



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN**

**Trabajo de titulación
Previa Obtención del Título de Ingeniero Comercial**

TÍTULO:

**DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL
AÑO 2016, EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO"**

AUTOR:

Rodríguez Maldonado, Claudia Andrea

TUTOR:

Ing. Carola Luxary Mena Campoverde.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Claudia Andrea Rodríguez Maldonado, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR (A)

Ing. Carola Luxary Mena Campoverde.

REVISOR(ES)

.

.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Mgs. Janeth Holguín de Traverso.

Guayaquil, a los 03 días del mes de septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACION**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Claudia Andrea Rodríguez Maldonado**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL AÑO 2016, EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**”, previa a la obtención del Título de ingeniero comercial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 03 días del mes de septiembre del año 2015

AUTOR

Claudia Andrea Rodríguez Maldonado



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACION**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Claudia Andrea Rodríguez Maldonado**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **"DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL AÑO 2016, EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 días del mes de septiembre del año 2015

AUTOR

Claudia Andrea Rodríguez Maldonado

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, por permitirme la culminación de otra etapa en mi vida junto a mis seres queridos, a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento, a la Universidad Católica por la formación profesional brindada a lo largo de toda la carrera, y especialmente a mi profesora guía la Ing. Carola Mena Campoverde, Mgs., por todo el esfuerzo y dedicación prestada en la elaboración de este trabajo.

Claudia Andrea Rodríguez Maldonado

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a mi hija y mis padres, por la comprensión y apoyo incondicional, quienes me han impulsado en todos los momentos de mi vida y por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría.

Claudia Andrea Rodríguez Maldonado

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Carola Luxary Mena Campoverde.
PROFESOR TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN**

CALIFICACIÓN

**Ing. Carola Luxary Mena Campoverde.
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

INDICE

Contenido

Abstract	XV
Introducción	16
CAPITULO 1	18
PROBLEMATIZACION	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Delimitación del problema	19
1.3 Formulación del problema	19
1.3.1 Sistematización del problema	19
1.4 Objetivos de la investigación	20
1.5 JUSTIFICACIÓN	21
1.6. CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD EMPRESARIAL.....	22
CAPITULO 2	23
LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
2.1 Las organizaciones.....	23
2.2 Las personas como talento humano	23
2.3 Relación entre personas y organizaciones.....	24
2.4 Administración	24
2.5 Gestión de Talento Humano.....	25
2.6 El área de talento humano como responsabilidad de línea y función de staff	27
2.7 Definición de Comportamiento Organizacional	28
2.8 Definición de Gestión del conocimiento	28
CAPITULO 3	31
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	31
3.1 Tipo de investigación.....	31
3.2 Diseño de la Investigación	31
3.3 Población.....	32

3.4 Procedimiento para trabajo de campo.....	32
3.5 Instrumentos de recolección de datos	32
3.6 Recolección de información y Análisis de Resultados.....	33
CAPITULO IV	48
PROPUESTA: DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	48
4.1. Antecedentes de la empresa	48
4.2. Diseño del Departamento de Gestión de Talento Humano para la Implementación en el año 2016 en OMEGA S.A	54
4.3 Objetivos del departamento de talento humano	55
4.4 Presupuesto proyectado para la implementación en el año 2016.	56
4.5. Diseño del manual de funciones de puestos de trabajo	58
4.6 Diseño del manual de procedimientos	62
4.7 PRESENTACION DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA	73
5 Conclusiones y Recomendaciones	96
5.1 Conclusiones	96
5.2 Recomendaciones	97
7. Bibliografías	98
8. Glosario	100
9. Anexos.....	102
Anexo N. 2.....	103
Anexo N. 3.....	105
Anexo N. 4.....	106
Anexo N.5.....	107
Anexo N. 6.....	108
Anexo N.7.....	109
Anexo N.8.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones	24
Gráfico N. 2: Especificación de las funciones del puesto en la contratación.	38
Grafico N. 3: Conocimiento de las funciones y responsabilidades Del puesto De trabajo.	39
Grafico N. 4: Satisfacción del empleado en el trabajo	40
Grafico N. 5: Esfuerzo adicional del empleado en su puesto de trabajado.	41
Grafico N. 6: Remuneración salarial vs funciones del puesto	42
Grafico N. 7: Conocimiento del empleado de sus derechos.	43
Grafico N. 8: Conocimiento del empleado del manual de funciones	44
Grafico N. 9: Subvaloración del personal	45
Grafico N. 10: Correcta asignación de funciones a los puestos De trabajo	46
Grafico N. 11: Capacitación, ventajas en el área laboral	47
Grafico N. 12: Organigrama de OMEGA S.A	53

Índice de Tablas

Tabla N. 1: Presupuesto departamental	56
Tabla N. 2: Análisis de Gasto beneficios sociales de talento Humano (mensual)	57
Tabla N. 3: Meses a evaluarse cada trimestre para evaluaciones de Desempeño	68

Summary

The company "Omega SA", which is engaged in the import and export of consumer products in the city of Guayaquil, has an excellent brand positioning in the market, however, it has been detected some shortcomings in the administration of their human talent resources, it lacks a qualified person who is directly responsible for the different processes that require optimal management of human talent resources. Once the problem is exposed, this research work tries to offer a design for the implementation of a human resource department therefore improving all aspects of the human talent resources in the company, and minimize problems and issues that arise in their management.

To meet an efficient administration, this paper has tried to work on the administrative processes and on the roles definition process, objectives and approach to organizational behavior, which allows for the best tools to manage human resources, considered the profitability generator capital, hence the importance of promoting their talents in order to improve the productivity and thus the company profits.

Keywords: *Human talent resource, organization, human capital, organizational objectives, management of human talent resources, human talent resources department.*

Resumen

La empresa “Omega S.A”, que se dedica a la importación y exportación de productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, posee un excelente posicionamiento de marca en el mercado, sin embargo, se ha detectado que presenta falencias en la administración de su talento humano, carece de una persona calificada que sea el responsable directo de los diferentes procesos que exige una óptima gestión del talento humano. Expuesta la problemática, este trabajo de investigación trata de aportar un diseño para la implementación de un departamento humano, con la finalidad de mejorar todos los aspectos relacionados con el talento humano de la empresa, y minimizar problemas e inconvenientes que se presentan en su gestión.

Para conocer una eficiente administración se ha tratado en el trabajo sobre el proceso administrativo y lo que conlleva a definir las funciones, objetivos y abordaje sobre el comportamiento organizacional, que permite establecer las mejores herramientas al administrar el recurso humano, considerado el capital generador de la rentabilidad, de ahí la importancia de potenciar su talento en aras de mejorar la productividad y por ende las utilidades de la empresa.

Palabras Claves: *Talento humano, organización, capital humano, objetivos organizacionales, administración del talento humano, departamento de talento humano.*

Abstract

It has Investigated the company "Omega SA" Which is engaged in import and export of consumer products, even if it has an excellent brand positioning in the market, it HAS BEEN DETECTED That Does not Have the proper administration of Its human talent, Lacks Who is a qualified person responsible for the different Directly Processes of optimal management of human talent, exposed the need, This research seeks to Provide a design for the implementation of a human department, in order to Improve all aspects of human talent of the company, and minimize problems and Disadvantages That Arise in the management of human talent.

Keywords: *Human talent, organization, human capital Objectives organizational, management of human talent, talent department*

Introducción

El enfoque de este trabajo de titulación es el diseño del departamento de Talento Humano, para su implementación en el 2016, cuya función principal es la de gestionar acciones en beneficio de los colaboradores con el propósito de obtener así un mayor y mejor desempeño de ellos para lograr así alcanzar los objetivos de la organización, sin afectar el bienestar de quienes la integran.

El objeto del trabajo de titulación es una empresa que se dedica a la importación y exportación de productos de consumo masivo y que para el presente trabajo se la denominará "Omega S.A", debido a principios éticos de responsabilidad y confidencialidad no se presenta su identidad real. Lo importante es señalar que aunque la empresa posea un excelente posicionamiento de marca en el mercado, se ha detectado que no tiene una adecuada administración de su talento humano, carece de una persona calificada que sea el responsable directo de los diferentes procesos de una óptima gestión del talento humano, expuesta la necesidad, este trabajo trata de aportar un diseño del departamento de Talento Humano para su posterior implementación, con la finalidad de mejorar todos los aspectos relacionados con el recurso humano de la empresa, optimizar su potencial, motivar para el crecimiento de la productividad y de esta manera minimizar problemas e inconvenientes que surgen por la falta de una eficiente gestión del talento humano

Para lograrlo, se analizó los resultados del diagnostico situacional de la empresa, el cual indica que la apropiada manera de reducir y adelantarse a los posibles desfases en la gestión del talento humano, es mediante la aplicación de políticas, reglamentos, procesos recolectadas en manuales de procedimientos funcionales y administrativos que considera el sistema de gestión.

Las teorías de la administración y su proceso, han sido plataforma para el análisis que dio lugar a plantearse los objetivos y funciones del departamento del talento humano, se estudió la relación de las organizaciones y las personas, finalmente con el marco teórico que se había trabajado permitió hacer la propuesta del diseño del departamento de Talento Humano, y la presentación del Reglamento Interno de la empresas que ayuda a establecer políticas, procedimientos, deberes y obligaciones que deben cumplir los colaboradores de OMEGA S.A.

CAPITULO 1

PROBLEMATIZACION

1.1 Planteamiento del problema

La empresa importadora de productos de consumo masivo es una organización real que compite en el mercado, por confidencialidad en el presente trabajo de titulación se referirá como “OMEGA S.A.” al constituirse como una sociedad anónima, se encuentra bajo un riguroso control y supervisión de la Superintendencia de Compañías. En vista del crecimiento que ha logrado la empresa a nivel nacional e internacional debe tener buen direccionamiento de las funciones para cada cargo, lo que permite el control de sus procesos que constituyen actividades de producción, compras, de comercialización, mercadeo, financieras y de gestión del recurso humano.

A pesar del crecimiento logrado de la organización se han presentado múltiples situaciones con el personal porque no tienen la atención necesaria y los procesos de inducción, designación de tareas de acuerdo a los puestos, nóminas, capacitación, integración y otros se han venido manejando ineficientemente, de ahí se tiene que el problema de OMEGA, S.A. es la falencia de departamento de gestión del talento humano en su estructura organizacional.

Tomando en cuenta que la gestión de talento humano permite una correcta planificación, organización, evaluación, desarrollo, seguimiento y coordinación del personal así como, la aplicación de la estrategia por competencias capaz de mejorar el desempeño eficaz y eficiente del personal y que les permita alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con sus labores cotidianas, por lo que se acentúa la necesidad de la creación del departamento de Talento Humano, objeto de la investigación del presente trabajo de titulación.

1.2 Delimitación del problema

1.2.1 Espacio:

La Matriz de la empresa se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil; además cuenta con una sucursal en Quito y una extensión en el cantón Eloy Alfaro – Durán, donde maneja las áreas de facturación y bodega.

1.2.2 Tiempo:

La información específica en la que nos basaremos para realizar el estudio no es mayor a 1 año.

1.2.3 Universo

Esta dirigida a la empresa importadora de productos de consumo masivo la misma cuenta con 72 colaboradores.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera influye la gestión de un departamento de Talento Humano para el buen desarrollo de las actividades empresariales?

1.3.1 Sistematización del problema

1. ¿Qué consecuencia genera a la empresa la contratación de personal no adecuado para los diferentes cargos?
2. ¿Cómo influye al personal y a la empresa el no poseer un diseño de cada perfil de puesto de trabajo?
3. ¿Qué consecuencia traería la contratación de programas o capacitaciones innecesarios para el personal, por no saber las necesidades de cada puesto de trabajo?
4. ¿Cómo podría utilizar la empresa la información de la administración del personal actual para implementar un departamento recursos humanos basados en competencia?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Diseñar el departamento de Gestión de Talento Humano, basado en competencias en la empresa importadora de productos de consumo masivo, OMEGA S.A., para su implementación en el año 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las competencias requeridas del Talento Humano para cada cargo y así aprovechar la ejecución efectiva de las funciones de los colaboradores.
- Elaborar los procesos de admisión, selección, inducción y la evaluación del desempeño basado en competencias, para facilitar la administración del personal, y reconociendo las necesidades de cada puesto de trabajo para asignar programas eficientes de entrenamiento y desarrollo.
- Formular la propuesta del diseño del departamento de Talento Humano con su reglamento interno.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Después de identificar el problema de OMEGA S.A. existe la necesidad de aportar con un diseño para crear el departamento de gestión de recuso humano, con un manual de políticas y procedimientos para seleccionar, reclutar y evaluar a sus colaboradores, reduciendo los riesgos, los conflictos de intereses que originan sanciones, duplicidad de tareas, rotación de personal, bajo índice de retención, insatisfacción y otros factores que se evidencia en la baja de la productividad de los individuos; por lo tanto, se requiere y es necesario la creación del departamento mencionado a partir del diseño, objeto de estudio del presente trabajo de titulación.

Por esta razón, se torna de gran importancia el diseño del departamento de gestión del talento humano y la elaboración de un manual de funciones, políticas y procedimientos, que describe todo el proceso de la gestión del personal finalizando con la evaluación de desempeño para el control y toma de decisiones. El diseño del departamento mencionado no debe ser más que un medio para unir a los individuos y sus esfuerzos, para que puedan lograrse las metas y objetivos proveyendo soporte administrativo para la estandarización de la selección y evaluación del personal. Fomentando la búsqueda constante de mejora continua del personal,, a partir del diseño de procesos, manuales y reglamentos. motivo de este estudio y que es lo que se pretende entregar con la propuesta del trabajo de Titulación.

1.6. CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD EMPRESARIAL

El presente proyecto de titulación contribuirá a las empresas en el fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad de su organización y desarrollo de su personal. Al detectarse que sino se tiene una adecuada administración de su talento humano podría llegar a un fracaso por lo que es importante considerar la necesidad de los colaboradores de una organización para ellos sean atendidos en sus grandes necesidades tal como lo estableciera uno de los investigadores de la administración, Abrahán Maslow, al entregar al mundo sus teorías administrativas con la llamada Pirámide de Maslow que enfoca atender sus necesidades biológicas, atendiendo su remuneración y sus beneficios, desarrollar el sentido de seguridad, pertinencia en la organización, la finalidad de mejorar todos los aspectos relacionados con el recurso humano de la empresa, optimizar su potencial, motivar para el crecimiento de la productividad y de esta manera minimizar problemas e inconvenientes que surgen por la falta de una eficiente gestión del talento humano.

CAPITULO 2

LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1 Las organizaciones

La definición de organización son muchas sin embargo se puede destacar la mencionada por Barnard (1971) en Chiavenato (2011) donde señala que *“una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”* (Barnard C., 1971 en Chiavenato I., 2011, p.6).

Se conforma por más de una persona capaz de mantener una comunicación, con la participación de los individuos en trabajar en forma conjunta, con la finalidad de alcanzar metas u objetivos comunes.

2.2 Las personas como talento humano

Son las personas que integran o forman cada una de las unidades administrativas de una organización, aportando con sus conocimientos y habilidades para cubrir las necesidades de cada puesto de trabajo. Esta definición es aseverada por Chiavenato (2000) donde menciona que *“el recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales”* (Chiavenato, I., 2000, p.128)

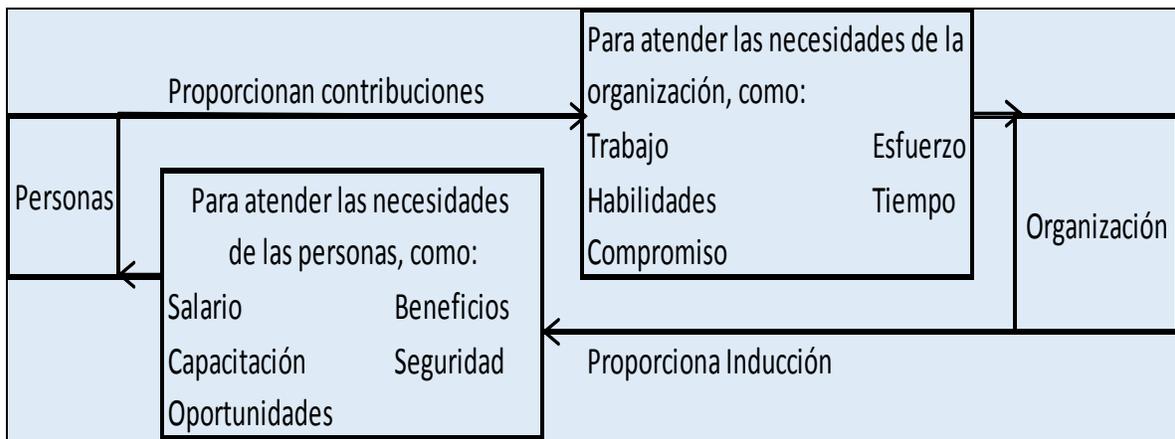
Las organizaciones tienen la necesidad de complementar sus áreas de trabajo con un departamento de talento humano para que sea el encargado de procurar por el bienestar del recurso más importante que son sus colaboradores, ya que de ellos depende el logro de los objetivos en un gran porcentaje de la organización, reconociendo que conforman la estructura primordial, y enfatizando que son parte del capital de la misma (Alles, M., 2011).

2.3 Relación entre personas y organizaciones.

Existe una relación estrecha entre las organizaciones y las personas, ya que las organizaciones no pueden formarse sin la presencia de personas, por eso se espera cooperación de las dos partes, para no crear un conflicto entre los objetivos de la organización que desea alcanzar y los de cada individuo que la integran, la mayoría de veces no son compatibles.

En el siguiente gráfico se puede observar las relaciones de intercambio entre personas y organizacionales.

