Paso o etapa de avance de una actividad, la misma que puede estar relacionada con otras actividades. Se puede indicar que es la consecución de algunas etapas o secuencias.

Procedimiento.- Es la manera de conseguir un proceso, es decir, la forma sistematizada de realizar una actividad.

Producción.- Es cualquier actividad que genera bienes tangibles o intangibles, es decir, consiste en la creación de productos o servicios, los mismos que deben generar rentabilidad a un negocio o empresa.

Rendimiento laboral.- Relación entre los objetivos, metas, tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograr un objetivo.

Satisfacción laboral.- Es la actitud que presenta el trabajador frente a sus obligaciones; así se puede decir que la satisfacción se da cuando hay conformidad entre el trabajo real que se desempeña y las expectativas que el trabajador haya creado sobre el mismo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo tiene como objetivo principal la elaboración de un manual de procesos en el módulo de contratación de personal, es decir, debe identificar los elementos y su combinación dentro de la contratación del personal que en un documento reflejen el procedimiento o los procedimientos a seguir que beneficien a sus trabajadores y a la productividad de la empresa.

El primer paso es identificar la información necesaria, ¿qué información se requiere obtener de los trabajadores?, ¿qué nivel de satisfacción se tendrá al aplicar el proyecto de reestructuración del sistema de jornada de trabajo? Toda esta recopilación lleva a la consecuente aplicación de una investigación descriptiva que permita conocer y exponer sobre la situación, costumbres y actitudes predominantes del grupo al que va enfocado el proyecto, es decir en marco en el que se desenvuelven, intereses, metas, etc.

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque dado a la presente investigación es del tipo mixto.

3.2.1 Cuantitativo:

El enfoque cuantitativo nos permite examinar los datos de manera numérica, utilizando Estadística, para lo cual es necesaria la recopilación de datos como días de mayor producción, cantidad de personas a trabajar por jornada, incluyendo la evaluación económica de la aplicación del manual propuesto.

3.2.2 Cualitativo:

El enfoque cualitativo para el presente proyecto está dirigido a determinar falencias y potencialidades tanto de los trabajadores como de la gestión del talento humano, con la finalidad de determinar el documento más idóneo en la contratación del personal por parte de la empresa los consumidores, características de productos actuales, nivel de oferta, y finalmente la notoriedad de marca.

3.3 Fuentes de investigación

Fuentes Primarias

- Encuestas realizadas a los trabajadores del área de producción la empresa SONGA
- Entrevistas con supervisores y jefes de producción
- Entrevista realizada a la Gerencia General

Se realizaron las encuestas a los colaboradores del área de producción para saber su opinión con respecto a los cambios a realizar en las jornadas laborales y que se implementarán en el manual de procesos en el módulo de contratación, ya que es importante conocer la predisposición del trabajador a los cambios propuestos.

La entrevista a los jefes y supervisores es una referencia para conocer qué tan factible será la aplicación de los cambios conforme a la experiencia que tiene cada uno de ellos en su área de trabajo.

La entrevista a la Gerencia General tuvo como finalidad conocer los motivos que justifican la propuesta del cambio de jornada y la factibilidad de su aplicación

Fuentes Secundarias

- Estadística del departamento de Talento Humano de la empresa SONGA
- Estadística del departamento de producción de la empresa
- Código de trabajo del Ministerio de Relaciones laborales
- Textos y artículos relacionados con el tema del proyecto

3.4 Técnicas de la investigación

Encuesta.- Se aplicó la encuesta a una muestra del personal del área de producción para poder conocer la predisposición que tendrán a los cambios propuestos en el manual a la jornada laboral; ya que la colaboración de los trabajadores es importante para la empresa (ver la entrevista realizada a la Gerente General). Se pueden determinar cuatro razones que justifican la realización de la encuesta a los trabajadores:

- Desde el punto de vista legal, los trabajadores pueden negarse al cambio de la jornada y respaldarse al contrato original o inicial.
- El área de producción represente el 50% del total de los trabajadores de la empresa SONGA.
- En años anteriores (ver Figura 1) se ha perdido parte de la mano de obra calificada, debido a decisiones tomadas sin considerar como afectaría la jornada laboral a los empleados.
- Ninguna persona es productiva al 100% si no está motivada o considerada en lugar de trabajo, así como sin el descanso apropiado.

Con esta técnica se tiene el enfoque cuantitativo de la investigación, se tomó como población el total de los trabajadores pertenecientes al área de producción para la extracción de la muestra. El cuestionario utilizado se presenta en el Anexo 2

Entrevista.- Con el objetivo de profundizar y percibir el impacto que puede tener el planteamiento del proyecto en cuestión, es necesario reunirse con los jefes y supervisores de las áreas involucradas realizando preguntas que permitan obtener información que ayudará a tomar decisiones orientadas a una mejora en el clima laboral y productivo de la empresa. La guía empleada en las entrevistas se puede ver en el Anexo 3.

En el Anexo 4 se presenta la guía utilizada para la entrevista a la economista Elizabeth Landes, Gerente General de SONGA.

3.5 Población y muestra

La población para la aplicación del presente trabajo está determinada por las personas que laboran dentro del área de producción de la empresa SONGA, debido a que la presente propuesta se aplicará directamente a esta área de la empresa; los otros departamentos de la organización seguirán con el tipo de contratación laboral vigente en la empresa y basado en la regulación del ministerio de relaciones laborales.

Aplicando la fórmula para la determinación de la muestra en población finita (conocida) se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

p: Probabilidad de éxito (Proporción esperada)

q: Probabilidad de fracaso (1-p)

e: Error máximo admisible

z: Estadístico de la distribución normal (Depende del Nivel de Confianza)

Los datos para la formula anterior son:

N	612
NC	95
p	0,5
q	0,5
e	0,06
Z	1,96

Desarrollando la fórmula y aplicando los respectivos cálculos se obtiene como tamaño de la muestra: 186

Se redondeó a 200 personas, las mismas que fueron entrevistadas durante su tiempo de almuerzo y descanso después del mismo, el tiempo de realización de la encuesta fue de 10 días.

3.6. Análisis de los resultados

Los análisis de los resultados obtenidos en la investigación del presente trabajo se han dividido basándose en las dos técnicas empleadas, las que fueron la encuesta y entrevista.

3.6.1 Resultado de entrevista a la Gerencia General

A continuación se presenta la entrevista realizada a la economista Elizabeth Landes Gerente General de SONGA C.A.:

1. ¿Cuál o cuáles serían los principales motivos para realizar un cambio de jornada laboral en la empresa?

Se podría decir que son dos motivos principales que justifican el cambio de la jornada laboral en el área de producción. Estos son Financiero y Social.

2. Por favor podría ampliar los motivos antes indicados del cambio de jornada
Financiero.- Se espera que con el cambio de jornada de los días laborables de la semana (lunes a viernes) a los días de fin de semana (sábado y domingo) genere una reducción en los egresos por pagos de horas extraordinarias, lo que se traduciría en un ahorro en los costos de producción.
Social.- Con este cambio de jornada se espera que los trabajadores también puedan planificar mejor su tiempo libre y personal, actualmente están trabajando los fines de semana debido a que en esos días la producción se incrementa, y al trabajar de lunes a viernes en su jornada normal prácticamente solo tienen pocas horas de descanso y recuperación.

3. ¿Cree que se debería realizar una consulta previa al personal si se van a realizar cambios en la jornada laboral?

Aunque todavía está en estudio el cambio a la jornada laboral propuesto por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, de ser aprobado no se sabe que tan

factible sea de aplicarlos para los trabajadores actuales de la empresa, ya que hay representantes de los gremios de los trabajadores que ya están reclamando, por lo tanto, para prevenir posibles problemas creo que es necesario medir la reacción que tendrán los empleados del área de producción de esta empresa al cambio de la jornada laboral, incluso pienso en algunas de sus respuestas podrían ayudar a una mejor forma de plantearles la nueva jornada laboral para no provocar algún malestar entre ellos.

Lo que se trata de evitar es que los empleados al sentirse ignorados tomen actitudes negativas como reclamos o renuncias a sus trabajos, ya que se correría el riesgo de perder mano de obra calificada.

4. ¿Qué acciones tomarían si hubiera un mayoritario rechazo al cambio de la jornada laboral por parte de los trabajadores actuales del área de producción?

En el caso de que eso ocurriera se trataría de convencerlos que este cambio es beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores del área de producción, un ahorro en lo económico siempre permitirá que la empresa pueda reinvertir dentro de ella y crecer como empresa, crecimiento que también beneficia a los trabajadores a través de las utilidades.

La primera respuesta presenta a una empresa comprometida con la reducción de los costos de producción, pero también interesada en la parte social de su talento humano. Así en la respuesta a la segunda pregunta expone con más detalles que el cambio de esta jornada permitirá al área de producción y a la empresa en general ahorros en el pago de horas extraordinarias como ocurre en la actualidad al trabajar los fines de semana, especialmente los sábados; y también manifiesta la preocupación por la salud de los trabajadores ante el poco descanso que puedan estar teniendo.

La respuesta a la tercera pregunta presenta una empresa interesada en conocer la reacción de sus trabajadores a los cambios propuestos, ya que incluso manifiesta que cualquier idea que viniese de ellos podría ser considerada como válida de ser aplicada en beneficio para la acogida del cambio de la jornada.

La última respuesta manifiesta que siempre la empresa buscará la vía del consenso mayoritario antes que la confrontación o la imposición.

3.6.2 Resultados de las entrevistas a las jefaturas

Se realizó entrevistas a los mandos medios y asistentes de producción que también trabajan en jornadas de producción según necesidades de la empresa para conocer sus opiniones acerca de los cambios en el módulo de contratación con respecto a laborar los días sábado o domingo en lugar de alguno de los días laborables de la semana, que se aplicará al personal actual y al ser contratado en el futuro; se escogieron al azar 15 personas del total de los 30 jefes y/o asistentes a los que se les aplicó la guía de 4 preguntas (ver el Anexo 2). Los resultados se presentan resumidos en la Tabla 5 y a continuación se presentan las respuestas obtenidas del personal de mandos medios:

Primera pregunta: ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la función que desempeña en la actualidad y que función hacía antes?

Entre las funciones desempeñadas actualmente por las personas que fueron entrevistadas se tiene: Jefe de línea, Monitor de procesos, Supervisor de planta, Supervisor de cámara, Jefe de liquidaciones, etc. Con respecto al tiempo de trabajo y funciones que desempeñan es muy amplio, así se tienen cinco personas con 17, 16, 15 y 14 años que entraron desde puestos muy básicos, incluso de obreros y que hoy actualmente realizan funciones de jefaturas de líneas, monitores de proceso, supervisores, etc. Entre las personas entrevistadas con menos de 10 años y más de 2 años en la empresa se tuvieron 5 colaboradores, los que al igual que los más antiguos entraron a otras funciones antes de realizar la función que actualmente desempeñan. También se da el caso de personas que han entrado al puesto que se encuentran desempeñando actualmente y que por lo general tienen menos de un año.

Segunda pregunta: ¿Qué piensa de adaptar los días de trabajo (lunes, martes, miércoles, jueves y viernes) según las necesidades de producción de la empresa?

