



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL CRECIMIENTO
EMPRESARIAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO SAN FRANCISCO DEL
CANTÓN MILAGRO**

AUTOR:

Joe Stanley Navarro Chávez

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de

INGENIERO COMERCIAL

TUTORA:

Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

22 de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Navarro Chávez Joe Stanley**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTORA

f. _____

Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, a los 22 días del mes de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Navarro Chávez Joe Stanley**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de diseño para la implementación del departamento de talento humano para el crecimiento empresarial de la estación de servicio San Francisco del Cantón Milagro**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 22 días del mes de septiembre del 2017

EL AUTOR

f. _____

Navarro Chávez Joe Stanley



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Navarro Chávez Joe Stanley**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de diseño para la implementación del departamento de talento humano para el crecimiento empresarial de la estación de servicio San Francisco del Cantón Milagro**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de septiembre del 2017.

EL AUTOR

f. _____

Navarro Chávez Joe Stanley

REPORTE URKUND

URKUND

Documento [TESIS-JOE-NAVARRO-2017-REV- 5.docx](#) (D30341435)

Presentado 2017-09-01 18:47 (-05:00)

Presentado por ptraverso2008@hotmail.com

Recibido paola.traverso.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje TT JOE NAVARRO [Mostrar el mensaje completo](#)

3% de estas 41 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

+	Categoría	Enlace/nombre de archivo	-
+		https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/12/11/recursos-humanos-rendimiento-fina...	✓
+		http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002	✓
+		http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf;jsessionid=...	✓
+	Fuentes alternativas		
+	La fuente no se usa		

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.
Tutor

Navarro Chávez Joe Stanley
Autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi tutora Ing. Paola Traverso, Msc, quien me ha sabido guiar acertadamente para desarrollar este trabajo de investigación que no hubiera sido posible sin su ayuda, por su colaboración, confianza y su gran apoyo en la elaboración del proyecto, con sus influencias directa e indirecta, gracias por ser mi maestra y amiga.

Navarro Chávez Joe Stanley

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por guiar mi camino y brindarme la sabiduría para cumplir con mis objetivos.

A mi tía Zaira por todo el cariño, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional en todo momento.

A mi esposa, por su comprensión, amor y estar pendiente de mi para lograr este objetivo.

A mis hijos por ser el motor que me ha impulsado a superarme.

A mis padres, por su valiosa dedicación, consejos que me sirvieron en todo momento.

Navarro Chávez Joe Stanley



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Priscila Sánchez Ube, Mgs.

DOCENTE OPONENTE

f. _____

Econ. Lucia Pico Versoza, Mgs

COORDINADORA DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Guayaquil 22 de septiembre de 2017.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE A-2017

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Master Paola Traverso, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del Joe Navarro Chávez, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO SAN FRANCISCO DEL CANTON MILAGRO** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 3% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2017 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO SAN FRANCISCO DEL CANTON MILAGRO** somos la tutora Master Paola Traverso y el Sr. Joe Navarro Chávez y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 8/10 Ocho sobre Diez.

Atentamente,

Msc Paola Traverso

JOE NAVARRO CHAVEZ

Índice General

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
REPORTE URKUND	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VIII
CALIFICACIÓN.....	IX
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I.....	19
1.1 Antecedentes	19
1.2 Definición del problema.....	28
1.3 Justificación	29
1.4 Importancia y naturaleza de la investigación	30
1.5 OBJETIVOS.....	30
1.5.1 Objetivo General	30
1.5.2 Objetivos Específicos.....	30
1.6 Preguntas de investigación	31
CAPÍTULO II.....	32
MARCO TEÓRICO	32
2.1 Marco teórico	32
2.1.1 Gestión del Talento humano	32
2.2 Estudio de las condiciones en las que opera la industria o actividad económica.....	51
2.3 Justificación de la necesidad de propuesta metodológica.	57
CAPÍTULO III.....	57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.1 Metodología de la Investigación.....	57
3.1.1 La población y la muestra	58

3.1.2 Tipo de muestra	59
3.1.3 Tamaño de la muestra	59
3.1.4 Métodos y técnicas	59
3.1.4.1 Métodos teóricos.....	59
3.1.3.2 Método empírico suplementario.....	59
3.1.5 Técnicas e instrumentos	60
3.1.6 Proceso estadístico de información.	60
3.2 RESULTADOS.....	60
CAPÍTULO IV.....	76
LA PROPUESTA	76
4.1 TEMA.....	76
4.2 JUSTIFICACIÓN.....	76
4.3 OBJETIVOS.....	76
4.3.1 Objetivo general.....	76
4.3.2 Objetivos específicos	77
4.4 Descripción de la propuesta.....	77
4.5 Clasificación de competencias.....	83
4.6 Evaluación por competencias	84
4.7 Priorización del personal para la Implementación del Departamento de Talento Humano.	87
4.7.1 Selección	87
4.7.1.1 Proceso de selección	87
4.7.2 Aplicación de personas.....	89
4.7.2.1 Diseño de cargos	89
4.7.2.2 Evaluación de Desempeño	90
4.7.3 Remuneración.....	90
4.7.4 Estructura salarial	90
4.7.5 Desarrollo del personal	91
4.7.5.1 Capacitación y desarrollo.....	91
4.8 Propuesta de implementación del Departamento de Talento Humano en la empresa gasolinera San Francisco.....	92
4.9 Costos de implementación del departamento de gestión humana.....	102
4.9.1 Costo de la inversión	102

4.10 Costos fijos y variables mensuales	103
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES.....	107
Bibliografía	108
ANEXO	111
.....	114

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Tiempo de labores en la empresa</i>	60
<i>Tabla 2. Conocimiento sobre las funciones y obligaciones</i>	61
<i>Tabla 3. Criterio sobre entrenamiento o inducción recibida</i>	62
<i>Tabla 4. Criterio sobre su inmediato superior</i>	63
<i>Tabla 5. Criterio sobre órdenes que recibe de más de un jefe</i>	64
<i>Tabla 6. Criterio sobre el nivel de captación de las órdenes que recibe</i>	65
<i>Tabla 7. Criterio sobre el ánimo al iniciar sus actividades laborales</i>	66
<i>Tabla 8. Criterio sobre las posibilidades de crecer</i>	67
<i>Tabla 9. Criterio sobre problemas personales del personal</i>	68
<i>Tabla 10. Criterio sobre solicitud de permisos</i>	69
<i>Tabla 11. Criterio sobre necesidades del personal</i>	70
<i>Tabla 12. Criterio sobre el clima de trabajo</i>	72
<i>Tabla 13. Criterio sobre propuesta</i>	73
<i>Tabla 14. Perfil de competencia del cargo del Gerente General</i>	78
<i>Tabla 15. Perfil de competencia de cargo asistente administrativo/supervisor</i>	79
<i>Tabla 16. Perfil de competencias de cargo del jefe de contabilidad</i>	80
<i>Tabla 17. Perfil de competencia del cargo de Auxiliar contable</i>	81
<i>Tabla 18. Perfil de competencia del cargo despachador/chofer</i>	82
<i>Tabla 19. Información general</i>	83
<i>Tabla 20. Formato de evaluación por competencias nivel ejecutivo</i>	85
<i>Tabla 21. Formato de evaluación por competencias nivel intermedio</i>	86
<i>Tabla 22. Costo de inversión</i>	102
<i>Tabla 23. Costos fijos mensuales</i>	103
<i>Tabla 24. Gastos fijos y variables</i>	103

Índice de Figuras

Figura 1. Subsistema de provisión o suministro de recursos humanos	42
Figura 2. Tiempo de labores en la empresa.....	61
Figura 3. Conocimiento sobre las funciones y obligaciones.....	62
Figura 4. Criterio sobre entrenamiento o inducción recibida	63
Figura 5. Criterio sobre su inmediato superior.	64
Figura 6. Criterio sobre órdenes que recibe de más de un jefe.....	65
Figura 7. Criterio sobre el nivel de captación de las órdenes que recibe	66
Figura 8. Criterio sobre el ánimo al iniciar sus actividades laborales	67
Figura 9. Criterio sobre las posibilidades de crecer	68
Figura 10. Criterio sobre problemas personales del personal.....	69
Figura 11. Criterio sobre solicitud de permisos.	70
Figura 12. Criterio sobre necesidades del personal	71
Figura 13. Criterio sobre el clima de trabajo	72
Figura 14. Criterio sobre propuesta.....	73
Figura 15. Logotipo de la empresa.....	75

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo se enfocó en una propuesta de diseño para la implementación del departamento de talento humano para el crecimiento empresarial de la estación de servicio san francisco del Canton Milagro, debido problemas que están disminuyendo el desempeño normal de los empleados, entre ellas esta los deficientes procesos administrativos y operativos que generan descoordinación de las diferentes procesos propios de la actividad de la empresa, situación que crea un ambiente no agradable en consecuencia influye en el desempeño del personal, lo que se refleja en los rendimientos financieros de la gasolinera. Motivo por el cual se establecieron los respectivos objetivos, los mismos que se cumplieron, lo cual permitió fundamentar todo el trabajo. Como universo objeto de estudio fue el personal a quienes se les aplicó una encuesta, herramienta de la cual se recabo información idónea que permitió afianzar la propuesta, en la cual se realizó el diseño de los respectivos perfiles de competencias de los cargos que mantiene la empresa, elaborar manuales de funciones que ayuden a definir las tareas y responsabilidades del talento humano, diseñar un organigrama estructural de la empresa y un flujo de efectivo para demostrar los gastos incurridos con la implementación de este departamento. De esta manera se concluyó con el proyecto propuesto.

Palabras claves: Talento, Crecimiento, Procesos, Administrativo, Desempeño, Rentabilidad.