Gráfico No. 1: Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones



Fuente: Chiavenato, I., 2011, p. 69

2.4 Administración

A la administración se la puede definir en cuatro pasos básicos: Planificación, organización, dirección y control de todas las funciones realizadas por los colaboradores de una organización, haciendo uso de los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales planteados, de orden económico y tecnológico. (Chiavenato, 2004)

Posee elementos comunes, a pesar que los fines planteados de cada organización sean diferentes. Toda administración de una organización trata con personas las mismas que tienen la capacidad de dirigirse ellas mismas, dirigir a otras personas y dirigir cosas.

Además, trata de la coordinación de recursos los cuales son cosas materiales y estas carecen de inteligencia, es decir que los recursos humanos con los recursos materiales tienen una relación imprescindible; la administración debe ser eficaz, eficiente, productiva para la obtención de mayores resultados en la obtención de sus objetivos organizacionales.

Por lo tanto, administración es una técnica que busca la coordinación de los recursos humanos y materiales que posee una organización, para lograr la máxima obtención de resultados eficientes. (Reyes, 1997).

Sobre administración son muchas las definiciones existentes, se pueden destacar las realizadas por: Hitt, Black y Porter (2006), sus aportaciones giran en torno a que la administración es *"el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"* (Hitt, Black y Porter, 2006, p. 8)

2.4.1 Elementos del proceso administrativo

La administración se la estudia como proceso para hacer realce a los administradores, sin considerar en nivel jerárquico que ocupa en la organización, estos se comprometen a realizar continuamente funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. (Chiavenato, 2004)

Aquello se puede ratificar con lo expresado por Fernández, J., y Suárez S. en Jiménez, J., (2004), aportando que *"divide el proceso administrativo en etapas: Planeación, organización, dirección y control"* (Jiménez, 2004, p. 172).

2.5 Gestión de Talento Humano

La gestión del talento humano está íntimamente ligada a la participación activa de todos los colaboradores que conforman una organización. Cuando los altos ejecutivos optan por utilizar medidas relacionadas al talento humano, una de ellas es el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, lo que permite adaptarse mejor a los cambios del versátil mercado, esta definición lo

asevera Werther (2003) con su aportación *“La gestión del talento humano se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como partes de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen.”* (Werther 2003 p.6)

La forma de gestionar de una empresa a otra, dependerá de su cultura organizacional, es decir de su visión, misión, valores, objetivos a corto y largo plazo, el medio de administración, las estrategias para su éxito, y de la forma en que sus gerentes dirigen a sus colaboradores, es por esta razón que la gestión de talento humano se considera un departamento de la organización muy susceptible por lo que se trata de personas y no de recursos materiales, esto se vincula a la subjetividad de los líderes que la administra, aquello se puede ratificar con la versión de Chiavenato (2004) donde expresa que *“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”* (Chiavenato 2004 p.6).

Es de suma importancia la gestión del talento humano para todos los líderes o gerentes, de todas de todos los niveles de las organizaciones, por ello es indispensable conocer todas las herramientas, métodos o técnicas para la buena administración del talento humano.

La gestión del talento humano conlleva administrar y coordinar la participación de cada integrante para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Es por esta razón que los gerentes o administradores de todas las áreas deben interesarse en la gestión del talento humano, para realizar actividades a través del personal, pero esto implica de una administración o gestión eficaz del talento humano. (Mondy, W., 2010).

2.5.1 Objetivo de Gestión de Talento Humano

Los colaboradores de una organización conforman el principal activo de la misma, de ahí surge la necesidad de que los dirigentes estén más pendientes que este recurso sea el más consistente. Las organizaciones que han alcanzado el éxito tienen la percepción que solo pueden tener crecimiento, prosperidad y sostener su continuidad si son capaces de buscar la mejor manera el retorno de la inversión de todos sus dirigentes, sobre todo de sus colaboradores. (Chiavenato, 2004).

2.5.2 Función de Gestión de Talento Humano

Las organizaciones por naturaleza posee un recurso primordial que son sus colaboradores, en ella se realizan en diferentes áreas actividades que relaciona al hombre con la empresa, es por ello que la función de la gestión de talento humano es dar valor agregado a sus empleados y a las empresas, de diferentes maneras como capacitaciones sean estas técnicas, interpersonales y profesionales y de gestión; con esto se asegura un capital humano más competitivo y preparado para las cambiantes del mundo organizacional.

Lo ratifica Fitz-Enz (1992) en Pereda (2010) donde aporta que *“la finalidad de la función de Recursos Humanos es añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de técnicas, prácticas interpersonales, profesionales y de gestión en las áreas de contacto humanas y empresariales.” (Fitz-Enz 1992 en Pereda, 2010 p.45)*

2.6 El área de talento humano como responsabilidad de línea y función de staff

Se define línea a las áreas o departamentos que desempeñan o poseen la responsabilidad de realizar funciones esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales, es por eso que el gerente de talento humano está en la capacidad para supervisar el desempeño del grupo de personas que tiene a cargo y es el encargado del cumplimiento de los objetivos de la organización, sin

embargo se puntualiza que staff es cuando el gerente de talento humano da apoyo y orienta a los líderes o gerente de línea. (Alles, M., 2011).

Además, desde un punto de vista más amplio para Chiavenato (2011), explica que la funcionalidad del staff es la supervisión global de la organización, en lo referente a decisiones de dinámica y objetivos generales de la empresa, sobre los recursos que ésta posee, siendo responsable de estas funciones el presidente designado. En un nivel departamental el jefe o gerente está encargado de supervisar el desempeño de sus subordinados en cualesquiera de las áreas, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011).

2.7 Definición de Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional estudia todo lo que comprende a los actos y actitudes de las personas dentro de las organizaciones. Esta definición es consecuente con lo referido por Robbins (1998) donde define que *“el comportamiento organizacional es el estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones”* (Robbins, 1998, p.46).

En relación a la definición, se puede mencionar también las aportaciones de Alles (2007) *“el comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones”*

De acuerdo a Amorós (2007) *“el comportamiento organizacional es el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficiencia de la organización”* (Amorós, 2007, p. 53).

2.8 Definición de Gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento es crear, almacenar y reutilizar los conocimientos generados en una organización, mediante la aplicación de procesos, herramientas, métodos e infraestructuras organizativas, anteriormente ordenadas y estructuradas (Huang, Lee y Wang, 1999).

Además, es el proceso mediante el cual una organización, transmite información y habilidades a sus colaboradores, sean estas generadas dentro o fuera de la misma, con el propósito que sean receptadas eficiente, y sistemáticamente.

En relación a la definición, se puede mencionar también las aportaciones de Moya-Angeler (2001) donde define que la gestión del conocimiento *“Trata de extraer lo mejor de las personas de la organización utilizando sistemas que permiten que la información disponible se convierta en conocimiento”* (Moya-Angeler, 2001, p.118)

También se destaca el concepto de Nonaka y Takeuchi (1995), quien asevera que la gestión del conocimiento es: *“la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas”* (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.93), aquello se puede ratificar con lo expresado por Sveiby (1997) quien asegura que es la habilidad de una organización de crear valor utilizando activos no materiales, sino intangible. Y lo complementa Tejedor y Aguirre (1998) con su versión que *“Es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor”* (Tejedor y Aguirre, 1998, p.39).

Es un método que la mayoría de las organizaciones utilizan para sostener o acrecentar su competitividad en el mercado y asegurar su éxito. Estas intentan que mediante el desarrollo, fabricación y distribución de activos intangibles apreciados sean receptados inteligentemente por sus colaboradores, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales sean de corto o largo plazo.

Al respecto Lindblom y Tikkanen (2010), quien refiere a la gestión de conocimiento como el *“Proceso deliberado que busca la obtención de conocimiento de las personas así como compartir el mismo de tal forma que mejore la competitividad organizacional”* (Lindblom y Tikkanen, 2010, p.86).

Es un proceso que busca y aplica las mejores técnicas con el objetivo de que las personas puedan tener en el instante oportuno la información que necesitan para

desenvolverse con mayor eficacia y eficiencia, es decir, buscar practicas en las cuales de valor agregado al conocimiento. (O'Dell, 2000, p. 14).

Finalmente, se concluye en que la gestión del conocimiento es un proceso que pretende encontrar, comprender y utilizar los mejores métodos con el fin de que los gerentes, lideres o empleados puedan tener a su disposición información de la organización en tiempo real, para una toma de decisiones adecuada de manera eficiente y eficaz.

2.8.1 Definición de conocimiento

Se define al conocimiento como la combinación de vivencias, valores, información, y habilidades que sirve como parámetro para estimar e integrar nuevas experiencia e información. (Davenport & Prusak, 1998)

Son hechos adquiridos por un individuo mediante la vivencia de un hecho o situación, contenido intelectual sobre un área determinada o instrucción educativa de un tema relativo a la realidad y la totalidad del universo.

Además, Koupoulos y Frappaolo (2001) asevera que *“la información que no precipita acciones de ninguna clase no es conocimiento”*, y define al conocimiento como *“una función humana. Se origina y reside en el ser humano”* (Koupoulos y Frappaolo, 2001, p. 9), y lo complementamos con la mencionado por Muñoz-Seca y Riverola (1997) quien aporta que el *“conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”*. (Muñoz-Seca y Riverola, 1997, p.37)

CAPITULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Por el propósito:

La investigación aplicada se utilizara como herramienta, la cual se realizaran entrevistas a los altos ejecutivos y los empleados de la empresa, y a jefes del área de talento humano de otras empresas que posean la misma actividad económica, con el fin de obtener resultados de cómo se están gestionando los procedimientos en la administración del personal en la empresa y comparando con las empresas de la competencia.

3.1.2 Por el nivel de conocimiento:

Investigación descriptiva, porque analiza e identifica los principales procesos, actitudes y características de la realidad de la empresa en un tiempo real mediante la descripción exacta de todo lo referente a la administración del personal, cuyo objetivo es aplicar una propuesta debidamente sustentados en los resultados, para alcanzar el objetivo de esta investigación, que es la eficiente y eficaz gestión del talento humano.

3.2 Diseño de la Investigación

Para obtener resultados necesarios que nos sirvan para escoger la mejor estrategia para el estudio de este proyecto, vamos a utilizar el método para la recolección de datos mediante la encuesta, por la estructura de la misma esta será de tipo cualitativo y cuantitativo.

3.3 Población

La población es el conjunto de elementos del cual se obtendrán observaciones, en el trabajo de la investigación tomaremos como población a todos los integrantes de la organización del nivel ejecutivo y operativo (Comercialización, Administración y Producción).

3.4 Procedimiento para trabajo de campo

Las instalaciones de la empresa “OMEGA S.A.” ubicadas en la provincia del Guayas, en la ciudad de Guayaquil., fueron el escenario donde se realizó la investigación, utilizando la entrevista como herramienta elemental aplicada a los ejecutivos del nivel gerencial, con la finalidad de obtener resultados de cómo ha influido la falta de un departamento de talento humano en la toma de decisiones esenciales para el correcto crecimiento de la misma.

Se realizó entrevistas a jefes de departamento humano de otras empresas dedicadas a la misma línea de actividad comercial, las cuales nos indicaran los beneficios para la organización el poseer un departamento de talento humano.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

3.5.1 La entrevista

Este instrumento de recolección de datos, tiene el objetivo de recolectar opiniones y criterios exactos de los altos ejecutivos de la empresa, y los de la competencia, para analizarlo y sacar conclusiones de los beneficios de una buena administración de personal, y las falencias que causa la ausencia de la misma (Ver anexo N. 1: Modelo de entrevista para OMEGA S.A., p.).

3.5.1.1 Propósito de la entrevista

Es de analizar cuáles serían los inconvenientes que se presentarían, por carecer de un departamento de talento humano, directamente está relacionado, a que no

habrá una funcionalidad eficaz y eficiente de las funciones de la empresa, para alcanzar los objetivos de la organización definidos por los altos ejecutivos.

3.5.2 La encuesta

Consiste en obtener información específica de los sujetos de estudio, en este caso la muestra para esta herramienta de investigación será el personal de la empresa (Ver anexo N. 2: Modelo de encuesta para OMEGA S.A., p.).

3.5.2.1 Propósito de la encuesta

Es el de identificar las falencias que el talento humano de “Omega S.A”, presenta en su diaria vida laboral, verificando la necesidad de un departamento de recursos humanos, los resultados nos revelara criterios, actitudes, conocimientos, tener presente que las respuestas serán opiniones de la experiencia laboral de cada uno de los integrantes de la empresa.

3.6 Recolección de información y Análisis de Resultados

Con la recolección de datos, estos como es normal, los agruparemos en tablas de frecuencia, luego serán procesados, tabulados, representados en gráficos estadísticos, teniendo en cuenta que estos no solo sirven para describir y resumir la información, estos permitirán tener un análisis claro y ágil, obteniendo conclusiones de cada una de las preguntas realizadas.

3.6.1. Resultados de entrevistas

Entrevista 1

Área: Administrativo

Cargo: Gerente General

Nombre: Reservado.

¿Existe falencias en el momento de la selección del personal para su contratación, por la carencia de un departamento de talento humano?

Es claro que existen falencias al momento de la contratación del personal, se lo percibe por el alto índice de rotación del personal, dado que no hay personas calificadas para realizar eficiente selección del mismo.

¿Cree usted que afecta a la empresa al no poseer un sistema de gestión de talento humano?

Es primordial en toda empresa, controlar y calificar el desempeño de las tareas realizadas por cada uno de los empleados y analizar el trabajo en conjunto de las áreas departamentales de la organización.

¿Qué opina usted, sobre la implementación de un departamento de talento humano para la administración del personal de la empresa?

Me parece que más que una excelente propuesta es una necesidad para esta empresa, dado que habría profesionales capacitados para controlar, y ejecutar los procedimientos necesarios para un mejor rendimiento del personal.

¿Qué beneficios brindaría el departamento de talento humano a la empresa?

La contratación de personal apto para cada puesto de trabajo, así disminuye el índice de rotación del personal y reduciría costos por liquidaciones.

Habría un control adecuado del personal de la empresa, beneficiando con un mejor desempeño de los colaboradores.

Entrevista 2

Área: Administrativo - Contable

Cargo: Contador General

Nombre: Reservado

¿Existe falencias en el momento de la selección del personal para su contratación, por la carencia de un departamento de talento humano?

Lo que puedo aportar es que si existe una falencia en la contratación del personal, puesto que soy la encargada de la selección de los aspirantes para cubrir un puesto en la empresa, y mi cargo en la empresa es de Contadora general, no tengo suficientes conocimientos de las tareas y responsabilidades de un gerente de recursos humanos, además soy consciente que en cualquier área que uno se desenvuelva debe actualizarse permanentemente, puesto que vivimos en un mundo muy variable y cambiante.

¿Cree usted que afecta a la empresa al no poseer un sistema de gestión de talento humano?

Afecta en cualquier punto de vista que lo veamos, sea de parte de los gerentes, puesto que al haber un alto porcentaje de rotación de personal, afecta directamente al correcto desempeño de las funciones y a la fluidez del trabajo puesto que contratar personal nuevo hasta que se adapte en un proceso y atrasa el alcance de los objetivos organizacionales; por parte de los jefes directos, no poder obtener resultados ya proyectados, puesto que las personas contratadas no tienen las capacidades y habilidades que se esperaba para culminar cualquier función designada; para el empleado, si lo contratan y no son minuciosamente detalladas las funciones y responsabilidades del cargo, podría llevar en un futuro el desempeño del empleado.

¿Qué opina usted, sobre la implementación de un departamento de talento humano para la administración del personal de la empresa?

Me parece una decisión muy acertada, así podrán ser especialistas en la materia de talento humano los que sean los responsables de la contratación adecuada y a tiempo del personal nuevo, y de hacer seguimiento del desempeño del personal interno de la empresa; asimismo podría dedicarme a mi área netamente que es la contable.

¿Qué beneficios brindaría el departamento de talento humano a la empresa?

El beneficio para la empresa el contar con un departamento dedicado a la selección, contratación de personal es que la organización tendrá laborando

personas con habilidades y capacidades para el cargo cumplimiento con las metas designadas en la realización de la tareas y funciones que se le designe a cada empleado.

Entrevista 3

Área: Ventas

Cargo: Gerente de Ventas

Nombre: Reservado

¿Existe falencias en el momento de la selección del personal para su contratación, por la carencia de un departamento de talento humano?

Puedo decir que si es un problema tener a la deriva de cuando se contrata a una persona, que si es verdad la empresa lo solicita, es porque hay la necesidad, y ahí que llenar ese factor interno que no deja que tenga un correcto desempeño de las funciones, yo que soy del area de ventas, yo soy quien por el momento apruebo o niego el ingreso de un vendedor, por lo que tengo experiencia en ventas, pero no por eso puedo aseverar que estoy capacitado para esa responsabilidad, además como no se realizan técnicas para conocer en otros aspectos al personal, existe algún problema por la falta de conocimiento de alguna tarea que deben realizar, por ello se da la rotación del personal, por el mismo hecho que no están capacitados para el cargo.

¿Cree usted que afecta a la empresa al no poseer un sistema de gestión de talento humano?

Afecta en cualquier punto de vista que lo veamos, sea de parte de los gerentes, puesto que al haber un alto porcentaje de rotación de personal, afecta directamente al correcto desempeño de las funciones y a la fluidez del trabajo puesto que contratar personal nuevo hasta que se adapte en un proceso y atrasa el alcance de los objetivos organizacionales; por parte de los jefes directos, no poder obtener resultados ya proyectados, puesto que las personas contratadas no tienen las capacidades y habilidades que se esperaba para culminar cualquier

función designada; para el empleado, si lo contratan y no son minuciosamente detalladas las funciones y responsabilidades del cargo, podría carrear en un futuro el desempeño del empleado.

