



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO PREVIO AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE  
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DUMILESA S.A.  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**EGRESADAS:**

**CHILA VACA NARCISA ANABELLA  
CÓRDOVA CHÉVEZ MARTHA ARACELLY**

**TUTORA: MSC. ING. JÉSSICA AROCA CLAVIJO**

**Guayaquil – Ecuador**

**2013**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Narcisa Anabella Chila Vaca declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Srta. Narcisa Anabella Chila Vaca

CC. #0923648448

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Martha Aracelly Córdova Chávez declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí. De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Sra. Martha Aracelly Córdova Chávez

CC. # 0913780375

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad a mis padres, hermanos y amigos por estar siempre presente en los momentos que más lo he necesitado.

A la Sra. Martha Aracelly Córdova por haber sido mi compañera de tesis y haber tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación.

A la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

Atentamente,

Narcisa Chila Vaca

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS, por sus bendiciones recibidas desde antes que naciera, por los triunfos obtenidos y los momentos difíciles que me han ayudado a valorarlo cada día más, y alzar mis ojos hacia él.

A MIS QUERIDOS PADRES, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo.

A MI ESPOSO E HIJOS, por todo el amor que día a día recibo de ellos..... he perdido grandes momentos juntos como familia, pero aquí está la recompensa.

A MI TUTORA, Ing. Jéssica Aroca, por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias, y estar a nuestra disposición por cualquier consulta, dándonos siempre el ánimo y la confianza de seguir adelante hasta la meta final, y de ésta manera impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A MIS AMIGOS, por haber compartido conmigo anécdotas, decepciones, alegrías dentro del tiempo de estudios y elaboración de la tesis, quienes aportaron con un granito de arena con su amistad, consejos, y apoyo.

Dios los bendiga

Atentamente,

Martha Córdova Chévez

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo en primer lugar a Dios, que supo guiarme y bendecir cada día de mi vida, y por haber sido él una razón de mi superación.

A mis padres Egberto y Azucena porque creyeron en mí, brindándome todo su apoyo, siendo mi pilar y mi fortaleza para seguir adelante, poniendo en práctica sus ejemplos dignos de superación y entrega, gracias a ellos hoy puedo ver alcanzada mi meta anhelada.

A mis hermanos Patty, Moisés, Katy porque gracias a su apoyo incondicional que siempre me dieron a lo largo de mi carrera se convirtieron en mi impulso y mi única razón de superación.

Va por ustedes, por lo que valen, y por que admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

Atentamente,

Narcisa Chila Vaca

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque siempre ha estado a mi lado, por haberme permitido llegar hasta este punto y lograr mi objetivo, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Bruno y Carlota porque me dieron la vida y a pesar de no haber sido responsabilidad de ellos....en algún momento de mi carrera me tendieron la mano económica y moralmente.

A mi esposo Manuel Ignacio Vinueza Benitez por su apoyo incondicional desde el primer momento, porque fue mi empuje principal.

A mis queridos “Nachos”... Manuel Ignacio, Karla Aracelly y Lucía Gabriela, mis adorados hijos que me dieron la fuerza de seguir adelante en los momentos que sintiéndome derrotada desistí de llegar hasta este momento, a ellos que en alguna vez de estos años de estudios me dijeron...Mamá yo quiero que la llamen “Ingeniera”.....a ellos principalmente va dedicado este trabajo.

Atentamente,

Martha Córdova Chévez

## ÍNDICE

CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
ÍNDICE .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	XV
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. PROBLEMA A INVESTIGAR .....	1
1.1 TEMA: .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN. ....	2
1.5 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS. ....	3
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>4</b>
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 TALENTO HUMANO. ....	4
2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	5
2.3. PLANEACIÓN ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS .....	6
2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	7
2.5. MODELOS DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	8
2.5.1    MODELO DE WILLIAM WETHER Y DAVIS (1996).- .....	8
2.5.2.    MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992).- .....	9
2.5.3.- MODELO DE BEER Y COLABORADORES.- .....	10
2.5.4    MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO .....	10
2.6. SUBSISTEMA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO. ....	11
2.6.1. ADMISIÓN DE PERSONAS.....	11
2.6.2. APLICACIÓN DE PERSONAS.....	26
2.6.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS .....	32
2.6.4. DESARROLLO DE PERSONAS .....	39
2.7. DUMILESA S.A. – SORBETTO .....	40
2.7.1.    ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	40
2.7.2.    PRODUCTOS QUE SE PRODUCEN.....	46
2.7.3.    ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>48</b>
3. METODOLOGÍA .....	48
3.1 UNIVERSO MUESTRAL.....	48
3.1.1 POBLACIÓN.....	48
3.1.2. MUESTRA .....	48
3.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	49
3.2.1 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	50
3.3 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	50
3.4 PROCESAMIENTOS DE DATOS .....	50
3.4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	50
3.5 RECURSOS .....	67
3.5.1 INSTRUMENTALES.....	67
3.5.2. CRONOGRAMAS .....	68
3.5.3. PRESUPUESTO .....	68
3.6 RESULTADOS – PRODUCTOS.....	68
3.7 VIABILIDAD O FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
 <b>CAPÍTULO IV .....</b>	 <b>70</b>
4. LA PROPUESTA .....	70
4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	70
4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	70
4.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	71
4.3.1. GENERAL.....	71
4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	71
4.4 MISIÓN .....	71
4.5 VISIÓN .....	71
4.6 VALORES .....	72
4.7. ORGANIGRAMA .....	73
4.8. PROCESO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	73
4.8.1 ADMISIÓN DE PERSONAS.....	73
4.8.2. APLICACIÓN DE PERSONAS.....	75
4.8.3. COMPENSACIÓN DE PERSONAS .....	98
4.8.4. DESARROLLO DE PERSONAS .....	99
4.8.5. MANTENIMIENTO DE PERSONAS.....	100
4.8.6. SEGURIDAD Y SALUD LABORAL .....	100
4.8.7. MONITOREO DE PERSONAS.....	101
4.9. ESTUDIO DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.....	102
4.9.1. CLASES DE INVERSIÓN DEL PROYECTO.....	102
4.9.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS.....	103
4.10 HIPÓTESIS SE LA PROPUESTA.....	108
4.11 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	108
4.12. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA .....	108
4.13. VALIDACIÓN DEL PROYECTO.....	109

CONCLUSIONES .....	110
RECOMENDACIONES .....	112
GLOSARIO .....	113
BIBLIOGRAFÍA .....	116
ANEXOS .....	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Pilar Jérico</i> .....	4
<i>Figura 2. MODELO DE WILLIAM WETHER Y DAVIS (1996)</i> .....	8
<i>Figura 3. MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992)</i> .....	9
<i>Figura 4. MODELO DE BEER HARPER Y LYNCH (1992)</i> .....	10
<i>Figura 5. MODELO DE CHIAVENATO (2009)</i> .....	10
<i>Figura 6. Logo Sorbetto (1)</i> .....	40
<i>Figura 7. Inicios de la empresa</i> .....	41
<i>Figura 8. Logo Sorbetto (2)</i> .....	41
<i>Figura 9. Publicidad Sorbetto</i> .....	42
<i>Figura 10. Local Sorbetto Garzota</i> .....	43
<i>Figura 11. Local Sorbetto Puerto Azul, Machala y Cumbaya</i> .....	43
<i>Figura 12. Premiación Sorbetto 2010</i> .....	44
<i>Figura 13. Local Sorbetto City Mall</i> .....	45
<i>Figura 14. Publicidad de Sorbetto (helados, tortas)</i> .....	45
<i>Figura 15. Productos que produce DUMILESA S.A.-Sorbetto</i> .....	46
<i>Figura 16. Organigrama actual de la empresa</i> .....	47
<i>Figura 17. Organigrama de la empresa (propuesta)</i> .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PERSONAL POR ÁREAS.....	47
Tabla 2. Nivel académico.....	51
Tabla 3. Tiempo de trabajo .....	52
Tabla 4. Departamento en el que labora.....	54
Tabla 5. Clima Laboral.....	55
Tabla 6. Control en Clima Laboral .....	56
Tabla 7. Documento de cargo y actividades .....	57
Tabla 8. Funciones .....	58
Tabla 9. Creación Departamento de Talento Humano .....	59
Tabla 10. Evaluaciones de desempeño.....	60
Tabla 11. Cursos de capacitación .....	61
Tabla 12. Inducción.....	62
Tabla 13. Relaciones con autoridades.....	63
Tabla 14. Opiniones y Sugerencias .....	64
Tabla 15. Trabajo en equipo .....	65
Tabla 16. Incentivos por desempeño .....	66
Tabla 17. Cronograma de actividades .....	68
Tabla 18. Presupuesto de actividades .....	68
Tabla 19. Inversiones del Proyecto .....	103
Tabla 20. Costo mensual de Nómina.....	104
Tabla 21. Costo mensual de Insumos .....	104
Tabla 22. Costo mensual de Servicios Públicos.....	105
Tabla 23. Costo mensual de Otros (publicidad, capacitaciones, movilizaciones).....	105
Tabla 24. Costo mensual Depreciación de activos fijos .....	106
Tabla 25. Presupuesto de Costos (proyección 12 meses).....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel académico.....	51
Gráfico 2. Tiempo de Trabajo.....	52
Gráfico 3. Departamento en el que labora.....	54
Gráfico 4. Clima laboral.....	55
Gráfico 5. Control en clima laboral.....	56
Gráfico 6. Documento de cargo y actividades.....	57
Gráfico 7. Funciones.....	58
Gráfico 8. Creación Departamento de Talento Humano.....	59
Gráfico 9. Evaluaciones de desempeño.....	60
Gráfico 10. Cursos de capacitación.....	61
Gráfico 11. Inducción.....	62
Gráfico 12. Relaciones con autoridades.....	63
Gráfico 13. Opiniones y Sugerencias.....	64
Gráfico 14. Trabajo en equipo.....	65
Gráfico 15. Incentivos por desempeño.....	66

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Formato de encuesta.....</i>	<i>118</i>
<i>Anexo 2. Formulario de requerimiento de personal.....</i>	<i>120</i>
<i>Anexo 3. Formulario de Solicitud de empleo.....</i>	<i>121</i>
<i>Anexo 4. Formulario de evaluación.....</i>	<i>122</i>
<i>Anexo 5. Manual de Inducción.....</i>	<i>125</i>
<i>Anexo 6. Impuesto de B.C.B.G.....</i>	<i>130</i>
<i>Anexo 7. Permiso de Funcionamiento.....</i>	<i>131</i>
<i>Anexo 8. Certificado de IEPI.....</i>	<i>132</i>
<i>Anexo 9. Informe de Gerencia DUMILESA S.A.....</i>	<i>133</i>
<i>Anexo 10. Comunicación enviada para informe.....</i>	<i>134</i>
<i>Anexo 11. Comunicación de informe.....</i>	<i>135</i>
<i>Anexo 12. Imágenes del personal de DUMILESA S.A.....</i>	<i>136</i>

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de Talento Humano (GTH), es un pilar importante en cualquier tipo de organización, por eso se debe contar con una adecuada metodología, ya que esta permite guiar, orientar e integrar a los empleados en un ambiente armónico y conseguir que sus funciones las realice de manera eficaz.

La empresa DUMILESA S.A. es una empresa que se dedica a la elaboración de helados artesanales, ésta organización es el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Dumilesa, tiene aproximadamente ocho años en el mercado, mantiene un alto nivel de aceptación por parte de la ciudadanía, a pesar de ello no deja de presentar dificultades en parte administrativa, lo que fomenta una inestabilidad en el talento humano ya que este no cuenta con la debida preparación especial que le ayude a tener un buen desenvolvimiento dentro de sus funciones.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, podemos apreciar de que existe un alto número de rotación del personal, esto se debe a que el reclutamiento se lo hace de manera muy informal, en ocasiones el trabajador ingresa a la empresa sin conocer bien cuales van hacer sus funciones dentro de la misma, ni tampoco cuenta con la inducción debida.

Por ello en el presente estudio se propone la creación e implementación del Departamento de Talento Humano, que nos ayudará a aplicar procesos y técnicas que tengan por factor el estimular el desempeño de todo el personal y que la empresa sea un medio que permita a sus colaboradores crecer como seres humano y también profesionalmente.

La propuesta de este proyecto cuenta con apoyo incondicional de todos los directivos, ya que están conscientes de que la falta de una buena Gestión de Talento Humano ha inducido el que exista ciertos problemas al momento de contratar un nuevo empleado.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA A INVESTIGAR

### 1.1 TEMA:

“Implementación Del Área De Gestión De Talento Humano En La Empresa Dumilesa S.A. De La Ciudad De Guayaquil”,

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El talento humano representa una parte importante y esencial en las organizaciones, motivo por el cual en el Departamento de Talento Humano se vuelve indispensable en las organizaciones modernas.

Con la finalidad de determinar los inconvenientes existentes en la empresa Dumilesa S.A. encontramos lo siguiente:

- ❖ En la estructura organizacional de la empresa DUMILESA S.A., no existe un departamento de talento humano que se encargue de todas las gestiones relacionadas con el personal.
- ❖ La persona encargada para realizar la selección del personal es el Presidente.
- ❖ Existe muchos desconocimientos con respecto a los procesos en la selección del personal, los mismos que han generado ciertos conflictos entre los colaboradores porque han habido ocasiones en que no han sido las personas idóneas para determinadas áreas.
- ❖ Muchas veces las contrataciones son realizadas por recomendados sin hacer la respectiva revisión de la hoja de vida del aspirante para comprobar sus habilidades, actitudes, aptitudes para un puesto determinado.
- ❖ También existen desconocimiento respecto a las funciones y requerimientos de cada puesto de trabajo.
- ❖ Al no existir el Departamento de Talento Humano en la estructura organizacional, no hay capacitaciones para el personal, lo mismo que ha generado una deficiente atención al cliente.

- ❖ De igual manera no existe una persona encargada de la evaluación del desempeño de cada trabajador, y debido a esto también existe un pequeño porcentaje de conformismo de parte de ellos, que en esos casos solo esperan recibir la remuneración.
- ❖ La motivación al personal es casi nula.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La carencia del Departamento del Talento Humano en la empresa DUMILESA S.A. ha sido el motivo para que existan conflictos internos entre trabajadores, directores y gerente general, debido a que la selección del personal en muchas ocasiones obedece a intereses personales.

¿Cómo incide la falta del departamento de Talento Humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa DUMILESA S.A.?

¿Qué se debe tomar en consideración para la implementación de un departamento de Talento Humano?

¿Cuáles son las ventajas de implementar este proyecto?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN.**

DUMILESA S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de helados artesanales en la ciudad de Guayaquil con ocho años de experiencia en esta actividad comercial, actualmente cuenta con un total de 61 colaboradores en las diferentes aéreas.

A pesar del crecimiento continuo y sostenido de la empresa durante sus años de actividad una de las principales deficiencias es la ausencia de un departamento que regule las relaciones laborales entre empleadores y colaboradores, del mismo modo que aproveche de las habilidades y capacidades del recurso humano con que se cuenta, tampoco se realiza un análisis de puestos de trabajo de forma adecuada lo que representa una alta rotación de personal por mal rendimiento. Con las

últimas regulaciones laborales, esto se traduce a costos económicos y desperdicio de tiempo en trámites de contratación y liquidación lo que afecta directamente en los ingresos de la empresa.

Por lo antes expuesto los autores plantean la importancia de la implementación de un departamento de capital humano, el mismo que otorgara beneficios sociales viabilidad resultados positivos

## **1.5 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.**

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar un modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa DUMILESA S.A. en la ciudad de Guayaquil.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa DUMILESA S.A. para identificar los cargos existentes en la empresa.
- ❖ Definir las estrategias a utilizarse en la implementación de un Departamento de Talento Humano.
- ❖ Identificar los elementos claves para integrar los procesos de Gestión de Talento Humano, como son entre otros: el diseño de cargos, la selección, la capacitación y el desarrollo, así como la gestión del desempeño, todo centrado en el modelo de competencias.
- ❖ Diseñar un modelo de Talento Humano que contribuya al desarrollo continuos del personal y que cubra las falencias presentadas en la empresa DUMILESA S .A.
- ❖ Disponer del personal idóneo acorde a las exigencias del mercado laboral, que cumpla con los objetivos y metas de la compañía.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 TALENTO HUMANO.

“El talento es igual a los resultados. Si no hay resultados no hay talento. El **talento está compuesto de tres variables**: las **capacidades**, el **compromiso**, y la **acción**. Las tres son necesarias por igual para el talento.

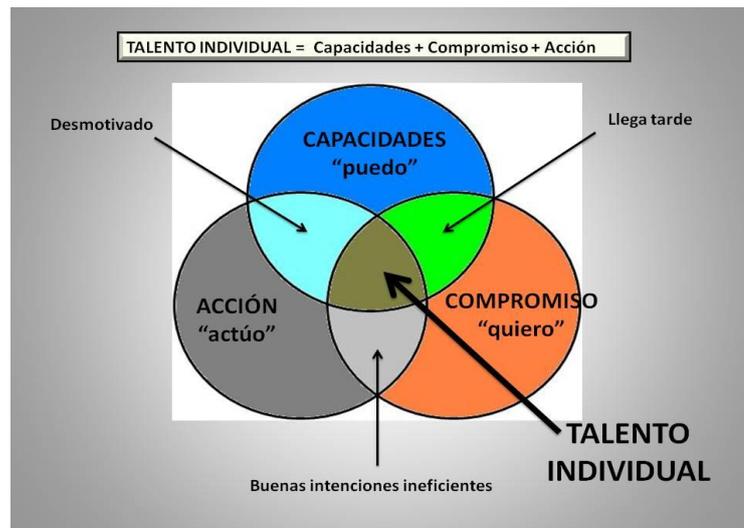


Figura 1. Pilar Jérico

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto

Según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

## **2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

**Idalberto Chiavenato:** la administración de recursos humanos es una área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, y sociología organizacional, ingeniería industria, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

**Víctor M. Rodríguez:** Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

**Joaquín Rodríguez Valencia:** define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

**Fernando Arias Galicia:** dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

### **2.3. PLANEACIÓN ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS**

Para algunos autores la planificación estratégica de Recursos Humanos consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos.

En conjunto, la planeación estratégica es un proceso sistemático que da sentido, dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, le permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para llevar a buen término sus objetivos. Para ello debe seguir una serie de pasos y estrategias que definan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, al identificar metas y objetivos con el fin de desarrollar estrategias para alcanzar éstos.

En consecuencia, es necesario contar con herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al camino que debe recorrer la organización. Esto con el fin de adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

## **2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones. En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano (GTH), gestión de socios o de colaboradores.