ABSTRACT

The development of this work focused on a design proposal for the implementation of the human talent department for the business growth of the service station San Francisco in Milagro City, because there are too many problems that are reducing the normal performance of employees, including this the deficient administrative and operational processes that lead to the lack of coordination of the different processes inherent to the company's activities, a situation that creates an unpleasant environment and consequently influences the performance of the workers, which is reflected in the financial performance of the gas station. The reason for which the respective objectives were established, the same ones that were fulfilled, which allowed to base all the work. As the universe of study was the workers who were applied a survey, a tool that collected suitable information that allowed to strengthen the proposal, in which the design of the respective profiles of competencies of the positions held by the company, elaborate function manuals that help define the tasks and responsibilities of human talent, design a structural organization chart and a cash flow to demonstrate the expenses incurred with the implementation of this department. In this way it was concluded with the proposed project.

Key words: Talent, Growth, Processes, Administrative, Performance, Profitability.

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo enfocará en la estructura organizacional que actualmente mantiene la gasolinera San Francisco y así evaluar el desempeño de los trabajadores, para mejorar el desempeño del personal, puesto que este puede influir de manera positiva al logro de las metas, generando a los colaboradores confianza y desarrollo de nuevas habilidades que permitan el desenvolvimiento de las personas, al mismo tiempo que genere el beneficio entorno a la organización.

Para lograr el crecimiento empresarial de la gasolinera es importante seleccionar la estructura adecuada para el departamento propuesto, puesto que cada empresa es diferente, y puede adoptar esta medida en base a una necesidad, en este caso la existe, por lo tanto, se establecieron prioridades para acoplar y responder a la planeación estratégica de la alta gerencia de la gasolinera; donde se reflejará la situación de la organización, en cuanto a su tamaño, tipo de sistema y tipo de producción.

Para determinar estos factores dentro de la investigación se utiliza como instrumentos de investigación encuestas a los trabajadores. Información que permitió determinar la factibilidad de este proyecto.

Se emplearon diferentes teorías a través de conceptos como: gestionar al talento humano, evaluar desempeño, capacitación laboral, las cuales están relacionadas de manera directa con problemas ya existentes dentro de la organización objeto de estudio. Así mismo se considerará la aplicación de técnicas cuantitativas que se aplica para esta clase de proyectos con el propósito de obtener información veraz y establecer las debidas soluciones.

Dentro de esta clase de proyectos se consideró ciertas etapas que se deben de cumplir de forma ordenada, como son: planteamiento del problema, la observación, importancia del estudio, selección del tipo de investigación, de la población y muestra, recolección de los datos, análisis e interpretación de

los resultados. Desarrollando lo expuesto se podrá determinar la propuesta de solución al problema.

El análisis e identificación de cada uno de los factores que intervienen en el proceso de gestión de los recursos humanos fue una de las actividades que permitieron establecer una propuesta para que la gasolinera San Francisco pueda en cuanto al talento humano, seguir un proceso de contratación, proponer medidas de acción para conservar su personal y disminuir la rotación del mismo creando así un ambiente de colaboración y confianza entre los trabajadores que van desde el más alto hasta el más bajo nivel.

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

El hombre como un individuo social, establece una verdad totalmente aceptada, a partir desde la cual se establece la importancia que tiene la vida en comunidad y las interrelaciones personales, con el propósito de obtener objetivos comunes y para el desarrollo del ser humano en general. El hombre se desarrolla en diferentes ámbitos, posee una identidad y ciertas preferencias en cuanto a estudios, profesión, trabajo y otros ámbitos que le permiten desenvolverse y crecer como persona.

Una persona para desarrollarse plenamente en el ámbito laboral requiere de diferentes medios, que le permitan desenvolverse y proyectarse en las empresas, estas últimas requieren del Talento Humano para darle vida, impulso, creatividad y racionalidad a la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados y llegar hasta el punto de establecer un estatus que llame la atención tanto a clientes como a personal de alto grado de competitividad que desee trabajaren la empresa.

(Chiavenato, 2012), indica que: Las empresas se han visto sometidas a presurosos y continuos cambios, estos cambios no sólo son en lo que se refiere con la tecnología y a la productividad, sino del mismo modo comprenden las técnicas y criterios de gestión, en un intento por instaurar procedimientos administrativos apropiados para extender los beneficios y mermar los costos, en un ambiente sociopsicológico de cooperación para potenciar la calidad.

El contexto de la Gestión del Talento Humano está conformado por los colaboradores y las organizaciones. Los colaboradores pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Al final se debe concluir con un beneficio mutuo.

Es de importancia mencionar que la Gestión del Talento Humano en algunas empresas recibe el nombre de Administración del Talento Humano, Relaciones Industriales, Manejo de Personal, Administración de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, etc., que conllevan a los mismos objetivos y resultados.

En la actualidad existen diferentes definiciones para la Gestión del Talento Humano (GTH), Esparragoza, 2013 se inclina en el término como un acto de conquista para tratar de mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud siempre positiva y favorable, generando aquellos sentimientos de pertenencia con la organización.

El concepto tradicional de la empresa como un simple organismo de la productividad, abre una nueva perspectiva en el que al factor económico productivo, se une a otro componente de igual o mayor jerarquía: el factor humano. De esta manera la empresa no se considerará el único elemento productivo, sino que ya se habla de unidad económica y social, o según algunos autores, de comunidad de trabajo.

Benjumea (2012) define a La Gestión Humana como una fase de la administración que se ocupa de la utilización de la energía humana, intelectual y física para lograr los propósitos de una empresa organizada, donde se permite llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, integración y motivación de las personas de una organización.

Las instituciones y empresas contemporáneas incumben establecer organizaciones formadas por personas con una filosofía común, que se caractericen por la eficacia y la satisfacción profesional; de donde se concluye que los recursos humanos (RRHH) o también llamado Talento Humano, son tan trascendentales para la organización de tal manera que no pueden estar apartada de la función directiva general, por lo que la Gestión de Talento Humano (GTH), es tarea de todos, pero que debe ser orientada

por un Departamento de Talento Humano especializado en los procesos que tiene a su cargo.

En relación con estas predisposiciones existen varias particularidades que diferencia el estado de la GTH en la actualidad, entre los que es oportuno enfatizar los siguientes:

- El Talento Humano es el recurso más importante en el siglo XXI.
- El Talento Humano y su formación son una inversión, no un costo.
- El Talento Humano es una función proactiva y completa de la empresa.
- El Talento Humano enriquece la participación de los colaboradores.
- El acrecimiento de la producción del trabajo y la satisfacción profesional son objetivos inmediatos y fundamentales de la Gestión del Talento Humano.

Por tanto la Gestión del Talento Humano contemporáneo es tarea del Departamento de Talento Humano, en donde trabaja como un medio para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización requiere para lograrla misión y los objetivos, que interaccionan con el entorno interno y externo, y que es el resultado de la evolución del modelo gerencial de la autocracia, el individualismo y el continuismo a la colaboración, el trabajo en conjunto, la innovación, la proyección estratégica, la dirección por valores y la gerencia del conocimiento.

La Gestión del Talento Humano o Administración del Recurso Humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los colaboradores. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, capacitación y otras más.

La Dirección de personal

El modelo antiguo, centralizador y piramidal, burocrático y funcional, usados para establecer las organizaciones estructurales se tornó nocivo para

acompañarlos cambios y las transformaciones del entorno. Las organizaciones probaron montar nuevos modelos estructurales para estimular la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. En consecuencia la cultura organizacional reinante en las empresas dejó a un lado las tradiciones antiguas y obsoletas y se centró en lo actual, de esta manera se dio paso la innovación y al cambio de hábitos y de forma de pensar y actuar.

La función de personal surge, se despliega y desarrolla durante el último siglo hasta transformarse en una de los departamentos más dinámicos e importantes de la organización.

Este cambio se muestra en el ámbito industrial; de esta manera, la función del personal está establecida por los cambios continuo se influenciadas que la industrialización ha causado en las organizaciones y la sociedad. En esta situación presencia se vincula con la segunda revolución industrial. Entre los cambios estructurales y técnicos que formó la segunda revolución industrial enfatiza el nacimiento y difusión de los postulados de la organización científica del trabajo.

No cabe duda alguna en la actualidad, acerca de la importancia del elemento humano en la empresa, siendo enfático la diferencia del concepto que se le otorgaba al factor humano como factor de producción cuyo costo se pretendía minimizar, y la visión actual es la de un capital humano en el que se invierte conforme pasa el tiempo, así mismo, un medio cuyo papel motor se muestra en el intento de ampliar la competitividad de la empresa, buscando concordancias entre lo económico y lo social.

A secuela de que el factor humano se volvió más activo, y su momento creció, la dirección de personal fue agregando más funciones y tomando más medidas, llegando a lo que podríamos señalar moderna dirección de personal.

Con el pasar del tiempo la conceptualización de Relaciones Industriales sufrió cambio radical y cambió una gran ampliación pasando en torno a los

años de 1950, a ser nombrado Administración de Personal. Ahora no sólo debía intervenir para minimizar los conflictos, sino también administrar las personas según la legislación laboral vigente y corregir los conflictos que se presente de forma espontánea.

La Administración de Personal es el proceso de administración dirigido al aumento y preservación de la experiencia, la salud, los conocimientos, el esfuerzo y las habilidades de las partes de la organización, a favor del individuo, de la propia organización y del país en general.

La administración de personal, enuncia Fernández (2012) radica en administrar y desarrollar políticas, procedimientos y programas para predecir una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo en sí mismo.

La intención de la administración de personal es la de mejorar la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones normativas y socialmente comprometidos.

A partir de la década de los 80, la necesidad de concienciar de que los factores intangibles (personal, clientes, y sociedad) poseen un alto peso en la manera de formular e implementar las estrategias, así como factor estratégico de acuerdo a su capacidad para ayudar al fortalecimiento, la competitividad y el desarrollo de la empresa en un entorno turbulento lleva a la implantación del Departamento de Talento Humano también llamado Dirección de Recursos Humanos (DRH).

Como se puede apreciar, las definiciones anteriores, a pesar de ser planteadas por diferentes autores, mantienen la idea central de que la Administración de Personal actúa sobre dos elementos: la organización y los colaboradores.

Administración de los recursos humanos

La administración de los recursos humanos agrupa distintas disciplinas como la sociología, ingeniería, psicología, entre otras. En este espacio se emplean diferentes clases de prueba al ser humano para evaluar conocimiento, observar reacciones y las clases de conductas que este pudiera tener individual y colectivamente mediante la aplicación de evaluaciones psicológicas y varias entrevistas.