¿Qué opina usted, sobre la implementación de un departamento de talento humano para la administración del personal de la empresa?

En el momento de que la empresa se respalde en un departamento de talento humano, para la contratación del personal, podríamos asegurar una mejoría en el desempeño y cumplimiento de las metas a alcanzar de la empresa.

¿Qué beneficios brindaría el departamento de talento humano a la empresa?

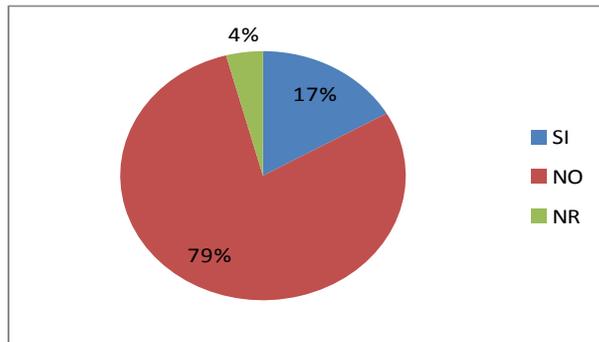
El beneficio más palpable sería que reduciría la rotación del personal, también el tiempo de respuesta para tener un candidato para la vacante, personal capacitado para la exigencias del puesto de trabajo, y tener personal con mayor estabilidad tanto emocional como laboral.

3.6.2. Resultados de encuestas

1.- ¿Al iniciar su relación laboral le especificaron la totalidad de las funciones del puesto?

La finalidad de la pregunta es saber si al momento de contratar personal, se realizan los procedimientos correctos de un departamento de talento humano, el cual es el encargado de la administración del personal, desde el momento del ingreso del mismo, esto quiere decir que cuando se produzca la contratación, se le detalla al nuevo integrante todas las funciones y responsabilidades del puesto, para que en un futuro no tener inconvenientes de que las tareas asignadas al mismo, no tengan el cumplimiento o resultado esperado, por carecer de un buen proceso de contratación o de que la empresa carezca del área de talento humano.

Gráfico N. 2 : Especificación de las funciones del puesto en la contratación.



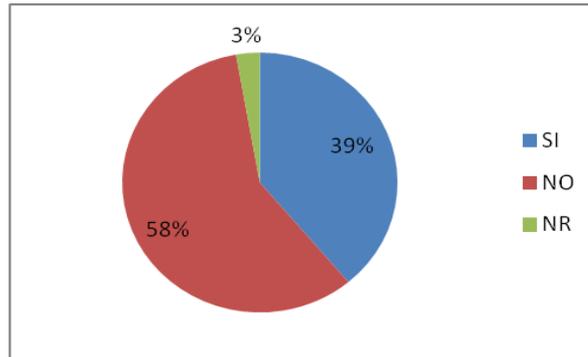
Elabora por: Claudia Rodríguez. Año: 2015.

Al ingresar un empleado a la organización, se nota una falta de coordinación en el momento de indicar las funciones a realizar en su puesto de trabajo, esta falta de información a un corto plazo, dará como resultado una ineficiente ejecución de las tareas de ese cargo, esto se debe a una carencia de un departamento de talento humano el cual será el responsable que el nuevo colaborador tenga el conocimiento específico del rol que desempeñara en la empresa, mediante el manual de funciones.

2.- ¿Tiene claramente fijada las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?

En toda empresa, los empleados son el activo más valioso, porque son el pilar fundamental para lograr los objetivos organizacionales, sin las personas no podrían lograr el éxito, pero las personas deben realizar su trabajo con eficiencia y eficacia para que su desempeño sirva para lograr con los intereses de la organización, es por esta razón que deben tener claramente las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo.

Grafico N. 3: Conocimiento de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.



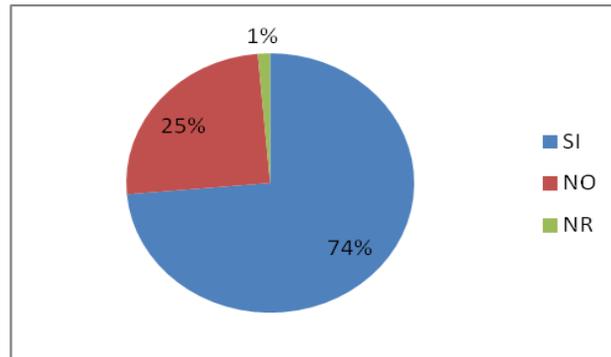
Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

Se observa la falta de designación e información de las funciones del puesto de trabajo, lo que provoca una mala ejecución de las tareas y responsabilidades del cargo de cada trabajador, al no poseer la información necesaria, esto se debe a una mala dirección y asesoramiento a los gerentes de cada área, por no contar con un departamento de talento humano que facilite a cada área, el manual de las funciones designadas a cada cargo, para realizar un exitoso desempeño.

3.- ¿Le gusta su trabajo?

Esta pregunta es de suma importancia, porque mediremos la parte subjetiva del empleado, esta comprende el grado de motivación y satisfacción del mismo, referente a su puesto de trabajo, esto garantizará un desempeño de calidad y un clima laboral óptimo en la organización, tiene la finalidad de que la empresa conozca cómo se siente su integrante con respecto a su cargo asignado y con el entorno laboral.

Grafico N. 4: Satisfacción del empleado en el trabajo



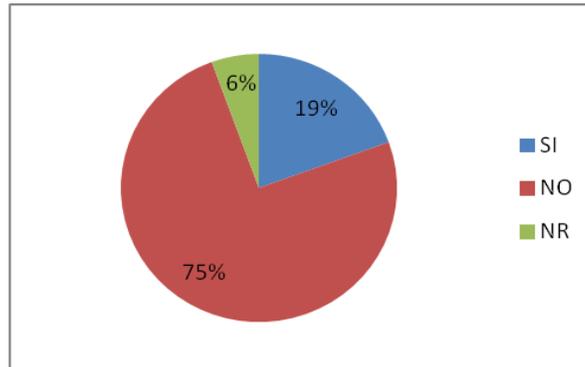
Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

Los resultados son satisfactorios, los trabajadores en un 74% les agrada el trabajo que poseen, pero este porcentaje con un departamento de talento humano, el cual se encarga de diagnosticar posibles insatisfacciones de los colaboradores y dar soluciones en lo que esté al alcance de la empresa, puede aumentar este porcentaje considerablemente.

4.- ¿Usted, para cumplir con sus tareas laborales necesita realizar algún esfuerzo adicional?

El departamento de talento humano, está encargado de asignar un trabajador con las habilidades, conocimientos y características necesarias para un puesto de trabajo, con la finalidad de que se realicen correctamente las funciones y responsabilidades y en el momento preciso, no es correcto que la persona realice esfuerzo adicional al realizar una función, puesto que si no posee los conocimientos, esta tarea le llevara más tiempo de lo normal, lo que un trabajador con mayor capacidad de conocimiento lo realice en un tiempo menor, por la falta de análisis de cada integrante de la empresa.

Grafico N. 5: Esfuerzo adicional del empleado en su puesto de trabajado.



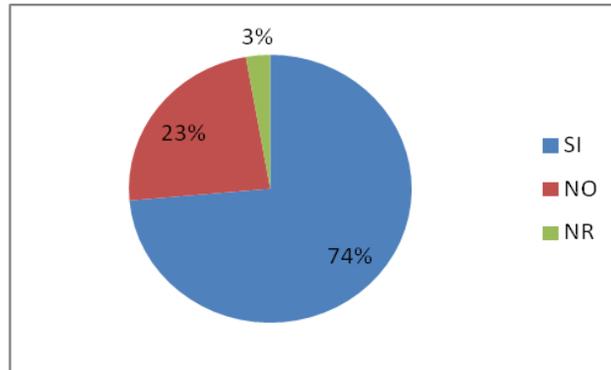
Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

Podemos ver en el grafico que un 19% afirma que necesita realizar un esfuerzo adicional en el momento de realizar las tareas y funciones del puesto asignado, esto es producto de la inexistencia de un departamento de talento humano que analiza las características de cada candidato, que sean apropiadas para el puesto de trabajo, la asignación específica y equitativa de las funciones, mediante el manual de funciones y procedimientos.

5.- ¿Considera usted que la remuneración salarial que recibe, es justa con las tareas que realiza en su puesto?

El departamento de talento humano será responsable de compensar el trabajo realizado por el empleado con el sueldo justo, no será el mismo sueldo de un operador de maquinaria que su trabajo es monótono, a un Gerente de ventas que su trabajo es intelectual, aportando ideas, liderando a un grupo de personas con el fin de que con su trabajo, sea alcanzable el éxito de la empresa, el sueldo es directamente proporcional por el grado de responsabilidad de los empleados.

Grafico N. 6: Remuneración salarial vs funciones del puesto



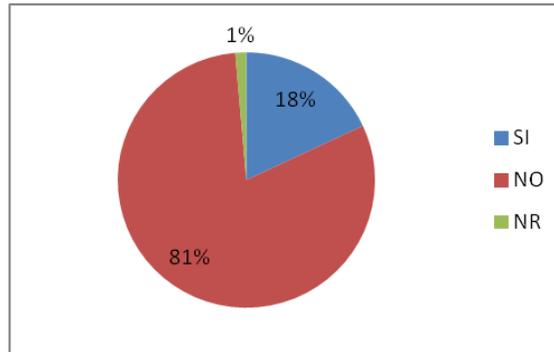
Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

La encuesta refleja que el 74% de los trabajadores están de acuerdo con el sueldo que perciben y compensa las funciones que realiza, pero hay un 23% que está en desacuerdo y se puede disminuir este porcentaje al tener un departamento de talento humano que tenga a su disposición un manual de funciones, que estén todas las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, para asignar en conjunto con la Gerencia General, sueldos que compensen el trabajo realizado.

5. ¿Conoce cuáles son sus derechos como empleado?

Es importante que los empleados de una empresa conozcan cuáles son sus derechos, ya que estos son irrenunciables, y obligatoriamente son respetados por el empleador, como ejemplo de derecho del empleado tenemos: respetar sus beneficios sociales (vacaciones pagadas, IESS, pago de sus horas suplementarias y extras, decimo tercero, decimo cuarto, etc.), respetar sus días de permiso asignados por una institución médica, subsidio por enfermedad, que el empleador cumpla con el pago total del sueldo, etc.

Grafico N. 7: Conocimiento del empleado de sus derechos.



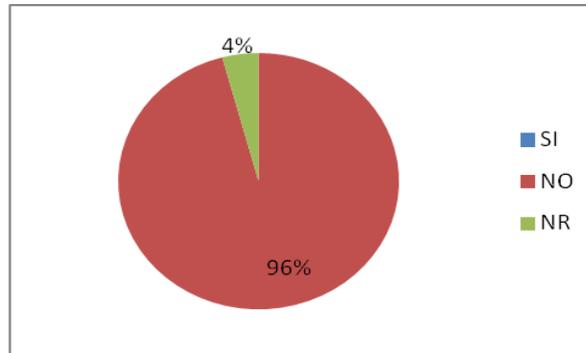
Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

La mayoría de los empleados no tienen conocimiento de todos sus derechos como colaboradores de la empresa, esta situación es consecuencia de la falta de un departamento de talento humano, que asesore a los empleados, de que así como tienen obligaciones, también hay leyes que lo amparan, que se encuentran en el Código de trabajo, el cual estipula los derechos y obligaciones del empleado; también los derechos y obligaciones del empleador.

7.- ¿La empresa le facilitó un manual de funciones de su puesto de trabajo?

Toda empresa exige y espera un trabajo eficiente y eficaz de parte de sus integrantes, es por eso la importancia de proveer al empleado un manual de funciones del cargo asignado, este describe las tareas que debe realizar el empleado, con la finalidad que este sea responsable de realizar en su totalidad las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo encargado.

Grafico N. 8: Conocimiento del empleado del manual de funciones.



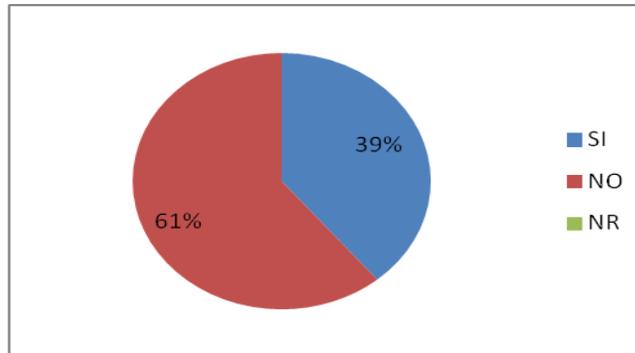
Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

Los resultados nos revelaron que la empresa no posee un manual de funciones para los cargos existentes de la misma, por la carencia del departamento de talento humano, que es el encargado de realizar uno, para que la función de cada cargo se desempeñen correctamente, este manual de funciones debe ser entregado a los gerentes de las distintas áreas que la empresa posee dependiendo de su actividad económica, con el fin de realizar el control y seguimiento del desempeño de sus subordinados, y que al realizar las evaluaciones de desempeño, se den mejores resultados de los evaluados.

8.- ¿Cree usted que sus habilidades y capacidades superan a las que necesitan para el puesto?

En las empresas cuando no se realizan las correctas evaluaciones de habilidades y capacidades de los empleados, es propicia a subvalorar al personal, ubicándolo en un puesto de trabajo inferior a sus conocimientos y competencias que son aptos.

Grafico N. 9: Subvaloración del personal



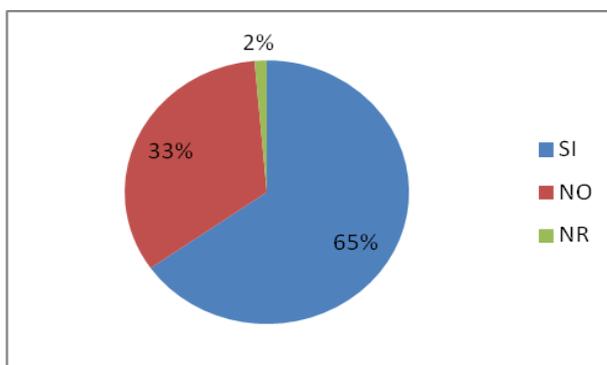
Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

Los resultados obtenidos de las opiniones de los empleados, nos revela que un 61% asegura que el trabajo asignado no es inferior al de sus habilidades y capacidades, pero hay un 39% que asegura lo contrario, con la creación del departamento humano y el manual de procedimientos, se podrá evaluar correctamente a los trabajadores existentes y los próximos a ingresar, ubicándolos en un puesto que sea apto para ellos.

9.- ¿Usted ha notado un desbalance en la distribución de las funciones de los puestos de trabajo?

En algunas ocasiones el desbalance en la asignación de funciones, ocurre frecuentemente en las empresas, por la falta de profesionales que las distribuyan correctamente así cada integrante de la organización no tenga trabajo acumulado o excesivo tiempo libre, el trabajo a realizar debe ser valorado por el tiempo que este tome en realizarse y así poder distribuir equitativamente con todas las personas del área determinada.

Grafico N. 10: Correcta asignación de funciones a los puestos de trabajo



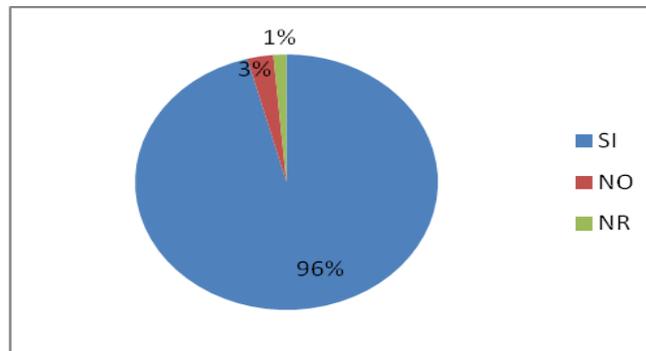
Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

Se presenta una inconformidad de los empleados por la desigual distribución de las funciones de cada puesto de trabajo, esto ocurre porque no existe el área de talento humano, el cual define las funciones clasificándolas dependiendo de su complejidad, importancia, tiempo, etc., y las distribuye correctamente para cada cargo.

10.- ¿Considera que es necesario tener capacitaciones, para tener un mejor desempeño y desarrollo laboral?

Es necesario e indispensable capacitaciones continuas al personal, para mejoras en la ejecución de una tarea específica o de adoptar un comportamiento para un mejor desempeño en la realización de su trabajo, dando valor agregado al empleado por los nuevos conocimientos adquiridos, las capacitaciones dan ventajas a los trabajadores no solo del punto de vista laboral, sino también personal.

Grafico N. 11: Capacitación, ventajas en el área laboral



Elaborado por: Claudia Rodriguez. Año: 2015.

Es notable que la mayoría de los empleados, aseguran que habrían mejoras en su desempeño en su trabajo, pero la falta de un departamento de talento humano, han hecho que estas capacitaciones sean muy dispersas y en algunos casos mal direccionadas.

CAPITULO IV

PROPUESTA: DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.1. Antecedentes de la empresa

La Empresa importadora de productos de consumo masivo “Omega S.A.”, la más antigua y prestigiosa del país en la importación, exportación, distribución y comercialización de una gran gama de productos alimenticios, principalmente en estado natural.

Representado en el mercado nacional e internacional como Don Chicho reconocido por la calidad y garantía de sus productos; comercializados en bolsas de polipropileno en ventas por menor y en sacos o cajas con propias marcas en ventas al por mayor.

Importa de 15 países y exporta a un mercado internacional hasta hoy de nueve países, tanto de América como Europa. Además, es representante exclusiva para el Ecuador de algunos productos del exterior y brókeres, así mismo de muchas empresas interesadas en establecer relaciones comerciales con el Ecuador.