El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

### **1. RH como función o departamento:**

Unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

### **2. RH como prácticas de recursos humanos:**

Se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

### **3. RH como profesión:**

Se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores,

entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

## 2.5. MODELOS DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

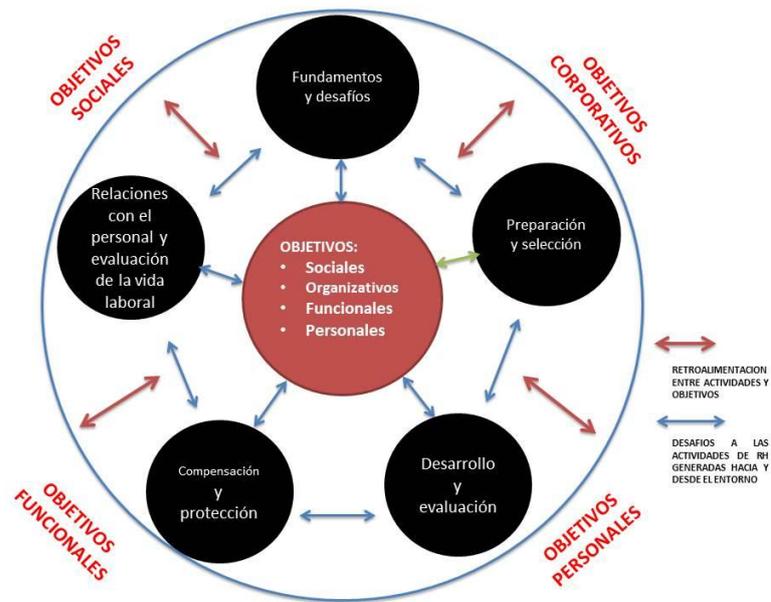
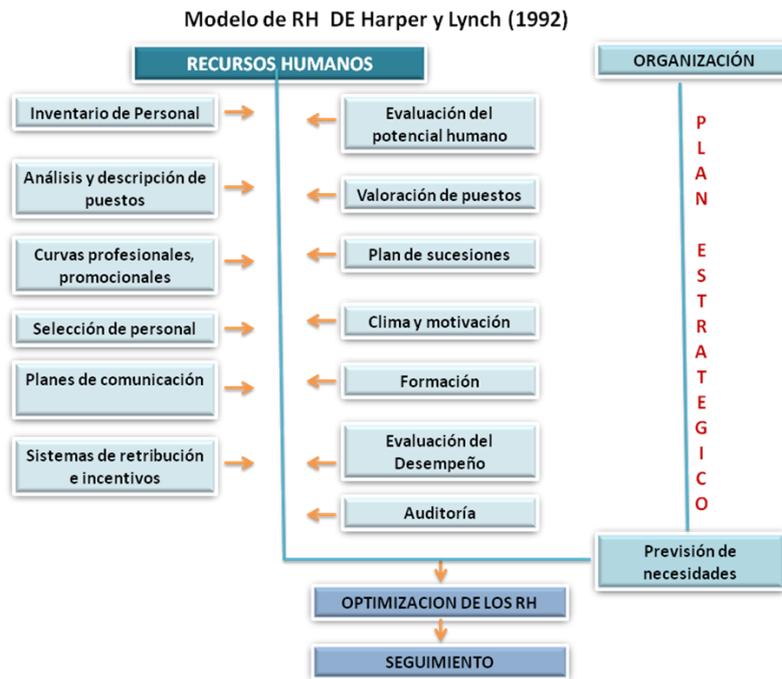


Figura 2. MODELO DE WILLIAM WETHER Y DAVIS (1996)

### 2.5.1 MODELO DE WILLIAM WETHER Y DAVIS (1996).-

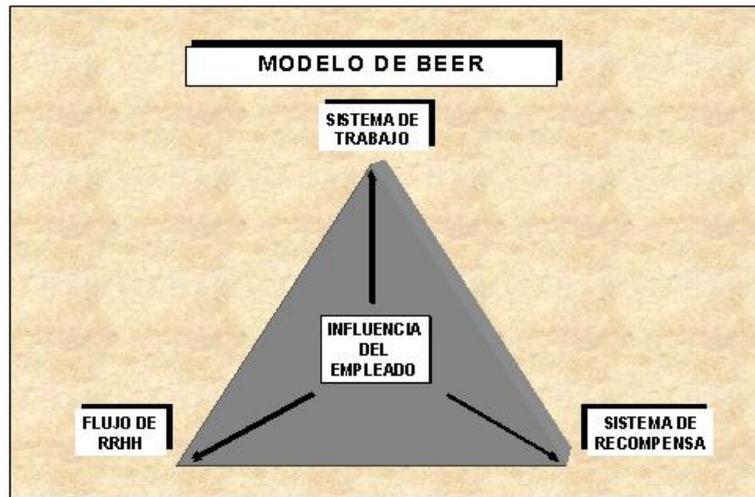
Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH



**Figura 3. MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992)**

### **2.5.2. MODELO DE HARPER Y LYNCH (1992).-**

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con éstos elementos de logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

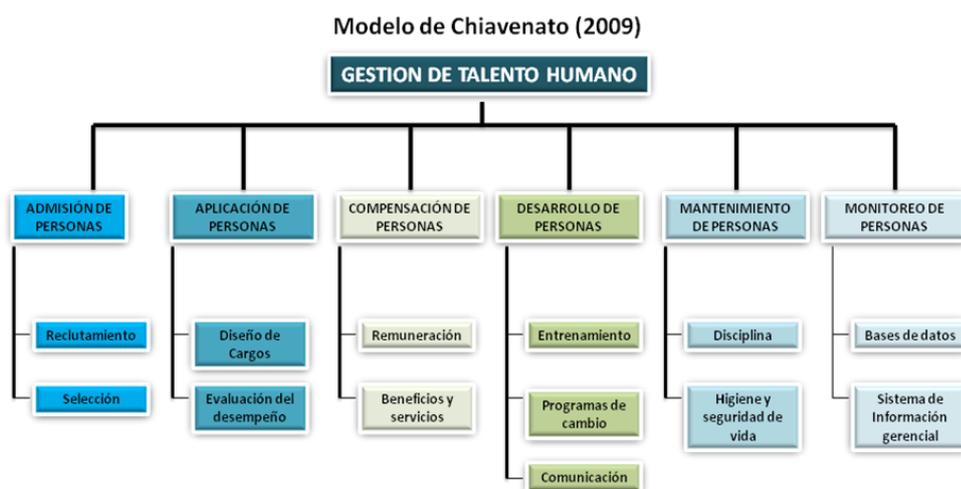


**Figura 4.** MODELO DE BEER HARPER Y LYNCH (1992)

### 2.5.3.- MODELO DE BEER Y COLABORADORES.-

Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas).

### 2.5.4 MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO



**Figura 5.** MODELO DE CHIAVENATO (2009)

## **2.6. SUBSISTEMA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.**

### **2.6.1. ADMISIÓN DE PERSONAS.**

#### **2.6.1.1 RECLUTAMIENTO.**

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

#### **Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede:

- ❖ Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- ❖ Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- ❖ Reducir los costos operacionales de reclutamiento

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna.

#### **Investigación externa**

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis.

El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

### **Investigación interna**

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

### **El proceso de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

### **Medios de reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.

### **Reclutamiento interno**

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

## **Ventajas del reclutamiento interno**

Es más económico para la empresa

- ❖ Es más rápido
- ❖ Presenta mayor índice de validez y seguridad
- ❖ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- ❖ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- ❖ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal
- ❖ El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar.

## **Desventajas del reclutamiento interno**

- ❖ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- ❖ Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- ❖ Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- ❖ Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- ❖ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

## **Reclutamiento externo**

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

- ❖ Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- ❖ Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- ❖ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- ❖ Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).
- ❖ Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto).
- ❖ Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- ❖ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- ❖ Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.

- ❖ Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- ❖ Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto. Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

### ***Ventajas del reclutamiento externo***

- ❖ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- ❖ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- ❖ Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

### ***Desventajas del reclutamiento externo***

- ❖ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- ❖ Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- ❖ Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- ❖ Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- ❖ Afecta la política salarial

### **Reclutamiento mixto**

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

- ❖ Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- ❖ Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- ❖ Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos

#### **2.6.1.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL**

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización,

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

##### **Concepto de selección**

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Buscar solucionar dos problemas:

- ❖ adecuación del hombre al cargo
- ❖ eficiencia del hombre en el cargo

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

### **La selección como proceso de comparación**

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff.

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

### **La selección como un proceso de decisión**

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- ❖ Modelo de colocación: hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna
- ❖ Modelo de selección: hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso
- ❖ Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede

ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

## **Bases para la Selección de Personas**

### **Recolección de información acerca del cargo**

Puede hacerse a través de:

- ❖ Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan
- ❖ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- ❖ Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- ❖ Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- ❖ Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha pro fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta

ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

### **Elección de las técnicas de selección**

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha pro fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas.

### **Entrevista de selección**

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- ❖ La fuente: el candidato
- ❖ El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones
- ❖ El canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos
- ❖ El instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente
- ❖ El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje

Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

### **Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma.

- ❖ Preparación:

La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- ✓ los objetivos específicos de la entrevista
- ✓ el método para alcanzar los objetivos de la entrevista

- ✓ la mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

❖ Ambiente:

Puede ser de dos tipos:

- ✓ Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- ✓ Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan:

- ✓ La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.
- ✓ En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
- ✓ En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas.
- ✓ El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
- ✓ El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

❖ Desarrollo de la entrevista:

Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido.

La entrevista es libre o no dirigida hay un derrotero preestablecido.

La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente.

Hay dos aspectos significativos:

- ✓ Contenido de la entrevista: el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- ✓ Comportamiento del candidato: la manera cómo reacciona.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados. Las condiciones indispensables en una entrevista son dos: inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica.

❖ Terminación de la entrevista

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

❖ Evaluación del candidato:

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

**Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- a) Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:
- 1- Orales
  - 2- Escritas
  - 3- De relación
- b) Según el área de conocimiento pueden ser:
- 1- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
  - 2- Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.
- c) Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:
- 1- Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
  - 2- Objetivas, mediante pruebas objetivas
  - 3- Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva

1- **Las pruebas tradicionales o subjetivas** abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

2- **Las pruebas objetivas** poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.

3- **Las pruebas de carácter mixto** constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

### ***Diseño de pruebas***

Pasos a seguir:

- ❖ Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación.
- ❖ Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- ❖ Analizar las áreas que deben examinarse.

- ❖ Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
- ❖ Elaboración de los ítems.
- ❖ Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad
- ❖ Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario)
- ❖ Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación)
- ❖ Elaborar las normas de aplicación
- ❖ La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición armónica y organizada

### Ítems para el diseño de pruebas

Pueden escogerse varios ítems

- ❖ **Alternativas sencillas:** (verdadero o falso). Hay 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación. Es difícil organizar una fase que absolutamente falsa o verdadera, por lo tanto se da alguna pista de la respuesta correcta. Sería necesario elaborar muchas preguntas para conseguir una medida más eficiente, su empleo es desaconsejable.
- ❖ **De complementación:** es necesario estar seguro que sólo hay una respuesta correcta.
- ❖ **Evocación** (preguntar): permiten gran variación y se adoptan a casi todo tipo de conocimiento. No dan ninguna pista al candidato, impiden la adivinación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido. Permite observar la capacidad para presentar y organizar los conocimientos.
- ❖ **Apareamiento** (asociación): sirve para medir la capacidad para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Los temas deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
- ❖ **Ordenación:** se utiliza mucho en las pruebas de historia. Se pide al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. La cantidad de conocimientos que puede evaluarse es pequeña.

- ❖ **Elección múltiple:** es el más utilizado. Generalmente tiene 3,4 o 5 alternativas, una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Uno de los problemas es que no permite graduar la dificultad de los ítems.

### **Pruebas Psicométricas**

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

### **Pruebas de personalidad**

Analizan los diversos rasgos **determinados** por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

### **Técnicas de simulación**

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

### **El Proceso De Selección**

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se emplean más de una. Entre las principales se encuentran:

- ❖ Selección de una sola etapa: las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.
- ❖ Selección secuencial en dos etapas: permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
- ❖ Selección secuencial entre etapas: incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

### **Evaluación y control de los resultados**

Algunas medidas de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección son:

- ❖ Costo de las operaciones de reclutamiento y selección
- ❖ Costo por admisión
- ❖ Costo por admisión por fuente de reclutamiento
- ❖ Total de admisiones
- ❖ Total de admisiones por fuente de reclutamiento
- ❖ Calidad por fuente
- ❖ Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas y aumento de la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- ❖ Acoplamiento del hombre al cargo y satisfacción con el empleo
- ❖ Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
- ❖ Mejoramiento del potencial humano
- ❖ Reducción de la rotación del personal
- ❖ Mayor rendimiento y productividad
- ❖ Mejoramiento en las relaciones humanas
- ❖ Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender.

Una de las maneras de evaluar el rendimiento del proceso de selección es utilizar el cociente de selección

$$C.S. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad.

### **2.6.2. APLICACIÓN DE PERSONAS**

Después de reclutar y seleccionar a las personas deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño.

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los

requisitos y las atribuciones para sus empelados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que buscan racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten la posibilidad de prevención y centralicen las funciones y los controles.

La empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos los trabajadores.

### **2.6.2.1. Diseño De Cargos.**

#### ***Concepto De Diseño Del Cargo***

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

- 1- Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)
- 2- Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
- 3- Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
- 4- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

En general, el diseño de los cargos en una empresa se encarga algunos organismos de ingeniería industrial o de organización y métodos. Los cargos de las áreas administrativas, financiera y mercadológica son diseñados generalmente por la gerencia respectiva.

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

#### **Descripción De Cargos**

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

### **Análisis De Cargos**

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

### **Estructura del análisis de cargos**

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las

responsabilidades que el cargo impone y en que condiciones debe desempeñarse el cargo.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- 1- requisitos intelectuales
- 2- requisitos físicos
- 3- responsabilidades implícitas
- 4- condiciones de trabajo

Cada una de ésta áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

**Requisitos Intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

- 1- Instrucción básica.
- 2- Experiencia básica anterior.
- 3- Adaptabilidad al cargo.
- 4- Iniciativa necesaria.
- 5- Aptitudes necesarias.

**Requisitos físicos:** tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- 1- Esfuerzo físico necesario.
- 2- Capacidad visual.
- 3- Destreza o habilidades.
- 4- Complexión física necesaria.

**Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

- 1- Supervisión de personal.
- 2- Material, herramientas o equipos.
- 3- Dinero, títulos o documentos.
- 4- Contactos internos o externos.
- 5- Información confidencial.

**Condiciones de trabajo:** se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

- 1- Ambiente de trabajo.
- 2- Riesgos.

### **Métodos de descripción y análisis de cargos**

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

- 1- Observación directa.
- 2- Cuestionario.
- 3- Entrevista directa.
- 4- Métodos mixtos.

### ***Método de Observación Directa***

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que

el analista de cargos anota los puntos clave de su observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

La participación del analista de cargos en la recolección de información es activa, la ocupante es pasiva.

### ***Método del Cuestionario***

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

### ***Método de la Entrevista***

Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porque y cuando. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares y verificar las incoherencias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado. Lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

La participación del analista y del ocupante es activa.

### ***Métodos mixtos***

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Por ejemplo:

- ❖ Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- ❖ Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor
- ❖ Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor
- ❖ Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor etc.

### **2.6.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

#### ***Responsabilidad por la evaluación de desempeño***

Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos

### **2.6.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

Compensación (administración de salarios) y Planes de beneficios sociales, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya

#### **2.6.3.1. REMUNERACIÓN**

Muchas organizaciones están implementando nuevos sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño, y abandonando los métodos tradicionales de remuneración fija. Incluyen planes de remuneración flexible.

##### ***Consecuencias De Los Salarios***

Sobre los salarios inciden los cálculos de previsión social, y otras prestaciones soportadas y pagadas por la organización cuando ésta remunera a sus empleados.

##### ***Remuneración Variable***

Por ser fija, la remuneración tradicional no motiva a las personas a desempeñarse mejor, en especial si en la empresa los salarios son iguales y los desempeños, desiguales. La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene cuando ellas tienen interés en producir más. En consecuencia, la remuneración variable puede activar la productividad de las personas.

Remuneración variable es la porción de la remuneración total que se el paga al empleado con periodicidad trimestral, semestral o anual. Es selectiva (para algunos empleados y ejecutivos) y depende de los resultados logrados por la empresa (sea en el área, el departamento o el cargo) en determinado período mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado. Se denomina remuneración variable, participación en los resultados

### **2.6.3.2 BENEFICIOS SOCIALES Y SERVICIOS**

Una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento de personal.

La remuneración directa –el salario- es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta –servicios y beneficios sociales- es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. Algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados por meses, empleados por horas, etc.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente.

#### ***Orígenes de los Beneficios Sociales***

Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores:

1. Actitud del empleado en cuanto a beneficios sociales.
2. Exigencias de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.

4. Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
6. Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

Se orientaron un principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

### ***Tipos de Beneficios Sociales***

Los planes de beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado a tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1. *En cuanto a sus exigencias.* Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

*a. Beneficios legales.* Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como:

Prima anual / Vacaciones / Pensión / Seguro de accidentes de trabajo / Auxilio por enfermedad / Subsidio familiar / Salario por maternidad / Horas extras / Recargo por trabajo nocturno, etc.

*b. Beneficios voluntarios.* Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales. Incluyen:

Bonificaciones / Seguro de vida colectivo / Restaurante / Transporte / Préstamos / Asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio / Complementación de la pensión, etc.

2. *En cuanto a su naturaleza.* Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios.

*a. Beneficios monetarios.* Concedidos en dinero a través de la nómina:

Prima anual / Vacaciones / Pensión / Complementación de la pensión / Bonificaciones / Planes de préstamos / Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causas de enfermedad / Reembolso o subsidio de medicamentos, etc.

*b. Beneficios no monetarios.* Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios:

Servicio de restaurante / Asistencia médico-hospitalaria y odontológica / Servicio social y consejería / club o asociación recreativa / Seguro de vida colectivo / Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa / Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina, etc.

3. *En cuanto a los objetivos.* En cuanto a sus objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

*a. Planes asistenciales.* Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:

Asistencia médico-hospitalaria / Asistencia odontológica / Asistencia financiera mediante préstamos / Servicio social / Complementación de pensión / Complementación de los salarios

durante ausencias prolongadas por enfermedad / Seguro de vida colectivo / Seguro de accidentes personales, etc.

*b. Planes recreativos.* Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

Asociación recreativa o club / Áreas de descanso en los intervalos de trabajo / Música ambiental / Actividades deportivas / Paseos y excursiones programadas, etc.

*c. Planes supletorios.* Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

Transporte o conducción del personal / Restaurante en el lugar de trabajo / Estacionamiento privado para los empleados / Horario móvil de trabajo / Cooperativa de productos alimenticios / Agencia bancaria en el lugar de trabajo, etc.

Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece para atender un gran abanico de necesidades de los empleados.

### ***Costos de los Planes de Beneficios Sociales***

La remuneración global que la empresa concede a los empleados está constituida por dos grandes factores:

1. La remuneración monetaria total, que incluye el salario básico, comisiones, bonificaciones y todos los demás beneficios recibidos en dinero.
2. Programa total de beneficios traducido en su equivalencia salarial.

De aquí se deriva el hecho de que muchas investigaciones salariales incluyen también investigaciones de beneficios sociales y su proporción frente a los salarios investigados.

Una manera simple de evaluar y comparar un plan de beneficios para los empleados consiste en comparaciones efectuadas mediante la utilización de valores salariales equivalentes que son más reales que las realizadas mediante la sola comparación entre los costos de los planes de beneficios de las diversas empresas que se pretende comparar, ya que estos costos varían enormemente, según la empresa, en función de variables como: número de empleados; nivel socioeconómico del personal; política salarial de la empresa; distribución del personal por edades; proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados; localización de la empresa; condiciones de infraestructura de la comunidad, etc.

### ***Criterios para el Planeamiento de Servicios y Beneficios Sociales***

Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación del programa.

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de servicios y beneficios sociales que la organización pretende implantar o desarrollar.

### ***Principio del retorno de la inversión***

En una economía de iniciativa privada, el principio básico orientador plantea que no debe concederse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. Todo beneficio debe contribuir a la organización, de manera que sea igual a los costos o, por lo menos, los reduzca o los compense al producir algún retorno.

### ***Principio de responsabilidad mutua***

Los costos de beneficios sociales deben compartirse entre la organización y los empleados beneficiados. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para alcanzar un propósito de grupo. Por lo

general, los beneficios obtenidos con facilidad dejan de despertar interés: todo lo que una empresa ofrece de manera gratuita a los empleados puede parecer, a los ojos de éstos, algo legalmente obligatorio o servicio de calidad inferior.