Casi la totalidad de los entrevistados (13 personas) respondieron que no tendrán problema en laborar según los requerimientos de la producción, ya que la producción de la empresa no está sujeta a los días laborables sino a la necesidad de la demanda, una persona respondió que está bien siempre que se respeten los días libres y otra persona que sería factible con dos turnos de trabajo. En la Figura 5 se presentan estas respuestas:

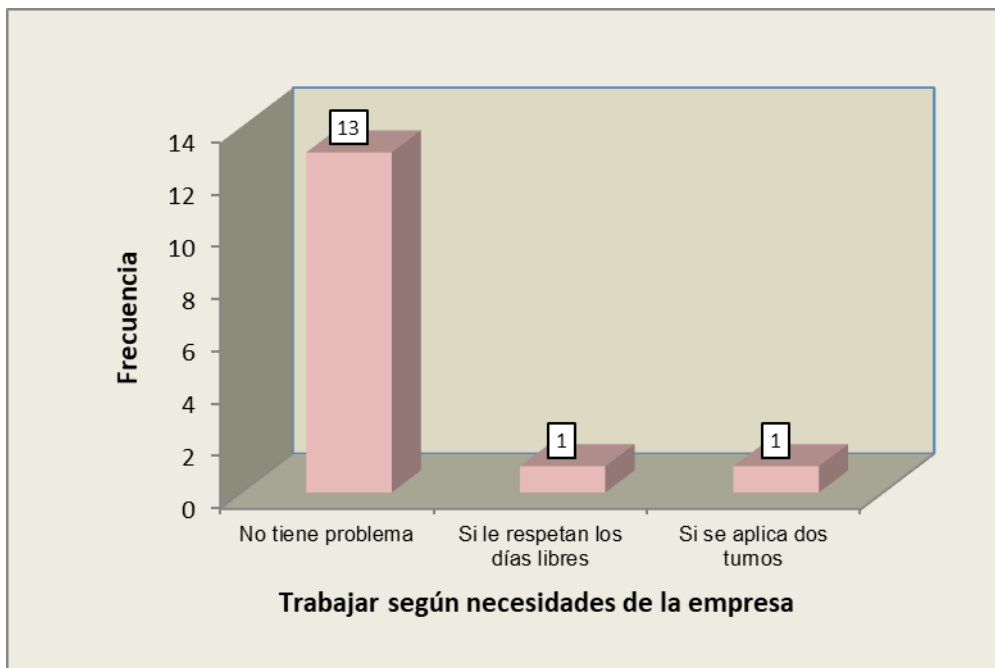


Figura 5. Aceptación de trabajar según necesidades de la empresa.
Elaborado por: Mora, J (2019)

Tercera pregunta: ¿Cómo cree usted que responderían los trabajadores si se trabajará los fines de semana y se descansaría uno o dos días entre semana (lunes a viernes)?

Ocho de las personas entrevistadas contestaron que los trabajadores del área de producción reaccionarían de forma positiva y colaboradora al cambio de trabajar los fines de semana en lugar de los días laborables establecidos; cinco de los entrevistados respondieron que no habría inconveniente sí es que le respetan los días libres a los que tiene derecho el trabajador; y dos contestaron que los trabajadores no pondrían reparo en trabajar los fines de semana sí se les reconoce el sobretiempo, como se observa en la Figura 6.

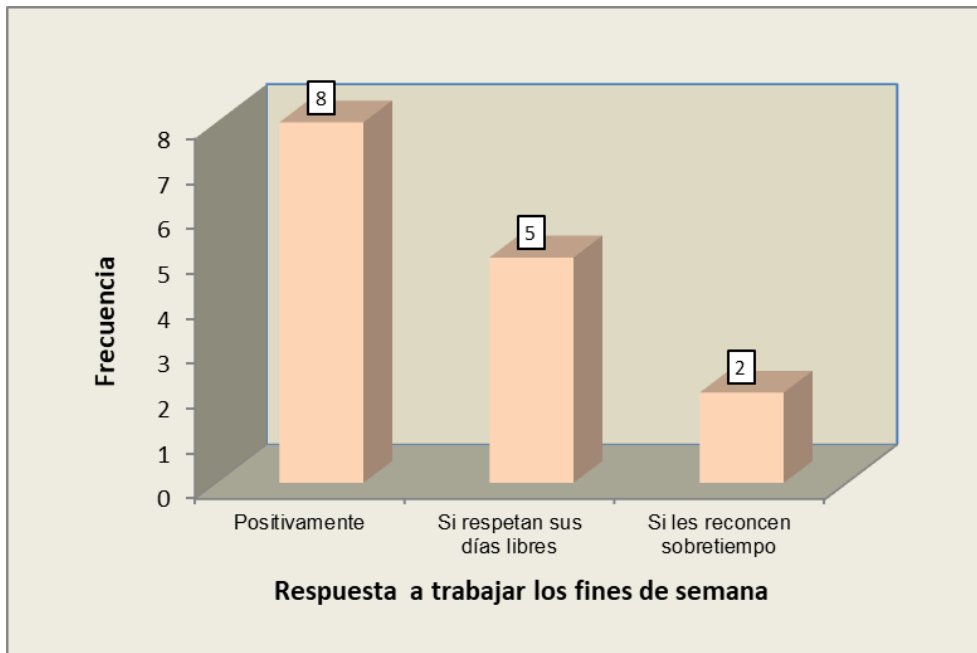


Figura 6. Factibilidad de trabajar los fines de semana por los días laborables.
Elaborado por: Mora, J (2019)

Cuarta pregunta: ¿Cree que para la empresa y especialmente el área de producción es más ventajoso aprovechar trabajar los días de mayor demanda productiva que los días entre semana (lunes a viernes) que no sean los de mayor producción?

A esta pregunta todas las personas de las jefaturas de producción contestaron que siempre será más ventajoso trabajar los días de mayor producción aunque esto fuesen los días sábados y/o domingo, ya que en esta forma se aprovecha más la mano de obra con que se cuenta en la empresa y se atiende eficientemente la demanda de los clientes.

Tabla 5. Resumen de las entrevistas realizada a las jefaturas de mandos medios

Persona	Función en el Dpto. Prod.		Tiempo de Trabajo		Trabajar según necesidades de la empresa	Respuesta a trabajar los fines de semana	Trabajar los días de mayor demanda
	Antes	Actual	En la Empresa	En la Función Actual			
1	Valor agregado	Monitor de Procesos	14 años	5 años	No tiene problema	Positivamente	Ventajoso
2	Inspector de calidad	Analista de material	8 años	3 años	No tiene problema	Positivamente	Ventajoso
3	Monitor de Procesos	Jefe de Sector Jr	6 meses	3 meses	No tiene problema	Positivamente	Ventajoso
4	Supervisora de caja	Supervisora de lavandería	15 años	3 años	No tiene problema	Positivamente	Ventajoso
5	Supervisor de patio	Supervisor de patio	1 año 4 meses	1 año 4 meses	Si se aplica dos turnos	Si respetan sus días libres	Ventajoso
6	Ayudante de servicios varios	Jefe de Línea	8 meses	6 meses	No tiene problema	Positivamente	Ventajoso
7	Supervisor de descabezado	Jefe de Línea	14 años	6 años	Si le respetan los días libres	Si les reconcen sobretiempo	Ventajoso
8	Analista de laboratorio	Monitor de Procesos	6 años	3 años	No tiene problema	Si les reconcen sobretiempo	Ventajoso
9	Controladora de Línea	Supervisora de planta	17 años	10 años	No tiene problema	Si respetan sus días libres	Ventajoso
10	Inspector de calidad	Monitor de Procesos	4 años	3 meses	No tiene problema	Si respetan sus días libres	Ventajoso
11	Inspector de calidad	Monitor de Procesos	3 años	1 año	No tiene problema	Si respetan sus días libres	Ventajoso
12	Supervisor de cámara	Supervisor de cámara	3 meses	3 meses	No tiene problema	Positivamente	Ventajoso
13	Supervisor de cámara	Supervisor de cámara	8 meses	8 meses	No tiene problema	Positivamente	Ventajoso
14	Obrera	Supervisora de pelado	16 años	8 años	No tiene problema	Positivamente	Ventajoso
15	Asistente de liquidaciones	Jefe de liquidaciones	8 años	4 meses	No tiene problema	Si respetan sus días libres	Ventajoso

Elaborado por: Mora, J (2019)

3.6.3 Resultados de la encuesta

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la encuesta realizada a la muestra obtenida de la población definida se aplicó el programa IBM SPSS Versión 24 (Statistical Package for the Social Sciences):

Primera pregunta: ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la empresa?

Con esta pregunta se espera conocer los diferentes años que llevan los trabajadores en la empresa y si el mismo puede ser un factor de aceptación o rechazo a los cambios a proponerse. Esta pregunta también permitirá conocer el nivel de rotación de los empleados, ya que, si la mayoría tienen pocos años de trabajo en la empresa, implica que los mismos no duran mucho tiempo en la firma, entre los posibles motivos.

En la Tabla 6 se aprecia que de las 200 personas encuestadas la mayor cantidad (85) corresponden a colaboradores con menos de un año en la empresa, las 115 personas restantes se encuentran distribuidas en cantidades similares su tiempo en la empresa.

Tabla 6. Tiempo laborando en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	85	42,5	42,5	42,5
	De 2 a 5 años	42	21,0	21,0	63,5
	De 6 a 10 años	30	15,0	15,0	78,5
	Más de 10 años	43	21,5	21,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Fuente. Tabla obtenida mediante SPSS v24.0

Elaborado por: Mora, J (2019)

En la Figura 7 se presenta la antigüedad del personal de producción en una distribución proporcional, donde se observa que las personas con menos de un año representan el mayor porcentaje de los trabajadores de producción, con el 42.5%

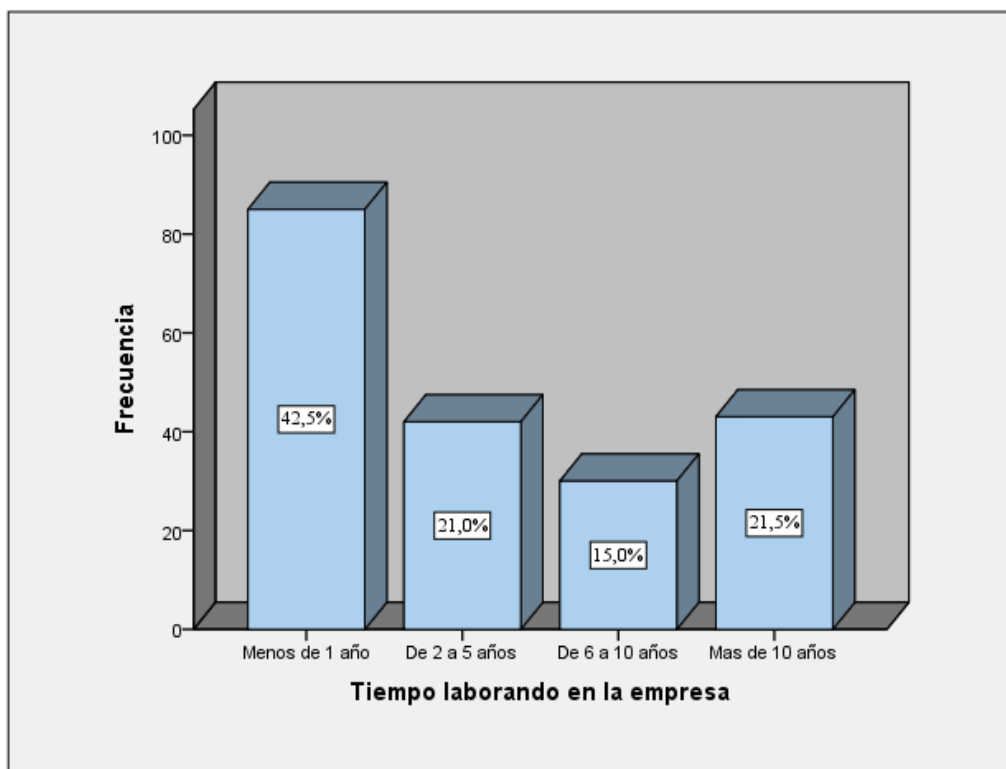


Figura 7. Tiempo que labora en la empresa
Elaborado por: Mora, J (2019)

Segunda pregunta: ¿Qué tan satisfecho se siente de pertenecer a esta empresa?