4.1.1. Visión

La visión corporativa empresarial define las metas claramente que se expone hacia donde pretende la organización dirigirse en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y la globalización que está inmersa, de las necesidades cambiantes de los clientes, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

“Ser una de las 15 primeras empresas importadoras, y convertirnos en la marca líder de productos de consumo masivo del Ecuador “

Ser una de las empresas más competitivas e innovadoras en el mercado de importadores de productos de consumo masivo, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la sociedad y del medio ambiente. Para ello, los directivos destacan ¿el cómo?

- Ser una de las mejores empresas que entrega servicio y atención de calidad a nuestros clientes.
- * Ser una de las empresas que contribuyan con soluciones al mejoramiento de la sociedad.
- * Ser una empresa comprometida con el desarrollo de nuestro país en la importación de productos de calidad para la comercialización nacional e internacionalmente.
- * Ser una empresa cuyo socio estratégico es el mercado alimenticio del Ecuador.
- * Ser una empresa que contribuya al cuidado del medio ambiente, es decir con responsabilidad social.

4.1.2. Misión

La misión muestra nuestra actividad en el mercado, hace referencia a la segmentación de mercado que va dirigido.

“Somos una empresa importadora de productos en estado natural de calidad y garantizados, son comercializados con la marca DON CHICHO a los precios más bajos del mercado del Ecuador, orientada a la excelencia con respecto a la atención de nuestros clientes buscando satisfacer sus necesidades empresariales de manera productiva”

4.1.3. Políticas

- a) La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.

- b) Los colaboradores de la organización deben tener un comportamiento ético.
- c) Los pedidos de los clientes deberán llegar en un plazo de 4 a 7 días hábiles.
- d) Los pedidos serán receptados vía telefónica directamente a la empresa, o con la visita del vendedor de la zona.
- e) Nuestros productos son garantizados por cumplir con todos los estándares de calidad.
- f) El reglamento interno de la empresa será cumplido en su totalidad por los integrantes de la misma.
- g) Los pagos de las facturas serán realizados al contado o con cheque certificados de parte de los clientes.
- h) La información de la empresa será solo de uso laboral y profesional dentro de la misma.
- i) Los empleados no podrán recibir visitas no laborales.
- j) Cumplimiento de las normas de las leyes gubernamentales.
- k) Los empleados deberán asistir a un curso de capacitación al momento de su contratación dependiendo del área a laborar.

4.1.4. Valores corporativos

Omega proporciona los valores organizacionales como su manera de laborar y de mantenerse en el mercado, sin dejar de tener una visión de este espacio comercial que es muy cambiante, para alcanzar su visión, trazando unos parámetros que regule la historia y vida de la empresa, estos valores corporativos son:

1. La satisfacción del cliente es nuestra prioridad, ya que son el principal motor de que Omega tenga participación en el mercado de alimentos de consumo masivo.
2. El recurso humano es el activo más valioso de Omega.
3. Nuestra esencia es comercializar productos que poseen productos de que poseen valor agregado para el cliente.
4. La cooperación de todos los integrantes de Omega es la clave para alcanzar los objetivos organizacionales de la misma.

5. Direccionamos nuestro trabajo siempre a mejoras, con el fin de minimizar errores, en lugar de su corrección.
6. Estar siempre a la vanguardia del mercado cambiante y mantener nuestra presencia en él, se lo consigue con personal capacitado con conocimientos multidisciplinarios en aspectos técnicos y tecnológicos, que estén acorde a la actividad de Omega.
7. La actividad de Omega se compromete a respetar al medio ambiente y la sociedad.

4.1.5. Análisis FODA

Fortalezas.

- Objetivos claros y realizables
- Alianza estratégica con proveedores.
- Pago de salarios a tiempo.
- Clima laboral óptimo.
- Ubicación estratégica en Guayaquil, Duran y Quito.
- Costos bajos con referencia al mercado.
- Capacitación al personal de ventas.
- Estructura organizacional horizontal.
- Personal capacitado.
- Seguridad en todos los departamentos.

Debilidades.

- Tecnología limitada.
- Rotación del personal.
- Carece de un departamento de talento humano.
- Falta de seguimiento del desempeño de las tareas designadas al personal.
- No existe motivación al personal.
- Carece de capacitación al resto de áreas excepto ventas.

Oportunidades.

- Convenio con nuevos proveedores.
- Capacidad de ampliar variedad de productos.
- Excelente imagen en el mercado.
- Mercado creciente.
- Ampliación de cartera de clientes.
- Referencia entre clientes.

Amenazas.

- Aparición de nuevos competidores.
- Alianzas entre competidores.
- Estrategia de marketing y ventas de la competencia.
- Empresas con tecnología de punta.

4.1.6. Clientes y proveedores

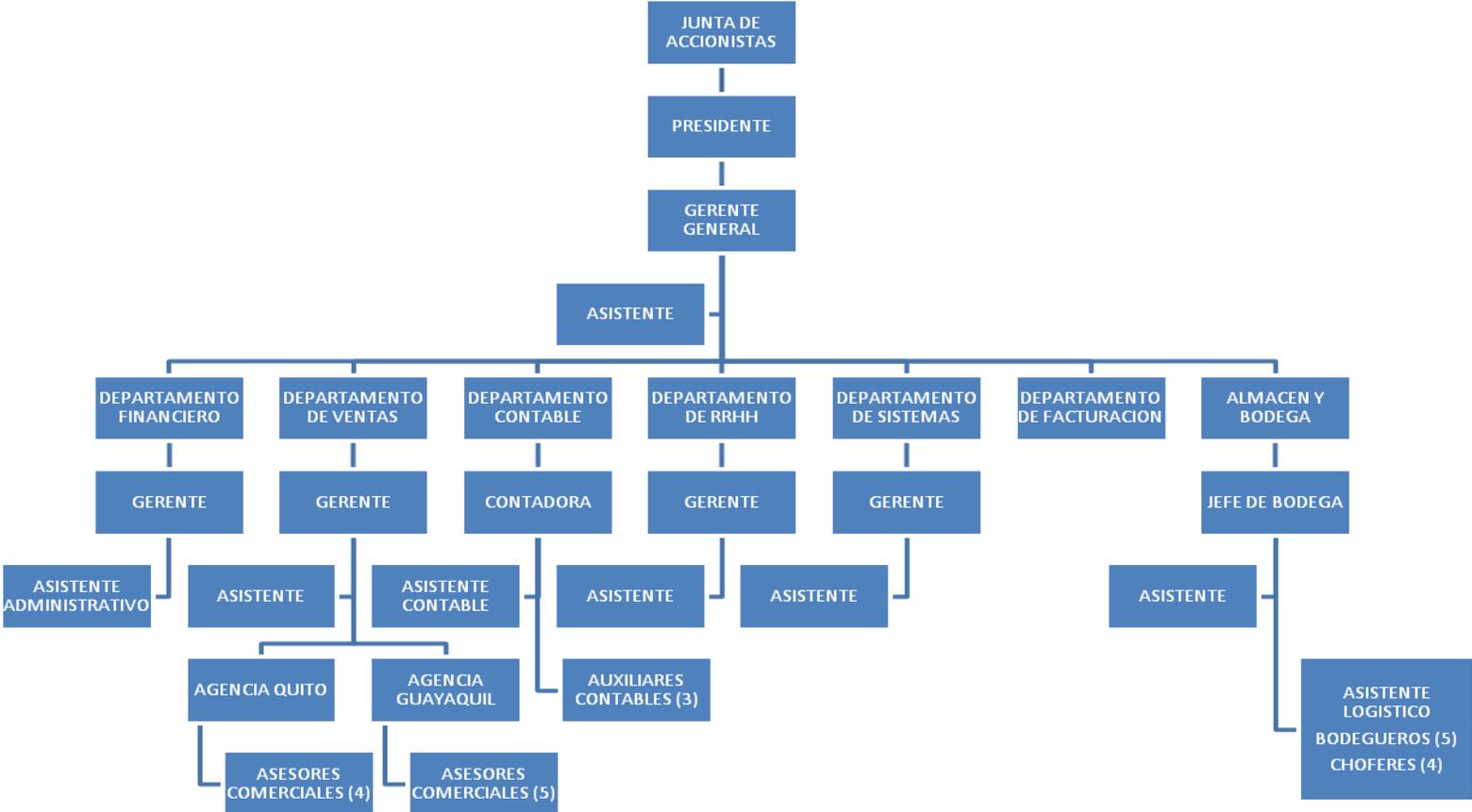
Clientes actuales.- Se nombrara los más importantes son:

- Dulcafe S.A.
- Corporación "El Rosado".
- Corporación Favorita.
- Tiendas industriales alimenticias.
- Mercados mayoristas.
- Tienda de abarrotes mayoristas.
- Grand Hotel Guayaquil.
- Hotel Oro Verde.

Proveedores.- Todos son provenientes del extranjero, todo depende del costo y la disponibilidad del producto.

4.1.7. Organigrama de la empresa

Grafico N. 12: Organigrama de OMEGA S.A.



Fuente: OMEGA S.A.

4.1.8. Productos que ofrece

Comercialización y distribución de productos en estado natural estos son: canguil, nuez con o sin cascara, glutamato, anís estrellado, anís español, arveja verde, lenteja, frejol canario, pasas. En todas las provincias del Ecuador.

Exportación de sus productos anteriormente mencionados.

Ventas nacionales lo realiza a establecimiento como: Hoteles, Pastelerías, Restaurantes, Mercados, Micromercados, Supermercados, Mayoristas; sus principales clientes son: Hotel Continental, Sweet&Coffee, Corporación Favorita, Corporación El Rosado, etc.

4.2. Diseño del Departamento de Gestión de Talento Humano para la Implementación en el año 2016 en OMEGA S.A

La creación del departamento de talento humano de la empresa “Omega S.A”, es una idea que escogí, viendo la necesidad de esta área tan importante e indispensable en la organización, la misma que lo carecía, con un dialogo, asesoría y aprobación del Presidente y Gerencia General se comenzó la investigación de este proyecto, con la finalidad de un mejor desempeño de los colaboradores de la empresa, así alcanzar objetivos de calidad y a tiempo.

Esta investigación proporciona las posibles soluciones para disminuir los obstáculos que la empresa presentaba en su interior con respecto a la administración del personal, y el desarrollo de las funciones de cada puesto de trabajo, a continuación se detallan situaciones que se presentaban a lo largo de tiempo de vida de la empresa, lo cual nos revelará que es una necesidad la creación de un departamento el cual se encargue de estas

situaciones, como: La inconformidad general de los trabajadores, Altos niveles de rotación del personal, La contratación al azar de candidatos que no cumplen con el perfil y requisitos para desempeñar correctamente las funciones y responsabilidades del puesto, La falta de un manual de procedimientos de funciones y políticas de la empresa, la falta de un soporte de apoyo para el trabajador.

La solución a todas estas situaciones, que no permiten un desarrollo óptimo para la empresa se lo resume en la elaboración de un manual de procedimientos el cual indicara: Procedimientos de selección, evaluación de desempeño, capacitación, beneficios sociales del personal y la funciones de cada puesto de trabajo; este manual de procedimientos contribuirá que todos los integrantes de la empresa de todos los niveles jerárquicos, conozcan la estrategia de la empresa, así como también los roles y funciones de todas las áreas de la organización y asegurar que los candidatos a ingresar posean las habilidades y capacidades para desarrollar un desempeño de calidad para alcanzar el éxito de la compañía.

4.2.1. Misión del departamento de talento humano

Proporcionar a la empresa personal calificado, mantenerlo, motivarlo, y capacitarlo con el propósito de alcanzar no solo los objetivos organizacionales sino personales. Proveer un clima laboral propicio para el crecimiento y crecimiento tanto profesional como personal.

4.2. 2. Visión del departamento de talento humano

En un corto plazo, de 6 a 12 meses, ya contar con un departamento viable, bien estructurado, que sea la herramienta de ayuda en gestión de información para los altos ejecutivos, además servirá de beneficio de la empresa y de sus colaboradores.

4.3 Objetivos del departamento de talento humano

- Tener la información actualizada del personal que trabaja en la empresa, y del capital intelectual potencial.

- Mantener procesos de control, con la finalidad de analizar el desempeño de todas las áreas y verificar el cumplimiento de lo estipulado en el manual de procedimiento.
- Difundir la información necesaria para enriquecer el clima laboral, la motivación del personal, con capacitaciones de periodos necesarios para cada cargo.

4.4 Presupuesto proyectado para la implementación en el año 2016.

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para la implementación del área de talento humano dentro de la empresa OMEGA S.A.:

• **Tabla N. 1 : Presupuesto departamental**

Cantidad	Detalle	Costo estimado c/u	Costo estimado final
1	Gerente de talento humano	\$1030,00	\$1030,00
3	Asistente de talento humano	\$400,00	\$1200,00
4	Escritorio en L con silla de oficina	\$210,00	\$840,00
4	Computadoras	\$435,00	\$1740,00
2	Armarios de 2 cuerpos	\$75,00	\$150,00
4	Teléfonos inalámbricos	\$35,00	\$140,00
4	Archivadores de 4 cajones	\$100,00	\$400,00
1	Aire acondicionado Split 24,000 BTU	\$1310,00	\$1310,00
1	Útiles de oficina	\$375,00	\$375,00
3	Paneles divisores de 2mx3m	\$85,00	\$255,00

1	Panel divisor con puerta 2mx3m	\$140,00	\$140,00
1	Impresora multifuncional	\$600,00	\$600,00
1	Instalación eléctrica	\$500,00	\$500,00
		TOTAL	\$8680,00

Elaborado por: Claudia Rodríguez Año: 2015

El presupuesto departamental está considerado para un área que estará conformado por 4 persona, con los instrumentos necesarios para desarrollar sus funciones correctamente, cabe aclarar que el espacio físico ya se encontraba en la empresa, es un área de 9mx3.5m.

El departamento de talento humano será suficiente para administrar el número de colaboradores que actualmente posee la empresa, si el talento humano sigue creciendo, se realizará una reevaluación del presupuesto, ya sea para implementar más herramientas de trabajo y/o aumentar el número de trabajadores de esta área.

Tabla N.2 : Análisis de Gasto beneficios sociales de talento humano (mensual)

Cargo	Sueldo	13ero	14to	Vacac.	Aporte Patronal	Total
Gerente	\$ 1.030,00	\$ 85,83	\$ 14,92	\$ 42,92	\$ 125,15	\$ 268,81
Asistente 1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 14,92	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 113,52
Asistente 2	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 14,92	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 113,52
Asistente 3	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 14,92	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 113,52
TOTAL						\$ 609,36

Elaborado: Claudia Rodríguez Año: 2015

4.5. Diseño del manual de funciones de puestos de trabajo

Manual de funciones de los puestos de trabajo de OMEGA S.A.

1. Funciones principales de las personas que conforman el departamento de talento humano (Gerente de talento humano)

- Reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar a los ayudantes en este caso asistentes de RRHH, para que apliquen los formatos o pruebas indicadas a los candidatos y posibles futuros empleados de la empresa.
- Poseer contacto diario con todas las áreas departamentales de la empresa, esto comprende a tener una relación con todos los niveles organizacionales.
- Organizar y determinar entrevistas con los candidatos, con el fin de analizar si se ajusta al perfil del que aplica.
- Mantener un clima laboral siempre con mejoras y promover capacitaciones al personal.
- Analizar y evaluar las hojas de vida de los candidatos aspirantes previamente seleccionados por los asistentes de RRHH.
- Realizar evaluación y descripción de cargos.

1.1 Especificaciones, habilidades y capacidades del cargo para el personal del departamento del talento humano (Gerente de talento humano).

- Estudios universitarios: administración de empresas con especialidad en recursos humanos, psicología organizacional o carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares (conocimiento esencial legislación laboral, nomina, técnicas de selección).
- Disponibilidad de tiempo.
- Habilidad de relacionarse con grupo de personas, liderazgo.

- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Conocimientos básicos de Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint), Inglés intermedio.

2. Funciones principales de las personas que conformaran el departamento de talento humano (Asistente 1 de talento humano)

- Recibir y direccionar la correspondencia que ingresa al departamento de talento humano.
- Recibir las carpetas de los candidatos.
- Revisar cada una de las hojas de vida de los aspirantes.
- No tomar en cuenta los aspirantes los cuales no se ajustan al perfil del cargo y los que se confirme referencias negativas o referencias no comprobadas.
- Realizar el ingreso del personal nuevo a la nomina del personal de la empresa.
- Realizar las pruebas psicológicas y las entrevistas iniciales para la selección del personal.
- Recibir y tramitar los requerimientos de personal de todas las áreas solicitantes.

2.1 Especificaciones del puesto del personal departamento del talento humano (Asistente 1 de talento humano)

- Estudios universitarios: administración de empresas con especialidad en recursos humanos, psicología organizacional o carreras afines.
- Experiencia de 1 año mínimo en cargos similares.
- Disponibilidad de tiempo.
- Trabajar a presión.
- Habilidad de conversación fluida, relacionarse con todo tipo de personas.
- Conocimientos en técnicas de reclutamiento, selección del personal y nomina.
- Conocimientos básicos de inglés, utilitarios de Microsoft Office.

3. Funciones principales de las personas que conformaran el departamento de talento humano (Asistente 2 de talento humano)

- Mantener actualizado el archivo de aspirantes internos de la empresa.
- Revisar el archivo de aspirantes internos, cada vez que se abra un proceso de selección, dando prioridad a los integrantes de la empresa.
- Realizar las pruebas necesarias para los aspirantes interno, analizando la posibilidad de llenar la vacante.
- Otras tareas designadas por el Gerente de talento humano.
- Mantener informado al Gerente de talento humano, de capacitaciones para el personal.
- Receptará todas las sugerencias, inconformidades del talento humano con la finalidad de tener mejoras en los procedimientos de cualquier índole.