### ***Otros principios***

1. los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Los beneficios deben limitarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.
3. El beneficio debe extenderse a la base más amplia posible de personas.
4. La concesión del beneficio no debe despertar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas.

Todo plan de servicios y beneficios sociales deberá cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Ser aplicable sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse.
3. Ser planeado y costado entre la organización y los empleados, en lo referente a tiempo, dinero, tareas y, en especial, a la administración de los servicios.

### ***Objetivos de un Plan de Beneficios Sociales***

Los beneficios tratan de brindar ventajas a la organización y al empleado, así como extenderse a la comunidad. Otro aspecto importante es su relativa disfunción cuando no son bien planeados ni administrados.

Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- ❖ -Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
- ❖ -Mejoramiento del clima organizacional.
- ❖ -Reducción de la rotación de personal y del ausentismo.

- ❖ -Facilidad de atracción y el mantenimiento de recursos humanos.
- ❖ -Aumento de la productividad en general.

#### **2.6.4. DESARROLLO DE PERSONAS**

Los procesos de desarrollo de las personas pueden evaluarse conforme al continuum ilustrado:

El desarrollo de personas puede ser:

Casual	Planeado
Aleatorio	Intencional
Reactivo	Proactivo
Visión a corto plazo	Visión a largo plazo
Basado en la imposición	Basado en el consenso

El desarrollo es casual porque las oportunidades de entrenamiento se presentan al azar, sin ninguna clase de planeación, aleatorio porque el entrenamiento se dirige solo a unas cuantas personas de la organización escogidas al azar; reactivo porque se utiliza sólo para resolver problemas y carencias que ya existen; de visión a corto plazo, porque busca solucionar los problemas actuales sin considerar perspectivas a largo plazo o en el futuro; basado en la imposición porque el entrenamiento se asigna e impone a las personas independientemente de sus deseos o aspiraciones.

El desarrollo es planeado porque utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a las personas con miras al futuro, intencional porque busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante cambios de comportamiento que sustenta los cambios organizacionales; proactivo porque se orienta hacia delante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella; de visión a largo plazo porque se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales; basado en el consenso, porque no se impone desde arriba, sino que se consultan las aspiraciones de las personal.

#### **2.6.4.1. EL ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades

#### **2.7. DUMILESA S.A. – SORBETTO**



**Figura 6. Logo Sorbetto (1)**

##### **2.7.1. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

La historia de Sorbetto se remonta al año 1981, en ese entonces Aldo Faidutti tenía 22 años y laboraba en el Grupo Noboa. Ésta empresa lo envió a Perugia (Italia), para especializarse en la producción de chocolates. “El grupo era licenciataria de la multinacional Perugina. En esa ciudad, Perugina tenía un edificio dedicado exclusivamente a la investigación y desarrollo.

En la fábrica se producían semielaborados para helados artesanales, actividad que le llamó la atención a Faidutti. Ahí supo que fabricaría algún día helados en Ecuador. Recuerda al maestro heladero Hugo Faina, que siempre le enseñaba y lo llevaba a ferias y heladerías. También recuerda las largas conversaciones sobre el tema con su gran amigo Giacomo Mangano. Al regresar a Ecuador, y paralelo a su trabajo como jefe de desarrollo de productos en la empresa licenciataria de Perugina, Aldo Faidutti abrió la primera heladería Il Gelato Italiano, en la av. 9 de Octubre y Carchi, en Guayaquil, en 1983, con su esposa María Fernanda Hidalgo.

Ella se dedicaba a la atención de a los Al llegar la noche fabricaban juntos los helados. En el Grupo Noboa asumió más responsabilidades y fue enviado a Alemania, Chile, USA, Dinamarca y Suecia. A los 24 años fue nombrado subgerente de Ecuajugos. Allí creó Leche Total (La Lechera de Nestlé), Sorbiño, Yogu Yogu, entre otros.



**Figura 7. Inicios de la empresa**

En 1985 se desvinculó del Grupo Noboa y se dedicó a su negocio. Durante más de una década creó más de 150 fórmulas de helados y tuvo una cadena de 19 heladerías en el país.

Así llegó 1998, cuando inauguró una planta industrial en el kilómetro 4½ de la vía Durán-Tambo. Pero fueron momentos difíciles. La llegada de la crisis bancaria afectó de forma drástica al consumo. A pesar de sus esfuerzos por sacar a flote la industria, ésta tuvo que cerrar.



**Figura 8. Logo Sorbetto (2)**

En el año 2004, Faidutti asesoró a su hija Doménica para abrir la heladería artesanal Sorbetto en Guayaquil, hizo cursos de heladería, pastelería y chocolatería en el Instituto Culinario Etoile en Italia. En la actualidad su segunda hija Valeria, también participa del negocio.



**Figura 9. Publicidad Sorbetto**

Sorbetto comenzó en el año 2004 con una heladería ubicada en Urdesa, en la Ciudad de Guayaquil, en Dátiles y Calle Primera. Sólo contaba con 10 sabores de helados, entre estos Bacio, Pistacho, Vainilla, Chocolate, Mora, Frutilla, entre otros. El año siguiente se abrieron 2 heladerías más, en Garzocentro 2000 y en la vía a Samborondón en el Centro Comercial La Torre.



**Figura 10. Local Sorbetto Garzota**

En el año 2008 se vendió la Primera Franquicia de Sorbetto, ubicada en la Urbanización Puerto Azul, en la vía a la Costa, actualmente se han vendido Franquicias en la ciudad de Quito, Cumbaya y Machala.



**Figura 11. Local Sorbetto Puerto Azul, Machala y Cumbaya**

El año 2010 fue un año exitoso para Sorbetto, se inauguraron 3 heladerías, una en El centro comercial Village Plaza, Plaza Lagos Town Center ubicados en la vía a Samborondón y en Salinas, a la entrada de San Lorenzo, y lo más relevante es el haber recibido el premio Matri Gelatieri, en Langarone (Italia), donde hay cerca de 40 mil heladerías.



**Figura 12. Premiación Sorbetto 2010**

En el año 2011 se inaugura 1 nueva heladería, en el centro comercial City Mall. En el año 2012 se inaugura 1 nueva heladería, en el terminal terrestre de Guayaquil.



**Figura 13. Local Sorbetto City Mall**

Hoy en día Sorbetto cuenta con una extensa gama de productos, entre los que encontramos Helados con sus 40 sabores, incluidos los sabores light, pastelería y postres de helados.



**Figura 14. Publicidad de Sorbetto (helados, tortas)**

## 2.7.2. PRODUCTOS QUE SE PRODUCEN

La gama de productos que produce DUMILESA S.A. Heladería Sorbetto se encuentran agrupados de la siguiente manera:

<b>HELADOS</b>			
<b>ESPECIALES</b>			
1	Amaretto	10	Pie Limon
2	Rocca	11	Donatella
3	Manjar-Higo	12	Negrito fudge
4	Suspiro Limeño	13	Amarena
5	Manjar Nuez	14	Cookies Dough
6	Bacio	15	Praline
7	Pistacho	16	Manjar Guayaba
8	Tres leches	17	Menta
9	Reese's	18	Stracciatella
<b>TRADICIONALES</b>			
1	Chocolate	5	Arcobaleno/Chicle
2	Manjar	6	Ron pasas
3	Vainilla	7	Oreo
4	Gran Cacao	8	Mora Merengue
<b>FRUTA</b>			
1	Frutilla	4	Mora
2	Coco	5	Maracuyá
3	Guanábana	6	Uva
<b>LIGHT</b>			
1	Chocolate Dieta	5	Yogurth Frutilla Dieta
2	Cappuccino Dieta	6	Limón Dieta
3	Vainilla Dieta	7	Yogurth Uva Dieta
4	Guanabana Dieta	8	Yogurth Mora Dieta

<b>COQUES</b>			
1	Sacandalo	5	Café
2	Banana Split	6	Peach Melba
3	Toscana	7	Canasta
4	Brownie		

<b>PASTELERÍA</b>			
1	Donuts	6	Carrapiñas
2	Torta mojada de chocolate	7	Guargueros
3		8	Lenguas de Gato
4	Alfajores	9	Pan forte
5	Cantuccini		Alfajores

<b>TORTAS HELADAS</b>			
1	Sorrento		
2	Brownie		
3	Pistacho		

<b>OTRAS ESPECIALIDADES</b>			
1	Taco de Helado	5	Milk Shake
2	Sanduche de Helado	6	Fondue de Helados
3	Cono Bacio	7	Trufas de Helado
4	Cono Sorbetto		



Figura 15. Productos que produce DUMILESA S.A.-Sorbetto

### 2.7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente DUMILESA S.A. cuenta con 61 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 1. PERSONAL POR ÁREAS

ÁREA	No. de empleados
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6
PERSONAL DE PRODUCCIÓN	17
PERSONAL DE VENTAS	40
PERSONAL DE MANTENIMIENTO	2
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>

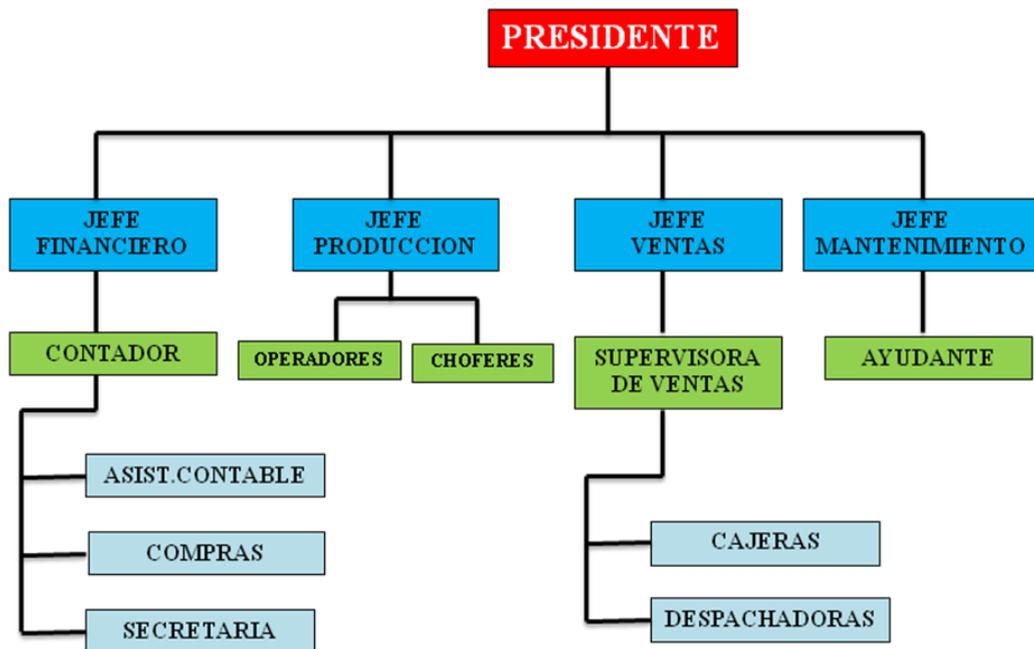


Figura 16. Organigrama actual de la empresa

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

A continuación detallamos la metodología para el desarrollo del presente proyecto de investigación para la Creación e Implementación del área de talento Humano den la empresa DUMILESA S.A., la información se recaudó por medio del método de observación participante, debida a que una de las autoras de este proyecto tiene vinculación de carácter laboral con la empresa DUMILESA S.A.

El tipo de investigación es descriptiva, se detalla las características que nos permitirá tener un enfoque global sobre el manejo del personal, dentro de este proceso enumeraremos los aspectos más relevantes y de esta manera poder identificar las falencias existentes por no haber en su organigrama un área del talento humano y debido a esto no se puedan realizar los correctivos que ayuden a las actitudes y aptitudes del talento humano que forman parte de la organización.

#### **3.1 UNIVERSO MUESTRAL**

Es una modalidad de campo porque se recogerá la información necesaria en el propio lugar de los hechos, es decir la empresa DUMILESA S.A., a través de preguntas directas a los trabajadores, las mismas que nos permitirá recolectar, analizar e interpretar en forma ordenada los resultados obtenidos.

##### **3.1.1 POBLACIÓN**

La población que serán medidos para objeto del presente proyecto sobre la problemática planteada, serán todos los trabajadores para lo cual se ha elaborado un cuestionario de 15 preguntas que tienen relación con la necesidad de crear e implementar el Departamento de Talento Humano.

##### **3.1.2. MUESTRA**

La población estuvo conformada por un total de 61 trabajadores entre jefes departamentales, empleados y obreros, en el presente proyecto de investigación trabajaremos con la población total de la empresa, es decir oficinas, planta y puntos de venta, el objetivo de recopilar información de todo el personal de

DUMILESA S.A. es para conocer si todo el personal tanto administrativo como el de operaciones está de acuerdo con la creación e implementación del Departamento de Talento Humano.

### **3.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **MÉTODOS**

Para el estudio de la creación del área de Talento Humano en la empresa DUMILESA se utilizó el método inductivo-deductivo porque nos ayudó establecer lo habitual con la observación de hechos reales hasta llegar a una deducción lógica de casos generales.

También consideramos el método analítico porque obtuvimos el análisis de las causas y efectos, separando los componentes del problema como la falta de procedimientos, la misma que afecta al desarrollo y rendimiento de la empresa.

Y por último el método estadístico porque nos permite manejar la información obtenida de la investigación mediante la tabulación y representación de cuadros de todos los datos cuantitativos que se obtuvieron para la toma de decisiones orientadas para la eliminación del problema existente.

#### **TÉCNICAS:**

Según nuestro tipo de investigación las técnicas a considerarse serían la Observación y Encuesta:

La Observación, consideramos esta técnica como principal porque pudimos estar en las diversas instalaciones de la empresa DUMILESA S.A., recaudando la mayor información verificando en cada una de sus áreas la conducta de los empleados en sus tareas cotidianas.

La Encuesta es una técnica que se aplicó a todos los empleados de la empresa para analizar las opiniones de los mismos con respecto a la necesidad de que la empresa tenga un departamento exclusivamente para la atención del talento humano. La encuesta está conformada por un cuestionario de 15 preguntas cerradas, el análisis e interpretación se las realizará de acuerdo a las respuestas obtenidas por cada pregunta.

### **3.2.1 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Los datos obtenidos de los instrumentos aplicados serán debidamente tabulados y resumidos en cuadros estadísticos, los datos se presentaran en gráficos tipo pastel con el respectivo análisis de los resultados obtenidos de cada una de las preguntas de la encuesta, los mismos que ayudaran a poder establecer diferencias entre ellas, para luego poder procesar y obtener los porcentajes, y en base a estos emitir un análisis y conclusiones. Consideramos que contamos con una base confiable de los instrumentos de investigación aplicados tanto en la validez de los resultados obtenidos de las encuestas, como en las visitas personales que realizamos tanto en la planta como en los puntos de venta.

### **3.3 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Para el estudio del proyecto se utilizó como instrumento las encuestas por medio del cuestionario (ANEXO) , por medio del cual se buscó determinar la satisfacción de todos los empleados con relación a algunos aspectos relacionados con la organización y que influyen en la necesidad de la creación del área del talento humano.

### **3.4 PROCESAMIENTOS DE DATOS**

Después de recolectar todos los cuestionarios procedemos a obtener los resultados mediante los cuadros estadísticos los mismos que nos permitirán llegar a las conclusiones.

#### **3.4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Una vez obtenida la información de los trabajadores se procedió a realizar la tabulación de los datos. El cuestionario está compuesto por 15 preguntas, las mismas que fueron preparadas de acuerdo a las necesidades de la empresa DUMILESA S.A.

A continuación se detalla el contenido de las preguntas:

## PREGUNTA 1

¿Cuál es su nivel académico?

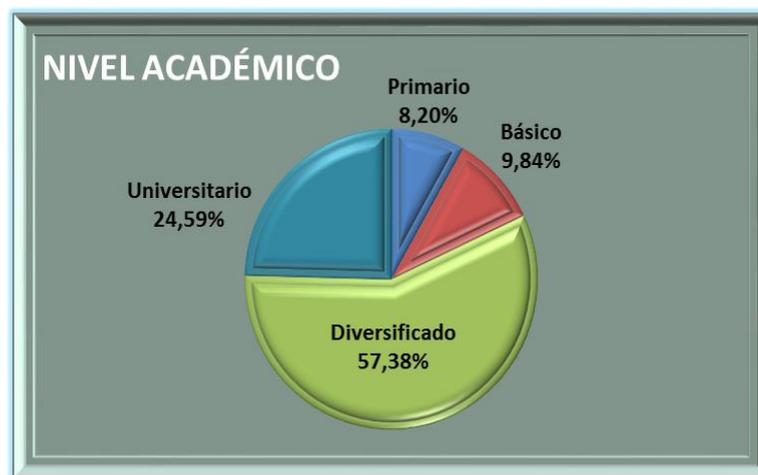
**Tabla 2.** Nivel académico

	No. de empleados	Porcentaje
Primario	5	8,20%
Básico	6	9,84%
Diversificado	35	57,38%
Universitario	15	24,59%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 1.** Nivel académico



### Análisis

La empresa DUMILESA S.A., cuenta que el 57.38% de sus empleados son bachilleres, el 24.59% tienen un nivel académico superior, el 9.84% han concluido el nivel básico y un 8.20% apenas tienen la primaria.

## PREGUNTA 2

¿Cuál es el tiempo que usted ha trabajado en la empresa?

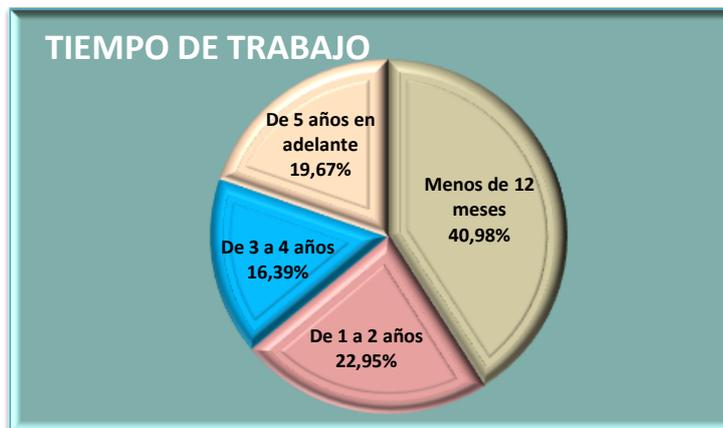
**Tabla 3. Tiempo de trabajo**

	No. de empleados	Porcentaje
Menos de 12 meses	25	40,98%
De 1 a 2 años	14	22,95%
De 3 a 4 años	10	16,39%
De 5 años en adelante	12	19,67%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 2. Tiempo de Trabajo**



## Análisis

Según las espuestas obtenidas tenemos que:

- ✓ El 40.98% del personal se encuentran trabajando en la empresa por menos de 12 meses.

- ✓ El 22.95% labora en la empresa en un promedio de 1 a 2 años.
- ✓ El 19.67% presta sus servicios en la empresa por más de 5 años, y
- ✓ El 16.39% se encuentran trabajando en un lapso de 3 a 4 años.

Con estos resultados podemos apreciar que hay un alto índice de personal que tiene menos de 12 meses laborando en la empresa DUMILESA.S.A, es decir que existe una rotación de personal continua. Tanto las entradas y salidas del personal han sido un poco elevadas, las mismas que podrían afectar a la empresa ya que no cuenta con una estabilidad laboral y esto puede incurrir en gastos adicionales como elección de nuevo personal, nuevas entrevistas, inducciones, gastos legales, entiéndase la elaboración de los contratos por parte de un abogado externo y también pérdida de tiempo, etc.

### PREGUNTA .3

¿En qué departamento labora?