Esta pregunta permite conocer el agrado que siente el personal de producción de estar trabajando en la empresa SONGA, ya que cuando un colaborador se encuentra satisfecho, es proactivo y colaborador en los cambios que se puedan dar en las jornadas de su trabajo.

En la Tabla 7 se presentan las frecuencias del personal según el grado de satisfacción que siente al laborar en esta empresa, siendo Muy Satisfecho y Satisfecho los de mayor respuesta con 109 y 74 personas respectivamente. La suma de las dos respuestas llevadas a proporciones representa que el 91.5% de los empleados se encuentra a gusto de trabajar en este departamento de SONGA. (Ver Figura 8)

Tabla 7. Satisfacción en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o Muy insatisfecho	4	2,0	2,0	2,0
Medianamente satisfecho	13	6,5	6,5	8,5
Satisfecho	74	37,0	37,0	45,5
Muy satisfecho	109	54,5	54,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Fuente. Tabla obtenida mediante SPSS v24.0.

Elaborado por: Mora, J (2019)

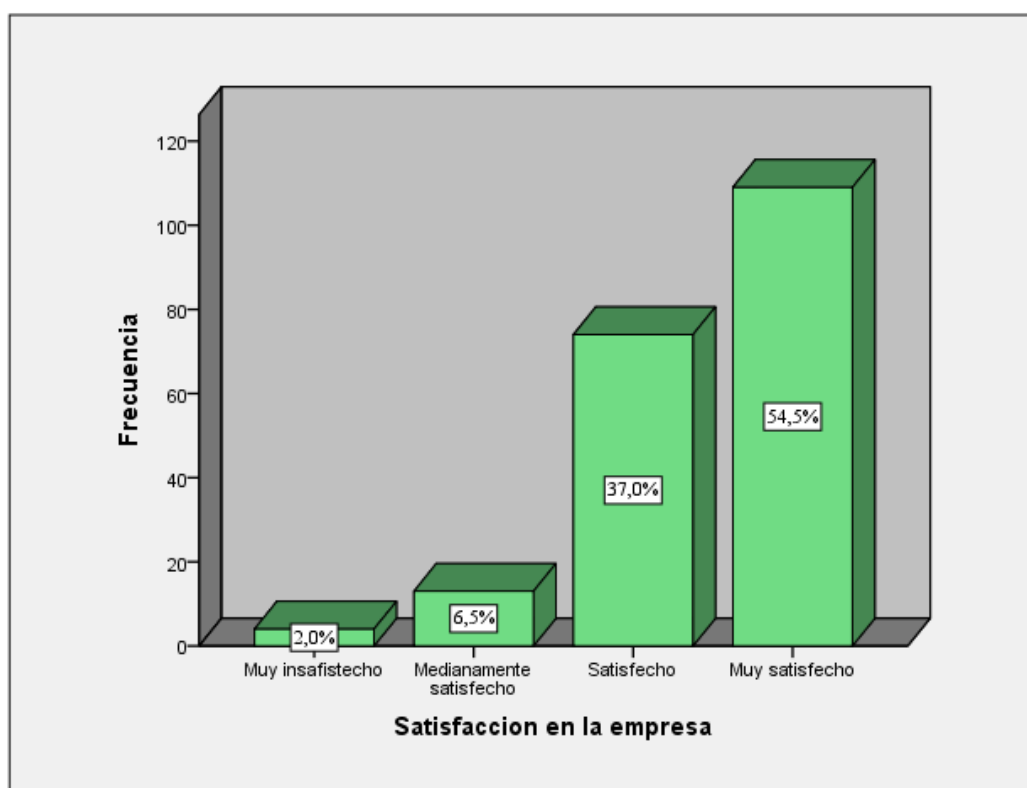


Figura 8. Satisfacción de pertenecer a la empresa.

Elaborado por: Mora, J (2019)

Tercera pregunta: ¿Se encuentra satisfecho con su horario de trabajo?

Con esta pregunta se espera identificar si la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con el horario que cumplen en la empresa, ya que, de no ser así, estarían más dispuestos a una propuesta de cambio que se ajuste más a sus intereses personales.

La satisfacción que sienten con su horario de trabajo los empleados del área de producción de la empresa SONGA se puede observar en la Tabla 8, la mayor cantidad se encuentra Satisfecho (97) seguidos por Muy Satisfecho (48) y Medianamente Satisfecho (38).

Tabla 8. Satisfacción con el horario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	4	2,0	2,0	2,0
Insatisfecho	13	6,5	6,5	8,5
Medianamente satisfecho	38	19,0	19,0	27,5
Satisfecho	97	48,5	48,5	76,0
Muy satisfecho	48	24,0	24,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Fuente. Tabla obtenida mediante SPSS v24.0.

Elaborado por: Mora, J (2019)

En la Figura 9 se visualiza la complacencia que sienten los colaboradores del área de producción con sus horarios de trabajo, estando el 48.5% Satisfecho y el 24% Muy Satisfecho, pero también se debe tener en cuenta que la diferencia, esto es, 27.5% se encuentran los Medianamente Satisfecho (19%), Insatisfecho (6.5%) y Muy Insatisfecho (2%)

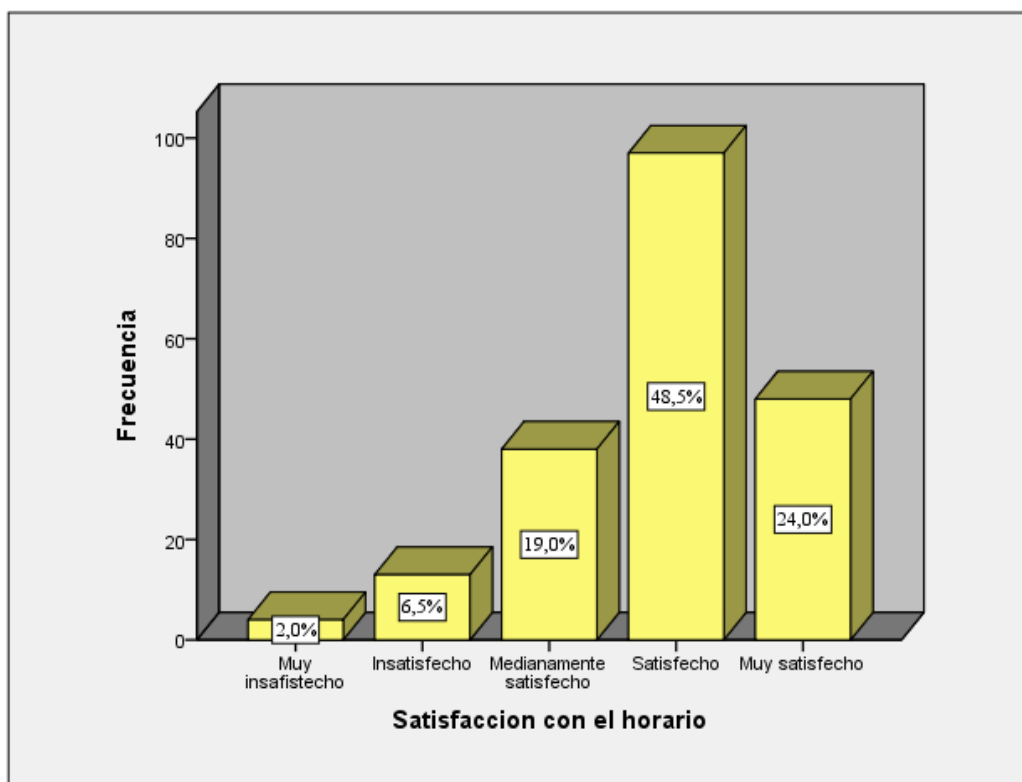


Figura 9. Satisfacción con el horario de trabajo.
Elaborado por: Mora, J (2019)

Cuarta pregunta: ¿Está de acuerdo en programar los días de trabajo (lunes, martes, miércoles, jueves y viernes) conforme a las necesidades de producción de la empresa?

Como ya se indicó en el Marco Legal los artículos 50, 51 y 52 del Código de Trabajo permiten a las empresas programar su trabajo en días no laborables según sus necesidades de producción, siempre y cuando se respeten los días de descanso a los que tienen derecho todos los trabajadores; por lo tanto, esta pregunta se la realiza más para saber la disponibilidad que tienen los trabajadores actuales a colaborar con el crecimiento productivo de la empresa.

La disponibilidad de los empleados a colaborar con el área de producción es muy significativa, 103 trabajadores están De acuerdo y 89 trabajadores Totalmente de Acuerdo, lo que se presenta en la Tabla 9:

Tabla 9. Conveniencia en programar días de trabajo conforme las necesidades de producción de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En total desacuerdo	1	,5	,5	,5
En desacuerdo	2	1,0	1,0	1,5
Indiferente	5	2,5	2,5	4,0
De acuerdo	103	51,5	51,5	55,5
Totalmente de acuerdo	89	44,5	44,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Fuente. Tabla obtenida mediante SPSS v24.0

Elaborado por: Mora, J (2019)

En la Figura 10 se observa que el 96% de los colaboradores del departamento de producción de SONGA muestran complacencia con la reprogramación de los días conforme a las necesidades de la empresa, el 51.5% De acuerdo y el 44.5% Totalmente de acuerdo.