3.1 Especificaciones del puesto del personal departamento del talento humano (Asistente 2 de talento humano)

- Estudios universitarios: administración de empresas con especialidad en recursos humanos, psicología organizacional o carreras afines.
- Experiencia de 1 año mínimo en cargos similares.
- Disponibilidad de tiempo.
- Trabajar a presión.
- Habilidad de conversación fluida, relacionarse con todo tipo de personas.
- Conocimientos en técnicas de reclutamiento, selección del personal y nomina.
- Conocimientos básicos de inglés, utilitarios de Microsoft Office.

4. Funciones principales de las personas que conformaran el departamento de talento humano (Asistente 3 de talento humano)

- Elaboración de rol de pagos de todos los colaboradores de la empresa, realizando todos los ingresos (horas extras, complementarias, bonos, etc.), y los egresos (IESS: aportación personal, créditos hipotecarios, préstamos quirografarios, etc.; prestamos con la empresa, otros descuentos).
- Realizar los respectivos depósitos de las cuentas bancarias de los empleados.
- Realizar los trámites como notificación de aviso de entrada y salida, firma del contrato con el empleado, despidos intempestivos, renunciaciones voluntarias, etc.
- Cálculo de los beneficios sociales.
- Cálculo de los valores por obligaciones del IESS.

4.1 Especificaciones del puesto del personal departamento del talento humano (Asistente 3 de talento humano)

- Estudios universitarios: administración de empresas con especialidad en recursos humanos, psicología organizacional o carreras afines.
- Experiencia de 1 año mínimo en cargos similares.
- Disponibilidad de tiempo.
- Trabajar a presión.
- Conocimientos de trámites online del Ministerio de Relaciones laborales e IESS; Nomina.
- Conocimientos básicos de inglés, utilitarios de Microsoft Office.

4.6 Diseño del manual de procedimientos

Manual de procedimientos del departamento Talento Humano de OMEGA S.A.

1. Diseño de sistemas para el reclutamiento del talento humano

El trabajo de investigación servirá como guía para mejorar la coordinación de los procesos de reclutamiento y selección del personal, donde le permitirá a la empresa obtener hojas de vida de manera más específica a los parámetros y necesidades del puesto de trabajo. El costo financiero es una limitante para las organizaciones puesto que tenderá a fijar presupuestos que no se podrán exceder.

1.1. Objetivos

Definir procedimientos prácticos a seguir de forma ordenada y sistemática, para brindar a la organización un adecuado talento humano para lograr los propósitos definidos, mediante el reclutamiento y la identificación del personal potencialmente capacitado que reúnan cualidades académicas y laborales, tomando en cuenta un número adecuado de candidatos con el fin de llenar las necesidades de las vacantes o creación de un puesto requeridos por la empresa.

1.2. Procedimiento

Habiéndose la necesidad de contratar a una persona con la finalidad de cubrir necesidades de un puesto, con las capacidades y habilidades que necesita poseer nuestro candidato para obtener un óptimo desempeño en el puesto de trabajo realizando las funciones y actividades esperadas.

Cuando se presenta la necesidad en la organización de reclutar personal para un puesto de trabajo se la presenta la siguiente incógnita ¿cuenta la empresa con la persona para el puesto o no? Si la respuesta es afirmativa

realizaremos un reclutamiento interno; si la respuesta es negativa procederá a un reclutamiento externo.

2. Establecimiento de las fuentes de Reclutamiento

2.1. Reclutamiento interno

Este se aplica al personal que labora en la empresa que tenga las capacidades y habilidades para cumplir con las funciones y tareas del puesto, este procedimiento se realiza cuando se desea ascender (movimiento vertical), transferir (movimiento horizontal) o promovido (movimiento diagonal) al personal, esto proporcionara fidelidad, lealtad y motivación del personal, al ofrecer un mejor empleo, un desarrollo profesional del mismo; teniendo en cuenta, como existen argumentos positivos también están ligados los negativo, en el momento que la persona escogida no cumpla con las necesidades del cargo y éste no sea ascendido puede provocas fricciones o conflictos.

La finalidad de este procedimiento es reducir tiempo y costos a la compañía, ya que posee información histórica de la actitud y aptitud del personal, se puede analizar el desempeño realizado en el puesto actual, este candidato ya ha pasado por pruebas de selección, programas de capacitación lo que hará una selección más ágil y mejores resultados, para que este método sea exitoso debe existir una comunicación fluida entre el departamento de talento humano con el resto de departamento.

Para comenzar con el reclutamiento interno debe estar claros los objetivos, responsabilidades y metas específicas de la vacante, poseer la base de datos de la nomina del personal actualizada.

2.2. Reclutamiento externo

Cuando la empresa posee una vacante y desea llenarlo con candidatos ajenos a la misma y son convocados por métodos o herramientas de reclutamiento, una de las ventajas es insertar a la compañía nuevo capital

intelectual con aportaciones en conocimiento, destrezas, habilidades, aptitudes mejorando así la cultura organizacional.

Una desventaja sería que al dar una oportunidad a personas externas a la organización, los empleados podrían sentirse desmotivados y afectar en su fidelidad, sin dejar de darle importancia a que las personas que se incorporan a la empresa podrían ser líderes negativos lo que podría reducir la calidad del clima laboral de la empresa.

Podría darse el reclutamiento externo por muchas formas para atraer candidatos:

- Recomendados o conocidos por los empleados de la empresa.
- Por instituciones educativas, o por compañías con la misma actividad económica como mutuo apoyo
- Anuncio publicitario sea en revistas, periódico o plataformas en internet, esta es la técnica más efectiva para atraer candidatos.

3. Diseño de procedimientos de selección de personal

3.1. Propósitos

La selección del personal tienen el mismo alcance que el reclutamiento, puesto que analizan cuidadosamente candidatos o aspirantes altamente calificados, con habilidades y competencias, que llenen las necesidades del puesto de trabajo de la organización.

Para la selección del personal se necesita la información necesaria de cada aspirante sean habilidades, resultados de las pruebas de capacidades o conocimientos (generales o específicas), aptitudes, características, este es el paso siguiente del reclutamiento del talento humano

Son procedimientos que realiza la organización, para llenar un puesto vacante, ascensos o promoción, donde aplican personal interno y los candidatos próximos a ingresar a la misma.

3.2. Objetivos

Provee candidatos con habilidades y capacidades relacionadas al puesto de trabajo que la empresa tiene vacante, selecciona aspirantes óptimos para su debida contratación.

Asesora al nuevo empleado y le realiza un control del inicio del mismo.

Promueve la rotación interna para lograr un clima laboral sano, dando movimiento del personal, sea este promovido o ascendido.

3.3. Pasos en proceso de selección del personal

El proceso inicia cuando llega la hoja de vida del aspirante al departamento de talento humano, se revisa que el perfil del candidato cumpla con las expectativas esperadas de las habilidades, capacidades y características del puesto de trabajo.

Las posibles opciones de candidatos para ocupar el puesto disponible, se conservan para una futura selección de personal, puesto que ya están revisadas y seleccionadas.

El asistente de talento humano, es el encargado de aprobar o negar las hojas de vidas receptadas de los aplicantes, las seleccionas pasarán al siguiente paso que es la entrevista inicial.

En este paso será importante la capacidad de comunicación del asistente de talento humano, puesto que será la persona que tendrá la entrevista inicial con los postulantes, donde trata puntos con mayor importancia de la experiencia laboral y personal del candidato, con los cuales se elabora un informe de cada aspirante.

Luego los candidatos serán evaluados con las pruebas de selección, de donde serán seleccionados tres de los mejores postulantes, para cubrir la posible ocupación del puesto.

Estas pruebas medirán las aptitudes como: habilidad verbal, numérica y de entendimiento, capacidad de razonamiento, conocimientos del área que está aplicando; y las pruebas de personalidad las cuales medirán aspectos dependiendo del área de trabajo, por ejemplo, si es para ser Gerente , debe ser factores como liderazgo, decisión, visión, etc.

Después de tener los resultados de las entrevistas iniciales, pruebas de aptitudes y personalidad, se llevara al Gerente de talento humano las posibles opciones de candidatos que reúnan las características, habilidades y capacidades. El mismo programa y efectúa la entrevista profunda con cada aspirante al cargo, se emite un informe con las observaciones presentadas en este paso.

Finalmente se agrupara en un informe final los resultados de la entrevista inicial, pruebas de aptitudes y personalidad, entrevista profunda y la hoja de vida de 1 o 2

Aspirantes, el asistente de talento humano es el encargado de realizar este informe y será entregado al Gerente de talento humano, y el aspirante será entrevistado por el Gerente del área del puesto disponible, entre los dos decidirán a que candidato contratar, solo se incluirá una entrevista adicional con el Gerente General siempre y cuando la vacante sea de un alto ejecutivo.

Para poder efectuar la contratación, el candidato seleccionado deberá presentar documentación previa al ingreso, estos son:

- Hoja de vida.
- Cedula de identidad original y 2 copias a color
- Certificado de votación original y 2 copias a color.
- Record Policial actualizado.
- Planilla de servicio básico original y 1 copia a b/n.
- Partida de nacimiento o cedulas original, de cada uno de los hijos menores de 18 años.

- Acta de matrimonio, en caso de poseer cónyuge.
- 3 Referencias personales.
- Referencia laboral (una de cada trabajo anterior).
- 3 fotos actualizadas tamaño carné.

El asistente de talento humano, será el encargado de la apertura de una cuenta de ahorros, en el banco que poseen convenio para el pago de los sueldos de sus colaboradores, siempre y cuando el nuevo empleado no posea una cuenta de cualquier tipo, en dicho banco.

El asistente de talento humano hará el ingreso de las huellas digitales al sistema para el control de los horarios de ingreso y salida, y será el encargado de entregar el carné de identificación del nuevo integrante, donde reflejara nombres completos del empleado, área donde se desempeña, y cargo que ocupa en la empresa.

4. Diseño de procedimientos de evaluación de desempeño del personal

4.1. Políticas de evaluación de desempeño

Proceso que el departamento de talento humano evalúa el desempeño global del empleado, con la finalidad de diagnosticar problemas y tomar decisiones para solucionarlos a tiempo.

Los lapsos de tiempo para realizar las evaluaciones de desempeño, serán trimestralmente (cada 3 meses), y se aplicaran a los empleados que el Gerente del área solicite.

Tabla N. 3: Meses a evaluarse cada trimestre para evaluaciones de desempeño

Trimestre	Meses a evaluar
Primero	Enero, Febrero, Marzo
Segundo	Abril, Mayo, Junio
Tercero	Julio, Agosto, Septiembre
Cuarto	Octubre, Noviembre, Diciembre

Elaborado por: Claudia Rodríguez.

El departamento de talento humano, no tiene la obligación de comunicar a sus empleados que se efectuara la evaluación de desempeño, dado que en el momento el Gerente del área da candidatos para que sean evaluados.

Todo integrante de la organización que se encuentre laborando por menos de 6 meses, está obligado a ser evaluado, con la finalidad de controlar el inicio de su desempeño en la empresa, puesto que se encuentra en un proceso de adaptación.

La evaluación de desempeño, no podrá ser utilizada con fines destructivos contra el empleado, como el caso de una repercusión del sueldo, despidos, etc.; esta evaluación serán motivo de cambios para un ascenso, promoción del personal, etc.

4.2. Pasos en proceso de evaluación de desempeño del personal

El Gerente General y el Gerente de talento humano analizan que área o empleado se evaluará.

Se escoge de los diferentes formatos de evaluación de desempeño para la necesidad y nivel jerárquico de los empleados que se desea evaluar.

Los mismos que serán entregados al gerente del área a evaluar o donde labora el empleado que será evaluado, con un tiempo de retorno al departamento de talento humano del formato culminado, de 5 días laborales desde la entrega del documento.

Luego se procederá a realizar un informe previamente analizando los resultados de la evaluación de desempeño, esto se encarga el Gerente de talento humano, la misma que se conservara en la carpeta del empleado que se evaluó.

5. Diseño de procedimientos de beneficios sociales

5.1. Política de beneficios sociales

Se deben analizar anualmente los siguientes factores para establecer beneficios sociales por ley o adicionales para los empleados, estos últimos son netamente otorgados por la organización, los mismos que son: las ganancias anuales de la empresa, el tamaño de la misma, localización, etc.

Beneficios por ley

- Subsidio por enfermedad y permiso.
- Vacaciones
- Periodo de maternidad
- Periodo de paternidad, etc.

Beneficios adicionales

- Bono de transporte. (12 dólares americanos mensuales)
- Bono de alimentación. (18 dólares americanos mensuales)
- Bono por buen desempeño. (de 20 – 40 dólares americanos)
- Tela para uniformes.
- Prestamos.
- Anticipos de sueldo.

5.2. El personal de todas las áreas de la empresa

Las damas vestirán una camisa rayada (color de la tela la otorga la empresa), pantalón color gris oscuro, blazer sin manga color fucsia.

Los hombres vestirán un pantalón jeans, con camisetitas cuello polo bordado el logo de la empresa, y las utilizaran dependiendo del día, amarilla (lunes y miércoles), azul (martes y jueves), blanca (viernes). Solo el personal de bodega utilizara mandil, mascarilla siempre y cuando lo vean necesario.

5.3. Prestamos

El empleado puede tener este beneficio a partir de los tres meses de iniciar sus actividades laborales en la empresa, realizan una solicitud en el cual indica el nombre del empleado, el valor del préstamo, plazo de pago (máximo 4 meses), y es opcional el motivo del préstamo, esta será evaluada en el área financiera de la empresa, para negarlo o aprobarlo.

5.4. Anticipos

El empleado tiene este beneficio después de los tres meses de iniciar a trabajar en la organización, realizan una solicitud de anticipo, no será el valor mayor al 50 % de su sueldo neto y será descontada en la quincena más cercana. Esto lo realiza en el departamento financiero.

6. Diseño de procedimientos de capacitación de personal

6.1. Procedimiento de capacitación

La capacitación es un complemento primordial y esencial, para que el empleado pueda ejercer de manera eficiente y eficaz las funciones y responsabilidades correctamente de su puesto de trabajo, la capacitación es un proceso de responsabilidad en línea y una función staff.

Las capacitaciones deben realizarse mínimas 3 al año, en su mayoría en las áreas técnicas, por motivo de la evolución tecnología de equipos, maquinarias, etc., en las otras áreas serán cuando lo solicite el Gerente de

área (por algún nuevo procedimiento como fue en diciembre/2014 la facturación electrónica) o el Gerente de talento humano por motivación del personal, etc.

Las capacitaciones programadas serán cubiertas por Omega S.A en un 85% del valor total del curso de capacitación, y la diferencia será descontada en tres partes del rol de pago.

6.2. Motivos de reprobar los cursos de capacitación

No llegar al mínimo de nota que el 85% de la puntuación total.

No poseer un 90% de asistencia en el curso.

No llevar el uniforme correctamente, se juzgará como irrespeto a la empresa.

Asistir en situaciones de ingesta de bebidas alcohólicas o estupefacientes.

6.3. Multa por reprobar cursos de capacitación

Si el empleado no cumple con la aprobación del curso de capacitación por motivos anteriormente mencionados, será sancionado con la totalidad del pago del curso.

Los cursos deben constar de:

- Nombre del curso.
- Áreas de trabajo que está dirigido.
- Síntesis del contenido del curso.
- Tiempo de duración, hora, ubicación.
- Nombre del expositor o instructor del curso.
- Listado de personas participantes y área de trabajo a la que pertenece.
- Material didáctico: libro, CD-ROM, archivos, etc.

6.4. Objetivo

Promover al personal a la adaptación y aprendizaje de una función para su ejercicio o el de ejercer una tareas, generando cambio de conducta en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Nivel organizacional:

- Aumenta la productividad de procesos.
- Mejor clima laboral entre jefe y empleados.
- Mejor relación entre colaboradores y organización.

Nivel de talento humano:

- Disminución de índice de ausentismo.
- Minimiza la rotación del personal.
- Aumento de habilidades y conocimiento de los empleados.
- Aumenta la responsabilidad de los colaboradores hacia la empresa, dado que le proporciona conocimientos apropiados.
- Aumenta el valor agregados del recurso humano.
- La empresa contara con personal altamente calificado y actualizados, para desenvolverse ante los cambios científicos y del mercado.

6.5. Pasos en proceso de capacitación

- Se analizan los resultados de las evaluaciones del desempeño, para determinar qué departamento o área necesita la asesoría de un curso de capacitación y tener el número de empleados que asistirán.
- Verificar la existencia de trabajo insatisfactorio, con la observación de los jefes inmediatos y gerentes del área e identificar los posibles problemas.
- Plantear las posibles soluciones, para determinar el tema a tratarse.
- Investigar y contactar la persona que brinde servicio de capacitación, averiguar costo, disponibilidad, duración de la misma.
- Determinar el lugar sea dentro o fuera de la empresa, donde se realizara el curso de la capacitación.

- Analizar si los resultados de la capacitación, fueron los esperados, minimizando los problemas y mejoras en el cambio de actitud y comportamiento de los empleados del área.
- Verificar la relación de los objetivos y finalidad de la capacitación con los objetivos y metas organizacionales.

A continuación, se presenta el reglamento interno de trabajo realizado por OMEGA S.A. y el autor de esta investigación que es parte fundamental en la administración del talento humano, mismo que servirá de pilar para el óptimo desarrollo de las funciones del departamento de RRHH.

4.7 PRESENTACION DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA OMEGA S.A.

CAPÍTULO PRIMERO

CAMPO DE APLICACIÓN.