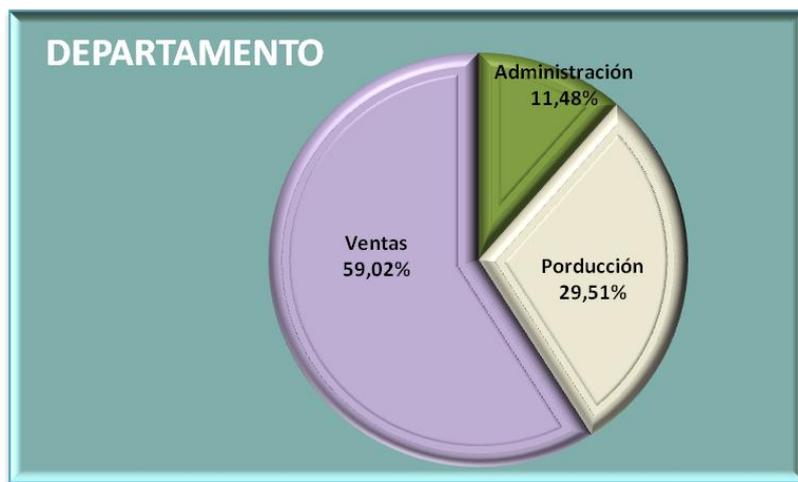
**Tabla 4.** Departamento en el que labora

	No. de empleados	Porcentaje
Administración	7	11,48%
Producción	18	29,51%
Ventas	36	59,02%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 3.** Departamento en el que labora



### Análisis

En la gráfica podemos darnos cuenta de que la mayor fuerza laboral la tiene el departamento de Ventas con un 59.02%, y el de Producción con el 29.51%, teniendo un mínimo de 11.48% en el área administrativa, esto es debido a que la empresa cuenta con algunos locales de atención al público.

#### PREGUNTA 4

¿Usted conoce qué es el CLIMA LABORAL?

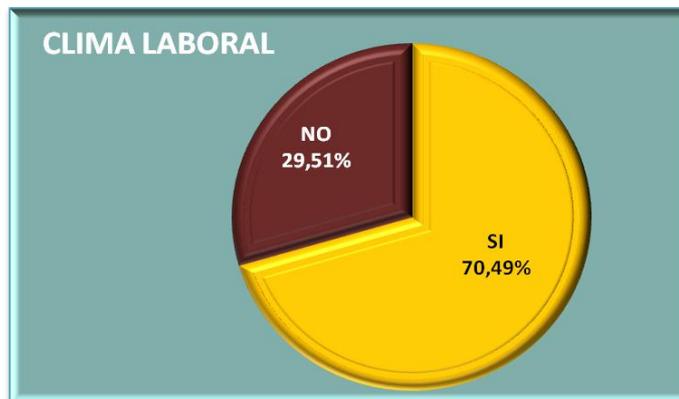
**Tabla 5. Clima Laboral**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	43	70,49%
NO	18	29,51%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 4. Clima laboral**



#### Análisis

El 70.49% del personal encuestado si conoce lo que es el CLIMA LABORAL, al 29.51% que respondieron que no conocía del tema se les hizo una breve explicación del mismo.

## PREGUNTA 5

¿Cree usted que existe control sobre el clima laboral en la empresa?

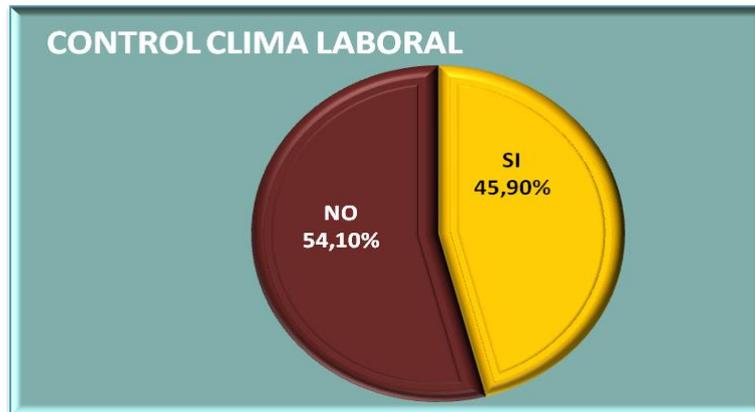
**Tabla 6. Control en Clima Laboral**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	28	45,90%
NO	33	54,10%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 5. Control en clima laboral**



### Análisis

La mayoría del personal, es decir el 54.10% considera de que no existe un control del clima laboral, el 45.90% afirman de que si existe control por el clima laboral.

## PREGUNTA 6

¿Cuándo usted ingresó a la empresa, le entregaron algún documento con el cargo que ocupa y las actividades que realiza?

**Tabla 7. Documento de cargo y actividades**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	-	0,00%
NO	61	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 6. Documento de cargo y actividades**



### Análisis

El 100% del personal manifestó que en el momento de ingresar a la empresa no le entregaron ni un documento que sustente las actividades a realizar en el cargo respectivo. Esto nos confirma que no existe un correcto proceso de inducción en la empresa.

## PREGUNTA 7

¿Cuándo lo contrataron le enumeraron funciones, usted cumple más de esas funciones?

**Tabla 8. Funciones**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	48	78,69%
NO	13	21,31%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 7. Funciones**



## Análisis

El 78.69% del personal encuestado manifestó que sus actuales actividades son muchos más que las que les fueron mencionadas verbalmente en el momento de la contratación.

El 21.31% del personal consideran que sus actividades son las mismas mencionadas en el momento de la contratación

## PREGUNTA 8

¿Usted cree que es necesaria la creación de un departamento de talento humano dentro de la empresa?

**Tabla 9. Creación Departamento de Talento Humano**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	61	100,00%
NO	-	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 8. Creación Departamento de Talento Humano**



### Análisis

El 100% del personal encuestado manifestaron que consideran una necesidad el área de talento humano, ya que así tendrían un departamento exclusivamente para todo lo concernido con el talento humano de la empresa, el mismo que los tendría actualizados en lo que se refiere a las leyes laborales vigentes.

### PREGUNTA 9

¿En el último año le han aplicado evaluaciones para determinar su nivel de desempeño laboral?

**Tabla 10. Evaluaciones de desempeño**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	21	34,43%
NO	40	65,57%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 9. Evaluaciones de desempeño**



### Análisis

Sólo el 34.43% del personal le ha hecho evaluación para determinar el desempeño laboral, este porcentaje corresponde a las personas que se les cancela comisiones por que cumplieron con el presupuesto mensual de ventas por local, cabe recalcar que estas evaluaciones las han realizado recién desde el mes de agosto de 2012, el 65.57% del personal no le han aplicado ninguna evaluación.

## PREGUNTA 10

¿La empresa le ha proporcionado cursos de capacitación?

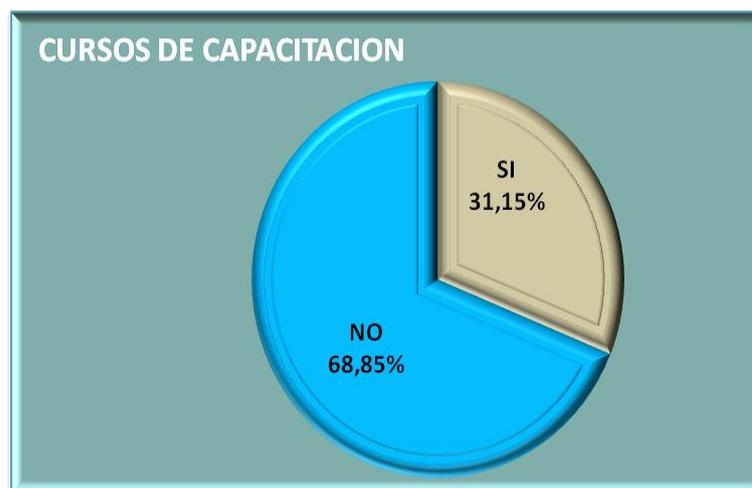
**Tabla 11. Cursos de capacitación**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	19	31,15%
NO	42	68,85%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 10. Cursos de capacitación**



### **Análisis**

El 31.15% del personal manifestó que han recibido cursos de capacitación, en su mayoría es el personal de ventas quienes aclararon que hace como tres años recibieron un curso de atención al cliente, una minoría (3 personas) del área contable han recibido cursos de actualización de anexos transaccionales, actualización de leyes laborales, estos cursos han sido recién proporcionado a partir del mes de agosto del 2012. El restante del personal que corresponde al 68.85% respondieron que no han recibido capacitación alguna.

## PREGUNTA 11

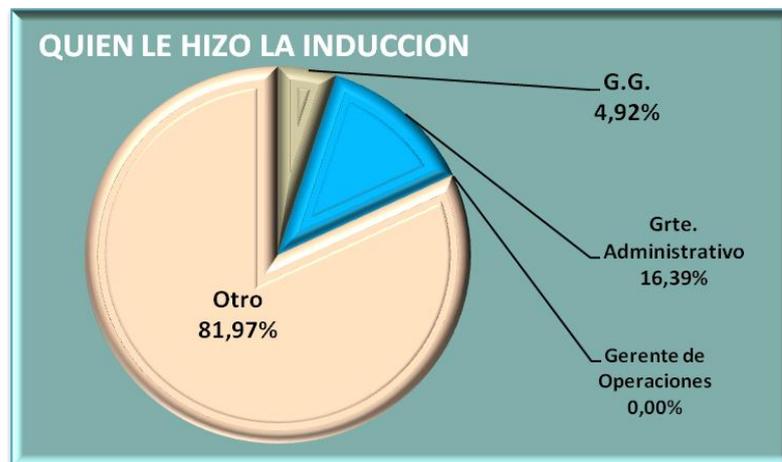
¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la empresa?

Tabla 12. *Inducción*

	No. de empleados	Porcentaje
Gerente General	3	4,92%
Gerente Administrativo	8	13,11%
Gerente de Operaciones	-	0,00%
Otro	50	81,97%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado:** Autores

Gráfico 11. *Inducción*



### Análisis

El mayoría del personal, el 81.97% señalaron que la inducción en el momento del ingreso a la empresa la realizó un personal del área a que ingresaba, el 16.39% se las realizó el Gerente Administrativo, el 4.92% el Gerente General, quedando con un 0% el Gerente de Operaciones.

## PREGUNTA 12

¿En cuanto a las relaciones con las autoridades de la empresa, considera que usted le es importante como persona?

**Tabla 13. Relaciones con autoridades**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	38	62,30%
NO	23	37,70%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 12. Relaciones con autoridades**



### Análisis

El 62.30% del personal considera que su aportación a la empresa tanto como ser humano y como empleado es de importancia para las autoridades de la misma, el 37.70% estima que no

### PREGUNTA 13

¿Cree usted que en la empresa las autoridades escuchan sus opiniones y/o sugerencias para mejorar el trabajo?

**Tabla 14. Opiniones y Sugerencias**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	28	45,90%
NO	33	54,10%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 13. Opiniones y Sugerencias**



### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 54.10% del personal estima de que sus sugerencias no son consideradas, y el 45.90% restante acotó que no.

PREGUNTA 14

¿Considera que sus compañeros trabajan en equipo?

Tabla 15. Trabajo en equipo

	No. de empleados	Porcentaje
SI	34	55,74%
NO	27	44,26%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Autores

Gráfico 14. Trabajo en equipo



**Análisis**

El 55.74% del personal encuestado considera de que sus compañeros trabajan en equipo, no tanto así el 44.26% restante que manifestó que no.

## PREGUNTA 15

¿Cree que la empresa reconoce y otorga incentivos por su buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente?

**Tabla 16. Incentivos por desempeño**

	No. de empleados	Porcentaje
SI	35	57,38%
NO	26	42,62%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autores

**Gráfico 15. Incentivos por desempeño**



### Análisis

Casi la mitad del personal, es decir el 57.38% señalaron de que si reciben incentivos, este porcentaje corresponde a los empleados que están en los puntos de ventas, los mismo que en base a una tabla establecida por la gerencia tienen un incentivo de acuerdo al monto de ventas, el 42.62% no recibe incentivo alguno ni reconocimiento, aun cuando pudiesen ser mejores trabajadores.

Terminada las encuestas con los respectivos resultados, hemos encontrado lo siguiente:

- ❖ La empresa tiene una alta rotación de personal
- ❖ Los trabajadores piensan que tienen inestabilidad laboral
- ❖ No cuenta con un manual de funciones
- ❖ Insatisfacción de parte del personal por la falta de incentivos
- ❖ La mayoría piensa que le hace falta un departamento de Talento Humano
- ❖ La mayoría piensa que no se trabaja en equipo

### **3.5 RECURSOS**

#### **3.5.1 INSTRUMENTALES**

Los recursos utilizados en el presente proyecto de investigación de la empresa DUMILESA S.A. fueron los siguientes:

##### **3.5.1.1. FUNGIBLES**

- ✓ Esferográficos
- ✓ Copias
- ✓ Empastados de Tesis
- ✓ Resmas de papel bond
- ✓ Cámara fotográfica

##### **3.5.1.2. PERMANENTES**

- ✓ Impresoras
- ✓ Computadoras
- ✓ Internet
- ✓ Movilización
- ✓ Teléfono (convencional-celular)
- ✓ Energía eléctrica

### 3.5.2. CRONOGRAMAS

Tabla 17. *Cronograma de actividades*

ACTIVIDADES	nov-13	dic-13	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13
Visita a las distintas áreas de la empresa	X								
Visita a los Jefes departamentales		X	X	X				X	
Elaboración de encuestas		X							
Aplicación de las encuestas		X	X	X					
Visita a los diferentes puntos de ventas					X				
Revisiones generales del proyecto						X	X	X	X

### 3.5.3. PRESUPUESTO

Tabla 18. *Presupuesto de actividades*

Descripción	Valor
Transporte-gasolina	200,00
Papelería	200,00
Alimentación	150,00
Telefonía	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>600,00</b>

### 3.6 RESULTADOS – PRODUCTOS

Analizando los resultados obtenidos de las encuestas, y con los indicadores podemos manifestar de que la creación e implementación del área del talento humano en la empresa DUMILESA S.A., representaría un mejoramiento en el clima organizacional, permitiendo fortalecer varios factores, tales como: mantener un alto nivel de motivación de los empleados, reforzar la identificación de cada uno de ellos, por medio del reconocimiento de logros individuales y de equipo. Las mejoras a realizar permitirán a la empresa mantener resultados positivos en cuanto al clima organizacional y por lo consiguiente el desempeño de los trabajadores.

### ***3.7 VIABILIDAD O FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN***

Nuestra investigación es viable debido a que los directivos de la empresa DUMILESA S.A. están interesados en el progreso de la misma, y una de las principales es en el ámbito laboral, y considera que la creación e implementación del área de gestión de talento humano ayudaría a mejorar el desempeño del personal dentro de la organización.

Es factible porque la empresa cuenta con la infraestructura adecuada, debido a que cuenta con el espacio físico para el incremento de este nuevo departamento.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. LA PROPUESTA**

#### **4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Implementación del área de Gestión de Talento Humano en la empresa DUMILESA S.A. de la ciudad de Guayaquil

#### **4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Considerando que en los actuales momentos las personas que laboran para las empresas ocupan un importante rol en las organizaciones; por ende el departamento de talento humano se establecen metas como objetivo para alcanzar el mayor de los logros empresariales

Durante muchos años “Recursos Humanos” ha sido considerada como un área de soporte más orientada y dedicada a realizar funciones de administración de personal siendo más un gasto que una inversión, sin considerar que el recurso más importante dentro de una organización es el talento humano y más aún cuando se habla de invertir en capacitación para ellos, y cuando se lo hacía no observaban el beneficio del mismo ya que la estrategia que utilizaban para asignar los entrenamientos eran al azar.

Por otro lado la empresa DUMILESA S.A. ha presentado un crecimiento significativo en el mercado, ha extendido sus locales de atención al público, esto ha traído como consecuencia que en los últimos años crezca la cantidad de colaboradores de la empresa, no así la parte operativa de la atención a los mismos, es decir un Departamento de Talento Humano.

En los últimos meses la empresa ha tenido ciertas falencias en la parte administrativa, específicamente en el rendimiento y efectividad de su personal operativo, motivo por el cual surge la necesidad de incluir un Departamento del Talento Humano, con el fin de realizar un verdadero proceso de selección, de inducción, de asistencia personal, trámites del Ministerio de Relaciones Laborales,

Trámites con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dar capacitaciones en la cual ellos demuestren sus habilidades y así poder evaluar su desempeño y mantener un personal óptimo para satisfacer las necesidades de sus clientes internos.

### **4.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **4.3.1. GENERAL**

Implementar el área de Gestión de Talento Humano para la empresa DUMILESA S.A. de la ciudad de Guayaquil.

#### **4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ❖ Proporcionar competitividad a la organización.
- ❖ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ❖ Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ❖ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ❖ Administrar el cambio.
- ❖ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- ❖ Responder de manera ágil, oportuna y eficaz ante las necesidades laborales de los trabajadores.
- ❖ Organizar documentación referente a los trabajadores
- ❖ Crear un buen clima laboral

### **4.4 MISIÓN**

Administrar de forma eficiente el capital humano, integrando valores éticos y morales que permitan el desarrollo organizacional, profesional y familiar de todos nuestros colaboradores, por medio de procedimientos claros y profesionales.

### **4.5 VISIÓN**

Ser el nexo entre talento humano y la organización, manteniendo un excelente clima laboral, y un recurso humano de calidad, altamente comprometido con los

objetivos organizacionales, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

#### **4.6 VALORES**

##### ***Ética Profesional.***

Trabajar con honradez y transparencia para que nadie intente implantar un mal que rige en la mayoría de las empresas... La corrupción.

##### ***Respeto.***

Tratar a los demás con respeto y consideración a su dignidad y profesionalismo, como nos gustaría ser tratados a nosotros mismos.

El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas.

##### ***Honestidad.***

El departamento garantiza un equilibrio verdadero, para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, para garantizar la credibilidad del empleador con los empleados.

No debemos olvidar que, los valores deben primero vivirse personalmente, antes de exigir que los demás cumplan con nuestras expectativas.

##### ***Responsabilidad.***

Por medio de este valor facilitamos el cumplimiento de las obligaciones al hacer o decidir algo, permitir responder con esfuerzo, firmeza y compromiso ciertos actos y errores.

##### ***Disciplina.***

Un departamento con disciplina habla por sí mismo, en lo responsable que es en organizar el tiempo, actividades y está pendiente de cumplir con los objetivos del departamento y es su respaldo ante los demás.

##### ***Liderazgo.***

Estimular a los colaboradores a pensar como equipo, para alcanzar los objetivos comunes, obteniendo lo mejor y respetando las particularidades de cada uno.