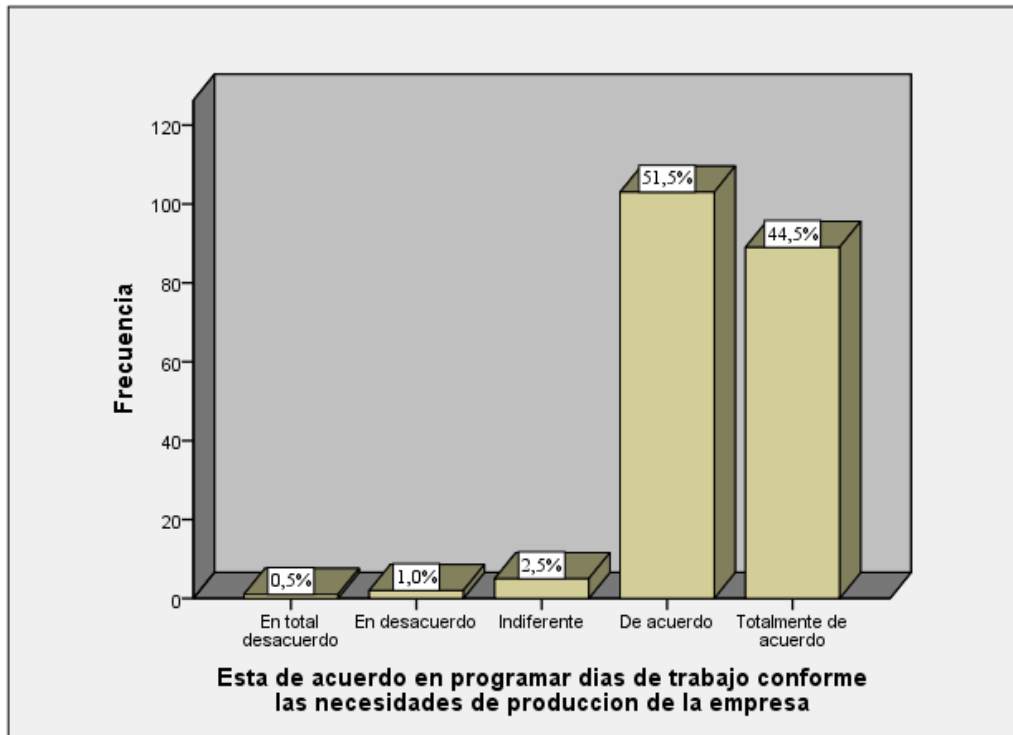


Figura 10. Satisfacción con programar los días de trabajo según necesidades de la empresa.
Elaborado por: Mora, J (2019)

Quinta pregunta: ¿Le sería factible trabajar los fines de semana (sábado y domingo) y descansar un día entre semana (lunes a viernes)?

Al igual que la pregunta cuatro con la quinta pregunta se espera conocer con qué facilidad los trabajadores aceptarían trabajar los días de fin de semana y compensar esta jornada laboral con los días entre semana.

En la tabla 10 se presenta que la mayor parte de los trabajadores tienen la disponibilidad al cambio de los días de trabajo, así de un total de 200 personas, 152 trabajadores contestaron que no tienen inconveniente en trabajar los fines de semana, cifra que representa el 76% del departamento de producción (Ver Figura 11)

Tabla 10. Factibilidad de trabajar los fines de semana (sábado y domingo) y descansar un día entre semana (lunes a viernes)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	152	76,0	76,0	76,0
No	48	24,0	24,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Fuente. Tabla obtenida mediante SPSS v24.0

Elaborado por: Mora, J (2019)

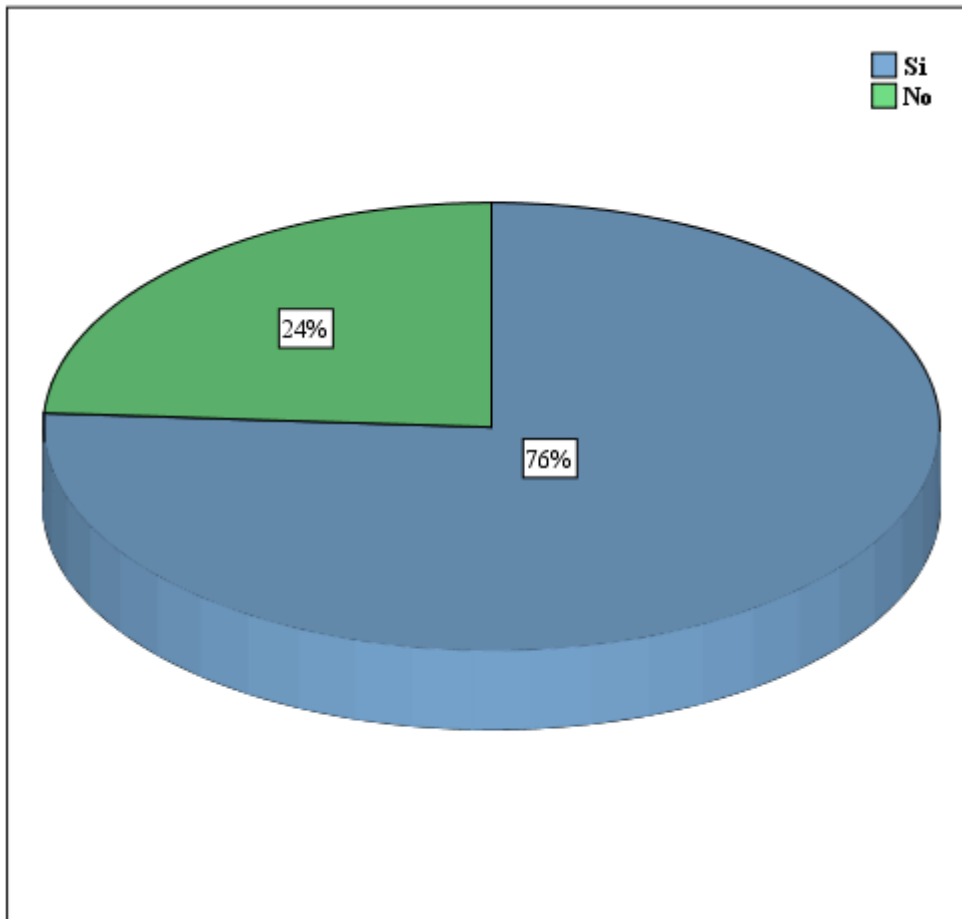


Figura 11. Factibilidad de trabajar los fines de semana (sábado y domingo) y descansar un día entre semana (lunes a viernes)

Elaborado por: Mora, J (2019)

Sexta pregunta: ¿Le resultaría más ventajoso tener libre un día entre semana (lunes a viernes) en lugar de un día del fin de semana (sábado o domingo)?

La Tabla 10 muestra que se tiene la predisposición de los trabajadores del área de producción de SONGA a que sus días de descanso o libres sean entre lunes a viernes es alta, con una frecuencia de 145 personas de un total de 200 empleados; cifra que llevada a la proporción representa el 72.5% de los colaboradores del área de producción como se puede observar en la Figura 12.

Tabla 11. Aceptación de tener libre un día entre semana (lunes a viernes) en lugar de un día del fin de semana (sábado o domingo)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	145	72,5	72,5	72,5
No	55	27,5	27,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Fuente. Tabla obtenida mediante SPSS v24.0

Elaborado por: Mora, J (2019)

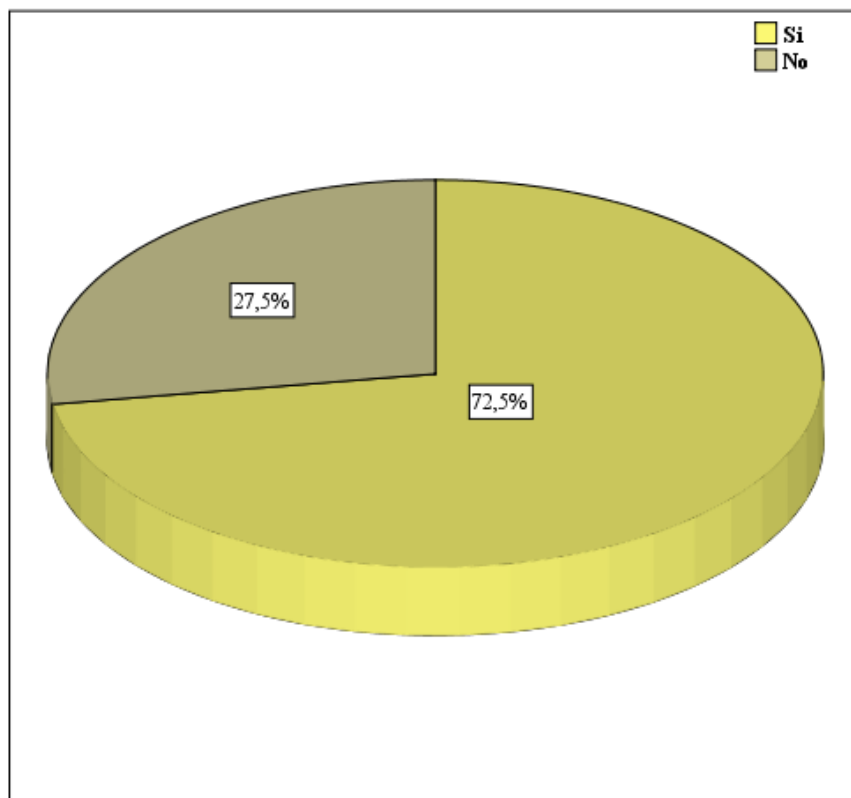


Figura 12. Aceptación de tener libre un día entre semana (lunes a viernes) en lugar de un día del fin de semana (sábado o domingo).
Elaborado por: Mora, J (2019)

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

4.1 Análisis de la situación actual

Una vez que se ha definido la importancia, necesidad y la viabilidad del proyecto, se hace imperativo explorar de manera sistemática el efecto a corto y largo plazo que tendrá la implementación de esta reestructuración en los colaboradores de la empresa SONGA.

Acogiéndonos a las herramientas legales que tenemos a nuestra disposición, podemos basar nuestras propuestas en las siguientes normas legales:

- a) Código de Trabajo: Artículo 50.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.
Código de Trabajo: Artículo 52.- Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que estas dos:
 - La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o
 - porque su interrupción irrogue perjuicios al interés público.

- b) El Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa Sociedad Nacional de Galápagos C.A. SONGA, que puede ser modificado con la respectiva autorización del directorio.

Para proponer este proyecto, se ha realizado un análisis a los años 2015, 2016 y 2017 de los días de mayor producción de la empresa y por consiguiente de los días libres más frecuentes para el personal, dando como resultado la siguiente información:

En la Figura 13, se puede observar que en el año 2015 el lunes es el día laborable que más se ha descansado, representando un 62% (32 / 52) del total de estos días en el año 2015. El total de los días sábados que deben ser libres no han sido de descanso en un 100%, sino un promedio del 29% (15 / 52), correspondiendo por lo tanto el 71% de días sábados que sí se laboró.

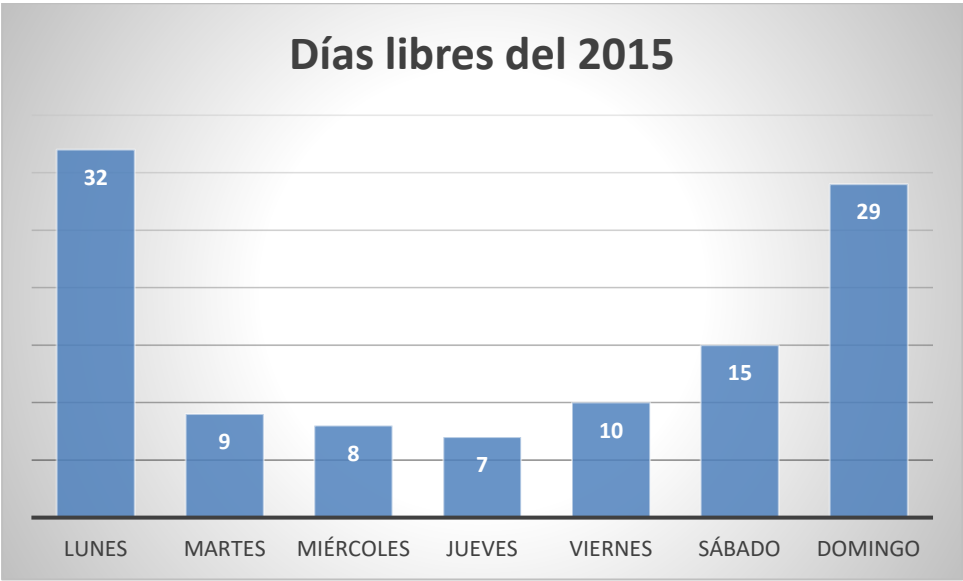


Figura 13. Días libres del 2015
Fuente: Reportes de asistencia y días libres del personal tomados del departamento de Talento Humano de la empresa Songa

Sí se realiza el mismo análisis para el año 2016 cuyos resultados se presentan en la Figura 14, se puede observar que en el año 2016 el lunes es el día laborable que más se ha descansado, representando un 71% (37 / 52) del total de estos días en el año 2016. El total de los días sábados que deben ser libres no han sido de descanso en un 100%, sino un promedio del 21%, (11 / 52) correspondiendo por lo tanto el 79% de días sábados que sí se laboró.