OMEGA S.A. es una compañía domiciliada en la ciudad de Guayaquil que tiene como actividad la venta al por mayor de alimentos en general; y, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 64 del Código del Trabajo vigente, establece el siguiente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**, cuyas disposiciones se considerarán incorporadas en los contratos de trabajo que celebre con sus obreros y empleados. Queda entendido que tanto la empresa como todos los trabajadores están sometidos a las disposiciones del presente Reglamento Interno y que los vacíos que en él se encuentren, se llenarán de conformidad con lo dispuesto en el referido Código del Trabajo.

El presente Reglamento se aplicará dentro de la jurisdicción nacional; y su normativa se extenderá a los trabajadores de la compañía que, en razón del cumplimiento de sus responsabilidades, deberes y obligaciones, deban realizar o ejecutar actividades en distinto lugar al señalado.

El desconocimiento de las normas prescritas en el Código del Trabajo y este Reglamento, no exime de responsabilidad y obligación alguna o no podrá ser alegado como excusa por ninguna de las partes.

Artículo 1.- En el presente Reglamento Interno, se denominará “**OMEGA S.A.**” a la empresa y “**COLABORADORES**” a todo el personal de empleados; y, obreros al servicio de la compañía **OMEGA S.A.**, que desempeñen sus labores en cualquier dependencia de dicha compañía o lugar que la misma designe.

Artículo 2.- Son **COLABORADORES** de **OMEGA S.A.**, todas las personas que presten sus servicios personales a la compañía en virtud de contratos de trabajo y que reciben su remuneración directamente de la misma.

Artículo 3.- Las disposiciones del presente reglamento se considerarán incorporadas a los contratos de trabajo que celebre la empresa y su desconocimiento no exime a ninguno de sus colaboradores.

Artículo 4.- Los remplazos vacantes y ascensos de los colaboradores de **OMEGA S.A.**, se harán en concordancia con lo dispuesto en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO SEGUNDO

ADMISIÓN DE EMPLEADOS Y OBREROS

Artículo 5.- La admisión de nuevos colaboradores será potestativa de los Representantes Legales de **OMEGA S.A.**, y para ser admitido como colaborador será necesario:

- 1.- Ser mayor de 18 años, tener certificado de solvencia moral y buena conducta, así como de competencia profesional a satisfacción de los Representantes Legales.
- 2.- Tener cédula de ciudadanía, certificado de votación y demás requisitos legales, de acuerdo al puesto que va a desempeñar.
- 3.- Reunir los requisitos académicos que los cargos técnicos o profesionales exigen. En los demás casos, se necesita tener un nivel de conocimiento aceptable de acuerdo al cargo a desempeñar; y
- 4.- Además, entregará inscripción y/o partida de nacimiento, de matrimonio, de nacimientos de los hijos, todo en el caso de existir.

Ningún aspirante o candidato a ser empleado u obrero de la empresa, se considerara como trabajador de ella, mientras ésta no suscriba el respectivo contrato de trabajo.

Artículo 6.- Todo colaborador que ingrese a formar parte del personal de **OMEGA S.A.**, suscribirá un contrato por tiempo fijo, señalándose un tiempo de prueba que no excederá de noventa días. Durante el período de prueba, **OMEGA S.A.** o el trabajador, de conformidad con el artículo 15 del Código del Trabajo podrán dar por terminado el contrato libremente y sin tener obligación de pagar indemnización alguna.

Sin embargo de lo sostenido en el párrafo que precede, la empresa también podrá contratar personal eventual, ocasional, por obra cierta o tarea, a destajo, etc., en los términos establecidos en los artículos 16 y 17 del Código del Trabajo. Estos trabajadores también quedarán sujetos a este reglamento interno durante el tiempo que dure su relación temporal de trabajo.

Así mismo, el colaborador declara que los datos proporcionados en la solicitud de trabajo son fidedignos y que no ha omitido voluntaria o involuntariamente dato alguno ni falseado la verdad y, que conoce

perfectamente que **OMEGA S.A.**, considera FALTA GRAVE haber proporcionado datos incompletos o falsos, dando motivo a la nulidad de su solicitud. En el caso de empleados que incurra en este tipo de conductas será causal suficiente para dar por concluido el contrato.

Artículo 7.- Los colaboradores de **OMEGA S.A.**, se dividen en dos grupos, a saber: empleados y obreros.

Artículo 8.- La determinación o asignación del trabajo, sección o grupos de actividades en que trabajaren, estará establecido en el respectivo contrato de trabajo, para la cual se basará en la apreciación de la capacidad, cultura, conocimientos técnicos, experiencia y funciones que desempeñen los colaboradores, pudiendo **OMEGA S.A.**, cambiar a los trabajadores dentro de cada grupo de actividades, siempre que sean actividades similares, no constituyendo esto último un despido intempestivo.

Artículo 9.- Toda persona que solicitare trabajo en la empresa, está en la obligación de informar con datos precisos y fidedignos sobre sus nombres, dirección domiciliaria, edad, lugar de nacimiento, estado civil, miembros de la familia y residencia de ellos, lugares donde ha trabajado y nombre de parientes y amigos que trabajen en **OMEGA S.A.** los accidentes de trabajo que haya sufrido, enfermedades profesionales o no, aunque fuesen de carácter leve, de que haya adolecido o que adolezca en la actualidad, y cuanto otro dato que necesite la empresa para facilitar la buena marcha de sus secciones de estadística y de información. Debe además someterse a un examen físico, por el médico de la empresa, para comprobar su estado de salud, si la empresa lo creyere conveniente. Cualquier omisión de este artículo será considerado FALTA GRAVE.

Artículo 10.- Los colaboradores están en la obligación de notificar al patrono todo cambio de domicilio, a más tardar al segundo día de realizado dicho cambio de domicilio, de no efectuar esta notificación **OMEGA S.A.** quedará en libertad de considerar como domicilio del colaborador, sin lugar a reclamo

alguno para cualquier notificación o citación judicial o extrajudicial, la dirección que conste en los registros de la empresa, según datos que le ha facilitado el colaborador de acuerdo con el artículo anterior.

Artículo 11.- Las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo serán sancionadas conforme a este Reglamento y a lo dispuesto en el Código del Trabajo. Para este efecto se estimará como injustificada toda ausencia del trabajo sin que haya precedido el permiso del Jefe de la Sección o Gerente General. Si se alegase enfermedad, esta deberá ser debidamente comprobada con el certificado respectivo, extendido por el médico asistente del Dispensario del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se entenderá cumplida la causal determinada en el Código de Trabajo cuando el colaborador dentro de un periodo de treinta días perdiere en diversas ocasiones hasta tres días de trabajo en total.

CAPÍTULO TERCERO

HORARIO DE TRABAJO

Artículo 12.- El horario de trabajo en la empresa será el legalizado por el Director Regional del Trabajo, según las funciones que realice el colaborador en su respectiva sección. El horario se lo exhibirá en un lugar visible para los trabajadores. Fuera de su horario ningún colaborador podrá permanecer dentro de los predios de la compañía.

El personal de **OMEGA S.A.** tiene la obligación de cumplir con el horario aprobado por la Dirección Regional del Trabajo, so pena de hacerse acreedor a las sanciones establecidas en la Ley y en este Reglamento.

Artículo 13.- Para que las actividades se desarrollen personalmente en la compañía y sin ninguna clase de interrupción, los colaboradores deberán encontrarse puntualmente en sus puestos de trabajo en el horario determinado por el Gerente General, cumpliendo en cada jornada 8 horas de

trabajo determinadas por el Código del Trabajo. La jornada de trabajo no tiene incluido el lapso para la utilización del almuerzo.

Artículo 14.- No se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieran funciones de confianza y dirección; esto es cuando representen en cualquier forma a **OMEGA S.A.** o hagan sus veces y los demás casos previstos en el artículo 58 del Código de la materia.

Artículo 15.- Los colaboradores de turnos rotativos de planta no podrán abandonar sus puestos de trabajos mientras el reemplazante no se encuentre presente. Si el colaborador entrante no llegare a tiempo a su hora de entrada obligatoria, el saliente permanecerá en su puesto y luego de treinta minutos comunicará a su superior más inmediato para que tomen las medidas que corresponden.

Artículo 16.- Con el fin de que los trabajos se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupción, los colaboradores deberán estar puntualmente en sus puestos de trabajo, según su horario de entrada lista para desempeñar sus labores. El colaborador de turno de fábrica que esté por terminar pondrá a conocimiento de su compañero entrante, así como a sus supervisores, sobre cualquier novedad o instrucción que hubiere tenido durante su jornada. El colaborador de planta pondrá a su compañero entrante en conocimiento no solo de cualquier anomalía que hubiere observado u oído en las máquinas, o para el caso que se atribuya, sino que también le indicará los trabajos que estén por realizarse.

De no informar la anomalía encontrada, se considerará dicha omisión será amonestado mediante comunicación escrita al trabajador; en caso de reincidencia se considerará como FALTA GRAVE.

Artículo 17.- Ningún colaborador podrá trabajar horas suplementarias o extraordinarias ni cambiar el turno sin la orden expresa del Gerente General,

trabajo suplementario, extraordinario o cambio de turno efectuado sin la respectiva orden expresa de que trata este artículo no será aceptado ni abonado por **OMEGA S.A.**, salvo en los casos por necesidad producida por inminente peligro para la vida de los colaboradores o para la integridad de los bienes de **OMEGA S.A.**, la cual deberá comunicarse al superior correspondiente tan pronto como sea posible, para su aprobación.

Artículo 18.- Se considera el ingreso a sus labores hasta diez minutos adicionales a la hora de entrada establecida en el horario para el personal; pasado este tiempo se permite el ingreso con el pago por el tiempo efectivo de trabajo.

CAPÍTULO CUARTO

VACACIONES, PERMISOS Y LICENCIAS

Artículo 19.- Los trabajadores gozarán anualmente de un período de vacaciones conforme lo estipula el Código del Trabajo y leyes que enuncian este derecho.

Artículo 20.- La Gerencia General de la compañía elaborará y estructurará las vacaciones de los trabajadores tomando en consideración la condición manifiesta de la industria, las mismas que se otorgarán aprovechando los ceses técnicos de actividades o el cese de actividades por falta de materia prima.

Artículo 21.- Cuando el trabajador no pudiere concurrir a su trabajo, por cualquier causa que fuere, comunicará a la empresa de este particular, al día siguientes a su imposibilidad y en caso de no hacerlo, se considerará como falta injustificada y se le descontará como tal conforme Ley, sin perjuicio de las demás acciones que correspondan.

De igual forma, en el caso de ausencia del trabajador a consecuencia de enfermedad no profesional, que le imposibilite al empleado o trabajador

concurrir a su trabajo, este deberá comunicar de tal evento a su empleador, al día siguientes de su enfermedad, si no lo cumpliera se presumirá que no existe tal enfermedad y se procederá con el descuento respectivo y demás acciones que le asistan a la empresa.

Se considera como documento válido para justificar la ausencia por enfermedad, el certificado médico emitido por el IESS de preferencia; la omisión de este documento considerará la inasistencia como injustificada y dará derecho a **OMEGA S.A.** a dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno del Inspector de Trabajo; siempre y cuando la faltas injustificadas sean por más de tres días consecutivos.

Este documento deberá ser presentado dentro de las setenta y dos horas siguientes a que el trabajador se reintegró a sus funciones dentro de la empresa. Si no lo hace dentro del máximo establecido, procederá la aplicación de las sanciones establecidas en el primer párrafo de este artículo, pues se entenderá que jamás justificó la razón de su inasistencia.

Artículo 22.- El trabajador podrá solicitar permiso para salir del lugar de trabajo o para dejar de asistir a sus labores, mediante aviso escrito que se presentará con por lo menos veinticuatro horas de anticipación, indicando el motivo y el tiempo que ha de emplearse en él. La empresa se reservará la facultad de conceder o no los permisos que se soliciten, tomando en consideración las causas que lo motiven y las necesidades del trabajo.

Artículo 23.- Los permisos que se concedan constarán por escrito y se anotarán en los registros y controles respectivos.

Artículo 24.- El permiso se concederá con o sin derecho a la parte proporcional de la remuneración o con la obligación de reponer el tiempo invertido en éste, a juicio de la empresa, lo que se hará conocer al trabajador al momento de concederlo. Esta norma no se aplicará en los casos de enfermedad debidamente justificada y verificada por el IESS, la calamidad

doméstica debidamente comprobada, el ejercicio de sufragio o para atender requerimientos o notificaciones judiciales, pues en estos casos, los permisos serán remunerados.

La empresa considerará como calamidad doméstica, el fallecimiento de un familiar hasta el segundo grado de afinidad o consanguinidad, el matrimonio, el nacimiento de un hijo, hechos o situaciones que afecten directa o significativamente los bienes del trabajador y que sean debidamente calificados por su inmediato superior o por el departamento de Recursos Humanos, y los establecidos en la ley.

Artículo 25.- Licencia sin sueldo, es la situación en que se encuentra un empleado autorizado por el Gerente General, a quien se le permite ausentarse temporalmente del desempeño del cargo asignado, sin remuneración ni beneficio de ninguna clase. En el presente caso, el empleado deberá consignar en la Gerencia Financiera Administrativa el valor correspondiente al pago de sus aportaciones personales al IESS, a fin de depositar estos valores en dicho instituto.

Artículo 26.- Licencia con sueldo. El Gerente General de la empresa podrá autorizar licencia con sueldo en los siguientes casos:

- En aquellos contemplados por el reglamento específico del IESS en caso de enfermedad del trabajador.
- En el caso de licencia por paternidad establecido en el artículo 152 del Código del Trabajo.
- Por maternidad, de conformidad con lo establecido en el artículo 152 del Código del Trabajo, durante doce semanas, de las cuales dos deben tomarse antes del parto.
- Por lactancia dos horas diarias, al principio o final de cada jornada diaria de labor, durante nueve meses posteriores al parto.
- Por calamidad doméstica debidamente justificada.

CAPÍTULO QUINTO

OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS

Artículo 27.- Uso de internet.- Los empleados sólo pueden hacer uso de internet para tareas oficiales de la empresa. Está estrictamente prohibido el uso de internet para conversar, leer, navegar, bajar música y otros en horas de oficina ya que esto interfiere en el desempeño de labores.

Si un empleado fuese encontrado haciendo mal uso del internet en horas de trabajo, este será sancionado bajo la política de sistemas de acciones disciplinarias de la empresa.

El uso de internet para labores que no son de oficina se permitirá, previa la autorización correspondiente, únicamente en horas de almuerzo, antes o después de horas de oficina o feriados, con un máximo de 1 hora en cada periodo autorizado por la empresa, caso contrario la empresa se reserva el derecho de cobrar o descontar los costos de conexión a la internet.

Artículo 28.- Política de drogas, alcohol y tabaco.- La empresa reconoce que su futuro depende de la salud física y mental de sus trabajadores. El uso y comercialización de drogas afecta la imagen de la empresa. La posesión, uso y venta de drogas ilegales y el consumo de bebidas alcohólicas durante horas de trabajo, está estrictamente prohibido.

Cualquier empleado bajo la influencia del alcohol o drogas que no demuestre juicio alguno, desempeño o seguridad a los empleados u otros dentro de la propiedad de la empresa, durante horas de trabajo, será sancionado conforme el presente reglamento.

Todo empleado está en la obligación de notificar a la compañía el uso de medicación que pueda afectar su desempeño y comportamiento.

La compañía, previo consentimiento, podrá conducir un examen de droga y alcohol a los trabajadores que se encuentren involucrados en accidentes dentro de horas de trabajo, o que tengan problemas con el desempeño laboral. La compañía se hará responsable de los costos del examen de drogas y alcohol si es necesario.

Un resultado positivo post accidente de drogas y/o alcohol dará como consecuencia la terminación de la relación laboral, previo trámite de visto bueno ante el Inspector del Trabajo. El rehusar tomar esta prueba, será considerado como resultado positivo.

CAPÍTULO SEXTO

REMUNERACIONES

Artículo 29.- OMEGA S.A. no podrá efectuar retenciones o pagos por cuenta de los sueldos de los colaboradores por ningún concepto fuera de los ordenados por Gerencia General o por persona autorizada por **OMEGA S.A.**

Artículo 30.- La remuneración de los empleados será pagada por la compañía, en forma quincenal, en cualquiera de las siguientes formas: a través de acreditación en una cuenta de ahorros de un banco local y/o un cheque de la compañía. Para los trabajadores con contrato de servicio prestado por horas, la remuneración será pagada en forma mensual.

Artículo 31.- El valor de la remuneración será pagado directamente al empleado o a la persona que éste haya autorizado por escrito para ese efecto, debiendo firmar el comprobante o rol correspondiente. Al momento de recibir el pago deberá comprobar la exactitud de lo pagado.

Artículo 32.- Es de su absoluta responsabilidad realizar las marcaciones de entrada y salida de acuerdo al turno de trabajo el cual garantice la asistencia a sus labores diarias, la hora de ingreso es la hora que inician sus labores, caso contrario, de ingresar diez minutos de la hora establecida se

considerará como FALTA LEVE; y se pagará el tiempo efectivo de trabajo; no obstante, el que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el que faltare injustificadamente a una jornada completa en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas.

Artículo 33.- Los valores que los trabajadores adeudaren a la compañía por concepto de:

- a) Aportes personales, cuotas de amortización de préstamos quirografarios e hipotecarios que adeuden al IESS.
- b) Pensiones alimenticias y de subsistencia ordenadas judicialmente a favor familiares del empleado.
- c) Cuotas o descuentos por bienes y servicios recibidos por o a través de cooperativas, siempre que el trabajador lo autorice.
- d) Multas de acuerdo a lo determinado en el presente reglamento o en el Código del Trabajo.
- e) Y las demás que se establezcan por la Ley y por la compañía.

Serán liquidados y descontados en el pago quincenal, en el monto que corresponda según el acuerdo convenido.