## 4.7. ORGANIGRAMA

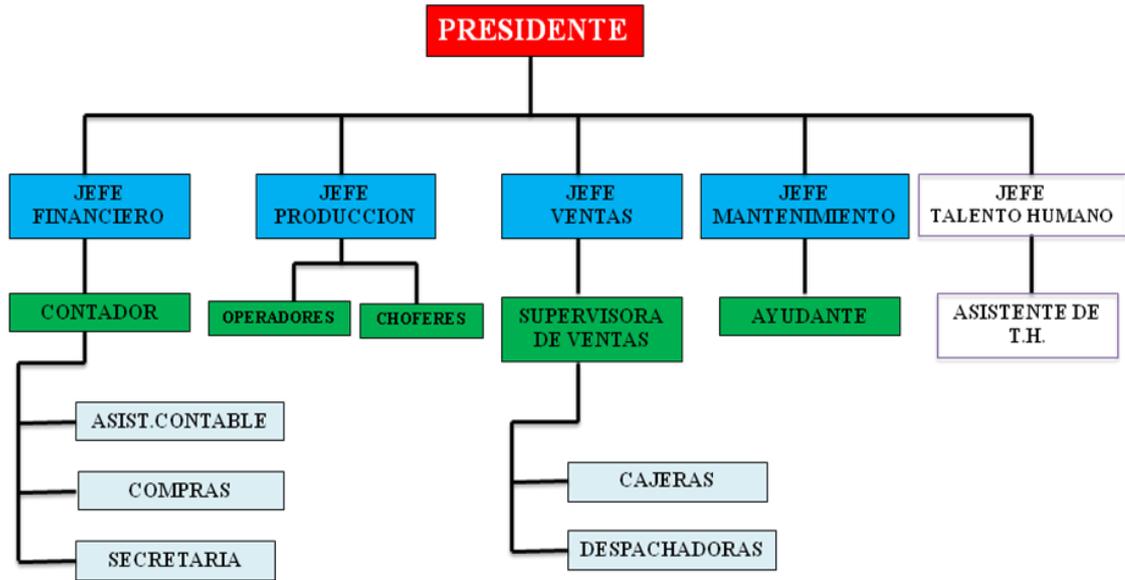


Figura 17. Organigrama de la empresa (propuesta)

## 4.8. PROCESO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

### 4.8.1 ADMISIÓN DE PERSONAS

El presente proceso estará a cargo del Presidente de la compañía, quien será el responsable de la toma de decisiones en lo referente a la admisión de nuevo personal para la empresa en el momento de que exista una vacante a cubrir.

#### 4.8.1.1. RECLUTAMIENTO

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados y capaces para los puestos a cubrir en la compañía DUMILESA S.A.

##### *Políticas*

Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de Talento Humano y el análisis de los puestos de trabajo.

Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la organización.

### ***Reclutamiento Interno***

- ❖ La responsabilidad del proceso de reclutamiento será del Departamento de Talento Humano.
- ❖ Se dará preferencia al reclutamiento interno ante una vacante en la empresa.
- ❖ La información de la vacante se lo hará conocer a los propios empleados por medio de correo empresarial, por medio del formulario de reclutamiento interno **(FRI-D001)**.
- ❖ Revisar las evaluaciones del desempeño de los 2 últimos años del posible candidato interno.
- ❖ Verificar planes de carrera para conocer la trayectoria de forma adecuada del posible ocupante al cargo considerado.

### ***Reclutamiento Externo***

- ❖ Llenar formulario de solicitud de empleo (FRP-D001), para determinar su interés y habilidad.
- ❖ El método de reclutamiento deberá ser apropiado de acuerdo al puesto que se solicita.

#### **4.8.1.2. SELECCIÓN**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación y análisis de las hojas de vida de los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien se deberá contratar. La ubicación y orientación del empleado tiene que ver con las características del puesto de trabajo y de la organización, para que se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo aumentando así que el sujeto este satisfecho y que sea productivo a largo plazo.

La información que se requiere para las decisiones sobre selección y ubicación se las puede obtener a través de entrevistas, solicitud de empleo, referencias, pruebas y ejemplos de trabajo aquí las organizaciones deben de ser insistentes en las condiciones legales.

Para aumentar la eficacia de las decisiones sobre selección y ubicación en la empresa se debe orientar y socializar de forma efectiva a los empleados ya que

esto puede ayudar a reducir la rotación del personal u otros comportamientos negativos.

### ***Políticas***

Las políticas de selección que se aplicará en la institución serán las siguientes:

- ✓ La selección del postulante se efectuará mediante concurso de merecimiento con un puntaje determinado por la organización.
- ✓ Realizar entrevista profunda para obtener información acerca del candidato.
- ✓ Se realizará la verificación de los datos contenidos en el formulario de solicitud de empleo **(FSE-D001)**.
- ✓ En caso de adulteración de información esta solicitud será rechazada, de inmediato.
- ✓ Se aplicarán los diversos exámenes para evaluar la compatibilidad para el requerimiento del puesto.

## **4.8.2. APLICACIÓN DE PERSONAS**

### **4.8.2.1. INDUCCIÓN AL CARGO**

La inducción tiene como finalidad introducir al nuevo empleado a la compañía DUMILESA S.A. al puesto y al equipo de trabajo. En la cual la inducción abarcará aspectos generales de la compañía como historia, estructura organizacional, sus derechos y obligaciones y también temas como funciones y deberes del puesto a ocupar y todo lo que se relacione con el funcionamiento del mismo, incluyendo la parte legal-laboral.

### ***Políticas***

- ✓ El proceso de inducción tendrá una duración de quince días.
- ✓ La captación operativa estará a cargo del jefe inmediato superior.
- ✓ En lo referente a los deberes, beneficios y obligaciones que tiene los nuevos colaboradores con la Compañía estará a cargo del Jefe de Talento Humano.

- ✓ La comunicación a los nuevos colaboradores en lo referente a la trayectoria de la Compañía estará a cargo de la Secretaria de Administración.
- ✓ Al nuevo empleado se le entregará la descripción del cargo que va a ocupar.
- ✓ A cada uno de los empleados se les entregará un manual de bienvenida **(FMB-D001)**.. Este incluirá: las políticas de trabajo, las condiciones del trabajo, los beneficios, etc.

#### **4.8.2.2. DISEÑO DE CARGOS**

Esta actividad la realizarán los Jefes departamentales conjuntamente con Talento Humano.

Los responsables y encargados de dar a conocer e instruir a cada uno de los empleados sobre sus funciones, tareas, obligaciones y responsabilidades que demanda el cargo que desempeña en la empresa, es el personal de mayor experiencia de cada departamento.

##### ***Perfil Jefe Financiero***

<b>Nombre de la Organización:</b>	DUMILESA S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe Financiero
<b>Departamento:</b>	Financiero
<b>Subordinación:</b>	Presidente
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe Financiero / Jefe de Producción / Jefe Ventas / Jefe Mantenimiento / Jefe Talento Humano / Contadora.
<b>Perfil Requerido:</b>	Ing. Comercial / Ing.CPA
<b>Otros Conocimientos:</b>	Manejo Utilitarios de office, Conocimientos de sistemas Contable, Todo Sistema relacionado con el área contable.
<b>Experiencia:</b>	Más de 2 años como Jefe Financiero, manejo de indicadores financieros, evaluación de proyectos.

### **Objetivo del cargo**

Desarrollar análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización

### **Funciones del cargo**

- ✓ Asesorar al Presidente y a los demás jefes de la empresa, en asuntos jurídicos y administrativos que interesen y absolver las consultas que se le formulen en estas materias
- ✓ Supervisar y aprobar gestión contable
- ✓ Realizar análisis financiero de proyectos y situación de la empresa.
- ✓ Manejo de cuenta en Bancos
- ✓ Aprobación de estados Financieros
- ✓ Aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa
- ✓ Aprobación de pagos a Proveedores
- ✓ Espíritu de observación
- ✓ Fortaleza mental y física
- ✓ Espíritu crítico
- ✓ Integridad Moral y ética

### **Actitudes Necesarias**

Ser Organizado y meticuloso

Estar apegado a las normas, reglas.

Carácter adecuado para liderar el equipo de trabajo

Disposición para relacionarse correctamente con sus colaboradores

### ***Perfil Contador***

**Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.

**Nombre del Puesto:** Contador

**Departamento:** Financiero

<b>Subordinación:</b>	Jefe Financiero
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe Financiero / Presidente
<b>Perfil Requerido:</b>	Ingeniera Comercial, CPA
<b>Otros Conocimientos:</b>	Manejo Utilitarios de office, Conocimientos de sistemas Contable, Todo Sistema relacionado con el área contable.
<b>Experiencia:</b>	Más de 2 años como contadora

### ***Objetivo del cargo***

Ser responsable de administrar y controlar los esquemas contables, societarios y tributarios de la empresa, deberá planificar, coordinar y controlar las actividades inherentes a la administración de empresa.

### ***Funciones del Cargo***

- ✓ Las funciones del contador están determinadas por las nomas y códigos de ética establecidas para el ejercicio de la profesión.
- ✓ Clasificar registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas.
- ✓ Llevar los libros mayores de acuerdo con las técnicas contables y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la superintendencia de compañías y SRI.
- ✓ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de Dumilesa S.A. que exijan los entes de control y mensualmente entregar al presidente y jefe financiero.
- ✓ Preparar y presentar las declaraciones tributarias mensuales.
- ✓ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigente.
- ✓ Asesorar al presidente y jefe financiero en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en tema de control interno.

- ✓ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos y solicitudes de información tanto internas como externas.
- ✓ Presentar los informes que requiera el presidente y jefe financiero el revisor fiscal y los asociados en temas de su interés.
- ✓ Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido.
- ✓ Las demás que le asignen los estatutos, reglamentos, normas que rigen para las organizaciones de economía solidaria.
- ✓ Tener conocimiento de ATS, leyes tributarias, laborales y Niif's

### *Actitudes Necesarias*

Compromiso  
 Trabajo en equipo  
 Toma de decisiones  
 Capacidad de trabajo bajo presión  
 Pensamiento analítico  
 Predisposición  
 Orientación de resultados  
 Organización

### *Perfil Asistente Contable*

**Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.  
**Nombre del Puesto:** Asistente Contable  
**Departamento:** Financiero  
**Subordinación:** Contador  
**Comunicación Colateral:** Jefe Financiero / Presidente  
**Perfil Requerido:** Egresado estudiante de Ing. Com. o CPA.  
**Otros Conocimientos:** Manejo Utilitarios Office, conocimientos de sistemas Contable, todo Sistema relacionado con el área contable.

**Experiencia:**

Más de 2 años

***Objetivo del cargo***

Efectuar asientos de diferentes cuentas revisando clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.

***Funciones del Cargo***

- ✓ Tener conocimientos de ATS.
- ✓ Recibe examina clasifica y efectúa el registro contable de documentos.
- ✓ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques, y otros registros con las cuentas respectivas.
- ✓ Procesar las facturas de proveedores y notas de debito.
- ✓ Emitir estados de cuentas de proveedores y conciliación de los mismos.
- ✓ Atender consultas e inquietudes de proveedores.
- ✓ Confección de informe de cuentas por pagar.
- ✓ Archiva documentación contable por pagar.
- ✓ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- ✓ Transcribir información a un sistema contable.
- ✓ Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias..
- ✓ Participa en la elaboración de inventario.
- ✓ Elaboración de informes periódicos de las actividades.

***Actitudes Necesarias***

- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Pensamiento analítico
- Confiabilidad
- Organización

***Perfil Encargado de Compras***

<b>Nombre de la Organización:</b>	DUMILESA S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	Encargado de compras
<b>Departamento:</b>	Contable
<b>Subordinación:</b>	Jefe Financiero
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe Financiero/Producción/ Mantenimiento
<b>Perfil Requerido:</b>	Bachiller Contable
<b>Otros Conocimientos:</b>	Manejo Utilitarios Office, Técnicas de negociación
<b>Experiencia:</b>	Mas de 2 años en departamento similar

***Objetivo del cargo***

Ser responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.

***Funciones del Cargo***

- ✓ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pagos.
- ✓ Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.
- ✓ Emitir pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- ✓ Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.
- ✓ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entregas de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

- ✓ Busca de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precios que los actuales.

### *Actitudes Necesarias*

Habilidad de negociación  
Honradez  
Facilidad de Trato y relación  
Dinamismo  
Seriedad  
Gran Capacidad de comunicación

### *Perfil de Secretaria*

**Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.  
**Nombre del Puesto:** Secretaria  
**Departamento:** Financiero  
**Subordinación:** Contador  
**Comunicación Colateral:** Jefe Financiero / Presidente  
**Perfil Requerido:** Bachiller Contable o Secretariado  
**Otros Conocimientos:** Manejo Utilitarios Office  
**Experiencia:** Más de 1 año

### **Objetivo del cargo**

Efectuar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su jefe inmediato, aplicando técnicas de secretariales a fin de lograr un eficiente desempeño acorde con los objetivos de la empresa.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Redactar correspondencia oficios, actas memorándum anuncios y otros documentos varios.

- ✓ Elaboración de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, ordenes de compras.
- ✓ Recibe y envía correspondencia.
- ✓ Tomar mensajes y transmitirlos.
- ✓ Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.
- ✓ Archiva correspondencia enviada y/o recibida.
- ✓ Lleva control de caja chica.
- ✓ Lleva control de los registros de asistencia del personal administrativo, personal de heladería y obreros.
- ✓ Recibir materia prima.

#### **Actitudes Necesarias**

Compromiso  
 Capacidad de trabajo bajo presión  
 Confiabilidad  
 Predisposición  
 Organización

#### ***Perfil Jefe de Producción***

<b>Nombre de la Organización:</b>	DUMILESA S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Producción
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Subordinación:</b>	Presidente
<b>Perfil Requerido:</b>	Ing. Alimentos o tecnología en Alimentos, Carnet de salud MSSP
<b>Otros Conocimientos:</b>	Manejo Utilitarios Office, Ingles Intermedio
<b>Experiencia:</b>	Más de 2 años

#### **Objetivo del cargo**

Ocuparse de los procesos de producción, planificación, control de calidad y desarrollo de productos.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Seleccionar el personal destinado para trabajar en la elaboración de los alimentos.
- ✓ Seleccionar la materia prima y material de empaque que se usaran en los procesos.
- ✓ Coordinar el mantenimiento de quipos de procesamiento.
- ✓ Recibir los pedidos de heladería y franquicias de la empresa.
- ✓ Planificar la producción semanal.
- ✓ Comprar la materia prima y los materiales de empaque.
- ✓ Dirigir y vigilar la elaboración de los productos.
- ✓ Controlar el buen desempeño de los operadores.
- ✓ Custodiar las recetas y la información reservada de la empresa.
- ✓ Coordinar los despachos de los productos a las heladerías.
- ✓ Desarrollar productos bajo la dirección de un asesor externo.
- ✓ Programa fumigaciones en las heladerías y la planta.
- ✓ Ser responsable directo de la calidad de los productos.
- ✓ Representar a la empresa como técnico responsable ante los Ministerios de Salud y Ambiente, Municipio de la Ciudad.
- ✓ Implementar mejoras en los procesos para ahorrar tiempo y dinero.
- ✓ Reportar e informar sobre los productos elaborados mensualmente al Jefe Financiero.

### **Actitudes Necesarias**

- Compromiso
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Confiabilidad
- Predisposición
- Organización
- Capacidad de dirigir al personal a cargo

### ***Perfil Operador de Producción***

<b>Nombre de la Organización:</b>	DUMILESA S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	Operador de Producción
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Subordinación:</b>	Jefe de Producción
<b>Perfil Requerido:</b>	Bachiller, Carnet de Salud MSSP
<b>Otros Conocimientos:</b>	Tener conocimientos de Manufactura
<b>Experiencia:</b>	Más de 1 año

### **Objetivo del cargo**

Operar equipos destinados a elaborar productos como helados, conos, galletas, tortas, salsas y demás alimentos destinados para la venta.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Recibe un programa de producción diario.
- ✓ Se encarga de la limpieza y desinfección de los equipos.
- ✓ Elaborar productos que se han programado.
- ✓ Manipular y pesar los ingredientes de las recetas.
- ✓ Someter los alimentos a los diferentes procesos de fabricación.
- ✓ Cumplir las normas sanitarias exigidas para el procesamiento de alimentos.
- ✓ Garantizar que los productos sean seguros para la venta.
- ✓ Detallar un reporte diario de producción y actividades encomendadas a diario.
- ✓ Colaborar con las actividades de limpieza de toda la área de producción.

### **Actitudes Necesarias**

- Compromiso
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Confiabilidad
- Predisposición
- Organización

### ***Perfil Chofer***

<b>Nombre de la Organización:</b>	DUMILESA S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	Chofer
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Subordinación:</b>	Jefe de Producción
<b>Comunicación Colateral:</b>	Presidencia / Jefe Financiero
<b>Perfil Requerido:</b>	Bachiller, Licencia Profesional, Carnet de Salud MSSP
<b>Otros Conocimientos:</b>	Conocer la Ciudad de Guayaquil
<b>Experiencia:</b>	Mas de 2 años

### **Objetivo del cargo**

Garantizar la entrega eficiente de los productos, dar apoyo a las áreas de producción y administrativa, para facilitar las entregas, despachos, compras y desplazamiento de personal requerido.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Transportar en el vehículo destinado por la empresa, todos los productos, materias primas e insumos, objeto de la operación de la empresa.
- ✓ Realizar las entregas de productos en los sitios y horas programadas por el Jefe de Producción.
- ✓ Mantener en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo asignado por la empresa.
- ✓ Velar por la integridad del vehículo asignado por la empresa.
- ✓ Velar por el buen mantenimiento que se debe hacer al vehículo asignado por la empresa cambio de aceite, revisión de líquidos de frenos, motor etc.

- ✓ Describir en el recibo de gasolina, el kilometraje con el cual cuenta el vehículo asignado por la empresa, en el momento de llenar el tanque.
- ✓ Efectuar las compras de materia prima, insumos, herramientas piezas, etc. que le asigne la persona encargada de compras.
- ✓ Informar de manera inmediata al Jefe de producción o Jefe financiero cualquier irregularidad, percance, o inconveniente que se presente dentro del desarrollo de sus actividades, tanto de manera personal como con el vehículo asignado.
- ✓ Y las demás funciones que sean asignadas por Jefe de Producción y Jefe Financiero.

### **Actitudes Necesarias**

Compromiso  
 Capacidad de trabajo bajo presión  
 Confiabilidad  
 Predisposición  
 Organización  
 Comunicación

### ***Perfil Jefe Ventas***

**Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.  
**Nombre del Puesto:** Jefe Ventas  
**Departamento:** Ventas  
**Subordinación:** Presidente  
**Comunicación Colateral:** Jefe Financiero / Jefe de Producción / Jefe Mantenimiento / Jefe Talento Humano / Supervisora de Ventas.  
**Perfil Requerido:** Ing. Comercial / Estudiante Administración  
**Otros Conocimientos:** Manejo Utilitarios de office, Estrategias de Marketing  
**Experiencia:** Más de 2 años en Ventas y Adm.personal

### **Objetivo del cargo**

Lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Planeación y presupuesto de ventas
- ✓ Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas
- ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas
- ✓ Compensación motivación y dirección de fuerzas de ventas
- ✓ Análisis de volumen de ventas y costos de utilidades
- ✓ Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

### **Actitudes Necesarias**

Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad  
Capacidad de respuesta de la demanda de cliente  
Actitudes positivas en las relaciones entre clientes  
Acostumbrados a trabajar bajo presión y por objetivo  
Capacidad de toma de decisiones  
Liderazgo

### ***Perfil Supervisora de Ventas***

<b>Nombre de la Organización:</b>	DUMILESA S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisora de Ventas
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Subordinación:</b>	Jefe de Ventas
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe de Producción
<b>Perfil Requerido:</b>	Ing. Comercial / Estudiante Administración
<b>Otros Conocimientos:</b>	Manejo Utilitarios de office, Estrategias de Marketing

**Experiencia:** Más de 1 años en Ventas y Administración de Personal

**Objetivo del cargo**

Lograr que las ventas se efectúen, que no exista algún fraude, que rebasen el límite de ventas, auxiliar a los cajeros y despachadores en alguna duda que tengan.

**Funciones del Cargo**

- ✓ Controlar que las ventas de los locales se lleven a cabo y cumplan con su presupuesto mensual cada local.
- ✓ Mantener buenas relaciones con los cajeros y despachadores.
- ✓ Es responsable de la rotación de inventario y pedidos de producto.
- ✓ Control que los locales estén siempre en adecuadas condiciones y equipos en buen funcionamiento.
- ✓ Control de asistencia de cajeros y despachadores.
- ✓ Dar a conocer a los locales de los productos nuevos y la debida descripción de los mismos.