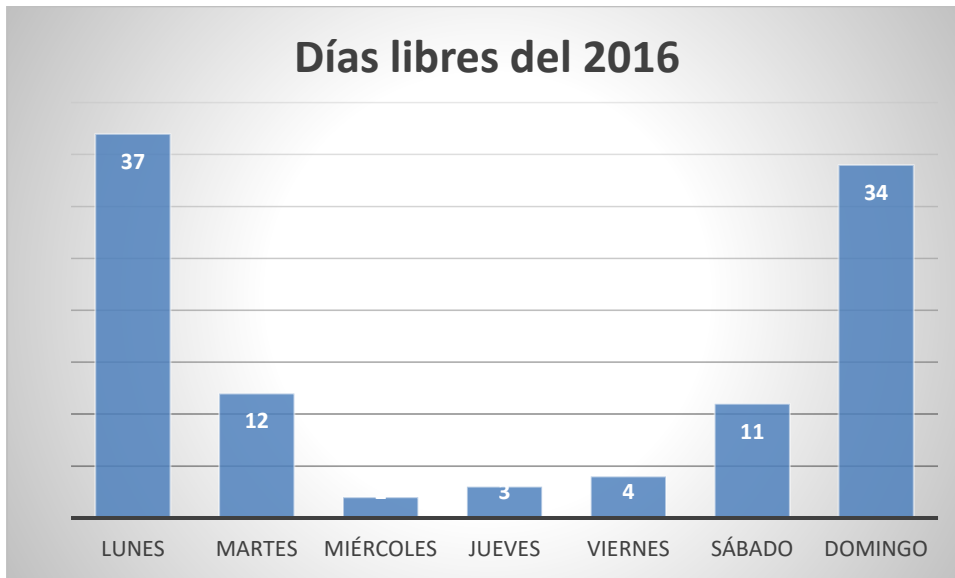


Figura 14. Días libres del 2016

Fuente: Reportes de asistencia y días libres del personal tomados del departamento de Talento Humano de la empresa Songa

Para el año 2017 se puede observar que, en este año, el lunes es el día laborable que más se ha descansado, representando un 67% (37 / 52) del total de estos días en el año 2017. El total de los días sábados que deben ser libres no han sido de descanso en un 100%, sino un promedio del 17% (9 / 52), correspondiendo por lo tanto el 83% de días sábados que sí se laboró. (Ver Figura 15)



Figura 15. Días libres del 2017

Fuente: Reportes de asistencia y días libres del personal tomados del sistema del Recursos Humanos de la empresa Songa

Esta información basada en los reportes de asistencia del personal de la empresa Songa, permite observar los días libres en el año que gozó el personal debido a la programación de los procesos de producción; esos días al no haber mucha producción se decidió otorgar como día de descanso al personal.

4.2. Planteamiento de la propuesta

Una vez obtenida información, y relacionándola con el reglamento interno de la empresa, se concibe totalmente viable proponer como jornada de trabajo del personal de producción de SONGA la jornada normal de martes a sábado (opción B), dejando como días libres los domingos y lunes.

Se sugiere utilizar las siguientes jornadas especiales, bajo 5 días de trabajo y 2 de descanso consecutivos en los horarios determinados en el Artículo 51 del Código de Trabajo. La aplicación de esta jornada es totalmente beneficiosa para el trabajador desde el punto de vista social, por varias razones:

- Los días libres son consecutivos, lo cual nos permite cumplir con el artículo 51 del Código de Trabajo donde indica que el descanso “comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas”.
- De los dos días libres uno es fin de semana y otro es día laborable; esta opción permite a los trabajadores cumplir uno de los aspectos más importantes que motivan el presente proyecto, a más de dar descanso al trabajador, que él pueda invertir parte de su tiempo libre a compartir junto a su familia, y el otro día al ser laborable, da la oportunidad a los trabajadores para que puedan cumplir con gestiones y trámites en entidades públicas o privadas, las cuales, de mantener la jornada anterior esta no le permitiría cumplir con sus gestiones.
- Se optimiza el tiempo de trabajo de los empleados. Al aprovechar el tiempo real de trabajo se reduce lo que puede conocerse como tiempos muertos, que es tiempo desperdiciado en el lugar de trabajo y pérdida de dinero para la empresa.

Esta propuesta se transcribirá en un Manual de Procesos para la Gestión del Talento Humano dentro del Módulo de Contratación del Personal de Producción, el mismo que será debidamente difundido al personal de la empresa, especialmente al de producción y entregar un ejemplar a cada uno de los trabajadores de forma masiva al momento de difundirlo y de forma individual a medida que se va incorporando personal nuevo a la empresa.

4.3 Manual de contratación laboral propuesto por la Gerencia de Sociedad Nacional de Galápagos C.A. “SONGA”



**MANUAL DE CONTRATACIÓN LABORAL PARA SER
APROBADO POR LA GERENCIA DE SOCIEDAD
NACIONAL DE GALÁPAGOS C.A. “SONGA”**

AÑO 2019



INDICE

Introducción

Objeto y alcance del proceso de contratación del personal

Principios que regulan la contratación del personal

Proceso de contratación

Contratación



INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene por objetivo regular el proceso de contratación del personal de producción de Sociedad Nacional de Galápagos SONGA, el mismo es independiente de la modalidad que se tiene en la contratación del personal de otras áreas de la empresa, debido a que se está basado en la aplicación del artículo 52 del Código del Ministerio del Trabajo.

El análisis realizado al departamento de producción sobre los días y tiempos de trabajo según las necesidades de los clientes, permite reformar los procedimientos actuales de contratación del personal en el área de producción, con el propósito de optimizar los tiempos de trabajo y lograr mayor eficiencia del personal laborando.

OBJETO Y ALCANCE DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

El presente procedimiento se aplica para la contratación del personal a ser vinculado legal y reglamentariamente en el departamento de producción de SONGA. Deberá ser aplicado a cualquier relación laboral que ocurra en el área de producción de SONGA y que tenga relación con los artículos 51 y 52 del Código del Trabajo.

PRINCIPIOS QUE REGULAN LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- a) Los procedimientos de contratación de SONGA están basados en los cumplimientos de los principios siguientes:
- Capacidad
 - Confidencialidad
 - Igualdad
 - Mérito
 - Transparencia



- b) Las políticas están basadas en el siguiente reglamento:
- El objeto de la contratación estará determinado en términos precisos y que hagan referencia a la misma
 - No debe haber ninguna condición que pueda presumirse una discriminación
 - La empresa podrá requerir al aspirante al puesto documentación notariada antes de su contratación en el caso de haber salido elegido
 - La empresa se compromete al sigilo a la documentación presentadas por los candidatos, hayan sido o no elegidos.
 - Estas instrucciones internas de contratación del personal de producción de SONGA garantizan los principios de contratación indicados.

PROCESO DE CONTRATACIÓN

El proceso para la contratación del personal incluye las siguientes etapas:

- Argumentación del requerimiento de la contratación
- Divulgación de la convocatoria para la contratación
- Procesos de contratación
- Contratación



1. Argumentación del requerimiento de la contratación

El responsable del Grupo/Departamento/Área, tiene que respaldar su requerimiento de contratación por escrito, mediante una solicitud de contratación (ver Anexo 4), la misma que comprende principalmente:

- Función o cargo a ejercer
- Funciones y competencias del cargo
- Tiempo aproximado de la contratación
- Remuneración estimada, basada en las tablas de salarios según los puestos o funciones del sector donde está la empresa. Al final el Departamento de Talento Humano aceptará el sueldo estimado o realizará los ajustes necesarios
- Requisitos básicos de las competencias del perfil del puesto

La solicitud será enviada a Talento Humano el que evaluará la misma, designará las condiciones de la remuneración y empezará el proceso de contratación

La Gerencia Financiera o General valorará la solicitud desde el punto de vista económico, por lo tanto, aceptará o no la solicitud (deberá justificar los motivos) y la dirigirá al área de talento humano para su trámite final.

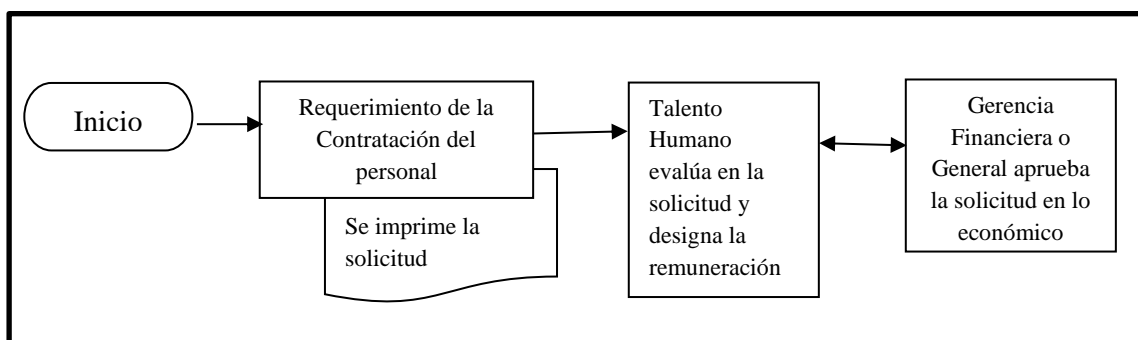


Figura 16. Diagrama de Flujo del Requerimiento de Contratación de Personal

2. Divulgación de la convocatoria para la contratación

La divulgación para la contratación del personal se publicará con todos los requisitos referentes al puesto solicitado en la página web de la empresa (www.songa.com). También se incluirán en el caso que se crea conveniente para una mayor cobertura de postulante realizar publicaciones en otros medios como prensa escrita o agencias de empleos.

El plazo de recepción para los aspirantes será de 15 días laborables, a excepción que se justifique la contratación en un menor plazo, lo que deberá indicarse en la solicitud de contratación. En la divulgación se indicará que la empresa solicitará a los postulantes documentación certificada de los méritos y demás requisitos del puesto a cubrir.

Si la empresa considera que es necesario elaborará una lista de los candidatos preseleccionados y la publicará en el sitio web, esta tendrá un orden basado en las puntuaciones obtenidas por los candidatos. Este listado podría ayudar en el futuro a cubrir una vacante similar o la misma en el caso de que la persona escogida no permanezca poco tiempo en la empresa.