(Díaz & Carlos, 2014), mencionan que: La administración de recursos humanos usa métodos de acuerdo al entorno donde tenga que aplicarlas. Las técnicas de ambiente externo (enfoque exógeno) son: investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con instituciones de formación profesional, legislaciones laborales, etc.

Las metodologías ajustadas en el ambiente interno (enfoque endógeno) son: el estudio y descripción de los puestos, valoración de cargos, capacitación, pruebas del desempeño, plan de carreras, plan de beneficios sociales, política de seguridad, higiene y salarial, entre otras.

Las técnicas de ARH examinan la obtención y el suministro de datos y de acuerdo a ello se toma decisiones. Las técnicas que se aplican a las personas de una manera directa son: el reclutamiento, la entrevista, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación y el desarrollo de la persona. Las técnicas aplicadas indirectamente se dividen en dos: Según el cargo ocupado, análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos e higiene y seguridad.; y los planes genéricos que son: la planeación del Talento Humano, base de datos, plan de beneficios sociales, plan de carreras y administración de salarios.

Los incesantes cambios que se generan en el ambiente empresarial, la globalización de los negocios y la continua variación de escenarios a la que

tenemos que enfrentarnos en la actualidad, nos exigen investigar mecanismos que ayuden al aumento de la producción y calidad, mediante ajuste de procesos claros y unificados que admitan crear diferencia y obtener una ventaja competitiva. Esta ventaja se fundamenta en el capital humano, que hace que se diferencien las empresas son los conocimientos formados por los colaboradores que las forman, que resultan un elemento vital para el funcionamiento de la misma.

Las personas forman el principal activo de la organización; de esto se atribuye de que esta sea consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones triunfantes divisan que solo pueden prosperar, crecer y mantenerse de forma continua si tienen la capacidad de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, especialmente de los empleados”, por tal razón es indispensable tener una buena relación con los empleados, aprovechar los instrumentos, como motivación, capacitación y mejoramiento del ambiente laboral. Por tal motivo todos los entes deben proponer un entorno optimista, que ocasione que sus empleados se sientan en confianza, implicados, escuchados y a gusto al realizar sus labores, con ello se instaurara un clima favorable de total concordancia y cooperación, cumpliendo los objetivos individuales y empresariales.

De acuerdo a lo citado, es de total importancia que las organizaciones cuenten con un departamento especializado, encargado de los procesos de personal, como la selección, desarrollo y mantenimiento, todo esto con el fin de un mejoramiento continuo, que facilite brindar al cliente un mejor servicio, prestado por un personal competente, que permita mantener de esta manera un puesto privilegiado en el mercado. Teniendo en cuenta la importancia de las personas para las organizaciones tomaremos primeramente por definir los aspectos más relevantes que componen un área de Talento Humano en las organizaciones.

De acuerdo a (Chiavenato, 2012) menciona que: La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir

los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Otras definiciones sobre la gestión de talento humano indican, según (Chambers, 1998): La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.

En la práctica, la administración se lleva a cabo a través del proceso administrativo: planificación, ejecución y control. El uso adecuado de los recursos de una empresa, talento humano, no sólo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, como el conocimiento, las experiencias, la motivación, Intereses de vacaciones, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Arrobo Celi, 2013)

La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.- En este sentido organización se refiere al acto de estructurar, integrar y organizar los órganos y los recursos asociados en su administración; establecer relación entre ellos y asignar las retribuciones de cada uno. (Manene, Luis Miguel, 2012)

La organización como segunda función, en conjunto con la planificación, la dirección y el control representa parte del proceso administrativo. Dentro de las estructuras tradicionales y neoclásicas después de la planificación continúa la función de la organización. Para obtener los objetivos cuando los planes se establecen y las personas laboran con eficacia, las actividades se deben agrupar con lógica y retribuirse en autoridad para evitar los conflictos y la confusión. La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos, con el fin de alcanzar los objetivos determinados.

La organización consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir, establecer las actividades para conseguir los objetivos planeados.
- Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- Otorgar a las personas las actividades para que las ejecuten.
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos

En conclusión, como organización de empresas se pretende integrar un método científico, fundamentado en conocimientos de lo psicológico, administrativo, sociológico y económico, obtenidos de cada una de las ciencias sociales del cual son generados y, de forma superpuesta, creando una estructura cognitiva de tipo interdisciplinar.

La organización es la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para acceder el cumplimiento de sus objetivos, mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación”. En este caso, la organización se configura como un medio para la consecución de objetivos, y, por tanto, está íntimamente ligada al concepto de dirección estratégica para la mejora de su posición competitiva diseñando nuevas estructuras organizativas.

Relación del talento humano y la organización

Los enfoques modernos de gestión empresarial han llevado a denominar al presente siglo, como un tiempo de tendencia humanista en el que la gestión inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sustento de las organizaciones. (Solano & Alberto., 2013)

Hoy en día el conocimiento se reconoce como talento o capital humano y esto es así que algunas empresas de todo el mundo están incluyendo en sus estados financieros su capital intelectual. Aunque el factor monetario es vital y parece el más importante, es sólo a través de la gente que se toman decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el

capital humano el que puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones.

Para competir en un entorno globalizado y altamente competitivo de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se requiere un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir diferentes roles y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad. Para lograr esto, debemos esforzarnos por obtener el compromiso del talento humano, que sólo se alcanzará si hay equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva para la empresa es el talento humano.

Para lograr estos cambios, también es esencial contar con líderes con nuevos estilos y enfoques de gestión que, con su orientación, puedan lograr efectividad en las personas y en la empresa desde una perspectiva integral y también lograr una alta productividad en la organización. Por último, para que las empresas retengan a sus mejores empleados, indica algunas recomendaciones a tener en cuenta cómo lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

1.2 Definición del problema.

En los actuales momentos el nivel de productividad y competitividad de las empresas, ha hecho que el departamento de Talento Humano sea uno de los más importantes dentro de una organización empresarial. La misma que debe cumplir con objetivos de carácter personal, social y funcional, lo indicado repercutirá en los resultados económicos de la empresa.

El estudio está enfocado a la empresa gasolinera San Francisco, que lleva en el mercado no más de un año y medio, que desde hace unos 6 meses se han presentados problemas que están afectando el desempeño normal de las funciones diarias, entre ellas esta los deficientes procesos administrativos y operativos que generan descoordinación de las actividades internas y externas, situación que crea un ambiente hostil de trabajo en

consecuencia influye en el desempeño del personal, lo que se refleja en los rendimientos financieros de la gasolinera.

En el presente, la entidad no cuenta con un departamento de Talento Humano, lo cual produce inconvenientes en su crecimiento, debido a que al personal se lo selecciona de forma empírica, desaprovechando las habilidades y destrezas del individuo, adicionalmente no existe un manual de funciones que permita efectuar una evaluación global de desempeño en cada proceso, provocando ineficiencia en estos.

La idea es cambiar el rumbo laboral que tiene la empresa mediante el análisis costo - beneficio del proyecto, implementando un área de Talento Humano con un personal altamente calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

1.3 Justificación

Dentro del desarrollo de este estudio se analizará el proceso de investigación establecida en teorías aplicadas por distintos autores con el fin de tener conocimiento sobre el impacto en la empresa en lo que se refiere al Talento Humano, generando productividad, destreza y nuevos procesos eficientes, consiguiendo de esta manera resultado óptimo en el cumplimiento de los objetivos trazados. Para el estudio de estas teorías se incluyen referencias, informes y noticias de autores que se han referido sobre el problema planteado, esto con el fin de confrontar ideas e hipótesis y en consecuencia medir resultados que permitan sacar conclusiones y utilizar estos nuevos conocimientos para la solución del problema.

Para comprender el trabajo se considera el estudio de técnicas cuantitativas, igualmente se aplicará una metodología científica que se desarrollara para el estudio de problemas determinados con la finalidad de poder llegar a una solución, para esta clase de investigación hay que considerar ciertas etapas que se deben de cumplir de forma ordenada, que permita la adecuada recolección de los datos y por ende el análisis e interpretación de los resultados.

1.4 Importancia y naturaleza de la investigación

La relevancia de este trabajo radica en el conocimiento de las falencias que están afectando el desarrollo del personal, por ello la importancia de implementar el departamento de talento humano que a través de su gestión optimizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, igualmente la iniciativa individual de cada colaborador reconociéndoles sus habilidades y desempeño de sus compromisos laborales como medio de motivación, de esta forma alcanzar su máximo potencial en cada una de las acciones promovidas por el trabajador .Al mismo tiempo mejorar el clima laboral, ya que se señalará las necesidades de cada departamento y de esta manera se planificará formaciones que ayuden en el desenvolvimiento de los trabajadores. El propósito es alcanzar un alto nivel de producción que incida positivamente en los intereses financieros de la empresa.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta para implementar un departamento de talento humano, a través de técnicas investigativas que permitan optimizar las gestiones internas y externas de la empresa gasolinera San Francisco del cantón Milagro.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer el marco teórico y legal que permitan fundamentar el diseño de propuesta para implementar el departamento de recursos humanos.
- Realizar un diagnóstico de situación actual de la empresa gasolinera San Francisco, en base a los procesos y gestión del Talento Humano.
- Determinar la metodología adecuada al tema objeto de estudio, que permita una mejor comprensión de toda la información que se detallará.
- Diseñar la propuesta para la implementación del departamento de Gestión de Talento Humano.

1.6 Preguntas de investigación

¿Qué importancia tiene el marco teórico y legal para fundamentar el diseño de propuesta para implementar el departamento de recursos humanos?

¿Qué incidencia tiene la realización de un diagnóstico situacional en la empresa gasolinera San Francisco?

¿Qué incidencia tiene la metodología investigativa en el desarrollo del tema objeto de estudio?