**Actitudes Necesarias**

- Compromiso
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Confiabilidad
- Predisposición
- Organización
- Comunicación

***Perfil Cajera(o) de Heladería***

- Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.
- Nombre del Puesto:** Cajera(o) de Heladería
- Departamento:** Ventas
- Subordinación:** Jefe de Ventas
- Comunicación Colateral:** Jefa de Producción

<b>Perfil Requerido:</b>	Egresado o estudiante de Administración o Bachiller Contable Carnet de Salud MSSP
<b>Otros Conocimientos:</b>	Administración de local
<b>Experiencia:</b>	Mas de 1 año

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Experiencia en caja.
- ✓ Excelente habilidad para hablar y escuchar.
- ✓ Una personalidad amigable, calida y extrovertida.
- ✓ Destrezas para contestar el teléfono, hablar claro y entender lo que dicen.
- ✓ Capacidad para estar de pie por periodos de tiempo.
- ✓ Excelente organización y habilidad con el manejo de tiempo.
- ✓ Habilidad para aprender rápido seguir la secuencia de instrucciones exactas.
- ✓ Coordinar con el personal de servicio y sus ayudantes para garantizar que cliente reciba el más alto nivel de servicio posible.
- ✓ Hacer conocer a los clientes las especialidades de la heladería y promociones.
- ✓ Procesar los pagos con las tarjetas de débito/ crédito apropiadamente.
- ✓ Hacer la conciliación del total de los pagos con el total de ventas.
- ✓ Efectuar reportes de caja e inventario.
- ✓ Ayudar a los despachadores con sus responsabilidades si es necesario.
- ✓ Notificar a su Jefe inmediato cualquier anomalía que ocurra en el local.
- ✓ Permanecer organizado y calmado incluso en las horas mas ocupadas.
- ✓ Ayudar a los clientes en todas las oportunidades que pueda.

### **Actitudes Necesarias**

Capacidad de trabajo bajo presión  
 Confiabilidad  
 Predisposición

Organización

Capacidad de dirigir al personal a cargo

### ***Perfil Despachadoras de Heladería***

<b>Nombre de la Organización:</b>	DUMILESA S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	Despachadora de Heladería
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Subordinación:</b>	Cajera de Heladería
<b>Comunicación Colateral:</b>	Jefe de Ventas
<b>Perfil Requerido:</b>	Bachiller, Carnet de Salud MSSP
<b>Otros Conocimientos:</b>	Servicio al cliente
<b>Experiencia:</b>	Mas de 1 año

### **Objetivo del cargo**

Es el responsable de brindar un excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Mantener el local limpio y ordenado.
- ✓ Ubicar la mercadería en el mostrador y vitrina
- ✓ Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.
- ✓ Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.
- ✓ Orientar al cliente a su decisión de compra mostrando los productos detalladamente cuando este lo solicite.
- ✓ Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de producto que complementaria o adicionar algo a la compra.
- ✓ Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de nuestros clientes, logrando su satisfacción.
- ✓ Agradecer al cliente por su visita una vez que haya sido atendido.

### **Actitudes Necesarias**

Compromiso  
Capacidad de trabajo bajo presión  
Confiabilidad  
Predisposición  
Organización

### ***Perfil Jefe de Mantenimiento***

**Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.  
**Nombre del Puesto:** Jefe de Mantenimiento  
**Departamento:** Mantenimiento  
**Subordinación:** Presidente  
**Comunicación Colateral:** Jefa de Produccion / Jefa de Ventas  
**Perfil Requerido:** Ing. Industrial, Carnet de Salud MSSP  
**Otros Conocimientos:** Electricidad, plomería, soldadura, mecánica, Refrigeración.  
**Experiencia:** Mas de 2 años

### **Objetivo del cargo**

Asegurar el correcto funcionamiento de los diferentes equipos de la empresa, a través de los mantenimientos preventivos y/o correctivos.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Elaborar el programa mensual de mantenimiento, preventivo a equipos
- ✓ Elaborar las rutinas de mantenimiento para los diferentes locales y a la planta.
- ✓ Asignar y/o en su caso llevar a cabo los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo.

- ✓ Revisar las órdenes de trabajo estén debidamente requeridas con el fin de llevar un control sobre el tiempo y costo invertido a cada uno de los trabajos realizados.
- ✓ Realizar informes al presidente de las actividades realizadas.
- ✓ Tiene la autoridad para en caso de control situaciones que afecten la integridad de los equipos tomar las decisiones que considere pertinentes.
- ✓ Portar el equipo de protección personal durante su jornada de trabajo.

### **Actitudes Necesarias**

Compromiso  
 Capacidad de trabajo bajo presión  
 Confiabilidad  
 Predisposición  
 Organización  
 Comunicación

### ***Perfil Ayudante de Mantenimiento***

**Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.  
**Nombre del Puesto:** Ayudante de Mantenimiento  
**Departamento:** Mantenimiento  
**Subordinación:** Jefe de Mantenimiento  
**Comunicación Colateral:** Jefa de Producción / Jefa de Ventas  
**Perfil Requerido:** Bachiller, Carnet de Salud MSSP  
**Otros Conocimientos:** Electricidad, plomería, soldadura, mecánica  
**Experiencia:** Mas de 1 año

### **Objetivo del cargo**

Brindar la ayuda necesaria al jefe de mantenimiento para la buena prestación de servicio del departamento.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Cumplir con las tareas en comentadas por el jefe de mantenimiento.
- ✓ Tener ordenado el departamento de mantenimiento.

### **Actitudes Necesarias**

Compromiso  
Capacidad de trabajo bajo presión  
Confiabilidad  
Predisposición  
Organización  
Comunicación

### ***Perfil Jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano***

**Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.  
**Nombre del Puesto:** Jefe del Dep. de Gestión de Talento Humano  
**Departamento:** Gestión de Talento Humano  
**Subordinación:** Presidente  
**Comunicación Colateral:** Jefe Financiero, Contador, Jefa de Producción, Jefe de Ventas, y Mantenimiento.  
**Perfil Requerido:** Titulo Psicología Industrial / Organizacional, Ingeniería Comercial, o Carreras a Fines.  
**Otros Conocimientos:** Legislación y Régimen Laboral, Manejo de Historial Laboral y Paginas MRL, Manejo de páginas del IESS, Administración de Personal.  
**Experiencia:** Mas de 2 años liderando área de T.H.

### **Objetivo del Cargo**

Organizar, coordinar y controlar los subsistemas y procesos de áreas de talento humano garantizando que se cumplan de acuerdo a las políticas y procedimientos existentes de la empresa.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Responsable de la gestión administrativa y la gestión del personal de la empresa conjunto con la presidencia y los jefes departamentales.
- ✓ Supervisar y gestionar el cumplimiento de funciones administrativas del personal a su cargo y de las obligaciones administrativas de la empresa.
- ✓ Informar a presidencia periódicamente sobre el avance de proyectos, sistemas, etc.
- ✓ Planificar e implementar las estrategias, programas y procesos de talento humano, optimizando los recursos, costos y asegurando la consecución de los objetivos organizacionales.
- ✓ Planificar, implementar y dar seguimiento al plan operativo de su área,
- ✓ Ejecución, coordinación, implementación y seguimiento del proceso de búsqueda, inducción, capacitación, evaluación, y selección del personal.
- ✓ Plantear y definir políticas, normas y procedimientos a fin de implementar proyectos, capacitación.
- ✓ Manejar sistemáticamente las estrategias del departamento enfocado en el área de salarios y beneficios.
- ✓ Promover la comunicación interna y valores alineados con la empresa para mejorar el clima laboral.
- ✓ Elaboración de manuales de responsabilidades, procedimientos, procesos, mapas y valorización de cargos.
- ✓ Supervisar el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de la organización.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las políticas de compensación establecidas, a través de la revisión de la nómina y los subprocesos relacionados con la misma, con el objetivo de cumplir con las obligaciones adquiridas con los colaboradores y evitar sanciones o demandas de entes externos.

### *Actitudes Necesarias*

Liderazgo  
Compromiso  
Trabajo en equipo  
Toma de decisiones  
Iniciativa  
Capacidad de trabajo bajo presión  
Pensamiento analítico  
Orientación de resultados  
Organización

### *Perfil Asistente de Gestión de Talento Humano*

**Nombre de la Organización:** DUMILESA S.A.  
**Nombre del Puesto:** Asistente de Gestión de Talento Humano  
**Departamento:** Gestión de Talento Humano  
**Subordinación:** Jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano  
**Perfil Requerido:** Titulo o egresado Psicología Industrial / Organizacional, Ingeniería Comercial, o Carreras a Fines.  
**Otros Conocimientos:** Manejo utilitarios de Office, manejo de páginas de MRL, manejo de páginas del IESS, procesos de recursos humanos.  
**Experiencia:** Más de 2 años en posiciones o funciones similares.

### **Objetivo del Cargo**

Apoyar al jefe de Talento Humano en todas las actividades concernientes a su cargo.

### **Funciones del Cargo**

- ✓ Registro de nuevo personal a nomina.
- ✓ Avisos de entradas y salidas del IESS.
- ✓ Elaboración de contratos y actas de finiquito del personal con su respectiva legalización.
- ✓ Realizar pagos de planillas normales de aportes, préstamos quirografario, préstamos Hipotecario, fondos de reserva y registro de novedades.
- ✓ Tramitar aperturas de cuentas bancarias de ahorros para pagos de nomina.
- ✓ Llevar registro y control de vacaciones del personal.
- ✓ Receptar novedades de información de nomina y elaboración de roles de pagos, horas extras, descuentos.
- ✓ Atender al personal requerimientos de anticipos, vacaciones, servicios al personal.
- ✓ Generar, elaborar y cancelar las planillas de decimos tercer sueldo, decimo cuarto sueldo, utilidades y su legalización.
- ✓ Realizar mediación de clima laboral.
- ✓ Manejo de temas operativos como solicitud y entrega de uniformes, tarjetas de identificación.
- ✓ Seguimiento y evaluación periodos de prueba.
- ✓ Soporte en actividades sociales y festejos.

### *Actitudes Necesarias*

Compromiso  
Capacidad de trabajo bajo precisión  
Calidad de aprender  
Confiabilidad  
Predisposición  
Organización

### **4.8.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Actualmente la empresa no evalúa el desempeño del personal por un formulario, pero si lleva un control de acuerdo a la facturación mensual que se propone como meta en cada inicio de mes.

La evaluación del desempeño tiene como finalidad poder analizar el rendimiento laboral de la cada uno de los trabajadores de DUMILESA S.A., de una manera integral, sistemática y continua, que nos permita evaluar las actitudes y comportamiento del empleado en el desempeño de sus funciones.

#### ***Políticas***

- ❖ La evaluación de desempeño la realizará cada Jefe de departamento.
- ❖ Para realizar la evaluación del desempeño se lo hará por medio de un formulario (FED-D001).
- ❖ Todos los niveles de la organización serán evaluados de acuerdo a objetivos alcanzados.
- ❖ La evaluación de desempeño se la realizará al final de cada mes.

### **4.8.3. COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

#### **4.8.3.1. REMUNERACIONES, BENEFICIOS Y SERVICIOS**

Actualmente el departamento financiero es el encargado del manejo de las remuneraciones de los empleados por medio del programa ENTERPRISE.

#### ***Políticas***

- ❖ La remuneración será cancelada de la siguiente manera:
- ❖ En la primera quincena un anticipo equivalente al 40% del sueldo.
- ❖ En la segunda quincena el valor del sueldo más beneficios, descontándose todos los valores adeudados en el mes, tales como el anticipo de la primera quincena, aporte personal al IESS, préstamos, etc.)
- ❖ Determinar rangos de sueldos que serán fijados de acuerdo a la labor realizada por cada trabajador y cancelados puntualmente.

- ❖ Pago de las horas suplementarias y extraordinarias, y demás beneficios (décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, utilidades) según lo que estipula el Código de Trabajo.
- ❖ El Departamento de Talento Humano será el responsable de controlar el proceso.

#### **4.8.4. DESARROLLO DE PERSONAS**

Un plan de capacitación para todos los empleados dentro de una organización representa una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para la empresa, debido a que está direccionado a la adquisición o actualización de conocimientos y habilidades al desarrollo de técnicas y al cambio de actitudes y comportamientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Es por ello que la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos lo que van a traer consigo mantener el liderazgo en el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización

#### ***Políticas***

- ❖ Implementar programas de capacitación trimestralmente.
- ❖ Capacitar a todos los colaboradores por áreas respectivamente.
- ❖ Las capacitaciones se las realizara de manera desconcentrada.
- ❖ Promover y coordinar los temas de relevancia con las diferentes empresas de capacitación.
- ❖ Brindar un curso de capacitación anual a gerente y jefes departamentales.
- ❖ Proporcionar retroalimentación. a los colaboradores, respecto a su desempeño y sus potencialidades.

#### **4.8.5. MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

Uno de los objetivos principales en cuanto al mantenimiento de personas se refiere, es de mantener las relaciones entre los colaboradores, facilitando un ambiente de confianza entre ellos, rompiendo con la barrera que les impide llevar una armonía y excelente clima organizacional.

##### ***Políticas:***

- ❖ Establecer comunicación entre patrono-empleado, creando de esta manera una atmosfera de seguridad, confianza, respeto y apoyo.
- ❖ Dar cooperación y atención continua a aquellos empleados que están teniendo un bajo desempeño debido a algún tipo de problema ya sean personales o laborales.
- ❖ Tratar a los empleados con respeto y ofrecerles los medios para atender sus necesidades personales y familiares

#### **4.8.6. SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**

##### **4.8.6.1. SEGURIDAD**

- ❖ Todos los empleados cuentan con su uniforme y los respectivos equipos de seguridad para las diferentes áreas.
- ❖ En la puerta principal hay un control continuo de las personas que ingresan y salen de la organización, ninguna persona puede entrar o salir sin la debida autorización, garantizando así la seguridad personal.
- ❖ La empresa cuenta con 9 extintores ubicados en puntos estratégicos, 7 en producción, 1 en el taller de mantenimiento, 1 en las oficinas administrativas y 1 en cada uno de los locales de atención al cliente, los mismos que fueron autorizados por el Cuerpo de Bomberos en la revisión que se realiza anualmente. (ANEXO.....)
- ❖ Cada trabajador es responsable de sus implementos de trabajo, ya que cada uno cuenta con un casillero.
- ❖ Los equipos de computación serán debidamente cubiertos por cada usuario, una vez terminada la jornada laboral.

- ❖ Los equipos de oficina, maquinarias, vehículos, etc, siempre deberán estar en buenas condiciones para brindar mejor protección al empleado.
- ❖ Para el personal que labora en producción y mantenimiento tendrán un equipo de protección individual tales como:
  - ✓ Gafas
  - ✓ Botas
  - ✓ Mandiles
  - ✓ Mascarillas
  - ✓ Guantes
  - ✓ Fajas
- ❖ Con todos estos implementos los empleados deberán:
  - ✓ Usar el uniforme todo el tiempo
  - ✓ No levantar cosas pesadas sin la faja
  - ✓ Evitar contacto directo sin el respectivo uso de los guantes, mascarillas y gafas de ser el caso.

#### **4.8.6.2. SALUD LABORAL**

- ❖ La empresa DUMILESA S.A., entregará oportunamente todos los implementos de seguridad a los trabajadores, así garantizará la buena salud de ellos, además vigilará el buen uso de los mismos.
- ❖ Todos los empleados tienen a su disposición un baño limpio y con todo lo necesario para su aseo personal.
- ❖ Ninguna personal del área administrativa podrá ingresar a las áreas de producción y mantenimiento sin la respectiva protección.

#### **4.8.7. MONITOREO DE PERSONAS**

Actualmente la empresa DUMILESA .S.A., cuenta con un programa contable que controla el pago de las remuneración y las entradas/salidas de los empleados, pero a pesar de ello no abarca toda la información necesaria para un eficaz control del personal que labora en la organización, por lo tanto se implementará un Sistema

de Control que nos proporcione información rápida y confiable que nos ayude en un momento dado a la toma de decisiones en la organización.

El departamento de Talento Humano creará un banco de datos de todos los empleados con su respectivo código y que será actualizado cada vez que haya un ingreso/salida de algún trabajador, de acuerdo a lo estipulado en el **Código de Trabajo según Art.42 numeral 7**

#### ***4.9. ESTUDIO DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO***

Las inversiones representan la adquisición de los distintos activos que se utilizaran en el Departamento de Talento Humano durante el horizonte de planeación del proyecto.

##### **4.9.1. CLASES DE INVERSIÓN DEL PROYECTO**

###### ***Inversiones Fijas***

Representan los activos que la empresa DUMILESA S.A. debe adquirir para la implementación del Departamento de Talento Humano, las cuales conservará durante el horizonte del proyecto.

Para la implementación del proyecto se cuenta con las aportaciones que realizaran los Socios o Accionistas de la empresa DUMILESA .S.A en la fase inicial del presente proyecto de investigación. .

Las siguientes son las inversiones requeridas para la implementación y puesta en marcha del proyecto.

Tabla 19. Inversiones del Proyecto

DUMILESA S.A. INVERSIONES DEL PROYECTO GTH ACTIVOS FIJOS			
CANTIDAD	DESCRIPCION	C. UNITARIO	C. TOTAL
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
2	ESCRITORIOS	150,00	300,00
2	SILLAS EJECUTIVAS	60,00	120,00
6	SILLAS DE ESPERA	40,00	240,00
3	ARCHIVADORES	75,00	225,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>885,00</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
1	CALCULADORA/SUMADORAS	50,00	50,00
1	MESA EJECUTIVA	250,00	250,00
2	TELEFONOS	40,00	80,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>380,00</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>			
2	COMPUTADORAS	650,00	1.300,00
1	LAPTOP	800,00	800,00
1	PROYECTOR-INFOCUS	600,00	600,00
1	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	300,00	300,00
<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION</b>			<b>3.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>			<b>4.265,00</b>

#### 4.9.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

Representa las entradas y salidas de dinero que se generan como consecuencia de la creación y funcionamiento del departamento de Talento Humano.

**Ingresos:** Son todas las entradas de dinero o su equivalente que la compañía recibe como resultado de la venta de sus productos en los diferentes puntos de ventas.

**Gastos:** Los egresos serán por pagos de nómina, materiales, útiles, papelería, publicidad, mantenimiento de muebles y enseres, servicios generales y de cómputo tanto en hardware como en software y mantenimiento de equipos, fotocopias, depreciaciones y demás cargos asignados a la Compañía.

- **NÓMINA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**, éste está constituido por:

- 1) **JEFE DE TALENTO HUMANO:** Empleado a tiempo completo, cuyas funciones y responsabilidades serán el manejo y control del Departamento.
- 2) **AUXILIAR DE TALENTO HUMANO:** Empleado a tiempo completo, cuyas funciones serán el manejo de la parte operativa y apoyo al Jefe de Talento Humano.