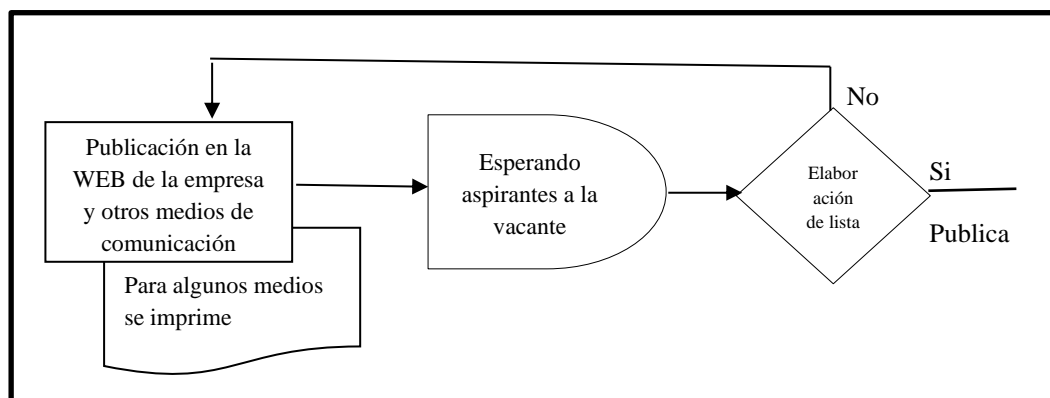


Figura 17. Diagrama de divulgación de la contratación



3. Procesos de contratación

A continuación, se presentan las cuatro etapas que debe cumplir el proceso de contratación del personal de SONGA:

a. Cumplimiento de los requisitos

Terminado el plazo de recepción de los postulantes el Departamento de Talento Humano deberá realizar una preselección con los candidatos que han cumplido con todos los requisitos, esta preselección también estará determinada por la cantidad de postulantes, así si no hay más de 6 candidatos, todos pasaran a la lista de preselección. Si es superior a 6, se escogerán los cinco primero que alcancen las puntuaciones más altas obtenidas en la valoración de sus hojas de vida (de acuerdo a procesos del DTH).

b. Prueba

Los preseleccionados realizarán una prueba de conocimientos conforme al cargo y que sumará puntos a los ya obtenidos por méritos presentados en sus hojas de vida (esto se indica en la convocatoria publicada). Esta prueba tendrá una puntuación mínima, en caso de que algún candidato no alcance este valor, será excluido del proceso.

c. Entrevista

Una vez realizada las dos primeras etapas, esto es, valoración de la Hoja de Vida y aplicación de una Prueba, se procede a determinar quiénes pasarán a la etapa de entrevista mediante la aplicación de un promedio ponderado de la suma de las puntuaciones de las etapas ya indicadas. Serán escogidos los tres candidatos que alcancen los promedios ponderados más altos de sus valoraciones. La entrevista será realizada por una comisión formada por tres personas, una de las cuales debe ser el jefe inmediato para el que trabajará el candidato escogido, el jefe del Departamento de Talento Humano y la tercera persona puede ser el gerente de alguna área afín al cargo que se está queriendo llenar o alguien delegado por él.



Cada una de las personas de esta comisión evaluará en forma individual e independiente utilizando la plantilla entregada por el Departamento de Talento Humano (ver el formato en el Anexo 5). El candidato escogido para el cargo será el que obtenga la mayor puntuación en la entrevista.

d. Oferta de contrato

Una vez terminadas las etapas preliminares y escogida la persona que cubrirá el puesto se procederá a elaborar el contrato de trabajo, el que comprenderá las siguientes partes:

- Principios utilizados en las etapas de selección
- Valoraciones obtenidas en las entrevistas

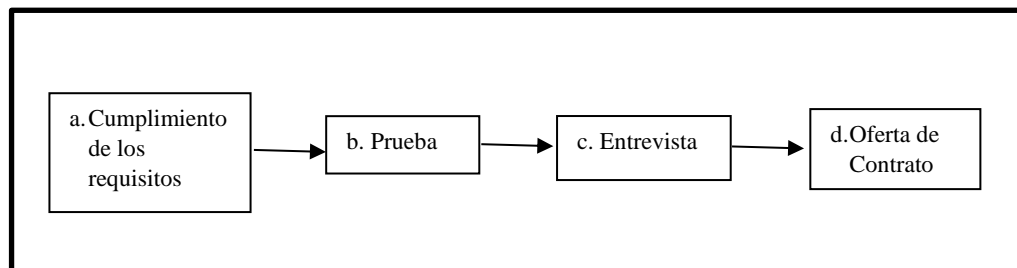


Figura 18. Diagrama de Proceso de Contratación

4. Contratación

En esta fase se determina la manera de contratación que conforme con la política de SONGA, puede ser:

a) Contrato con jornada de lunes a viernes (fijo) de 8 horas al día de lunes a viernes

Este contrato está dirigido al personal que tendrá labores administrativas, de ventas e indirectas de producción, es decir, que sus funciones y actividades laborales las realizan en un horario de 8 horas al día, de 8H00 a 17H00, una hora se descuenta por almuerzo, durante los 5 días laborables de la semana: lunes, martes, miércoles, jueves y viernes. En caso de ser necesario trabajará horas adicionales (sobretiempo) en los días laborables, sábados, domingos o días feriados serán reconocidas dentro del pago



de sus haberes conforme a lo establecido en el Código de Trabajo Ecuatoriano vigente.

- b) Contrato con jornada de martes a sábado (no fijo) de horas al día y los días a la semana según las necesidades de la empresa.

Este tipo de contrato se aplicará según las necesidades laborales de la empresa, esto es, conforme a la programación operativa del área de producción, por lo que las horas y días a trabajar serán variables. Se podrá trabajar los días sábados, domingos o feriados y descasar los días laborables, pudiendo ser en horario de mañana, tarde y/o noche. Aunque las horas y días a laborar serán variables (según lo requerido por la empresa), en su totalidad no deberán pasar las 40 horas laborables en una semana (7 días). Se reconocerá recargos a las horas que se trabajen en la noche o madrugada. En caso de haber trabajado los fines de semana y por necesidad se tendrá que trabajar uno de los días laborables libres, se reconocerán el valor de la hora con el recargo del respectivo sobretiempo.

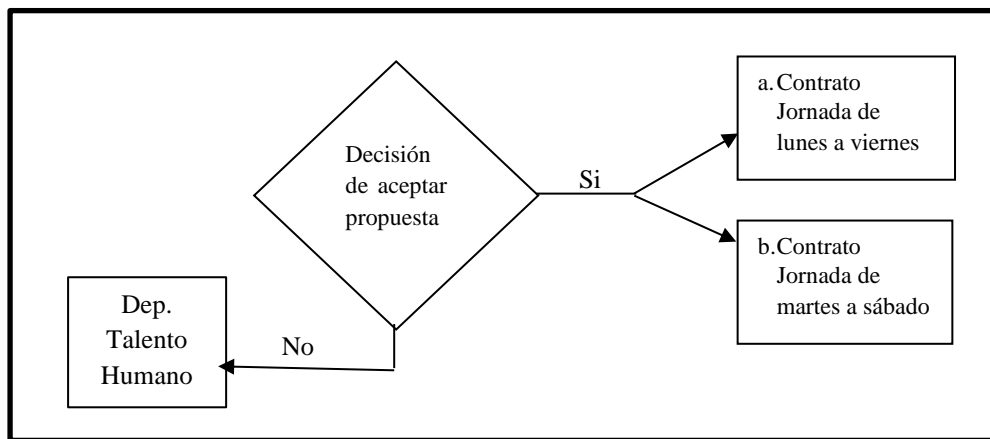


Figura 19. Diagrama de Contratación

Determinada la manera de contratación, al candidato escogido se le solicita la documentación personal requerida, de acuerdo a la lista de documentos previamente entregada.

Se verifica la documentación personal entregada por el candidato (de preferencia certificada o notariada) y se elabora el contrato laboral para proceder a la contratación del candidato seleccionado.

A los nuevos empleados contratados la empresa les abrirá una cuenta bancaria en uno de las instituciones financieras que la empresa es cliente, para realizar el depósito de su remuneración a través del sistema de nómina implantado.

En el Anexo 6 se presenta el diagrama de flujo del Procedimiento de Contratación del Personal en la empresa SONGA



ADENDUM AL CONTRATO DE TRABAJO CELEBRADO ENTRE “SOCIEDAD NACIONAL DE GALÁPAGOS SONGA C.A.”, REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR LA ECONOMISTA ELIZABETH LANDES, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "LA EMPRESA" Y XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL TRABAJADOR", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES:

I.- DECLARA EL TRABAJADOR:

a) Que estará presto a trabajar en jornadas laboral conforme a lo requerimientos de la Empresa, siempre y cuando se respete las horas hebdomadarias. Esta jornada comprende de Martes a Sábado en reemplazo de Lunes a Viernes

II.- DECLARA LA EMPRESA A TRAVES DE SU REPRESENTANTE:

- a) Que reconoce y acepta respetar las horas hebdomadarias con “EL TRABAJADOR”.
- b) Que reconoce para todos los efectos legales, que “EL TRABAJADOR” tendrá derecho a sus días de descanso.

III.- DECLARAN AMBAS PARTES:

a) Que es voluntad de las partes celebrar el presente Adendum y anexarlo al Contrato Individual de Trabajo antes mencionado para que forme parte integral del mismo.

Se firma el presente Adendum por duplicado en la Ciudad de Guayaquil, Ecuador a los XX días del mes de XXXXX del 20XX.

Firman de conformidad las partes:

"La Empresa"

"El Trabajador"

Firma

Firma

4.4 Ahorro estimado en pago al personal de producción

La propuesta laboral del presente trabajo es básicamente modificar la jornada laboral del área de producción que tiene actualmente la empresa SONGA a través de un Manual de Procesos de Gestión de Talento Humano en el Módulo de Contratación del Personal; por lo tanto si la empresa en los años 2015, 2016 y 2017 hubiese implementado este manual, es decir, haber cambiado el lunes por el sábado, sin que el trabajar este día represente el pago del 100% de recargo (como es en la actualidad) se habría generado un ahorro en el pago del personal de producción. Sí se toma como referencia la información presentada en el numeral 4.1 se puede estimar el ahorro en dólares que habría tenido la empresa SONGA de haber aplicado la modalidad de trabajo propuesta para los años indicados.

En el año 2015 se trabajaron 37 sábados, en el año 2016 se laboraron 41 sábados y en el año 2017 se trabajó 43 sábados; en el mismo orden el personal que asistió a trabajar fueron 460 personas, 580 trabajadores y 612 personas, cada un trabajó 10 horas en ese día. Para el mismo periodo analizado se trabajaron 20 días lunes en el 2015, 15 días lunes en el 2016 y 17 días lunes en el 2017.

Los sueldos mensuales en las exportadoras de camarón que pertenece la empresa han variado en los años analizados, en el año 2015 era de US\$361.33, en el año 2016 de US\$373.58 y en el año 2017 de US\$382.17, los mismos que llevados a un costo por hora con el recargo del 100% por ser horas extraordinarias, fueron de US\$3.01, US\$3.11 y US\$3.18 respectivamente.