¿De qué manera el diseño de propuesta para la implementación del departamento de Gestión de Talento Humano incidirá en el crecimiento empresarial de la empresa gasolinera San Francisco?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Gestión del Talento humano

En la actualidad el talento humano y la gestión por competencias en las empresas no son lo mismo, los cambios diarios en el mundo han influido directamente en las acciones normales de las organizaciones, consecuentemente, cada mecanismo que conforma las empresas deben moldearse para ajustarse de manera óptima a estos cambios.

Todo factor eficaz y productivo debe trabajar eficientemente en el resultado de los objetivos que son parte de estos cambios; Aquí es donde es estudio de los recursos humanos se obtiene como talento humano, cuyo factor debe considerarse de real importancia para aumentar sus habilidades e incrementar sus capacidades hasta el punto de defenderse por sí mismo y brindar lo mejor de su trabajo, sintiéndose satisfecho con lo que ejecuta.

Considerando que la que la mayor fuerza que tiene el talento humano son: habilidades que forman partes del individuo, conocimiento, su salud y la calidad de las prácticas laborales, así como se considera primordial para la producción de la economía moderna, puesto que se basa en la formación, difusión y el uso del conocimiento. Anteriormente se consideró que lo más relevante era el progreso económico en la actualidad es distinto ya que la relación entre la educación y el progreso económico es fundamental. La creciente importancia del talento humano se ha convertido en una estrategia para las empresas.

El potencial humano en las organizaciones.

Los elementos involucrados en toda organización deben estar coordinados de forma correcta para poder lograr los objetivos de la misma, una organización es lo que la gente hace. Los objetivos de la organización

resultan por la competencia, los mercados nuevos, la permanencia en el mercado, etc. Los objetivos individuales, por otro lado, pasan de lo material y son: las necesidades sociales, físicas, de poder, de autoestima, la seguridad, etc. La superación de una organización es integrar los objetivos de la organización y los objetivos personales, por lo que las persona está dispuesta a realizar inversiones particulares tales como: buen rendimiento, cumplimiento, creatividad, generar valor, de esta manera la organización premiará con compensación, Y otros beneficios.

Para que una organización sea más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, encontrar soluciones, gestionar mediante la instilación del liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales, escuchar al trabajador en los niveles operativos, hacer que sea parte de la Toma de decisiones, Teniendo en cuenta que quien conoce mejor a la empresa es su personal.

Talento Humano

La competencia de la persona que comprende y entiende de forma inteligente la manera de solucionar problemas en determinada ocupación, asumiendo sus capacidades (conocimientos, actitudes y habilidades) experiencias, destrezas, y aptitudes, estas capacidades se alcanzan con la preparación, el estudio y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la empresa efectúa en la preparación del personal como medios con el fin de lograr el objetivo general de incrementar la productividad.

El departamento de recursos humanos

En los últimos años ha existido un gran crecimiento en todas las empresas en cuanto al manejo del capital humano, por lo que es necesario que ESFEL S.A., posea un sistema confiable y adaptable a los innumerables y rápidos cambios, Reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone para ello, se propone que esté bien estructurada de manera que se conozcan los objetivos de la misma y se

genere en su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto de la organización.

Empezamos entonces a buscar el Desarrollo Humano del personal de la empresa con el ánimo de mejorar y orientar en el trabajador una nueva proyección como individuo dentro de la empresa, las áreas de Gestión Humana deben estar direccionadas hacia la Planeación Estratégica.

Basándonos en esta forma de trabajo y política la prioridad de Gestión Humana debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Promover el progreso de los directivos de la empresa, motivando su colaboración como individuos activos, gestores y motivadores del cambio.
- Desarrollar estrategias para buscar una buena relación entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.
- Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.
- El posicionamiento de una empresa comprende el enfoque general de esta en lo que atañe a su forma de competir y reaccionar de acuerdo con la estructura del sector, en influir en las otras empresas.

Una organización es un sistema de actividades sensatamente metódicas, establecidos por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es primordial para la existencia de ésta, la Gestión Humana dentro de una empresa tiene que ver con la planificación, desarrollo y organización, de la misma manera el control de técnicas, idóneos de promover el desempeño eficaz del personal, a la vez que la organización constituye el medio que permite a sus colaboradores obtener los objetivos personales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Un arduo trabajo posee el departamento de Gestión Humana por ejemplo en la aplicación y diseño de los diversos planes para mantener y conquistar a los individuos que pertenecen a la organización, laborando y dando el máximo de sí, con una favorable y positiva actitud. Tanto la empresa como

sus colaboradores están sumergidos en una constante y mutua adaptación. Más aún si constantemente se busca el equilibrio entre los socios y la organización, este nunca se ha alcanzado completamente en virtud de los cambios en las necesidades, las relaciones y los objetivos comunes del poder. En nuestro tiempo los métodos de selección del personal tiene que ser más afinadas y subjetivas, determinando los requerimientos del talento humano, ampliando las fuentes más seguras que permitan allegarse a los postulantes idóneos, valorando la potencialidad mental y física de los candidatos, así como su capacidad para el trabajo, usando para ello una variedad de técnicas, como las pruebas psicométricas, la entrevista y los exámenes médicos.

Características

Todas las estrategias que se produzcan en el interior del Departamento de Gestión Humana deben ser debidamente ordenadas y fundadas en la organización, desarrollo, planeación y coordinación, así como también control de técnicas, preparadas de promover el desempeño eficaz del personal, de la misma forma que la empresa representa el medio que permite a sus colaboradores alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Las características de un departamento de Gestión Humana representan todas las técnicas y procesos que hacen que el personal continúe en la organización cumpliendo con la planificación y objetivos propuestos. Dentro del trabajo que a diario ejecuta el Departamento de Gestión Humana que es tan activo y competitivo está el enfrentarse a una serie de desafíos o retos provenientes del contexto socio-económico donde tiene su actuar.

Estos retos podría representar amenazas u oportunidades para una organización y además del conocimiento del manejo del talento humano debe tener en cuenta la flexibilidad como un instrumento primordial para adaptarse a los nuevos y difíciles retos, sin embargo lo más significativo es

estar dispuesto para enfrentarlos exitosamente y lo podemos obtener si nuestros esfuerzos se dirigen hacia:

La globalización con el fin de buscar abrir nuevos mercados y la administración de talento humanos debe estar dispuesta para obtener dentro de la organización un rol habilitante para lograr que el personal de la empresa vaya de la mano con la globalización con resultados positivos para la empresa.

Incorporación de nuevas tecnologías es increíble como la tecnología aplicada a la informática admite una evolución a pasos gigantescos y la administración del Talento Humano no es la excepción.

Administración del cambio, y a este lo podemos concretar como cambio reactivo que es el que ocurre cuando fuerzas del exterior de la organización afectan el desenvolvimiento y para esto es substancial que la organización tenga reflejos ágiles que le admitan responder a estos agentes. Sin embargo se recomienda que en una empresa exista el cambio proactivo que buque el progreso de la empresa acompañada de capacitación al personal.

Desarrollo del capital humano, como ya indicamos en el párrafo anterior es trascendental, es por eso que el diseño de toda estrategia debe vislumbrar un apropiado plan de capacitación, si bien es incuestionable que lo material continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las actitudes, conocimientos y habilidades, conocimientos de sus colaboradores.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando presentemente es ineludible que busquemos orientar nuestras actividades de modo tal que nos convirtamos en un socio estratégico para el desarrollo de la empresa.

A continuación alguna de las características que debe tener un departamento de Gestión Humana:

- Ser un departamento de apoyo o habilitante para que se pueda dar el cumplimiento de las metas establecidas.
- Debe ser un departamento de desarrollo en el cual se procesen programas que admitan el bienestar de todo personal de la empresa.
- Equitativo, tener un correcto manejo de temas delicados como sueldos y salarios de tal manera se consiga que el sueldo sea igual a la carga de trabajo.
- Debe tener la capacidad de crear en el individuo la cultura de cumplir y conocer las políticas de la organización.
- Debe tener una perspectiva integradora, conservando un buen entorno laboral en donde el trato al personal sea de tal manera que quién ingresa como empleado tenga el deseo de permanecer y superarse dentro de la empresa.

Objetivos de administración de Recursos Humanos.

Los objetivos varían dependiendo de cada organización.

- Ofrecer a los empleados de la empresa bienestar asimismo de una apropiada remuneración de acuerdo a sus competencias.
- Suministrar el talento humano que necesita en cada paso con la finalidad de soportar las distintas funciones y actividades que desarrolla.
- Contribuir al éxito de la organización
- Apoyar las ambiciones y desarrollo de quienes componen la empresa.
- Garantizar un buen ambiente de trabajo, que favorezca al mejoramiento continuo de la empresa.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se impliquen en ella.
- Cumplimiento de la normativa de la empresa y legislación vigente.

Misión, Visión y Estrategia Empresarial.

Misión del Talento Humano.

Alcanzar la satisfacción y cubrir toda necesidad de los clientes interno, brindando calidad, motivación, apoyo, asesoría y capacitación de manera pertinente implementando y desarrollando estrategias al fin de lograr los objetivos de la empresa y de esta forma hacer de los trabajadores y empleados personas comprometidas, capacitadas e idóneas con los principios, valores y objetivos de la empresa.

Visión del Talento Humano.

Contribuir a la mayor eficacia de la organización incrementando la contribución a los resultados. Implementar estrategias sociales que servirán de soporte a los planes empresariales.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

La gestión del talento humano necesita de la ejecución de las distintas funciones sin embargo estas cambian de acuerdo a cada empresa, destacamos las siguientes:

Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento.

Conjunto de procesos usados utilizados para atraer muchos solicitantes para determinado cargos en la empresa. Es de vital importancia conocer la función para la que se requiere contratar a alguien, de igual manera es útil realizar una buena descripción del cargo. La clave para conseguir un personal con mucha motivación es la de atraer a las personas acertadas. Cuando más atractivo les resulte a los aspirantes, más habrá de donde elegir para la contratación.

Hay varios métodos de captación de personas para un puesto dado, ellos son:

- **Contratación interna.-** es una fuente valiosa, útil y da la oportunidad de superarse.