**Tabla 20. Costo mensual de Nómina**

<b>DUMILESA S.A. COSTO MENSUAL DE NOMINA PROYECTO GTH</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>Carga Beneficios Sociales</b>	<b>JEFE DE GTH</b>	<b>AUXILIAR DE GTH</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldo Mensual		700,00	400,00	1.100,00
Fondo de Reserva	8,33%	58,31	33,32	91,63
Aporte Patronal	12,15%	85,05	48,60	133,65
Decimo Tercero		58,33	33,33	91,67
Decimo Cuarto		26,50	26,50	53,00
Vacaciones		29,17	16,67	45,83
<b>TOTAL SUELDOS + BENEFICIOS SOCIALES</b>		<b>\$ 957,36</b>	<b>\$ 558,42</b>	
<b>GRAN TOTAL</b>				<b>\$ 1.515,78</b>

- **INSUMOS DE OFICINA:** Es necesario durante el funcionamiento proveer a la oficina con los materiales y suministros necesarios para que puedan desempeñar bien su trabajo

**Tabla 21. Costo mensual de Insumos**

<b>DUMILESA S.A. COSTO MENSUAL DE INSUMOS DE OFICINA PROYECTO GTH</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>TOTAL</b>
Papelería	25,00
Útiles de escritorio	25,00
Tóner	80,00
<b>TOTAL</b>	<b>130,00</b>

- **SERVICIOS PÚBLICOS:** Es necesario destinar una línea telefónica con fax y adicional el servicio de internet para el Departamento De Talento Humano.

**Tabla 22. Costo mensual de Servicios Públicos**

DUMILESA S.A. COSTO MENSUAL DE SERVICIOS PUBLICOS PROYECTO GTH	
DESCRIPCION	TOTAL
Teléfono	70,00
Internet	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 95,00</b>

- **OTROS:** tienen como finalidad los gastos por publicidad en los diferentes medios de comunicación, también consideramos en este rubro las capacitaciones para el personal, las mismas que serán cada tres meses, dependiendo de las necesidades de cada área.

**Tabla 23. Costo mensual de Otros (publicidad, capacitaciones, movilizaciones)**

DUMILESA S.A. OTROS PROYECTO GTH	
DESCRIPCION	TOTAL
Publicidad (reclutamiento)	40,00
Cursos de Capacitación	250,00
Movilizaciones Varias	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 340,00</b>

- **DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS:** Se causa por el grado de desgaste que sufren los activos por su utilización. Los muebles y enseres se deprecian a 10 años, el equipo de oficina a 10 años y los computadores se deprecian a 3 años.

**Tabla 24. Costo mensual Depreciación de activos fijos**

<b>DUMILESA S.A.</b>				
<b>COSTO MENSUAL DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS</b>				
<b>PROYECTO GTH</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR DEL ACITVO</b>	<b>% DE DEPRECIACION</b>	<b>DEPREC. ANUAL</b>	<b>DEPREC. MENSUAL</b>
Muebles y Enseres	885,00	10%	88,50	7,38
Equipos de Oficina	380,00	10%	38,00	3,17
Equipos de Computación	3.000,00	33,33%	999,90	83,33
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.126,40</b>	<b>\$ 93,87</b>

Tabla 25. Presupuesto de Costos (proyección 12 meses)

**DUMILESA S.A.**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS PROYECTADOS A UN AÑO**  
**PROYECTO GTH**

<b>DUMILESA S.A.</b>														
<b>PRESUPUESTO DE COSTOS PROYECTADOS A UN AÑO</b>														
<b>PROYECTO GTH</b>														
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL
1	JEFE DE GTH	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
2	ASISTENTE DE GTH	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
3	12,15% IESS APOR.PAT.	133,65	133,65	133,65	133,65	133,65	133,65	133,65	133,65	133,65	133,65	133,65	133,65	1.603,80
4	FONDO DE RESERVA	91,63	91,63	91,63	91,63	91,63	91,63	91,63	91,63	91,63	91,63	91,63	91,63	1.099,56
5	DECIMO TERCER SUELDO	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	1.100,04
6	DECIMO CUARTO SUELDO	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	636,00
7	VACACIONES	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	549,96
	<b>TOTAL GTOS. ADMINIST.</b>	<b>1.515,78</b>	<b>18.189,36</b>											
<b>GASTOS GENERALES</b>														
1	UTILES DE OFICINA	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00
2	TELEFONO	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
3	SERVICIOS DE INTERNET	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
4	PUBLICIDAD	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
5	CURSOS DE CAPACITACIÓN	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
6	MOVILIZACIONES VARIAS	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
7	DEP. DE MUEBLES Y ENSERES	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	88,50
8	DEP. DE EQUIP. DE OFICINA	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	3,17	38,00
9	DEP. DE EQUIP. DE COMPUTO	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	999,90
	<b>TOTAL GTOS. GRLES.</b>	<b>658,87</b>	<b>7.906,40</b>											
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.174,65</b>	<b>26.095,76</b>											

#### **4.10 HIPÓTESIS SE LA PROPUESTA**

Con la incorporación de un departamento de Talento Humano contribuirá en el desarrollo de un sistema de reclutamiento y selección del personal idóneo para cada una de las diferentes áreas de la Empresa DUMILESA S.A.”

La debida elaboración de un manual de funciones de cada una de las áreas de la empresa, permitirá a los empleados conocer las tareas que deben realizar para el desenvolvimiento en su respectivo cargo.

Para el logro de los objetivos trazados en la empresa DUMILESA S.A., es necesario contar con el personal idóneo, capacitado, de calidad y competente.

#### **4.11 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Con el certero propósito de que la implementación del departamento de talento humano en la empresa DUMILESA S.A. suplirá con excelencia de calidad los diferentes requerimientos del personal se proyecta el presente trabajo de investigación, definiendo la gestión administrativa del mismo, con la finalidad de desarrollar personas con habilidades, motivadas y satisfechas para alcanzar con éxito su objetivo empresarial.

#### **4.12. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA**

Con la aplicación de la propuesta se obtendrán los siguientes beneficios:

- 1.- Se extenderá la capacitación hacia todos los trabajadores de la empresa.
- 2.- Se elaborarán eficientemente la determinación de las necesidades de aprendizaje.
- 3.- Existirá una comunicación favorable entre el personal y los directivos que tribute el buen desempeño del proceso de capacitación.
- 4.- Se ajustará la capacitación a los objetivos de los puestos de trabajo.
- 5.- Se emplearán métodos variados en el proceso de capacitación y desarrollo.

- 6.- Se realizará el proceso de desarrollo ajustado a las necesidades de los trabajadores y de la organización.
- 7.- Se evaluará el proceso de capacitación logrando la retroalimentación.
- 8.- Se realizará un plan de capacitación ajustado a las necesidades del corto y largo plazo de la capacitación, en función de los objetivos de la empresa.

#### **4.13. VALIDACIÓN DEL PROYECTO**

Para la respectiva validación de nuestro proyecto “Implementación Del Área De Gestión De Talento Humano En La Empresa Dumilesa S.A. De La Ciudad De Guayaquil”, se solicitó a un experto en la rama para la revisión de la propuesta con el fin de validarla.

Para su revisión y validación presentamos nuestro trabajo de investigación al Ing. Max Vallejo Cruz, representante legal de empresa DUMILESA S.A., conocedor de las dificultades existentes con respecto al Talento Humano dentro de la organización.

Adicionalmente, considerando la experiencia de un experto en el tema, se solicitó la primera validación al Ing. Ángel Cárdenas Muñoz, jefe de Talento Humano de la empresa Nava Seguridad Cía. Ltda., quien en su respuesta mencionó la importancia que tiene el departamento en toda organización, debido a que comprende el principal elemento en la misma como es el Talento Humano.

## CONCLUSIONES

- ~ En los actuales momentos la empresa DUMILESA S.A. cuenta con una débil gestión en cuanto al talento humano se refiere, ya que no cuenta con el debido procedimiento de reclutar, seleccionar y contratar personal de una manera adecuada, sino que lo realizan a través de referencias de los mismos empleados que están en estos momentos, o recomendados de los directivos, lo que se hace necesaria la creación de un Departamento de Talento Humano.
- ~ Se pudo verificar en las encuestas de que la mayoría de los empleados específicamente el 78.69% (según las encuestas), no tienen identificadas sus funciones laborales, debido a que la empresa no cuenta con un esquema adecuado y que sirva de guía para el reclutamiento, selección e inducción del personal.
- ~ No existe una capacitación a los empleados que pueda reforzar su desenvolvimiento laboral por ende su esfuerzo puede resultar limitado en ocasiones, originando una desmotivación que los inducen a cumplir con la jornada sin iniciativa, desmejorando la imagen hacia el cliente, (en el caso de los vendedores), dando como conclusión que la empresa no está satisfaciendo las expectativas de ellos, pudiéndoles dar un valor agregado, proporcionándoles conocimientos y especialización.
- ~ Si bien es cierto la empresa cumple con el pago de la nómina y beneficios sociales a tiempo, también es cierto que hace falta una política salarial que beneficie e incentive a los empleados otorgándoles una remuneración de acuerdo a sus capacidades.

~ Finalmente se requiere de la creación del Departamento de Talento Humano en la empresa DUMILESA S.A. con sus procesos administrativos debidamente definidos que pueda dar soporte a la Gerencia y a la organización en sí, en todo lo que se refiere con el personal, aportando ideas que ayuden hacer una buena selección de personal, con los cuales la empresa podría reducir costos ocasionados por la alta rotación del personal.

## **RECOMENDACIONES**

- ~ Se recomienda a Dumilesa S.A., la implementación del área de GESTIÓN DE TALENTO HUMANO que cumpla con los requisitos planteados en esta tesis, tanto de estructura como de contenido, empezando por la selección del jefe del departamento de Gestión de Talento Humano y asistente de Gestión de Talento Humano, cargos para los que es necesario contratar personas idóneas con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización.
  
- ~ Implementar una estructura salarial, de acuerdo a las diferentes actividades que se cumplan dentro de la organización, motivando de esta forma a los empleados.
  
- ~ Lograr un desarrollo tanto humano como técnico, obteniendo un equilibrio de conocimientos y habilidades y destrezas en diferentes campos de conocimiento que se desenvuelven las actividades laborales.
  
- ~ Capacitar al personal constantemente para mejorar el desempeño laboral.
  
- ~ Mantener una constante evaluación del personal en el desempeño de su actividad con la finalidad de cumplir las metas propuestas.

## GLOSARIO

**Adiestramiento:** Es una actividad que se realiza con el fin de preparar a una persona o grupo para desempeñar una buena función y buen desenvolvimiento en su área laboral, dándole así la oportunidad a dicha persona de renovar los conocimientos que está posee para que puede ejercer su puesto de trabajo satisfactoriamente

**Aprendizaje:** proceso de adquirir conocimiento, habilidades, valores y actitudes, mediante el estudio la enseñanza o la experiencia.

**Aptitud:** capacidad para operar competentemente en una determinada actividad

**Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales

**Competencia:** disputa entre dos o más personas, disputa o rivalidad entre dos o más que aspiran obtener la misma cosa.

**Comportamiento:** conducta, manera de portarse o actuar

**Conducta:** manera de conducirse o comportarse una persona.

**Coordinar:** disponer cosas metódicamente, concertar medios, esfuerzos para una acción común.

**Currículo Vitae:** Es una resumen que contiene datos profesionales, académicos, personales de una persona a lo largo de su vida y resulta ser el primer contacto importante que se va a establecer entre el candidato y el empleador

**Emoción:** alteración del ánimo intensa y pasajera.;

**Equipo de trabajo:** grupo de personas dirigidos por un gerente.

**Estereotipo:** imagen aceptada por la mayoría como modelo o patrón de cualidades o conducta.

**Fuente de Reclutamiento:** Son los canales a través de los cuales las empresas pueden identificar y ubicar a candidatos potenciales para ocupante una vacante; externo o interno dependiendo la política que tenga la organización para este proceso

**Gerencia:** ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.

**Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos

**Habilidad:** capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo. Lo que se realiza con gracia y destreza.

**Humano:** relativo al hombre o propio de él.

**Inducción:** Ambientar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo y la estructura de la empresa.

**Iniciativa:** aquello que da principio a algo.

**Innovación:** es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

**Inteligencia:** capacidad para entender o comprender, la capacidad para resolver problemas.

**Interpretar:** explicar el sentido o significado de una cosa.

**Liderazgo:** Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

**Capital Humano:** Es una teoría designada para expresar los factores, tanto cualitativos, como cuantitativos, en el grado de formación y productividad de las personas involucradas en el proceso de producción en una empresa

**Perfil del cargo:** En el sistema de gestión de Talento Humano, es la descripción de todas las competencias esenciales para obtener valor agregado en el desempeño de un cargo en particular.

**Recurso Humano:** Es la labor que aportan el conjunto los trabajadores a la empresa

**Reclutamiento:** Proceso de captación de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto de trabajo.

**Selección:** Es una estrategia compuesta por método con un proceso específicamente diseñado para ocupar una vacante dentro de una organización

## BIBLIOGRAFÍA

- ~ **DIAZ, F. y MONTALBÁN, M., (2004).** *El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral.* Editorial UOC. pp-125 126. España.
- ~ **MONDY, R. (2005).** *Administración de recursos humanos.* 9na. Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- ~ **TOSO, K. (2006).** *Administración de empresas.* 1ra.Edición. Editorial Palomino. Lima.
- ~ **CHIAVENATO, I. (2006).** *“Introducción a la Teoría General de la Administración.* 7a. Edición. Editorial MC. Graw Hill Interamericana. México.
- ~ **JERICO, P. (2006).** *Gestión del Talento Humano.* Editorial Prentice Hall. Madrid.
- ~ **RODRIGUEZ, J. (2007).** *Administración Moderna de Personal.* 7ma.Edición. Editorial Thomson. México.
- ~ **CHIAVENATO, I. (2007).** *“Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* 8va. Edición. Editorial MC. Graw Hill Interamericana. México.
- ~ **WERTHER, W y otros. (2008).** *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas.* . 6a.Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- ~ **ROBBINS, S y otros (2009).** *Comportamiento organizacional.* 13a.Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

## DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- ~ <http://sorbetto.ec/Sorbetto/Inicio.html>
- ~ <http://www.monografias.com/trabajos93/modulo-gestion-recursos-humanos-estrategica/modulo-gestion-recursos-humanos-estrategica2.shtml>
- ~ <http://www.youtube.com/watch?v=CtrFDeZ1hsM>
- ~ <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- ~ <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento2.shtml>
- ~ <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>
- ~ <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECONOMICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/03/Gestion%20y%20talento%20humano/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1. Formato de encuesta

### ENCUESTA

1. ¿Cuál es su nivel académico?

Primario      Básico      Diversificado      Universitario

2. ¿Cuál es el tiempo que usted ha trabajado en la empresa?

- a. Menos de 12 meses \_\_\_\_\_
- b. De 1 a 2 años \_\_\_\_\_
- c. De 3 a 4 años \_\_\_\_\_
- d. De 5 años en adelante \_\_\_\_\_

3. ¿En qué departamento labora?

ADMINISTRACION      PRODUCCION  
VENTAS

4. Usted conoce qué es el CLIMA LABORAL?

Si      -      No

5. ¿Cree usted que existe control sobre el clima laboral en la empresa?

Si      -      No

6. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, le entregaron algún documento con el cargo que ocupa y las actividades que realiza?

Si      -      No

7. ¿Cuándo lo contrataron le enumeraron funciones, usted cumple más de esas funciones?

Si      -      No

8. ¿Usted cree que es necesario la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa?

Si - No

**9. ¿En el último año le han aplicado evaluaciones para determinar su nivel de desempeño laboral?**

Si - No

**10. ¿La empresa le ha proporcionado cursos de capacitación?**

Si - No      Cuál \_\_\_\_\_

**11. ¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la empresa?**

Gerente General                      Gerente de Operaciones  
Gerente Administrativo              Otro

**12. ¿En cuanto a las relaciones con las autoridades de la empresa, considera que usted le es importante como persona?**

Si - No

**13. ¿Cree usted que en la empresa las autoridades escuchan sus opiniones y/o sugerencias para mejorar el trabajo?**

Si - No

**14. ¿Considera que sus compañeros trabajan en equipo?**

Si - No

**15. ¿Cree que la empresa reconoce y otorga incentivos por su buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente?**

Si - No

Anexo 2. Formulario de requerimiento de personal

		<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>ADMISION DE PERSONAS</b>		<b>RECLUTAMIENTO</b>	
		<b>FRP-D001</b>	
<b>FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			
<b>FECHA:</b> _____			
<b>Nombre del Solicitante:</b> _____			
<b>Perfil Especificado para el cargo de:</b> _____			
<b>1.- Requisitos Generales y restricciones:</b>			
Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>
Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>
Edad: entre _____	Años	Preferencia especifica:	<input type="checkbox"/>
<b>Disponibilidad de horario:</b> _____			
Necesita Vehiculo:	Si	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>2.- Formacion academica / conocimientos:</b>			
<b>Bachiller en:</b> _____			
<b>Universitario:</b> _____			
<b>Otros aspectos de preparacion:</b> _____			
<b>3.- Experiencia profesional:</b>			
No. De años:	_____	Cargo	_____
<b>4.- Remuneracion</b>			
Basico en roles	<input type="checkbox"/>		
Servicios prestados	<input type="checkbox"/>		
Mixto	<input type="checkbox"/>		
Comisiones	<input type="checkbox"/>		
<b>5.- Motivo de la busqueda:</b>			
Renuncia	<input type="checkbox"/>		
Cargo nuevo	<input type="checkbox"/>		
_____ Solicitado por			
<b>PROCEDE REQUERIMIENTO</b>		SI	<input type="checkbox"/>
		NO	<input type="checkbox"/>
_____ Aprobado por			

Anexo 3. Formulario de Solicitud de empleo

		<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
ADMISION DE PERSONAS		RECLUTAMIENTO	
		FSE-D001	
<b>FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
FECHA :		FOTO	
A.-) INFORMACION PERSONAL:			
APELLIDOS: .....			
NOMBRES: .....			
PROFESION: .....		EDAD: .....	
FECHA DE NACIMIENTO: .....		C.C.# .....	
CEDULA MILITAR: .....		EMAIL: .....	
DOMICILIO: .....			
No. DE TELEFONO .....		ESTADO CIVIL: .....	
B.-) INFORMACION FAMILIAR:			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL CONYUGE: .....			
LUGAR DE TRABAJO: .....		TELEFONO: .....	
NOMBRES DE HIJOS (AS)		EDAD	FECHA DE NACIMIENTO
NIVEL DE ESTUDIOS			
C.-) INFORMACION ACADEMICA:			
En la actualidad se encuentra estudiando?		Detalle de horario de estudios:	
Detalle la carrera que está cursando:			

Anexo 4. Formulario de evaluación

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL  
DE LA EMPRESA DUMILESA S.A.**

EVALUACIÓN DEL COLABOADOR						
Nombre del empleado: _____ Fecha _____						
Depto/Sección _____ Cargo _____						
Tiempo de trabajo en la empresa _____ En el cargo _____						
Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solo un grado a cada factor ; indique el valor en puntos en la columna de la derecha						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
<b>1.- Producción</b> Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicio hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio	1 Producción inadecuada	2 Producción apenas aceptable	3 Su producción satisface, pero no tiene nada especial	4 Mantiene siempre una buena producción	5 Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual	
<b>2.-Calidad</b> Evalúe la exactitud , la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del colaborador	1 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	2 Generalmente satisface. aunque a veces deja que desear	3 Generalmente trabaja con cuidado	4 Siempre hace bien su trabajo	5 Su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional	
<b>3.-Responsabilidad</b> Evalúe como el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuánta fiscalización se necesita para conseguir los	1 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	2 No siempre produce los resultados deseados, sin mucha fiscalización	3 Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal	4 Se dedica apropiadamente, y es suficiente una breve instrucción	5 Merece la máxima confianza. No requiere fiscalización	

resultados deseados						
<b>4.-Cooperación- Actitud</b> Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata las órdenes	1 Siempre está poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	2 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	3 Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho en su trabajo	4 Está dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros	5 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
<b>5.-Buen sentido e iniciativa</b> Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	1 Siempre toma decisiones correctas	2 Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones detalladas	3 Demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	4 Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	5 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	
<b>6.- Presentación personal</b> Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, cabello, barba, etc.	1 Negligente	2 A veces descuida su apariencia	3 A menudo está bien presentado	4 Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	5 Es sumamente bien cuidadoso y presentable	
<b>7.-Comprensión</b> Grado de percepción de problemas, tareas y requerimientos	1 Capta con dificultad la tarea a realizar	2 Entiende la tarea pero requiere varias explicaciones	3 Es rápido para entender las tareas solicitadas	4 Casi no es necesario explicarle el trabajo requerido	5 Sabe lo que tiene que hacer, y siempre busca nuevas acciones	
<b>8.-Creatividad</b> Capacidad de crear ideas productivas	1 Imposible de formular nuevas ideas	2 Solicita siempre que se le indique otras formas de hacer el trabajo	3 Siempre sugiere alternativas mejores	4 Tiene elevado nivel de confianza para mejorar más las cosas y en forma diferente	5 Su área de trabajo siempre mejora por sus grandes ideas	

<b>9.-Asiudad y puntualidad y entrega fuera de horarios</b>	1 Casi siempre está atrasado y nunca acepta colaborar fuera de horario de oficina	2 Con frecuencia se atrasa y poco está dispuesto a colaborar fuera de su horario	3 Rara vez se atrasa, y está dispuesto a trabajar fuera de su horario de trabajo	4 Nunca se atrasa , poco acepta colaborar fuera de sus horarios de trabajo	5 Nunca se atrasa y siempre está dispuesto a colaborar fuera de las horas de trabajo	
<b>SUBTOTAL</b>						
<b>PROMEDIO</b>						

MEJORES CUALIDADES \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ASPECTOS A MEJORAR \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**RELACION LABORAL: (FAVOR SEÑALE)**

JEFE DIRECTO

JEFE INDIRECTO

## MANUAL DE INDUCCION

### 1. Carta de Bienvenida

Usted ha sido escogido entre un variado grupo de personas para formar parte de la empresa DUMILESA S.A. Nuestra empresa constituye una de las más importantes dedicada a la elaboración de helados artesanales.