En la tabla 12 se presentan los cálculos realizados para la estimación del ahorro que hubiera tenido la empresa de haber trabajado con esta modalidad contractual. Se estima el ahorro total para cada uno de los años y se suman los tres años; también se realiza el mismo cálculo para lo pagado los días lunes y el total se resta al valor total pagado por los sábados trabajados, esta diferencia de US\$1'228.410 habría sido el ahorro neto si la empresa en los años analizados hubiera trabajado con la modalidad contractual propuesta.

Tabla 12. Cálculo del ahorro estimado para el periodo 2015 - 2017

Años	Días	Días trabajados	Trabajadores en el año	Sueldo mensual sectorial pagado	Horas trabajadas al día	Total horas trabajadas	Costo por hora del sábado	Total anual pagado los sábados
2015	Sábado	37	460	361,33	10	170.200	\$3,01	\$512.302
2015	Lunes	-20	460	361,33	10	-92.000	\$3,01	\$-276.920
2016	Sábado	42	580	373,58	10	243.600	\$3,11	\$757.596
2016	Lunes	-15	580	373,58	10	-87.000	\$3,11	\$-270.570
2017	Sábado	43	612	382,17	10	263.160	\$3,18	\$836.849
2017	Lunes	-17	612	382,17	10	-104.040	\$3,18	\$-330.847
Ahorro Neto								\$1'228.410

Fuente: Elaborado con datos proporcionados por la empresa SONGA

La propuesta de cambiar la jornada laboral de martes a sábado permitiría trabajar el sábado sin recargo y no pagar por horas extras como es en la actualidad, el total del pago por remuneración de los sábados en los años analizados fue de US\$2'106.747 y el total de los días lunes para el mismo periodo fue de US\$878.337. En la Tabla 13 se presentan los egresos por años y días, así como el pago neto por horas extraordinarias que representa el ahorro que se hubiese tenido en estos tres años de haber aplicado esta propuesta de cambio en la jornada laboral presentada en este proyecto.

Tabla 13. Ahorro estimado para los años 2015, 2016 y 2017

Años	Horas trabajadas		Sueldo Pagado al año		Pago extras de fin de semana
	Sábados	Lunes	Sábados	Lunes	
2015	170.200	92.000	\$512.302	\$276.920	\$235.382
2016	243.600	87.000	\$757.596	\$270.570	\$487.026
2017	263.160	104.040	\$836.849	\$330.847	\$506.002
	676.960	283.040	\$2'106.747	\$878.337	\$1'228.410

Fuente: Datos proporcionados por la empresa SONGA

Se debe indicar que para la implementación de este manual la empresa no tendrá que realizar ninguna inversión o capacitación adicional, ya que se ejecución es parte de la gestión del Departamento de Talento Humano.

CONCLUSIONES

Una vez efectuado el trabajo de investigación con el propósito de conocer la aceptación del personal del área de producción de SONGA C.A a la propuesta de trabajar en los días y horarios que la empresa requiera, intercambiando los días de fin de semana con los denominados laborables, se describen las siguientes conclusiones:

- Los principales directivos entrevistados iniciaron hincapié en que propuesta es atractiva, pero debe respaldarse debidamente desde el punto vista legal. Por su parte, la mayoría de los trabajadores encuestados del área de producción de SONGA no tiene problemas en trabajar los días sábados y/o domingos si así lo requiere la empresa, pues cree que es más ventajoso trabajar los días de mayor demanda.
- Como resultado del presente análisis entre las actividades inherentes a los procesos de contratación de personal se determinó que se debía establecer: requerimiento de contratación, divulgación de la convocatoria para la contratación, el proceso en sí de la contratación y el proceso propio de la contratación. Teniendo cada uno de ellos a su vez varias actividades.
- Al no considerar un estudio apropiado de normativas, la empresa corre riesgos de incurrir en violaciones a las leyes. Por tanto, se diseñó un nuevo horario de trabajo como estrategia orientada a lograr eficientes jornadas laborales. Dicho horario establece que los empleados del departamento de producción laboren de martes a sábado y descansen domingo y lunes.
- Como resultado de la aplicación del nuevo horario de trabajo, se estimó que, de haberse implementado la propuesta planteada oportunamente (en los años 2015 al 2017) en el departamento de producción (que cuenta con el 48% de los empleados de la empresa), se hubiese obtenido un ahorro aproximado de un millón de dólares.

RECOMENDACIONES

Realizado el presente trabajo y conforme a los resultados obtenidos, así como a las conclusiones enunciadas se recomienda lo siguiente:

- Planificar los días y turnos de trabajo dentro del área de producción conforme a las necesidades de la empresa, es decir, según los días de mayor demanda del departamento de producción, la misma que estará determinada por el requerimiento del mercado internacional.
- Estudiar la posibilidad de poder aplicar este manual de proceso a otras áreas de la empresa, que estén necesitando trabajar según sus requerimientos de eficiencia y no en base a un horario establecido. La metodología propuesta debe aplicarse a los empleados del departamento de producción que ya laboran en la empresa, así como en futuras contrataciones.
- Al momento de realizar el contrato de trabajo de un nuevo colaborador, se le deben informar que su horario laboral dependerá de las necesidades productivas de la empresa, de esta forma se evitará cualquier denuncia y/o demanda laboral en el futuro. La planificación debe considerar los derechos y necesidades de los trabajadores, ya que cualquier programación o cambio en sus horas laborales no puede ir en contra de lo establecido en el Código de Trabajo y políticas de la empresa.
- Invertir el dinero que se ahorrarían en caso de aplicar la propuesta en mención: en capacitar a los empleados, implementación de un plan de responsabilidad social, infraestructura para recreación de los directivos y empleados de la empresa, u otras mejoras

BIBLIOGRAFÍA

- Bizagi Suite. (2014). Contratación e Integración de Personal. Recuperado de <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/e1c67467-4610-4116-82c9-8eef4a369efd/docs/Contrataci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad. Manta: Mar Abierto.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson.
- Conocer. (2009). Manual de procesos y procedimientos/E.5.1 Contratar Personal. Recuperado de <https://conocer.gob.mx/contenido/seccionesExtras/transparencia/pdfs/71.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos(Con Responsabilidad Social)*. Recuperado de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%C3%B3n%20especial.pdf>
- Editorial Definición MX. (11 de abril de 2014).Manual. Recuperado de <https://definicion.mx/manual/>
- El Comercio (16 de mayo 2019). Tres acuerdos para la reforma laboral: cambio en la jornada, emprendimiento y contrato ocasional o eventual. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdos-reforma-laboral-cambios-jornada.html>.

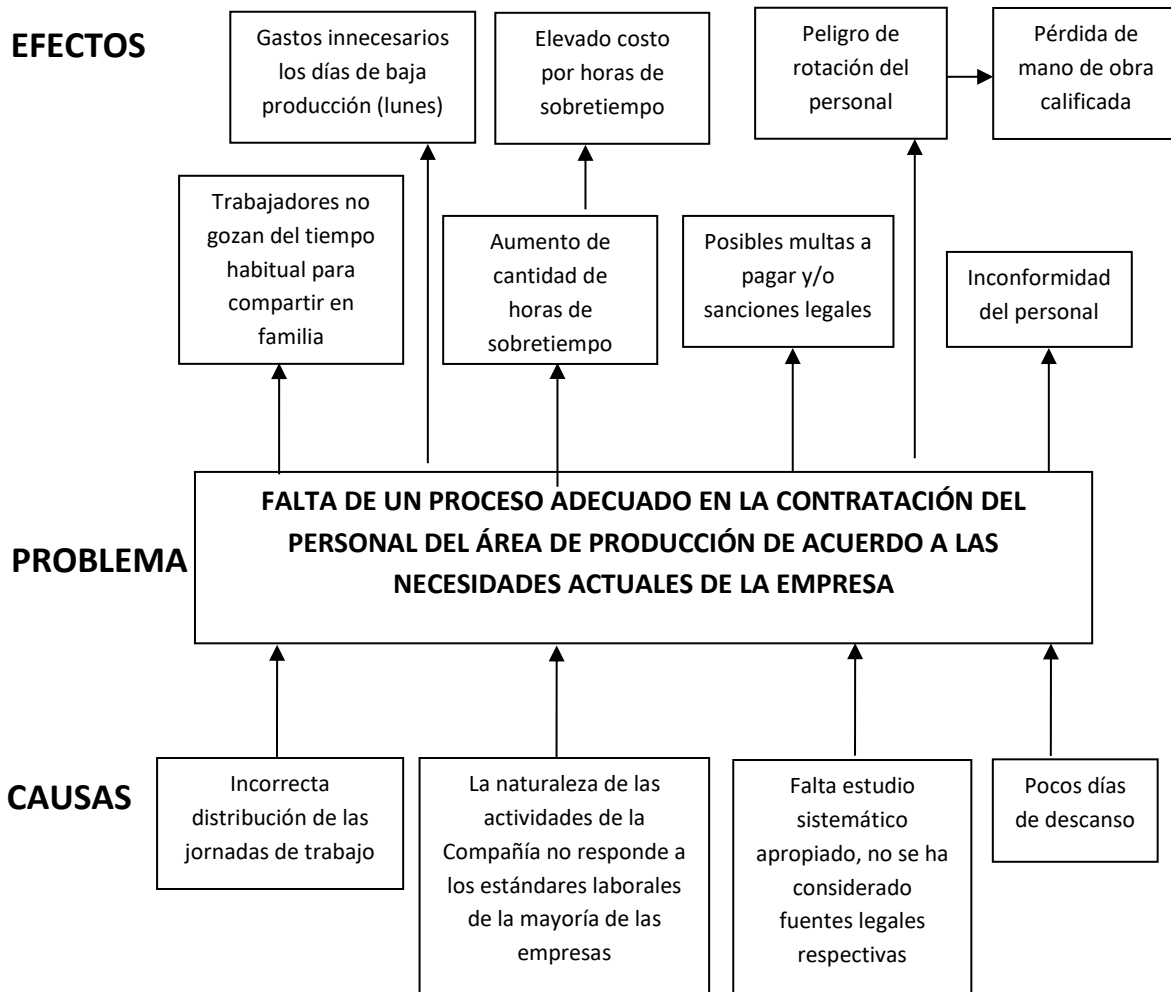
- Ekos. (4 de Junio de 2018). La nueva cara de la contratación en Talento Humano, sus estrategias y tecnologías. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10630>
- Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "Tipos de manuales". Recuperado de: <https://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/>
- FIIAPP. (2014). Manual de contratación laboral aprobado en la sesión de patronato de 13 de noviembre de 2014. Recuperado de <https://www.fiiapp.org/wp-content/uploads/2015/04/manual-de-contratacion-laboral.pdf>
- Guaranda, M. (2018). Manual de Procesos y Funciones para el Personal Administrativo en la Unidad Educativa Abdón Calderón de la ciudad de Quevedo. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2550/1/T-ULVR-2346.pdf>
- Gutiérrez, T. (31 de marzo de 2014). 4 Pasos para elaborar un manual de procedimientos . Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/china-jin-jiang-invertira-hotels-radisson-mexico/>
- Heflo. (23 de junio de 2017). ¿Qué es BPM? Definición y aplicaciones para su negocio?. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/que-es-bpm/>
- Mallar, M. (2010). Gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). (2017). Manual de Procesos de Selección, Contratación e Inducción de Personal. Recuperado de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Manual-de-Proceso-de-Seleccion-Contratacion-e-Induccion-de-Personal.pdf>