- **Referencias.-** Es rentable y segura, podría crear un sistema de referencias y animar al personal a cautivar nuevos miembros al equipo.
- **Anuncios.-** En comerciales, revistas comerciales, casas abiertas, oficinas de empleo, periódicos, universidades, radio y televisión.
- **Agencias de empleos.-** Brindan diversos servicios no obstante tienen que ser investigadas para seleccionar al aspirante.

El objetivo de manejar un perfil es precisar competencias, capacidades, experiencias, cualidades del personal que se requiere de acuerdo a especificaciones físicas, interés, cualidades, etc.

Selección de Personal.

Es el proceso técnico por medio del cual se intenta descubrir y medir las características personales o competencias con la finalidad de establecer qué aspirante poseen las mejores condiciones para desenvolverse en determinadas actividades.

La calidad del proceso de selección establecerá no sólo si opta por el aspirante idóneo, sino también si está dispuesto o no a trabajar para la empresa. Existen diferentes herramientas de selección como son:

Entrevistas de Selección.- Pueden efectuarse con uno o distintos entrevistadores.

Centros de Evaluación.- Se obtienen diversos aspirantes al mismo tiempo, habitualmente se emplean entrevistas, pruebas, ejercicios de forma individual o en conjunto.

Pruebas psicológicas.- Se basan en preguntas de capacidades, logros, inteligencia, pruebas psicotécnicas o de personalidad.

Entrevistas de Panel.- Se utilizan para cargos de alta presión admite saber si poseen condiciones demandadas para el cargo.

Representación: Representa el entorno laboral para vislumbrar el proceder de los aspirantes y sus prácticas laborales.

Evaluación del Desempeño

Proceso sistemático y periódico que ayuda a valorar al personal de una empresa en relación a su compromiso en el cargo y su contribución a la organización es una técnica indispensable en la acción administrativa.

La Evaluación del desempeño permitirá una mejora en los resultados de la empresa por lo que constituye un estilo de dirección interactivo, proporciona información al personal sobre las prioridades y pautas que busca la gerencia, evalúa contribuciones individuales, desarrolla motivación y comunicación, etc.

Mantenimiento y conservación de los Recursos Humanos

Comprende lo siguiente:

Remuneraciones.

Es el salario que la empresa asigna a quienes en ella laboran.

Higiene y Seguridad.

Hace referencia a las condiciones y estatutos de higiene y seguridad que la organización brinda a sus colaboradores para conservar un trabajo libre de riesgo y de contaminación, que aporte al bienestar físico, mental y social de sus trabajadores.

Relaciones Laborales

En las sociedades actuales la relación laboral se normaliza por una contratación de trabajo en el cual las partes involucradas son explícitamente libres. Este contrato está basado en la política de cada empresa. Sin embargo un trabajador retirado se halla en una situación de hecho de impotencia frente al empleador, por lo que se concibe que una relación laboral para que sea libre realmente debe ejecutarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

Entrenamiento y Desarrollo.

El entrenamiento y desarrollo es de vital importancia dentro de una empresa cuando su trabajador tiene que aprender a desempeñarse en un cargo, a utilizar un nuevo equipo, aumentar habilidades o mejorarlas. Para que los programas de desarrollo y entrenamiento sean estimados estos tienen que ser sólidos y estables ya que de esta manera se conseguirá desarrollo moral, la motivación a prolongado plazo y resultados superiores, igualmente debe ser constante, con instructores apropiados, con sesiones competentes y controladas, con un debido seguimiento y que sean compartidas.

Base de datos y sistemas de Información.

La base de datos y sistemas de información son conjuntos de información gerencial, tiene relación con la tecnología informática, que incluye el ordenador o una red de microcomputadores, además de software para el proceso de datos e información. Este recolecta, almacena y brinda información, de tal manera que los gerentes que están involucrados tomen decisiones, y mantenga un mayor control y planificación sobre su personal.

Ventajas de las bases de datos:

- Independencia de datos y tratamiento.
- Coherencia de resultados. (no redundancia)
- Mejor gestión de almacenamiento
- Cumplimiento de ciertas normas.
- Mejora en la disponibilidad de datos

Aporte del Departamento de Talento Humano a la empresa.

El departamento de Talento existe para:

- Aportar al proceso humano-integral de las personas en la empresa.
- Propiciar un nivel alto del desempeño profesional con la finalidad de alcanzar mayor productividad que revierte en la empresa y su personal.
- Influir sobre la defensa del empleado.
- Influir sobre la gestión de los procesos operativos por parte del personal

- Desarrollar y mantener buena comunicación entre la empresa y su personal.

Subsistema de provisión

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

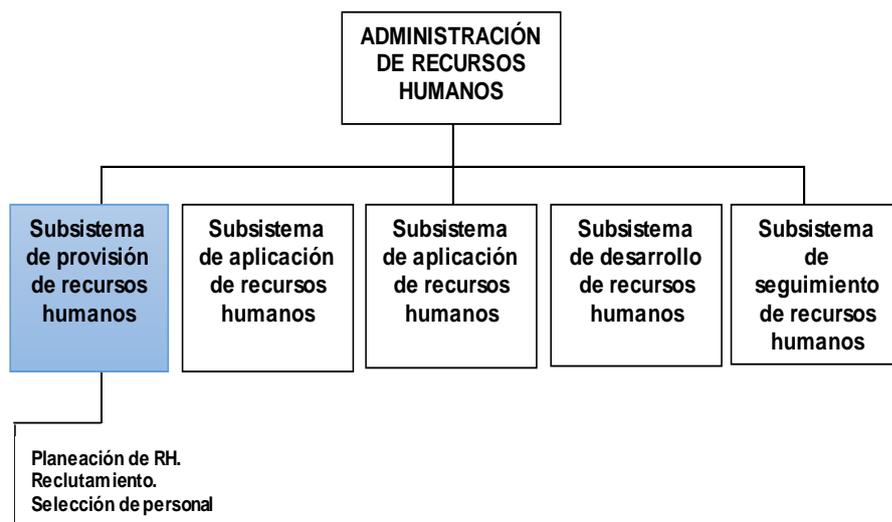


Figura 1. Subsistema de provisión o suministro de recursos humanos

Para comprender cómo funcionan los procesos de provisión, debemos entender cómo funciona el ambiente en que está inmersa la organización y cómo ésta localiza y busca a las personas para introducirlas en su sistema.

Reclutamiento y selección de personal

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la habilidad de elegir o escoger entre un grupo de aspirantes o postulantes a las personas más idóneas, para ocupar los cargos existentes en la empresa; Por ello el principal objetivo del reclutamiento, es el de elegir el mayor número de

personas adecuadas, que tengan los requerimientos de los cargos a cubrirse en la organización. Como proceso, decimos que el reclutamiento y selección de personal involucra, por un lado, una sucesión determinada de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal apto para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requisitos y especificaciones de los diferentes cargos de trabajo de la organización. (Jara Aguirre, 2015)

Toda institución demanda de personal con perspectivas capacidades y especialidades que estén en relación con lo que se quiere conseguir. Por tal motivo, es ventajoso tener programas establecidos de planificación de personal para predecir necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

Para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, se siguen pasos específicos en el proceso de selección. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones se diferencian, usualmente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

La función del administrador de recursos humanos es la de señalar al aspirante que mejor se ajuste a las necesidades específicas del cargo y a las necesidades generales de la organización resultando de esta manera la selección y contratación del mismo. Las fuentes de obtención de solicitantes o lugares donde se localizan aspirantes posibles, son los puntos de partida, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal en la actualidad existen:

- Archivos de postulantes (Base de datos)
- Institutos superiores o Universidades
- Recomendados de los colaboradores
- Oficinas de colocación

- Mercado laboral
- Empresas que ofrecen reclutamiento en línea
- Los colaboradores dentro de la propia empresa

También podemos señalar que es habitual que se presenten solicitudes espontáneas de personas que decidan requerir personalmente un empleo.

El proceso de selección se efectúa en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre distintas empresas. La selección principia con una invitación entre el candidato y la oficina de personal o con la postulación de una solicitud de empleo. El candidato comienza a crear una opinión de la organización desde ese instante, por lo que se ha visto que gran parte de los aspirantes valiosos se sientan muchas veces desanimados si tiene un trato inadecuado desde el comienzo llevándose así una mala imagen de la organización y de su personal.

Es posible que la política dentro de algunas compañías determine que el cargo se debe brindar primero a sus empleados antes de ofrecerlo en el mercado externo. El uso de fuentes internas constituye la oportunidad para los colaboradores de la compañía de ocupar los cargos vacantes mediante concursos internos consiguiendo con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política pretende a proporcionar a todos sus colaboradores la oportunidad de superación, demostrándole a ellos que se proveen posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, de esta manera el interés de los colaboradores por imperar en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: ya que ellos tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual provocará un mejor ambiente de trabajo.

Una situación ideal durante el proceso de selección, es la de contar con un gran grupo y bien calificado de aspirantes para llenar las vacantes disponibles. Algunos cargos son más complicados de llenar que otros, y estos especialmente son los que requieren conocimientos específicos. Un

buen empleado representa la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma apropiada, dando como resultado final la contratación del personal idóneo para el puesto, obteniendo del nuevo colaborador que su trabajo lo desempeñe productivamente.

Inducción y reinducción

El proceso de inducción debe contener básicamente tres etapas:

Primera.- Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización

Segunda.- Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar tales como: Factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad.

Tercera.- Evaluación del proceso anterior.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados. (Ramírez, 2015)

Inducción general

En la inducción general se otorga información relativa a la organización como sistema. En ella se presentan los siguientes aspectos básicos:

- El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.
- Las normas generales sobre saneamiento básico.
- Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.
- Los programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.

- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.

Es de anotar que la profundidad con que se aborde esta información, dependerá del perfil y nivel de responsabilidad inherente al cargo que desempeñará el empleado o trabajador.

Inducción específica

La inducción específica debe considerar una información mínima sobre los siguientes asuntos:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: Se le debe dar una información breve sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: Es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que estarán expuestos mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.
- Es importante destacar que en el artículo 62 de la Resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y seguridad social, estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio: Es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.