Artículo 34.- El trabajador será responsable de las labores encomendadas. En caso de negligencia en la prestación de sus servicios, pérdida y/o destrucción en la manipulación de bienes a cargo del trabajador; el empleador cobrará un porcentaje al trabajador por daños y perjuicios a la compañía descontándolo de su remuneración mensual, hasta completar la reposición del perjuicio causado; a menos que el empleado devuelva lo perdido o destruido mediante la entrega de una especie equivalente en calidad y características a la anterior.

Artículo 35.- El trabajador que desee separarse de la compañía, deberá comunicar mediante escrito su decisión al empleador con un mínimo de

quince días de anticipación; con lo cual el empleador emitirá a favor del trabajador el correspondiente certificado laboral. De lo contrario, deberá pagar al empleador la indemnización estipulada en el artículo 190 del Código del Trabajo.

Artículo 36.- El trabajador que dejare de prestar servicios en la compañía o que saliere en goce de vacaciones o en uso de licencia, deberá entregar por inventario todos los equipos o bienes que le hayan sido entregados a su custodia y para el cumplimiento de sus labores. De no hacerlo y presentar alguna pérdida, el valor de los mismos será descontado del monto de su remuneración.

Artículo 37.- Todos los beneficios voluntarios, adicionales a los establecidos por Ley, serán entregados por la compañía siempre y cuando cuente con los recursos suficientes para tal efecto. Por lo tanto, no se constituyen en derecho adquirido por los empleados, ni formarán parte de su remuneración.

CAPÍTULO SÉPTIMO

OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES

Artículo 38.- Son obligaciones de los colaboradores, a más de lo indicado en el artículo 45 del Código del Trabajo y las demás determinadas por la Ley y este Reglamento, las siguientes:

1. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado, esmero apropiados, en la forma y en tiempo convenido y realizar toda actividad necesaria para evitar que la producción sea afectada.
2. Respetar en toda forma a los Directores, Gerentes, Jefes de sección, y a sus superiores departamentales; así como cumplir fielmente las órdenes emanadas de todos y cada uno de ellos.
3. Tratar con el mayor cuidado las máquinas, vehículo, herramientas, materiales, útiles y demás implementos que **OMEGA S.A.** le suministre

para la ejecución de su trabajo, restituir los materiales sobrantes y no usados, así como hacerse personalmente responsable por extravío o pérdida de la que le se ha entregado, no siéndolo por el normal deterioro que el uso corriente ocasionara si la pérdida ocurre por fuerza mayor o caso fortuito.

4. El trabajador conductor del vehículo está obligado a informar de la fecha en la que se debe prestar el mantenimiento respectivo del vehículo, y dar aviso inmediato de cualquier daño o imperfección que se produjere en el mismo.
5. El trabajador que conduzca un vehículo de propiedad de la empresa, será personalmente responsable por las contravenciones y delitos de tránsito, que se produjeran por imprudencia, desconocimiento y violación a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Transporte, Tránsito Terrestre y Seguridad Vial.
6. Guardar rigurosamente los secretos técnicos de los cuales tengan conocimientos por el trabajo que realizan, así como de los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicios a **OMEGA S.A.**
7. Los lubricadores deberán tener especial cuidado en el engrase de las máquinas para evitar perjuicio por su negligencia.
8. El colaborador prestará su contingente en algún otro trabajo eventual que pudiere ofrecerse cuando por cualquier motivo no pudiere desempeñar sus labores específicas.
9. La Gerencia de **OMEGA S.A.** es la única autorizada a ordenar la confección y entrega de tarjetas de presentación a los funcionarios o empleados que estime debe portarlo, en los casos que amerite.
10. Las contravenciones a las obligaciones enumeradas constituirán FALTAS GRAVES que **OMEGA S.A.** sancionará en la forma prescrita en este Reglamento Interno, excepto las siguientes que serán considerados FALTAS LEVES.
11. Conducirse con moralidad, observando conductas ejemplares durante el servicio y prestar su colaboración para propender al orden, moral y

disciplina de la empresa, procurando tratar al público y a los clientes con la mayor cortesía.

12. Acatar estrictamente todas las disposiciones de este Reglamento y el de seguridad e higiene y en especial las órdenes o instrucciones, ya sean verbales o escritas o por medio de rótulos, que reciban de sus superiores, para la mejor ejecución de su trabajo, así como para prevenir accidentes, epidemias o enfermedades.
13. Asistencia estricta a sus labores diarias marcando su cumplida.
14. Dar el aviso correspondiente dentro de las 24 horas posteriores en caso de falta de asistencia para la certificación ante su Jefe inmediato; avisando así mismo en la oficina de personal para los ajustes necesarios previa presentación de los certificados respectivos.
15. Dar aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a juicio del colaborador pueda perjudicar la marcha normal del trabajo, contribuyendo así al buen funcionamiento de **OMEGA S.A.**
16. Usar durante su permanencia de la planta la ropa de trabajo y los implementos de seguridad que la compañía entrega a sus colaboradores, pues todos estos elementos son propiedad de **OMEGA S.A.**
17. Registrar en el departamento de personal los cambios domiciliarios y más información para completar la tarjeta de récord personal de ley.
18. Hacer la limpieza de la máquina y el piso correspondiente, todo colaborador que este de turno está obligado a entregar la planta limpia y ordenada.
19. Hacer ingresar familiares o amigos a las dependencias de **OMEGA S.A.** con autorización de la Gerencia.

CAPÍTULO OCTAVO

COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES

Artículo 39.- Cuando un colaborador hubiere cometido una infracción fuera del trabajo y hubiere recaído contra él una sentencia judicial confirmada su culpabilidad, será despedido por este motivo del trabajo, previo el VISTO BUENO legal, pues tal comportamiento se asimila a FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno.

Artículo 40.- Si un colaborador observare una vida de embriaguez frecuente o en sus actos privados se comprobare atentado contra la moral y las buenas costumbres, será separado del trabajo previo el VISTO BUENO legal, pues tal comportamiento se asimila a FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno.

Artículo 41- Todo colaborador que manifiestamente no realizara todos su esfuerzo para mantener una buena productividad en la operación de sus actividades cotidianas en la empresa, y que debidamente comprobada atente contra esta, será separado del trabajo previo el VISTO BUENO legal, pues tal comportamiento se asimila a FALTA GRAVE al presente Reglamento Interno.

Artículo 42.- Toda materia elaborada o prima; que sea encontrado en poder de un colaborador, para sacarlo de la empresa en forma sospechosa, será considerado FALTA GRAVE y será separado por este motivo del trabajo, previo el visto bueno legal, pues tal comportamiento se asimila falta grave del presente reglamento interno.

CAPÍTULO NOVENO

BODEGUEROS, DESPACHADORES, Y GUARDIANES

Artículo 43.- Los bodegueros, despachadores y guardianes, en cumplimiento de sus deberes tendrán las obligaciones que se les haya indicado correctamente para el fiel cumplimiento de los requerimientos y naturaleza de sus labores, estando obligados más que ningún grupo a respetar la presente Reglamentación y observar las siguientes normas:

1. Están obligados a la vigilancia constante en resguardo de la seguridad de los bienes de **OMEGA S.A.**
2. Controlarán el orden y no permitirán el acceso a las dependencias de **OMEGA S.A.** de personal extraño a la misma.
3. Podrán revisar cualquier vehículo que abandone las instalaciones cuando tengan el presentimiento que se lo utiliza como medio para perjudicar a **OMEGA S.A.**, aunque sea particular o conducido por empleados considerados como jefes, siempre dentro del marco de la cultura y corrección recomendables en estos actos.
4. Darán cuenta de toda incorrección que observaren e impedirán la consumación de todo hecho punible que comprobaren e informarán minuciosamente de todo lo ocurrido a su jefe inmediato.
5. El control nocturno lo harán mediante el sistema de estaciones a base del reloj.
6. Llevarán en la caseta de entrada los controles que se establecieron para el movimiento de vehículos, personas, máquinas y otros, anotados en un libro las novedades en general.
7. Están obligados a portar constantemente las armas que se les entregan y mantenerlas en buen estado de funcionamiento y permanecerán lo mejor presentados que les sea posible, durante el día y la noche.
8. Deberán revisar cualquier persona que abandone las instalaciones sean colaboradores o no que hayan ingresado a la planta solicitándoles permitir su inspección.

El incumplimiento de estas obligaciones será considerado FALTA GRAVE.

Artículo 44.- Los guardianes deberán prestar toda su colaboración y ayuda a los colaboradores de empresas dedicadas al servicio de guardianía privada, que eventual o permanentemente la compañía contratada para reforzar los servicios y sistemas de seguridad de sus instalaciones.

Artículo 45.- Los guardianes estarán obligados a tener a su inmediato alcance los números telefónicos de las instituciones públicas o privadas que presenten servicio de asistencia y ayuda para casos de emergencias.

CAPÍTULO DÉCIMO

FALTAS GRAVES Y LEVES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 46.- A más de las determinadas en el artículo 46 del Código del Trabajo, así como en las demás normas previstas en ese mismo Código, en otras leyes y en este Reglamento Interno, está prohibido a los trabajadores de la compañía **OMEGA S.A.** lo siguiente:

FALTA GRAVES

1. Ingerir bebidas alcohólicas, fumar o administrar sustancias estupefacientes en los lugares de trabajo o presentarse a laborar bajo los efectos del alcohol.
2. Usar indebidamente o para distintos fines a los que por su naturaleza o función están destinados, las oficinas, dependencias, cuartos de baño, etc. de la compañía.
3. Ingresar a las instalaciones de la compañía en días y horas no laborables, sin haber obtenido autorización previa; así como también permitir el ingreso de personas extrañas a la compañía o a las dependencias que están reservadas exclusivamente para el uso del personal que en ella presta sus servicios, en horas no laborables o cuando no se encuentre el resto del personal.

4. Portar armas de cualquier clase dentro de las dependencias de la compañía.
5. Participar en juegos de azar dentro de las dependencias de la compañía.
6. Hacer escándalos, participar en grescas o algazaras dentro de las dependencias de la compañía, u ofender de palabra u obra a sus superiores o compañeros de trabajo en general.
7. Dejar de laborar dentro de la jornada de trabajo, abandonar su sitio de trabajo o las dependencias de la compañía, sin contar con autorización expresa de sus superiores.
8. Encargar a otra persona el trabajo que se le haya asignado, sin causa que lo justifique y sin autorización expresa.
9. Oponerse a las disposiciones que le impartan sus superiores para el desempeño de sus labores.
10. Ejecutar trabajos ajenos a la compañía dentro de las horas de trabajo.
11. Hacer propaganda política o religiosa dentro de las dependencias de la compañía, en horas de trabajo o fueran de ellas.
12. Enterarse y/o divulgar el contenido de cartas, comunicaciones o documentos dirigidos a la compañía o por esta, a menos que le corresponda hacerlo en razón de las labores que desempeñe.
13. Suscribir comunicaciones de cualquier índole, hacer declaraciones o dar información pública a nombre de la compañía a menos que le corresponda hacerlo en razón de las labores que desempeñe o que cuente para ello con orden escrita del representante legal.
14. Divulgar cualquier información que por razones de su trabajo hubiere llegado a su conocimiento y tenga carácter de reservada, especialmente en lo relacionado a aspectos disciplinarios.
15. Recibir primas o gratificaciones, obsequios o donaciones de los proveedores o de cualquier otra persona, por cuestiones ligadas a su trabajo en la compañía.
16. Negarse a trasladar en comisión de servicio, fuera de su lugar habitual de trabajo, cuando la compañía lo requiera.

17. Borrar, rectificar o alterar de cualquier manera el registro de asistencia propio o de terceros, los comprobantes de pagos de sueldos o salarios o cualquier otro documento elaborado por la compañía o que este dirigido a ella; sin perjuicio de someterse a las acciones y sanciones penales a que hubiere lugar.
18. Ingresar a las dependencias e instalaciones de la compañía, de cualquier clase de bienes muebles propios o de terceros, sin contar con la autorización de sus superiores.
19. Aprovechar la posición que se mantenga dentro de la compañía para obtener ventajas o contratos personales.
20. Mantener relaciones amorosas entre compañeros de trabajo dentro de la compañía o con los clientes de la misma; en el caso de ocurrir tal eventualidad, esta deberá ser comunicada a su jefe inmediato para conocimiento de la Gerencia.
21. Descuidar los bienes y/o activos entregados para su custodia y labor en el desarrollo de sus funciones.
22. Tener relaciones de trabajo con empresas, que no sea la compañía, o cualquier otra actividad que pudiere generar un potencial conflicto de intereses.
23. Involucrar a la compañía en el mal manejo de sus finanzas y problemas legales personales.
24. Introducir a la compañía: Literatura, videos obscenos, que atenten contra los valores morales y éticos personales y de la institución.
25. Concurrir a reuniones de tipo políticos o actos contrarios a los buenos principios morales o éticos con el uniforme, distintivo y/o vehículo de la compañía.
26. Realizar proposiciones indecorosas y ofensivas, chantajes y comentarios que atenten contra la dignidad y la vida privada de los empleados.
27. Dormir, distraerse en cualquier forma durante su labor e interferir en las labores de sus compañeros de trabajo.

28. Salir en goce de vacaciones o en uso de licencia sin entregar por inventario escrito todos los equipos o bienes que estén bajo su custodia y para el cumplimiento de sus labores.
29. Almacenar o revisar información confidencial referente a la organización sin previa autorización.
30. Todo colaborador estable tendrá su carné de identificación otorgado por **OMEGA S.A.** y si este se extraviare o fuese objeto de sustracción, deberá ser reportado por escrito al departamento de personal cuando el colaborador cesare en sus funciones, deberá devolver este documento antes de cobrar su liquidación. Así mismo cuando se renueve este documento será contra entrega del que caduca, en caso contrario, el colaborador cubrirá su valor.

FALTAS LEVES

(DEBERÁN SER JUSTIFICADAS)

- Llegar atrasado a su lugar de trabajo.
- Concurrir al trabajo incorrectamente uniformado.
- Mal uso del tiempo y equipos de trabajo.
- Falta de amabilidad y cordialidad entre compañeros.
- Contestar despectivamente a sus superiores o compañeros de trabajo.
- Ingerir alimentos y bebidas dentro de las instalaciones de la compañía o mientras se atiende al público
- No apagar y cubrir correctamente el computador y demás utensilios a la hora de salida.
- Utilizar el computador de otra persona, sin previa autorización.
- Instalar software no autorizado.
- No tener las debidas precauciones al utilizar las computadoras e impresoras.
- Hablar, chatear con el celular de temas que no corresponden a las labores encomendadas a realizar en su puesto de trabajo.

- No participar en eventos o actividades de la compañía habiendo sido previamente notificados.
- Utilizar los recursos de la compañía para actividades personales sin autorización expresa.
- Incumplimiento de sus responsabilidades u órdenes de trabajo.
- Hacer uso de los equipos e instalaciones que sean de uso exclusivo de la Gerencia y Presidencia de la compañía, sin previa autorización.

CAPÍTULO DÉCIMO PRIMERO

SANCIONES

Artículo 47.- Las FALTAS GRAVES se multarán hasta con el 10% de sueldo mensual; previa notificación por escrito del tipo de falta.

La segunda falta grave dará derecho al empleador a solicitar un visto bueno ante el Inspector de Trabajo.

Artículo 48.- Las FALTAS LEVES se multarán hasta con el 10% de sueldo semanal (obreros); quincenal (oficina y supervisores), previa notificación por escrita del tipo de falta.

Cometer cualquier falta leve por tres ocasiones se convierte en una grave.

CAPÍTULO DÉCIMO SEGUNDO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 49.- En caso de accidente de trabajo la empresa prestará los primeros auxilios que estén dentro de su alcance hasta que el trabajador sea trasladado al servicio de emergencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 50.- Todo cuanto no estuviese previsto en este reglamento, se estará y observará lo dispuesto en el Código del Trabajo y demás Leyes y Reglamentos pertinentes. Este reglamento interno en el trabajo, se entenderá conocido y aceptado por todos los trabajadores de la empresa **OMEGA S.A.** La ignorancia de las normas contenidas en este Reglamento no excusa a los trabajadores ni al empleador.

Artículo 51.- En caso de solicitud de visto bueno se observará el procedimiento señalado en el Código de Trabajo vigente.

Artículo.52.- La empresa se reserva el derecho de presentar modificaciones o reformas al presente Reglamento, ante la autoridad del trabajo para su aprobación.

Artículo 53.- Este Reglamento estará en vigencia a partir de su fecha de aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo y la empresa lo exhibirá en un sitio visible del local de trabajo, para conocimiento de todos sus trabajadores; así mismo lo repartirá a sus trabajadores en ejemplares del mismo texto y valor.

La Administración.

OMEGA S.A.

Por confidencialidad se reservará el nombre del gerente y abogados.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La implementación de proyectos para mejorar ciertas áreas de la organización, son los mejores mecanismos ya que permiten el crecimiento empresarial en el mercado local e internacional de las compañías.
- La tecnificación de sistemas de gestión de personas, con el principal objetivo de mejorar las condiciones laborales del personal, permitiendo ubicar a las personas en puestos de trabajo que logre desarrollarlos personal y profesionalmente, y así pueda enfrentar posibles retos o adversidades presentes en el mercado globalizado, con el fin de lograr los objetivos organizacionales de una manera eficaz y eficiente.
- El desarrollo de la presente investigación descriptiva ayudará a Identificar las competencias requeridas del Talento Humano para cada cargo y así aprovechar la ejecución efectiva de las funciones de los colaboradores.
- Este trabajo de titulación permitirá a la empresa disponer de un departamento de talento humano encargado del control del personal, mejoramiento en la comunicación interna e iniciativas para posibles estrategias de integración de los trabajadores, con el fin de crear un ambiente laboral adecuado e idóneo para su personal, y así conseguir los objetivos y metas propuestas por la organización.