- Ministerio del Trabajo. (2012). Código de trabajo. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Moreno Meza, M. (2011). Metodología para la elaboración de manuales administrativos. Recuperado de http://xalapa.gob.mx/wp-content/uploads/2011/02/metodologiaElaboracion_manualesAdmon.pdf
- Normalización, O. I. (2005). ISO. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Parra, C. (2017). ¿En dónde se aplica los enfoques de gestión de proceso?. Recuperado de <https://das6sa4.wordpress.com/2017/01/15/en-donde-se-aplica-los-enfoques-de-gestion-de-proceso/>
- Pastrana, C. (28 de marzo de 2013). ¿Qué es y qué ventajas aporta el Business Process Management?. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-que-ventajas-el-business-process-management-digital-business/>
- Pérez, J. (2004). Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC.
- Popular/Impulsa. (marzo 5 de 2015). ¿Qué es un manual de procesos?. Recuperado de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
- Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola>
- Riquelme, M. (marzo 22 de 2017). ¿Cómo es el proceso de contratación en una empresa?. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/como-es-el-proceso-de-contratacion-en-una-empresa/>
- Ris Solutions. (2013). *Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa*. Recuperado de <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>

- Seafood, G. (13 de octubre de 2016). Feria Mundial de Acuicultura 2016. Recuperado de mp.weixin.qq.com.
- Secretaría Presidencia. (2006). Reglamento Administración Recursos Humanos. Recuperado de https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/3-18reglamento_recursoshumanos.pdf
- Sociedad Nacional Galapagos(SONGA). (2018). PORTAL WEB SONGA. Recuperado de SIPRO: www.songa.com
- Superintendencia de Bancos. (2018). *Manual de Procesos. Reclutamiento, Selección, Contratación , Vinculación e Inducción*. Recuperado de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/05/14.4.1.4_manual.pdf
- Toro, F. y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. doi: 10.21772/gco.ibe.c11
- Trevilcock, A. (2014). Relaciones laborales y gestion de recursos humanos: vision general. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>
- Vivanco, M. (2017). *Los Manuales de Procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Work Meter/ Buen trabajo.(2015). *Como gestionar el talento en tu empresa*. Recuperado de http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf?t=1423135431950&utm_campaign=gestion+del+talento&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=11940970&_hsenc=p2ANqtz-8zKJBVgi774mp5W25-5AVNbHR

A N E X O S

Anexo 1. Árbol del problema



Anexo 2. Cuestionario para el personal del área de producción de SONGA

Este cuestionario es para el personal de producción de la empresa; por favor conteste marcando con una X a su opción seleccionada (debe escoger una sola) dentro de las respuestas de las preguntas que se presentan a continuación:

1. ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la empresa?
 - a) Menos de un año
 - b) De dos a cinco años
 - c) De seis a diez años
 - d) Más de diez años

2. ¿Qué tan satisfecho se siente de pertenecer a esta empresa?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Medianamente satisfecho
 - d) Insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho

3. ¿Se encuentra satisfecho con su horario de trabajo?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Medianamente satisfecho
 - d) Insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho

4. ¿Está de acuerdo en programar los días de trabajo (lunes, martes, miércoles, jueves y viernes) conforme a las necesidades de producción de la empresa?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) Algo de acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d) Algo en desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
5. ¿Le sería factible trabajar los fines de semana (sábado y domingo) y descansar un día entre semana (lunes a viernes)?
- a) No
 - b) Si
6. ¿Le resultaría más ventajoso tener libre un día entre semana (lunes a viernes) en lugar de un día del fin de semana (sábado o domingo)?
- a) No
 - b) Si

Anexo 3. Cuestionario para la entrevista a las jefaturas del área de producción (supervisor y jefe de planta) de la empresa

La siguiente guía es una entrevista para el personal de la jefatura del departamento de producción, por favor contéstelas de manera veraz.

1. ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la función que desempeña en la actualidad y que función hacía antes?
2. ¿Qué piensa de adaptar los días de trabajo (lunes, martes, miércoles, jueves y viernes) según las necesidades de producción de la empresa?
3. ¿Cómo cree usted que responderían los trabajadores si se trabajará los fines de semana y se descansaría uno o dos días entre semana (lunes a viernes)?
4. ¿Cree que para la empresa y especialmente el área de producción es más ventajoso aprovechar trabajar los días de mayor demanda productiva que los días entre semana (lunes a viernes) que no sean los de mayor producción?

Anexo 4. Guía de la entrevista realizada a la Gerente General de la Empresa

1. ¿Cuál o cuáles serían los principales motivos para realizar un cambio de jornada laboral en la empresa?
2. Por favor podría ampliar las razones antes indicadas del cambio de jornada
3. ¿Cree que se debería realizar una consulta previa al personal si se van a realizar cambios en la jornada laboral?
4. ¿Qué acciones tomarían si hubiera un mayoritario rechazo al cambio de la jornada laboral por parte de los trabajadores actuales del área de producción?

Anexo 5. Solicitud de Requerimiento de Personal

	SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Fecha de Emisión:
		----- Versión :
		----- Código:
I. DATOS BÁSICOS DE LA SOLICITUD		
Departamento/Área que solicita:		
Jefe del Departamento:		
Nombre del cargo requerido:	No de vacantes:	
Fecha de la solicitud:		
II. JUSTIFICACIÓN		
Argumentación :	Urgente () Normal ()	Razones: Renuncia () Nuevo puesto () Ascenso ()
III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
Reporta a:	Supervisa a :	No Aplica:
IV. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO		
Período de contratación:	Nivel Académico:	
Área de conocimiento:	Bachiller	
	Tecnológico	
Años de experiencia :	Egresado tercer nivel	
	Profesional	
Años de experiencia específica:	Pos grado	
V. USO EXCLUSIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO		
CONCEPTO FINAL :		
<p>Firma del Solicitante</p> <p>_____</p>		

Anexo 6. Formato de Entrevista

	FORMATO DE ENTREVISTA		Fecha de Emisión:
			Versión :
			Código:
FECHA:			
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:			
I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:			
CARGO QUE SOLICITA:			
TIENE TRABAJO ACTUALMENTE:			
RESPONSABILIDADES QUE TIENE EN SU HOGAR:			
II. INFORMACIÓN LABORAL			
EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO
HA TENIDO PERSONAL A CARGO?		TIEMPO DE DESEMPLEO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
SI ___ NO__ CUANTAS PERSONAS?			
III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			

¿CONOCE LA EMPRESA?, ¿QUE INFORMACIÓN TIENE DE ELLA?	
¿POR QUÉ CREE QUE CALIFICA PARA EL CARGO?	
¿CUÁLES SON SUS MAYORES FORTALEZAS?	
¿QUÉ ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR?	
¿CÓMO SE VISUALIZA EN UN AÑO? ¿QUE PROYECTOS TIENE?	
CUÁL ES SU ESTADO DE SALUD ACTUAL?	

Instrucciones:

Para cada aspirante debe establecer valoración objetiva de la entrevista conforme a los términos de la convocatoria y justificar la misma

IV. FACTORES

1. APARIENCIA PERSONAL

MALA DESCUIDADA	ALGO DESCUIDADA EN EL VESTIR Y EN APARIENCIA GENERAL	EN GENERAL LIMPIO Y DE BUENA APARIENCIA		MUY CUIDADOSO EN SU ASPECTO, VESTIDO O PERSONA		IMPECABLE EN EL VESTIR, PERSONA ELEGANTE	
-----------------	--	---	--	--	--	--	--

2.. FORMA DE EXPRESIÓN

CONFUSO NO SE EXPLICA BIEN	EXPRESIÓN POBRE, ALGO DISPERSO EN SUS EXPLICACIONES	SE DA A ENTENDER SIN GRAN FLUIDEZ		BUENA EXPRESIÓN LOGICA, CLARA, HABLA CON FLUIDEZ		HABILIDAD PARA EXPRESARSE, DINÁMICO CONVINCENTE	
----------------------------	---	-----------------------------------	--	--	--	---	--

3. EDUCACIÓN

FALTA DE ENTRENAMIENTO BÁSICO PARA EL PUESTO	NO POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA, PUEDE MEJORARLA DENTRO DE LA EMPRESA	POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA PARA EL PUESTO		POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ESTA MEJORANDOLOS CON MÁS ESTUDIO		CONOCIMIENTOS EXCEPCIONALES PARA EL PUESTO	
--	---	---	--	--	--	--	--

4. INTERES OCUPACIONAL

NO TIENE NINGUNO PUEDE TRABAJAR EN CUALQUIER COSA	TIENE POCO INTERES POR DETERMINADA ACTIVIDAD	DESEA TRABAJAR EN UN PUESTO PROPIO DE SU EXPERIENCIA	HACE HINCAPIE POR COLOCARSE DENTRO DE SUS CONOCIMIENTOS	DEFINE CLARAMENTE LO QUE PREFIERE DE ACUERDO A SU ESPECIALIDAD
---	--	--	---	--

5. EXPERIENCIA

NO TIENE NINGUNA NO HA TRABAJADO	TIENE EXPERIENCIA MÍNIMA, CASI NULA	TIENE CIERTA EXPERIENCIA, NO ESPECIFICA HA DESEMPEÑADO DISTINTOS TRABAJOS	SE HA DEDICADO A UN MISMO TRABAJO, LO CONOCE BIEN	ES UN VERDADERO ESPECIALISTA
----------------------------------	-------------------------------------	---	---	------------------------------

6. ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES

CAMBIOS CONSTANTES DE TRABAJO SIN MOTIVO APARENTE	CAMBIO VARIAS VECES DE EMPLEO, DEJANDOSE LLEVAR POR OFERTAS INSEGURAS	HA CAMBIADO PARA MEJORAR	NO CAMBIA DE EMPLEO SIN MOTIVO, PERMANENCIA PROMEDIO 2 AÑOS	HA CAMBIADO POR BENEFICIO ECONÓMICO Y DESARROLLO, PERMANENCIA 3 AÑOS
---	---	--------------------------	---	--

7. ACTITUD EN ENTREVISTA

RETRAIDO, ASOCIAL	UN POCO TIMIDO Y RESERVADO	PROPORCIONA DATOS NECESARIOS PERO NO EXCESIVO	AMISTOSO, FACILIDAD PARA ESTABLECER AMISTAD	SOCIABLE, TRATA A NUEVOS CONOCIDOS COMO SI FUERA VIEJOS AMIGOS
-------------------	----------------------------	---	---	--

8. POTENCIAL

BAJO, ES SUMISO Y NO SE ESFUERZA	REGULAR, DESEA PROGRESAR SIN HACER MUCHO ESFUERZO	BUENO QUIERE PROGRESAR Y SE ESFUERZA, NECESITA ENTRENAMIENTO	SUPERIOR, FUERTES ASPIRACIONES PARA TODO SU DESEMPEÑO	EXCELENTE, BUSCA AUTOREALIZARSE, SUPERACIÓN CONSTANTE.
----------------------------------	---	--	---	--

ASPIRACIÓN SALARIAL: US\$ _____

OBSERVACIONES

CONCEPTO FINAL :

Califica el perfil _____

No califica el perfil _____

Firma del Entrevistador

Puntuación asignada:

Anexo 7. Diagrama de Flujo del Proceso de Contratación de SONGA