Además debe explicársele la forma cómo se construyeron y la manera como puede participar para mantener actualizados dichos estándares.

- Los equipos de protección personal requeridos en la sección: Cuando para el desarrollo de las tareas asignadas al trabajador nuevo, se requiera de la utilización de implementos de protección personal es preciso que antes de entregárselos, las personas sean capacitadas sobre los beneficios obtenidos al utilizar correctamente los elementos de protección para lograr con mayor facilidad la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.

Enfoques de la gestión humana empresarial.

En tiempos actuales la Gestión Humana está en la búsqueda de mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de modo que sean comprometidos desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de talento humano.

Es así que el enfoque socio-técnico de la Gasolinera San Francisco que fue propuesto por sociólogos y psicólogos, afirma que “toda organización es una combinación administrada de personal y tecnología de modo que las partes se encuentran en interrelación mutua determinada por las labores que dentro de la organización tienen asignados cada uno de los colaboradores y es de importancia señalar que se diferencia de una empresa otra, es así que las cualidades, experiencias y conocimientos asimismo como habilidades están dados por la tecnología que es aplicada en la empresa.

Tanto el sistema social como el técnico, no se deben mirar de manera separada la interrelación que existe entre estos dos factores social y técnico, muestra la armonía que debería estar tanto en la parte personal de los colaboradores de una organización como la parte de tecnología que sea moderna y que ayude a que el progreso de las actividades sea de una manera eficiente sin trámites ni trabas, debe expresar ese equilibrio la

tecnología admite a los empleados ser eficientes, que logran objetivos laborales y personales.

El departamento Gestión Humana que está siendo diseñado para la empresa gasolinera San Francisco de acuerdo a la cultura que tiene la empresa y lo que deseamos conseguir con las actividades que desarrollará Gestión Humana en la empresa creemos conveniente contar con los siguientes enfoques:

1. Enfoque Corporativo: Es ineludible reconocer el hecho primordial de que la administración de talento humano tiene como objetivo básico favorecer al éxito de la corporación o empresa. Incluso en las empresas en que se compone un departamento formal de Gestión Humana para apoyar la labor gerencial, cada uno de los gerentes y supervisores siguen siendo responsable del trabajo de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento radica en aportar al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de talento humano no es un fin en sí mismo, es únicamente una forma de apoyar el trabajo de los dirigentes.

2. Enfoque Funcional: Mantener la contribución del departamento de Gestión Humana a un nivel conveniente a las necesidades de la empresa es una preferencia necesaria, cuando la administración de personal no se ajusta a las necesidades de la empresa se despilfarran recursos de todo tipo.

3. Enfoque Social: El departamento de Gestión Humana debe responder moral y socialmente a los retos que presenta la sociedad en general y reducir totalmente las demandas o tensiones negativas que la sociedad pueda realizar sobre la organización. Si las organizaciones no usa sus recursos a favor de la sociedad dentro de un marco moralista, podría ser afectada por limitaciones.

4. Enfoque Personal: Hemos tener en cuenta que cada uno de los que forman parte de la organización anhela conseguir ciertas metas propias. En la medida en que el alcance de aquellas metas contribuya al objetivo común

de conseguir las metas de la organización, el departamento de Gestión Humana reconoce que una de sus situaciones es la de contribuir las aspiraciones de todo el personal que conforma la empresa. De no ser así, la productividad de los colaboradores podría decaer o también es posible que crezca la tasa de rotación. La no capacitación personal de parte de la empresa podría llevar a un serio fracaso de los objetivos personales de sus integrantes.

Crecimiento empresarial

Existen dos tipos principales de crecimiento del negocio, una definición que se puede extraer de la manera en que se obtiene este impulso. Así, se puede diferenciar entre: 1. Crecimiento interno u orgánico; es la modalidad que implica un proceso más lento. Por lo general, es el modo inicial de crecimiento, que acompaña a las organizaciones en sus primeros pasos, desde su aparición. Se requiere mucho esfuerzo y una planificación cuidadosa para lograr los efectos deseados.

- Aumentando la financiación de los accionistas, que optan por aportar más capital.
- Re-inversión de beneficios en el negocio.

La principal desventaja de este enfoque es la inversión en tiempo requerido, un plazo que deja a los principales competidores libres para expandirse y ganar ventaja competitiva. Sin embargo, aparte de este inconveniente, esta modalidad de crecimiento del negocio tiene beneficios significativos. El más significativo es el hecho de que permite a la empresa ser capaz de mantener una situación económica saludable. Debido al hecho de que las deudas externas no se acumulan, que a menudo implican el pago de intereses, estas empresas están en una mejor posición para mantener el crecimiento solvente. Además, el control de la empresa no supera sus fronteras. 2.

Crecimiento externo o estratégico: es el que involucra fusiones y adquisiciones. El crecimiento del negocio, por definición cuando es externo, puede llevarse a cabo de diferentes maneras, aunque los más comunes son:

- A través de la búsqueda de financiamiento externo.
- Mediante fusiones y adquisiciones.

Ambos enfoques tienden a depender de la incorporación de la financiación externa en el negocio para hacer realidad la expansión, una estrategia que puede conducir a una posición de apalancamiento, sobre todo si se tiene en cuenta que uno de sus principales aspectos negativos es que el Control de la Empresa puede permanecer en manos de accionistas fuera de la organización. Cuando ocurre como resultado de una fusión, significa que la compañía se ha unido a otra. Bajo estas circunstancias, normalmente una compañía emitirá acciones a cambio de acciones de otra compañía. Ambas entidades mantienen posiciones más equilibradas que cuando se formaliza una adquisición. En estos casos se produce una toma de control cuando una empresa adquiere acciones de control en otra, lo que implica que ha comprado al menos el 50% de las acciones de la otra empresa. Estas modalidades de crecimiento de negocios externos permiten la rápida expansión de un negocio, pero conllevan una serie de problemas, entre los que se encuentran:

- La diferencia cultural entre las dos empresas que se unen.
- El posible surgimiento de desacuerdos entre gerentes que están acostumbrados a trabajar con diferentes prácticas y sistemas.
- Mayor complejidad en la gestión de recursos humanos que resulta del cambio en los negocios.

Impacto de los recursos humanos en el rendimiento financiero de la empresa.

Las decisiones que toman los directores o gerentes parten de ciertos paradigmas empresariales, principalmente de Porter, los que enfatizan el

posicionamiento de la empresa dentro de una industria, de tal modo que se logre la ventaja competitiva (si son empresas) o la ventaja comparativa (si son países). Este enfoque tiene un componente orientado con mayor peso al exterior de la empresa; es decir, el análisis del entorno externo marca las prioridades.

Sin embargo, nuevos enfoques basados en recursos orientan y privilegian el análisis de la empresa en el entorno interno, pues evalúan todos los recursos disponibles de la organización para determinar la ventaja competitiva.

Esto amplía el enfoque de análisis permitiendo que no solo los recursos financieros sean parte de las decisiones, sino también los recursos físicos, humanos, logísticos, de imagen, de cultura, organizacionales, etc. El valor de los intangibles cobra una presencia relevante.

Tomando en consideración la revisión de lo escrito por otros autores previamente sobre este tema, se puede considerar tres enfoques principales para la medición del impacto de los recursos humanos en el rendimiento financiero de la empresa.

En primer lugar, la medición de la correlación entre las prácticas de recursos humanos con los resultados financieros de varias empresas a través de estudios de investigación; en segundo lugar, la medición de la contribución a la empresa de los recursos humanos a nivel de unidad de negocios o en un menor grado de programas específicos para tal fin; y en tercer y último lugar, la medición del impacto de los recursos humanos a través de indicadores de productividad y generación de valor. (Arbayza, 2012)

2.2 Estudio de las condiciones en las que opera la industria o actividad económica.

De la Constitución del Ecuador

Sección tercera: formas de trabajo y su remuneración

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
7. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directo.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el

enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Art. 329.- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de autosustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

Art. 330.- Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Art. 332.- El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales

que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos.

Del código del trabajo

Título preliminar

Disposiciones fundamentales

Art. 3.- Libertad de Trabajo y Contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Título II

Del contrato individual del trabajo

Capítulo I

De su naturaleza y especies

Art. 8.- Contrato Individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establéese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;

- Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- Los de servicio doméstico;
- Los de aprendizaje;
- Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- Los contratos a prueba;
- Los que se pacten por horas; y,
- Los demás que determine la ley.

Capítulo II

De la capacidad para contratar

Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la ley reconoce con capacidad civil para obligarse.

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente

responsables en sus relaciones con el trabajador.(Priscila & GladysTatiana, 2013)

2.3 Justificación de la necesidad de propuesta metodológica.

El desarrollo de este trabajo tiene como propósito la implementación del departamento de Talento Humano, debido a la inexistencia del mismo, situación que ha traído varios inconvenientes, como por ejemplo la distribución adecuada de trabajadores, análisis de los perfiles de puestos, capacitaciones al personal para mejorar su desempeño, incentivos que permitan mejorar el clima laboral, todos estos aspectos influyen directamente en el desarrollo organizacional de esta empresa nueva en el mercado de la compra y venta de gasolina para vehículos y maquinarias móviles. Todo esto repercutirá eficientemente en los niveles de rentabilidad de esta organización, puesto que contar con un equipo de trabajo calificado en cada una de sus áreas de podrá cumplir con los objetivos empresariales y posicionar la empresa en un sitio respetable dentro de esta franja comercial del cantón Milagro.

Cabe mencionar que existe una fuerte competencia, por lo tanto, se debe realizar los cambios debidos para optimizar las gestiones internas y externas de la gasolinera, todo con el claro sentido de cumplir con las obligaciones empresariales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología de la Investigación

Según (Naghi, 2013), “Investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.”

Referenciando lo dicho por (Naghi, 2013), la investigación descriptiva, permite tener mucho más conocimiento a priori acerca del sujeto bajo un estudio, una investigación bibliográfica también puede ser de mucha ayuda, debido a que este tipo de investigación es más formal y se requiere de un conocimiento bastante amplio de parte del investigador, para desarrollar el sustento necesario del trabajo.