Nos sentimos orgullosos al contar con un recurso humano calificado que responda a las expectativas que nuestros clientes tienen sobre los productos que brinda DUMILESA S.A.

El esfuerzo que ponga en la realización diaria de sus tareas, marcará el camino del éxito de su persona y de nuestra empresa.

### 2. Breve Reseña Histórica

La historia de Sorbetto se remonta al año 1981, cuando Aldo Faidutti tenía 22 años y trabajaba en el Grupo Noboa. En esa empresa fue enviado a Perugia (Italia), para especializarse en la producción de chocolates. “El grupo era licenciatarario de la multinacional Perugina. En esa ciudad, Perugina tenía un edificio dedicado exclusivamente a la investigación y desarrollo.

En el año 2004, Faidutti asesoró a su hija Doménica para abrir la heladería artesanal Sorbetto en Guayaquil, hizo cursos de heladería, pastelería y chocolatería en el Instituto Culinario Etoile en Italia. En la actualidad su segunda hija Valeria, también participa del negocio.

Sorbetto comenzó en el año 2004 con una heladería ubicada en Urdesa, en la Ciudad de Guayaquil, en Dátiles y Calle Primera. Sólo contaba con 10 sabores de helados, entre estos Bacio, Pistacho, Vainilla, Chocolate, Mora, Frutilla, entre otros. El año siguiente se abrieron 2 heladerías más, en Garzocentro 2000 y en la vía a Samborondón en el Centro Comercial La Torre.

En el año 2008 se vendió la Primera Franquicia de Sorbetto, ubicada en la Urbanización Puerto Azul, en la vía a la Costa, actualmente se han vendido Franquicias en la ciudad de Quito, Cumbaya y Machala.

El año 2010 fue un año exitoso para Sorbetto, se inauguraron 3 heladerías, una en El centro comercial Village Plaza, Plaza Lagos Town Center ubicados en la

vía a Samborondón y en Salinas, a la entrada de San Lorenzo, y lo más relevante es el haber recibido el premio Matri Gelatieri, en Langarone (Italia), donde hay cerca de 40 mil heladerías.

En el año 2011 se inaugura 1 nueva heladería, en el centro comercial City Mall. En el año 2012 se inaugura 1 nueva heladería, en el terminal terrestre de Guayaquil.

Hoy en día Sorbetto cuenta con una extensa gama de productos, entre los que encontramos Helados con sus 40 sabores, incluidos los sabores light, pastelería y postres de helados.

### **3. ¿Quiénes somos?**

DUMILESA S.A. es una empresa familiar de helados artesanales que ha ido creciendo con los años, posicionándose en los primeros lugares en el Ecuador, nos caracterizamos por ser muy celosa en la compra de la materia prima, que son la base de la calidad de nuestros productos.

Actualmente los productos de comercialización son :

- *HELADOS*
  - o Tradicionales
  - o Especiales
  - o Frutas
  - o Light
- *COPAS*
  - o Scandalo
  - o Banana Split
  - o Toscana
  - o Café
  - o Brownie
  - o Peach melba
  - o Canasta
- *TORTAS HELADAS*
  - o Sorrento
  - o Brownie
  - o Pistacho
- *PASTELERIA*
  - o Donuts
  - o Torta mojada de chocolate
  - o Milhojas de manjar
  - o Alfajores
  - o Cantuccini
  - o Garrapiñas
  - o Guargüeros
  - o Lenguas de gato
  - o Pan forte
- *OTRAS ESPECIALIDADES*
  - o Taco de helado
  - o Sandwiches de helado

- Cono Bacio
- Cono Sorbetto
- Milk shake
- Fondue de helados
- Trufas de helados

**Oficina Principal:**

**Ciudad:** Guayaquil - Ecuador  
**Dirección:** Mapasingue Oeste 2da. Av.#202 y calle Primera  
**Teléfono:** (593) 4 2003632 – 2000753  
**Fax:** (593) 4 2004159  
**E-mail:** [administracion@sorbetto.ec](mailto:administracion@sorbetto.ec)

**4. Visión, Misión y Valores Corporativos de DUMILESA S.A.**

VISION

*“Convertir a la empresa Líder en el área de Helados Artesanales, logrando así reconocimiento nacional e internacional, y posicionamiento en la mente de nuestros clientes en 10 años.*”

MISION

*“Ofrecer a los ecuatorianos helados de gran calidad con alto valor nutritivo en un ambiente acogedor, con el objetivo de satisfacer mediante un servicio con gente honesta y amigable, un antojo refrescante”.*

VALORES CORPORATIVOS

- ⇒ Calidad
- ⇒ Responsabilidad
- ⇒ Respeto
- ⇒ Liderazgo
- ⇒ Disciplina
- ⇒ Honestidad
- ⇒ Ética
- ⇒ Confianza

## 5. Estructura Organizacional



## 6. Período de prueba

Al final de los tres meses establecidos como período de prueba, Usted será evaluado por su jefe directo. Esta evaluación determinará su permanencia dentro de la organización.

## 7. Asistencia y puntualidad

En las oficinas de DUMILESA S.A. en la ciudad de Guayaquil, la jornada de trabajo comprende desde las 8h30 hasta las 17h00 (incluido la media hora de almuerzo) tanto para el personal de oficinas como para el personal de planta en general. Dentro de este turno, se trabajará sobre tiempo en función de los niveles de producción.

Su puntualidad será muy apreciada por su jefe, pero principalmente por los clientes que esperan su atención. Si por alguna razón deberá ausentarse o llegar atrasado, es indispensable que notifique a su jefe inmediato. En algunas áreas se encuentran vigentes horarios especiales, su jefe le informará de ellos si es que existen en su área.

## 8. Ambiente Físico de trabajo

Pensando en su bienestar y seguridad, todo el personal posee credenciales de identificación que le permiten acceder a las instalaciones y a lugares autorizados.

Adicionalmente, todas las instalaciones de STAMPA LITOGRAFÍA S.A. cuentan con:

- Baños para mujeres y hombres
- Extintores
- Teléfonos

No se preocupe..., su jefe se encargará de mostrarle los detalles de su localización y las normas de su uso.

## **9. Pagos de Remuneraciones**

DUMILESA S.A. cancelará mensualmente al personal de Planta y oficina, con la concesión de anticipos los días quince, mediante transferencia a una cuenta de ahorro,(la misma que la empresa se encargará de la apertura), los valores correspondientes a su salario o sueldo y los beneficios de Ley correspondientes.

## **10. Capacitación**

El Programa de Capacitación de DUMILESA S.A. se basa en una Planificación Anual que a su vez es el resultado del proceso de identificación de las necesidades de capacitación en el que aporta todo el personal de DUMILESA S.A., y que pretende cubrir todos los requerimientos identificados.

## **11. Mensaje Final**

Usted ya conoce nuestra organización. Nosotros conocemos su potencial, sus conocimientos y habilidades y sobre todo estamos seguros de que reúne todos los requisitos que la empresa busca en el personal. Desde ahora forma parte de DUMILESA S.A., esperamos que, al igual que sus compañeros, llegue a sentir un profundo compromiso con nuestra misión y visión del futuro.

Nuevamente..... Bienvenido!!!



Anexo 6. Impuesto de B.C.B.G.

 **BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS DE GUAYAQUIL**  
**OFICINA TECNICA DE PREVENCION DE INCENDIOS**

R.U.C. 0968514210001 **No. 581931**  
**TASA POR SERVICIO CONTRA INCENDIOS** FECHA 12/06/2012

R.U.C.: 0992359064001 (001) **VALOR: 292.00 USD**

**NOMBRE:** DUMILESA S A  
**RAZON COMERCIAL:** PRODUCCION DE HELADOS "SORBETTO ARTESANAL"  
**DIRECCION:** CDLA. MAPASINGUE OESTE AV. 2DA 202 Y CALLE 1ERA. KM. 5 VIA A DAULE

**Año(s):** 2012: \$ 292.00

Esta despacho, en atención a la solicitud presentada, procede a extender la presente TASA POR SERVICIO DE PREVENCION DE INCENDIOS. Este documento debe ser exhibido en un lugar visible y presentarse cuando fuere requerido por funcionarios autorizados por el Benemerito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.  
Nota: No sera Valido este certificado si la documentación es falsa, adulterada o si manejan materiales explosivos y/o juegos pirotécnicos.

\*\*DOSCIENTOS NOVENTA Y DOS 00/100 DOLARES\*\*  
539743  
24/01/2012 Reg. No. 000083111

**OBSERVACION:** LA CONCESION DE ESTE CERTIFICADO NO ASEGURA QUE LA MUY ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL OTORQUE LOS PERMISOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES SOLICITADAS.

USR: Jctapia  
JEFE DE O.T.P.I.  
FIRMA AUTORIZADA



Anexo 7. Permiso de Funcionamiento



**DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS**  
 Pasaje 8.006 y Padre Aguirre - Av. Pío Pico 1301100 Fax # 2301205  
 E-mail: direccion@saludguayas@hotmail.com  
 GUAYAQUIL - ECUADOR



**MINISTERIO DE SALUD ECUADOR**

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**      N° 0082620

**POR EL AÑO 2012**

**SECUENCIAL N° 4379**

Guayaquil, Lunes 16 de Julio de 2012

De conformidad con la Ley Orgánica de Salud, Registro Oficial No. 423, 22/12/2004 y su reglamento respectivo.

<b>Nombre o razón social:</b>	<b>DUMILESA S.A.</b>	
<b>Tipo:</b>	PLANTA PROCESADORA DE ALIMENTOS SEKIDAS Y ADITIVOS ALIMENTARIOS. (PEQUEÑA INDUSTRIA) (4.1.3)	<b>Código:</b> 941068791332
<b>Rep. Legal/ Propietario:</b>	DUMILESA S.A.	<b>Categoría:</b> ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS.
<b>Razón comercial:</b>	"DUMILESA S.A."	<b>Cantón:</b> GUAYAQUIL.
<b>Dirección:</b>	MARASENGUE OESTE AV. 3DA. # 303 Y PRIMERA	<b>R.U.C.:</b> 0962359064001
<b>Parroquia:</b>	PARQUI	<b>Comprobante:</b> 17014
<b>Ciudad:</b>	GUAYAQUIL.	<b>Área #:</b> AREA DE SALUD NRO. 10.
<b>No. Cédula:</b>	0992359064	<b>Local:</b> SUKURSAL 3.
<b>Tasa:</b>	<b>\$ 105.12</b>	<b>Digitado por:</b> NATHALIE
<b>Fecha de Expedición:</b>	16/07/2012	<b>Fecha Vencimiento:</b> 31/12/2012
<b>Actividad:</b>	PLANTA PROCESADORA DE ALIMENTOS	<b>Sector:</b> MORTE.
<b>Trámite #:</b>	172	<b>Teléfono/fax/ e-mail:</b> 942650453/
<b>Código:</b>	<b>941068791332</b>	<b>Responsable Técnico:</b> Dra. Helen Delgado

Nota: Este Permiso deberá ser colocado en un lugar visible para procesos de control.

*Dra. Hellen Delgado*  
 Coordinadora de Control y Vigilancia Sanitaria

*Dra. Hellen Delgado*  
 Coordinadora de Control y Vigilancia Sanitaria

**DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS**

**Anexo 8. Certificado de IEPI**

**Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual**

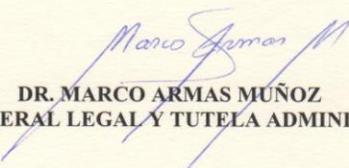
  
**IEPI**

Dirección Nacional de Propiedad Industrial

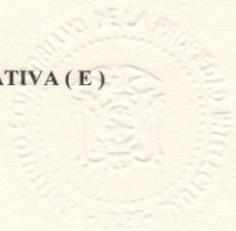
**CERTIFICADO DE TRANSFERENCIA No. 1708 – IEPI**

**INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL – IEPI . – Dirección General Legal y Tutela Administrativa.** Quito, 22 de Octubre de 2004. Vista la solicitud de transferencia No. 23542, presentada el 2 de Septiembre de 2004, del Registro de Marca de Producto No. 30477-2004, otorgado el 21 de Junio de 2004; de conformidad con el artículo 161 de la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, en concordancia con los artículos 279, 281 y 359 de la Ley de Propiedad Intelectual; por haber cumplido la referida solicitud con los requisitos legales y reglamentarios; y, en ejercicio de la facultad delegada por el Director Nacional de Propiedad Industrial, mediante resolución No. 03-04-DNPI-IEPI-, expedida el 6 de octubre de 2004, , publicada en el Registro oficial No 447, del 21 de octubre de 2004, otorga el certificado de transferencia No. 1708, y ordena su inscripción y marginación, con los datos siguientes:

DENOMINACION:	HELADERIA ARTESANAL IL SORBETTO
PRODUCTOS QUE PROTEGE:	Los que constan en el registro original. Clase Internacional 30
TITULAR ACTUAL:	<b>DUMILESA S.A.</b>
TITULAR ANTERIOR:	PLANICOLL S.A.
FECHA DE VENCIMIENTO:	14 de Mayo de 2014
DOMICILIO:	Guayaquil, Ecuador
APODERADO:	PBP Representaciones Cia. Ltda.

  
**DR. MARCO ARMAS MUÑOZ**  
**DIRECTOR GENERAL LEGAL Y TUTELA ADMINISTRATIVA ( E )**

DG  

**Anexo 9. Informe de Gerencia DUMILESA S.A.**



Guayaquil, 29 de Mayo de 2013

Señoritas  
Narcisa Anabella Chila Vaca  
Martha Aracelly Córdova Chévez  
Egresadas  
Facultad Ciencias Administrativas  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Ciudad.

De mis consideraciones.

Por medio de la presente dejamos constancia que se ha considerado el proyecto **“Implementación Del Área De Gestión De Talento Humano en La Empresa Dumilesa S.A. De La Ciudad De Guayaquil”**, realizado por ustedes, en el que recomiendan la creación del departamento GESTIÓN DE TALENTO HUMANO dentro de nuestra empresa.

Es de gran importancia contar con esta nueva estructura que ayudará eficientemente al control y manejo de personal, porque la empresa se encuentra en proceso de crecimiento y expansión.

Este proyecto nos parece interesante y será considerado en su oportunidad, para el fortalecimiento de la organización.

Atentamente

Ing. Max Vallejo Cruz  
Representante Legal.

DUMILESA S.A.  
R.U.C. 0992359064001  
Mapasingue Oeste 2da AV. 202 y calle Primera  
Teléfonos: 042003632-042000753  
Fax: 0422004159  
Correo: [administración@sorbetto.ec](mailto:administración@sorbetto.ec)

**Anexo 10. Comunicación enviada para informe**

Guayaquil, mayo 22 de 2013

Sr. Ing.  
Ángel Cárdenas Muñoz  
**Jefe de Talento Humano**  
**Nava Seguridad Cía. Ltda.**  
Ciudad

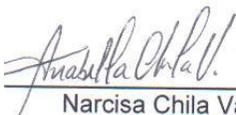
Estimado Ing. Cárdenas:

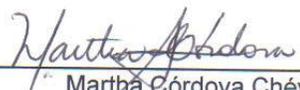
Como parte fundamental de los requisitos para sustentar el proyecto de investigación en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil, se requiere que los estudiantes obtengan la validación de expertos que puedan dejar asentado que el trabajo es viable y que contribuirá como medida de solución para los diversos problemas que se presentan en las empresas.

Considerando su experiencia en lo que respecta a la Gestión de Talento Humano, reclutamiento, selección, etc, agradeceríamos nos ayude con la revisión de nuestro proyecto de investigación y nos otorgue a la vez sus recomendaciones que nos encaminen a mejorar y a fortalecer nuestros conocimientos respecto a la "Implementación del Área de Gestión de Talento Humano en la empresa Dumileza S.A. de la ciudad de Guayaquil":

Agradecemos de antemano la gentil ayuda.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Narcisa Chila Vaca  
Estudiante Egresada  
Facultad Ciencias Administrativas

  
\_\_\_\_\_  
Martha Córdova Chévez  
Estudiante Egresada  
Facultad Ciencias Administrativas

Adj.: Borrador del Proyecto de investigación

## Anexo 11. Comunicación de informe



VIGILANCIA PRIVADA NAVARRETE SEGURIDAD  
**NAVASEGURIDAD CIA. LTDA.**  
RUC. 1391702833001

Guayaquil, mayo 29 de 2013

Señoritas  
Narcisca Chila / Martha Córdova  
Estudiantes Egresadas  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Ciudad

Estimadas Egresadas:

De acuerdo a lo solicitado por ustedes con relación a la validación del proyecto de investigación "Implementación del Área de Gestión de Talento Humano en la empresa Dumilesa S.A. de la ciudad de Guayaquil" que han elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil, sobre el particular manifiesto:

Acorde con la revisión realizada, para mi criterio el proyecto presentado por ustedes es válido debido a que corresponde a una situación real y actual en muchas de las pequeñas organizaciones existentes en nuestro país, y es además una contribución para la empresa Dumilesa la elaboración de una metodología que ayudaran a solucionar problemas presentados con sus trabajadores, los mismo que podrían incidir directamente a giro normal del negocio, y afectar a la imagen de la empresa.

Atentamente,

  
Ing. Com. Angel Cárdenas Muñoz  
CC: 0900566613  
R.P. 790

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DE VIGILANCIA - SEGURIDAD AUTORIZACIÓN: 062-ACML-G-10  
SUCURSAL DIRECCIÓN: LUIS VERNAZA #100 Y AVENIDA DEL EJÉRCITO ESQUINA  
Teléfono: 042-292389 Celular: 09-93-275-751 Email: navaseg@hotmail.com  
Guayaquil - Ecuador

**Anexo 12. Imágenes del personal de DUMILESA S.A.**