- Finalmente con la propuesta del diseño del departamento de Talento Humano con sus reglamentos, políticas, procedimientos y otros, permitirá a la empresa la ejecución de los procesos de admisión, selección, inducción y la evaluación del desempeño basado en competencias, que facilitará la administración del personal, inclusive asignar programas eficientes de entrenamiento y desarrollo.

5.2 Recomendaciones

- Mantener los estándares de los esquemas en los reportes y procedimientos, a fin de no generar desviaciones en procesos de administración de información y actividades del área de talento humana.
- Establecer una retroalimentación constante durante un tiempo considerable mínimo de un año desde la implementación del departamento, principalmente en los subsistemas, priorizando solucionar posibles vacíos en procedimientos y actividades preestablecidos, dando los correctivos necesarios para el desenvolvimiento óptimo de las funciones y objetivos del área de talento humano.
- Profundizar los sistemas de evaluación y control, con el fin de consolidar el área de talento humano, mejorando los procedimientos, y así detectar posibles áreas críticas en la organización.
- Dar seguimiento periódico a los costos generados en el departamento, a fin de que la inversión generada sea rentable en el tiempo.
- Verificar que las actividades del área de talento humano y objetivos organizacionales se encuentren alineadas, sobre todo cuando se efectúen cambios en el futuro tanto en procedimientos como en actividades específicas.

7. Bibliografías

- Alles, M. (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional, Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia. 2da Edición. Granica. Argentina.
- Alles, M. (2011). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencia, 2da ed. 6ta reimp., Granica, Buenos Aires.
- Amoros, E (2007). Comportamiento Organizacional. USAT. Peru
- Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill, quinta edición, p.128.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, Novena edición, Mc Graw Hill, México.
- Chiavenato, I., (2004). Administración de los nuevos tiempos, 1era edición. Mc Graw Hill, Bogotá.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998) Working Knowlegde. Harvard Business School Press. Boston.
- Hitt, M., Black, S. & Porter, L (2006) Administración, novena edición, Pearson Educación, p. 8.
- Huang, K. , Lee, Y. , Wang, R. (1999) Calidad de la informacion y gestion del conocimiento. Aenor. Madrid.
- Jiménez, J. (2004) La administración como conocimiento científico o estudio descriptivo. México, p. 167-181.

- Koulopoulos, T. y Frappaolo, C. (2001) Smart Lo fundamental y mas efectivo acerca de la gerencia del conocimiento, Mc Graw Hill, Bogota.
- Mondy, W., (2010) Administracion de recursos humanos, decima primera edición, Prentice Hall, Mexico.
- Moya – Angeler, J. (2001) Origen y situación actual de la gestión del conocimiento. Economistas. (p. 397-401)
- Muñoz – Seca, B. y Riverola, J. (1997) Gestion del conocimiento. Biblioteca IESE de Gestion de empresas, IESE, Universidad Navarra.
- Nonaka, I.;Takeuchi, H. (1995). “The knowledge – creating cpmpany. How Japanese companies creat e the dynamics of innovations”. Oxford University Press, New York.
- O’Dell, C. (2000) Potenciar la capacidad de la gerencia del conocimiento para crear valor. En gerencia del conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor, Fonciad, Venezuela.
- Pereda, S., Berrocal, F. & López, M. (2010) Gestión de recursos humanos por competencias y gestión de del conocimiento. Dirección y organización. No. 28 (p. 45).
- Reyes, A. (1997) Administración de empresas. Teoría y Prácticas. Editorial. Limusa. México.
- Robbins, S. (1998) Fundamentos de comportamiento organizacional. 5tan Edicion. Prentice Hall. Mexico.
- Sveiby (1997) “Arte de crear valor a partir de los activos intangibles”
- Werther, W. (2003) Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill, 5ta edición, p.6

8. Glosario

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

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

Estrategia: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Función: Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Política: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Producto: Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

Listado de siglas

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ARH: Área de recursos humanos

RRHH: Recursos Humanos

MRL: Ministerio de Relaciones Laborales

9. Anexos

Anexo N. 1

Modelo de entrevista para OMEGA S.A.

Área: _____

Cargo: _____

¿Existe falencias en el momento de la selección del personal para su contratación, por la carencia de un departamento de talento humano?

¿Cree usted que afecta a la empresa al no poseer un sistema de gestión de talento humano?

¿Qué opina usted, sobre la implementación de un departamento de talento humano para la administración del personal de la empresa?

¿Qué beneficios brindaría el departamento de talento humano a la empresa?

Anexo N. 2

Modelo de encuesta para OMEGA S.A.

Instrucciones de la encuesta

Lea cuidadosamente cada uno de las preguntas formuladas en la parte inferior y de la respuesta que mejor se adapte a su opinión, las posibilidades de respuestas son: SI (Totalmente de acuerdo), NO (Totalmente desacuerdo), NR (No Responde), marque con una X la respuesta deseada y utilice esferográfico de color negro, y acentuar con legibilidad.

Pregunta	SI	NO	NR
1.- Al iniciar su relación laboral le especificaron la totalidad de las funciones del puesto?			
2.- Tiene claramente fijada las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?			
3.- Le gusta su trabajo?			
4.- Usted, para cumplir con sus tareas laborales necesita realizar algún esfuerzo adicional?			
5.- Considera usted que la remuneración salarial que recibe, es justa con las tareas que realiza en su puesto?			
6.- Conoce cuáles son sus derechos como empleado?			
7.- La empresa le facilito un manual de funciones de su puesto de trabajo?			
8.- Cree usted que sus habilidades y capacidades superan a las que necesitan para el puesto?			
9.- Usted ha notado un desbalance en la distribución de las funciones de los puestos de trabajo?			
10.- Considera que es necesario tener capacitaciones, para tener un mejor desempeño y desarrollo laboral?			

Anexo N. 3

Hoja de Requerimiento de Personal

I. Datos Generales

Área Solicitante _____

Nombre del Inmediato Superior _____

Posición de la Vacante:

Gerente Coordinador Asistente Auxiliar Otros _____

II. Perfil del Aspirante al Cargo

Condiciones Personales:

SEXO: M F EDAD: DESDE: _____ HASTA: _____

ESTADO CIVIL: S C D VEHICULO: SI NO

OBSERVACIONES: _____

Estudios Requeridos: Bachiller SI NO Estudios Superiores: SI NO

Especialidad: _____

Conocimientos Adicionales: _____

Experiencia: SI NO Cuantos Años: _____

En qué área: _____

III. Características del Puesto, Cargo o Posición

Descripción de las Funciones: _____

Personal bajo su responsabilidad: SI NO

Anexo N. 4

INFORME PSICOLOGICO

Nombre del Aspirante:

Fecha: / /

Antecedentes Generales: _____

Pruebas Aplicadas: _____

Resumen y Observaciones: _____

Recomendaciones:

Apto

No Apto

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

APROBADO

Anexo N.5

Forma de Evaluación de Desempeño a Aplicarse

Nombre del Empleado: _____

Título y Cargo que Ocupa: _____ Fecha: / /

Por favor indique la evaluación del empleado colocando una x en la columna que considera apropiada.

	Excelente	Muy buena	Satisfactoria	Regular	Deficiente
Conocimiento del trabajo: Conoce y se desempeña satisfactoriamente en sus deberes y obligaciones que conlleva el puesto.					
Cantidad del trabajo: Ejecuta la cantidad de trabajo bajo condiciones normales y satisfactorias.					
Calidad del trabajo: Logra la eficacia, exactitud y claridad en su trabajo.					
Cooperación: Trabaja adecuadamente en equipo, se relaciona bien con sus superiores y subordinados.					
Iniciativa: Trata de obtener mayor responsabilidad, es emprendedor.					
Actitud: Muestra nivel de entusiasmo y disposición, deseo de triunfar.					
Juicio: Posee la capacidad necesaria para tomar decisiones lógicas y efectivas.					

Comentarios de los resultados: _____

Firma del supervisor: _____ **Fecha:** / /

Departamento al que pertenece: _____

Firma del empleado: _____

Anexo N. 6

Muestra del Método de Escalas Graficas-Evaluación de Desempeño

Instrucciones:

Por favor considerar el comportamiento de venta en el trabajo en el último periodo de evaluación. Lea cada enunciado cuidadosamente, y luego seleccione el casillero que indique el grado de desenvolvimiento que ha tenido el trabajador, si ha demostrado ser eficiente o ineficiente.

Utilice la siguiente escala:

Siempre	95-100%
Frecuentemente	85-94%
A veces	75-84%
Rara vez	65-74%
Casi nunca	0-64%

<u>Productividad de venta</u>	<u>Siempre</u>	<u>Frecuentemente</u>	<u>A veces</u>	<u>Rara vez</u>	<u>Casi nunca</u>
Revisa índices de productividad con el superior.					
Sugiere a los compañeros de trabajo formas de incrementar las ventas.					
Formula objetivos específicos para cada contrato.					
Se concentra más en el producto que en los problemas del cliente.					
No atiende al cliente inmediatamente.					
Se anticipa a las preocupaciones y dudas del cliente.					

Anexo N.7

Evaluación de capacitación a utilizarse

Nombre: _____ Fecha: / /

Título del curso: _____ Instructor: _____

Referente al contenido del curso:	SI	NO
¿Lleno el curso sus expectativas?	___	___
¿Estuvo bien organizado el contenido?	___	___
¿Estuvo el tiempo adecuado para el material que se cubrió?	___	___

Si su respuesta es NO a cualquiera de las preguntas anteriores, por favor explique su respuesta:

¿Qué información adicional incorporaría al curso?

**¿Qué información sacaría del programa que se dictó en el curso?
Explique**

Comentarios adicionales:

Con respecto al instructor:

	SI	NO
Estuvo el instructor bien informado sobre el tema		
Organizo adecuadamente y lógicamente el tema		
Fue entusiasta y sabia llegar a la audiencia		
Motivo a la participación de la audiencia		
Contesto adecuadamente las preguntas formuladas		
Poseía una presencia y postura profesional		

Anexo N.8

Cuestionario para elaboración de perfiles y descripciones de cargo

Nombre del cargo: _____

Departamento: _____

Fecha: / /

Nota: Este cuestionario ha sido diseñado para describir las actividades y responsabilidades de cada puesto dentro de su área de trabajo. Por favor lea cuidadosamente todo el cuestionario e instrucciones antes de responder cualquier pregunta.

Recuerde que esta describiendo el puesto y no a la persona que lo está ocupando actualmente. Procure proporcionarnos la mayor cantidad de información posible; si algo no puede llenar, no se preocupe, el personal de RRHH le aclarara cualquier duda.

OBJETIVO DEL CARGO

Describa brevemente el objetivo principal del puesto:

PERFIL DEL CARGO

Nivel de Educación:

Indique el nivel mínimo de educación formal requerido para desempeñar este puesto. Marque con una X, e indique el tipo de carrera o instrucción necesaria.

NIVEL	X	CARRERA
Secundaria		
Secundaria Técnica		
Tecnología		
Carrera Universitaria Incompleta		
Carrera Universitaria Completa		

Especialización		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		
Otros		

EXPERIENCIA:

Tiempo de experiencia requerida para desempeñarse en el cargo:

(Indique el cargo)

TIEMPO	EN EL CARGO	CARGOS SIMILARES	INDIQUE CARGO
0 a 6 meses			
1 a 3 años			
3 a 5 años			
5 a 7 años			
Más de 7 años			

CONOCIMIENTOS:

¿Cuáles son los conocimientos Técnicos, Teóricos y Prácticos necesarios para cumplir con las obligaciones de este puesto?

(Cursos adicionales, conocimientos especiales, etc.)

INDISPENSABLES	DESEABLES

Características de Personalidad. (Marque con una X)

CONFIABLE		CRITERIO		ADAPTABILIDAD	
RESPONSABLE		CREATIVO		ESTABILIDAD EMOCIONAL	

COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA		ANALITICO		CAPACIDAD DE TRABAJO SIN SUPERVISOR
CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO		LIDERAZGO		
OTRAS:				

Habilidades- Aptitudes Especiales: (Marque con una X)

MEMORIA AUDITIVA		HABILIDAD NUMERICA		OTRAS:	
MEMORIA VISUAL		PERCEPTIVO			
CAPACIDAD DE PLANIFICACION		FLUIDEZ VERBAL			

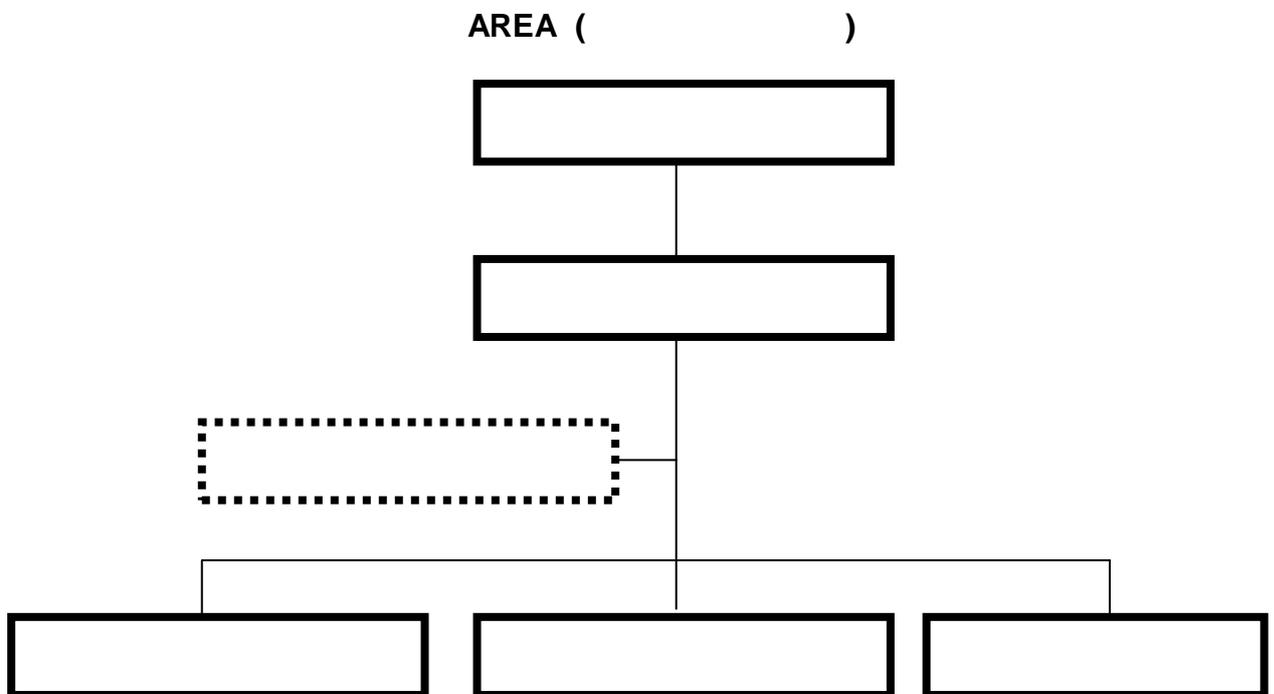
Competencias Organizacionales: (Marque con una X) Puede marcar varias competencias. Califique del 1 al 10 las competencias indispensables, y del 1 al 5 las competencias deseables.

	INDISPENSABLES	PUNTAJE	DESABLES	PUNTAJE
Sentido de Oportunidad				
Optimización de Recursos				
Innovación				
Capacidad de Aprendizaje				
Enfoque Hacia el Cliente				
Trabajo Bajo Presión				

Mejoramiento continuo				
Orientación y Responsabilidad por Resultados				
Liderazgo				
Toma de Decisiones				
Capacidad de Negociación				

ORGANIGRAMA:

Utilizando el boceto, detalle el nivel de reporte y supervisión del cargo:



Supervisión de Personal:

¿Cuánto personal le reporta en forma directa a este puesto?

Nombre los cargos que supervisa directamente:

¿Cuánto personal le reporta en forma indirecta en este puesto?

Nombre los cargos que supervisa indirectamente:

Relaciones interpersonales

¿Como parte de su trabajo regular, requiere este puesto relacionarse con otras personas? Y ¿Por qué?

Document [TESIS TALENTO HUMANO CLAUDIA FINAL.doc](#) (D15126240)

Submitted 2015-08-31 13:43 (-05:00)

Submitted by carolamenacampoverde@gmail.com

Receiver carola.mena.ucsg@analysis.urkund.com

Message [TESIS 2014] [Show full message](#)

3% of this approx. 43 pages long document consists of text present in 5 sources.

List of sources

81%	COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL TALENTO HUMANO PARA CADA CARGO Y ASÍ APROVECHAR ...	<input type="checkbox"/>
46%	Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS, PARA FACILITAR LA ADMINIS...	<input type="checkbox"/>
75%	EL PRESENTE PROYECTO HA SIDO DESARROLLADO CON EL FIN DE APLICAR LA TEORÍA Y CONC...	<input type="checkbox"/>
83%	HERRAMIENTA QUE NOS PERMITA UNA MEJORA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. * * ...	<input type="checkbox"/>
84%	LA RELEVANCIA DEL MÉTODO EMPLEADO SE ARGUMENTA EN LOS BENEFICIOS QUE GENERA E...	<input type="checkbox"/>
PROYECTO GRUPO ORDOÑEZ.docx		<input type="checkbox"/>

0 Warnings Reset Export Share Help

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA:

ADMINISTRACIÓN Trabajo de titulación Previa Obtención del Título de Ingeniero Comercial TÍTULO:

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL AÑO 2016, EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO" AUTOR: Rodríguez Maldonado, Claudia Andrea TUTOR: Carola Mena

Guayaquil, Ecuador 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA:

ADMINISTRACIÓN

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Claudia Andrea Rodríguez Maldonado, como requerimiento parcial para la obtención del

Título