El diseño de esta investigación se declarará de forma **cualitativa** en la medida en que pueda ser verificable a través de datos estadísticos y un diseño documentado de los problemas evidenciados, lo que permitirá actuar rápida y eficientemente en el desarrollo organizacional de la empresa antes referida.

Investigación Aplicada: Se buscó material teórico-práctico basado en el conocimiento de expertos en materia de procesos y temas bibliográficos relacionados con el material.

Investigación bibliográfica: A través de esta investigación se obtuvo, información de libros, revistas, catálogos, google académicos y otros medios que permitan fundamentar este trabajo.

Investigación de campo: Este tipo de investigación se apoya en información que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Mediante esto se obtiene la información directamente del grupo objeto de estudio, por lo tanto, implica observación directa la misma que se aplicará al personal de la empresa Gasolinera San Francisco.

3.1.1 La población y la muestra

La población a la que se aplicará el instrumento de investigación son los trabajadores de la empresa gasolinera San Francisco, donde los trabajadores se dedican a las tareas administrativas y operativas.

La empresa cuenta con 27 trabajadores, un 1 gerente, 1 Asistente administrativo/supervisor, 1 Contador, 1 auxiliar contable, 21 operadores 2 choferes, universo al que se aplicará la herramienta de investigación.

3.1.2 Tipo de muestra

El tipo de muestra que se utilizará en este proyecto será la población, es decir, se aplicará a la población total.

Mediante este tipo de muestra se podrá extraer información veraz sobre el problema planteado en la empresa gasolinera San Francisco. Realizar el estudio de campo que nos llevará a determinar las situaciones que afectan el desarrollo organizacional.

3.1.3 Tamaño de la muestra

Para el análisis de este proyecto no se determinará una muestra porque la población obtenida es pequeña y nos permite estudiar a todos los empleados según su área de trabajo y las características adquiridas.

De esta manera podemos tener resultados reales y detallados que nos ayudarán a conocer más ampliamente las deficiencias que se generan en las gestiones internas y el impacto que causan en el crecimiento empresarial.

3.1.4 Métodos y técnicas

3.1.4.1 Métodos teóricos

Los métodos permitieron deducir soluciones de las que tenemos varios tipos como:

3.1.3.2 Método empírico suplementario

Es el método que se utiliza mediante encuestas, entrevistas, marco lógico, muestreo entre otros, con el fin de extraer información veraz sobre la problemática planteada.

Método inductivo-deductivo

Este método consiste en un procedimiento basado en aseveraciones representadas como problemas evidenciados y busca verificarlos en base a técnicas de investigación que deben ser confrontadas con los hechos. Este método se aplicó cuando se estudió la información de las variables

investigativas para tratarlo en un instrumento de recolección de datos y así comprobar los supuestos y desde allí al establecimiento de una propuesta.

Método lógico

Con este método se analizan las causas del problema central, es decir: la falta de un departamento de recursos humanos en la empresa gasolinera San Francisco de la ciudad de Milagro, que está afectando el crecimiento empresarial.

3.1.5 Técnicas e instrumentos

La investigación que hacemos nos ayudará a formar un documental muy unido a la realidad por lo que el estudio se hará mediante la obtención de información de fuentes primarias así como libros, la biblioteca e información virtual en Internet, de esta manera realizar un buen trabajo. La encuesta a los empleados de la empresa gasolinera San Francisco para ver el desarrollo de sus actividades y así verificar las deficiencias internas, por lo tanto, podemos lograr el objetivo de mejorar el proceso de una manera más eficiente y confiable y cercano a la realidad.

3.1.6 Proceso estadístico de información.

El análisis de los datos se realizó de acuerdo con los objetivos específicos establecidos, que se han agrupado en categorías. Asimismo, los datos referentes a cada objetivo se han analizado primero con respecto al grupo objetivo general, a través de un análisis descriptivo.

Manualmente se recopilará la información, se procederá a la clasificación, organización y tabulación.

3.2 RESULTADOS

1.- ¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en la empresa?

Tabla 1.

Tiempo de labores en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1 – 3 años	27	100%
3 – 5 años	0	0%
6 años – o más	0	0%
TOTAL	60	27
		100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados.

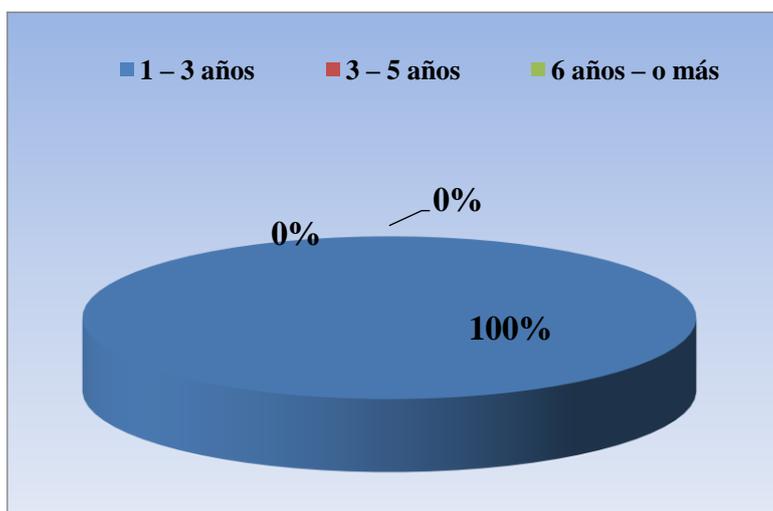


Figura 2. Tiempo de labores en la empresa

Análisis.- Los encuestados por unanimidad contestaron que tiene laborando en la empresa gasolinera San Francisco en referencia a la primera alternativa, información, veraz puesto que la empresa tiene un año que inicio sus actividades comerciales en el cantón Milagro.

2. ¿Conoce cuáles son sus funciones y obligaciones dentro de su puesto de trabajo?

Tabla 2.

Conocimiento sobre las funciones y obligaciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	5	19%
No	18	67%
A veces.	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados.

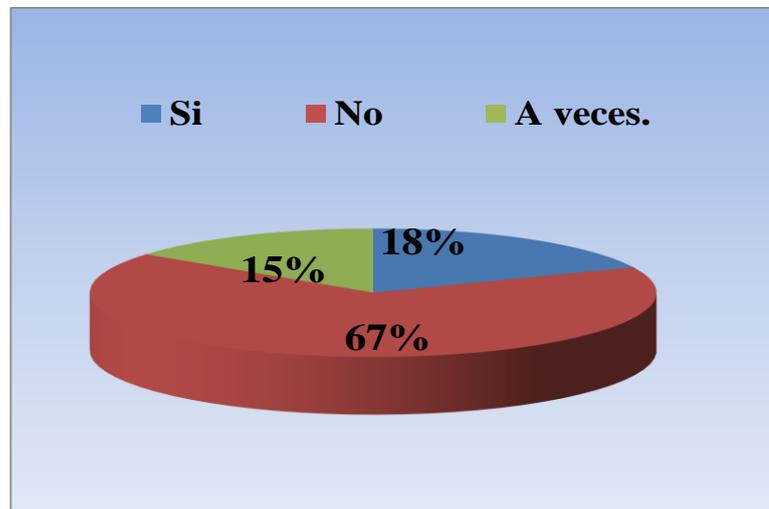


Figura 3. Conocimiento sobre las funciones y obligaciones

Análisis: El 67% de los encuestados indicaron que no conocen sus funciones y obligaciones, simplemente realizan lo que se les encomienda, mientras que el 19% manifestó que sí conoce y el 15% sostuvo que a veces. La información recabada demuestra que la empresa gasolinera San Francisco no cuenta con un manual de funciones.

3.- ¿Tuvo algún entrenamiento formal en la empresa a trabajar en la empresa gasolinera San Francisco?

Tabla 3.

Criterio sobre entrenamiento o inducción recibida

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	0	0%
No	27	100%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

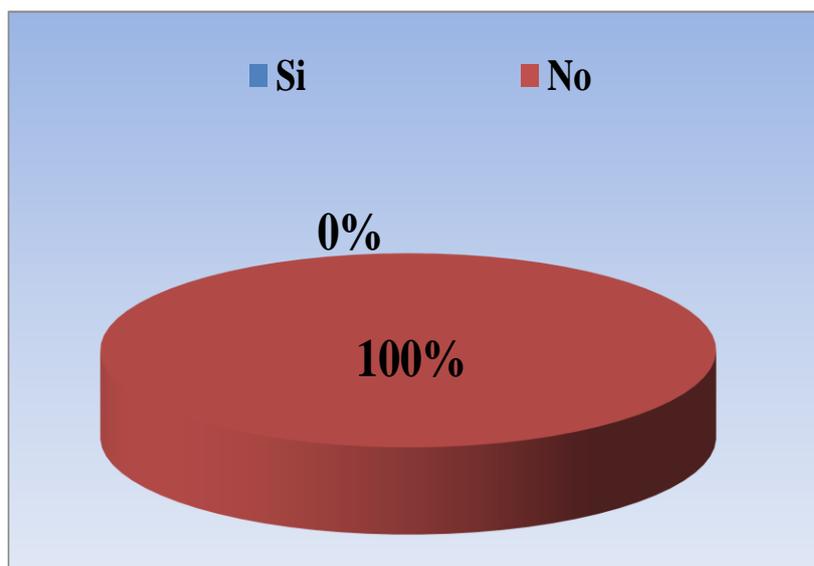


Figura 4. Criterio sobre entrenamiento o inducción recibida

Análisis.- Todos los encuestados indicaron que no tuvieron ninguna inducción sobre el cargo que desempeñan, es decir que en base a sus conocimientos y al día a día han ido gestionando acorde a las actividades internas o por indicación de un superior de forma verbal. La información recabada demuestra que la empresa tiene falencia en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

4.- ¿Tiene usted claramente identificado quien es su supervisor inmediato?

Tabla 4.

Criterio sobre su inmediato superior

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	5	19%
No	22	81%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

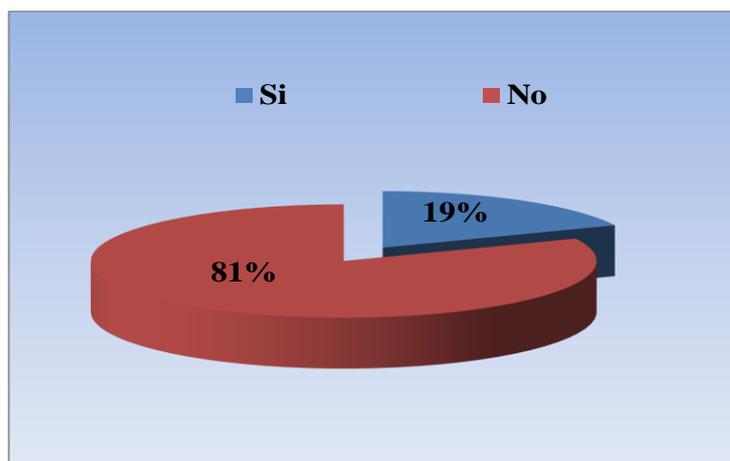


Figura 5. Criterio sobre su inmediato superior

Análisis: El 81% indica que los trabajadores no tienen identificado quien es su supervisor inmediato, debido a que reciben órdenes de más de una persona, mientras que el 19% manifestó que si saben a quién reportarse. La Información obtenida demuestra que el personal no maneja una buena comunicación, puesto que aspectos elementales de saber a quién tienen que reportarse no lo saben, esta deficiencia afecta el entorno organizacional de la gasolinera.

5.- ¿Cuántas veces recibe órdenes de otros jefes, que no sean su supervisor?

Tabla 5.

Criterio sobre órdenes que recibe de más de un jefe

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1 Vez al día	4	15%
2 veces al día	10	37%
Más de 3 veces	13	48%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

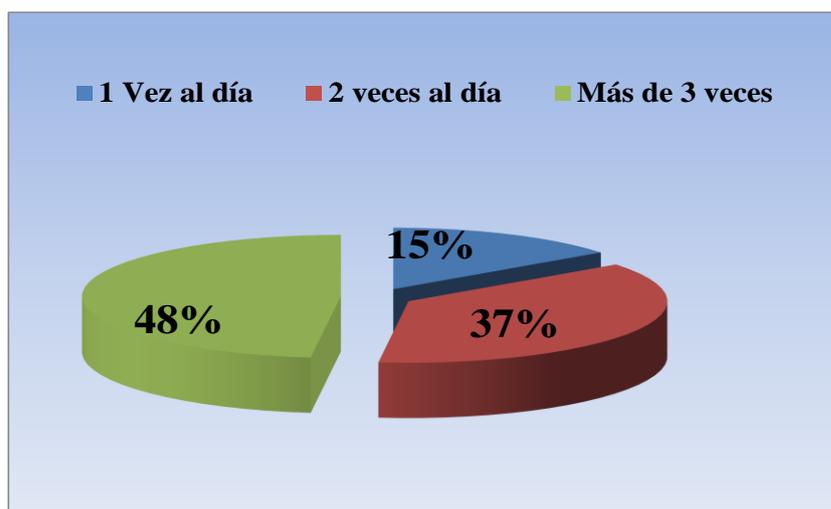


Figura 6. Criterio sobre órdenes que recibe de más de un jefe

Análisis: El 48% de los encuestados indicaron que más de tres veces reciben orden de un supervisor al que no debe reportarse, así también lo corroboraron el 15% quienes manifestaron que más de dos veces reciben órdenes de trabajo, esta situación anuncia una ambiente hostil de trabajo, falencia que debe ser corregida para evitar un débil desempeño del personal.

6.- ¿Siente usted que las órdenes que recibe de sus jefes son:

Tabla 6.

Criterio sobre el nivel de captación de las órdenes que recibe

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Claras	4	15%
Confusas	16	59%
No las entiendo	7	26%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

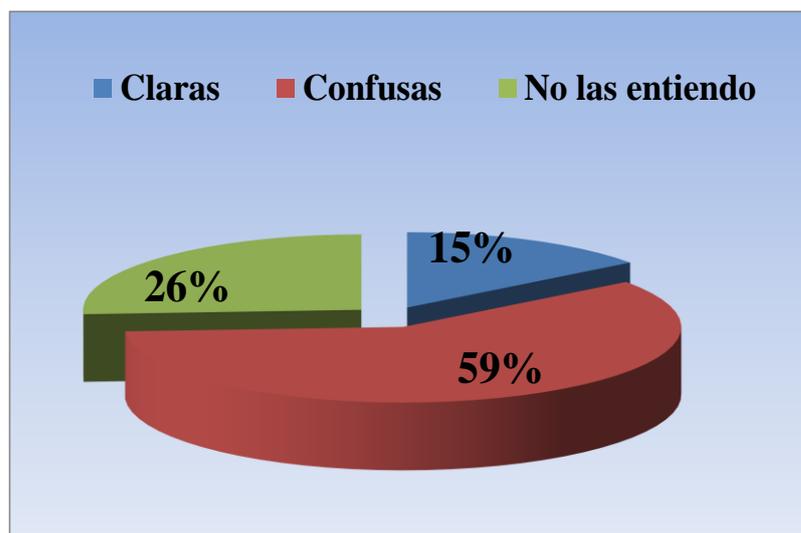


Figura 7. Criterio sobre el nivel de captación de las órdenes que recibe

Análisis: El 59% de los encuestados indicaron que las ordenes que reciben de sus jefes son confusas, en si el problema que se observa es que ellos reciben más de una vez ordenes de varias personas, por lo tanto, se tienen a confundir, mientras que el 26% manifiesta que no las entiende. Los datos obtenidos demuestran que la empresa está teniendo problemas de comunicación, esto se debe a que no existe un personal idóneo que ayude al personal a direccionarlos de acuerdo a sus cargos y obligaciones.

SATISFACCIÓN LABORAL

7.- ¿Cómo se siente al venir a trabajar todos los días:

Tabla 7.

Criterio sobre el ánimo al iniciar sus actividades laborales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Contento	4	15%
Satisfecho	3	11%
Cansado.	20	74%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

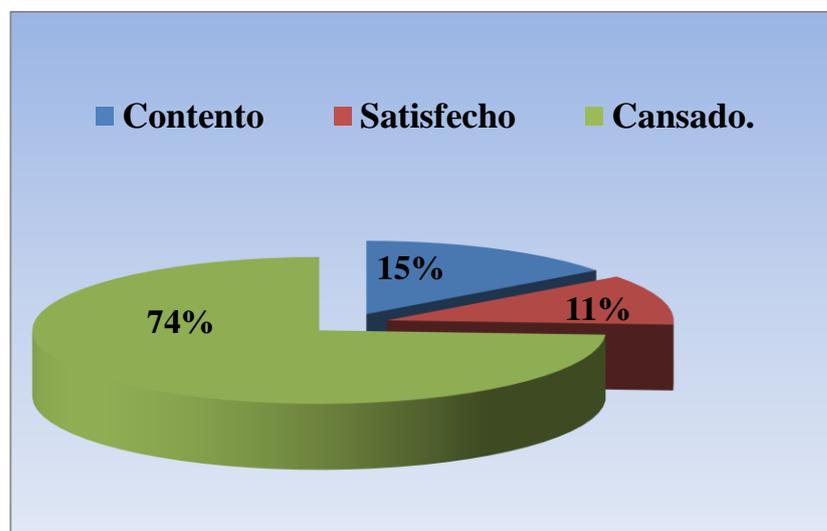


Figura 8. Criterio sobre el ánimo al iniciar sus actividades laborales

Análisis: El 74% de los encuestados indicaron que se sienten cansados al venir a trabajar, estos datos demuestran a criterio del investigador que a más de cansado lo que ellos se sienten es desmotivados, unos por tener sobrecarga de trabajos, otros por no saber a quién reportarse en el caso de tener algún problema tanto laboral como personal. El 11% manifestó que se siente satisfecho y el 11% se afirmó que contento.

8.- ¿Siente usted que tiene posibilidad de crecer dentro de la empresa o ser promovido a otro cargo más alto?

Tabla 8.

Criterio sobre las posibilidades de crecer

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	2	7%
No	21	78%
No estoy seguro	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

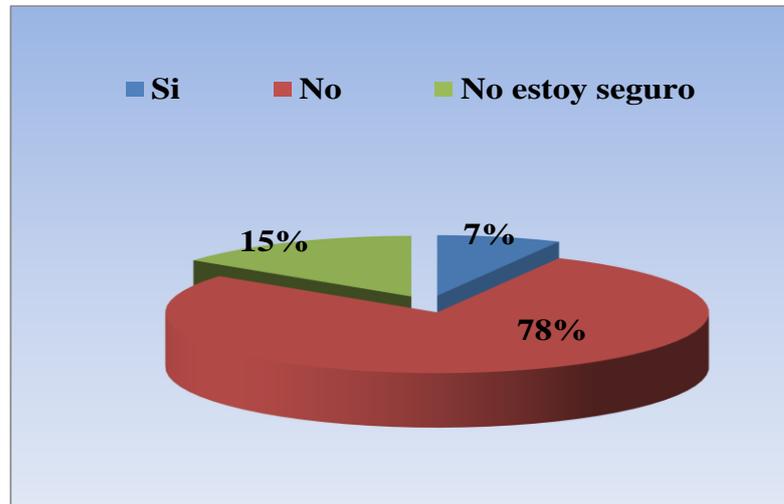


Figura 9. Criterio sobre las posibilidades de crecer

Análisis: El 78% indicó que no se siente con la posibilidad de crecer dentro de empresa, sea por un ascenso o ser promovido a otro cargo, esta perspectiva del encuestado se da por la vivencia dentro del entorno de que existe un medio que analice estas oportunidades y evalúe sus competencias. El 15% manifestó que no está seguro y el 7% expresó que sí.

9.- ¿Tiene usted algún problema personal que le impide trabajar más contento y dar mayor esfuerzo a la empresa?

Tabla 9.

Criterio sobre problemas personales del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	0	0%
No	16	59%
No quiero compartir.	11	41%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

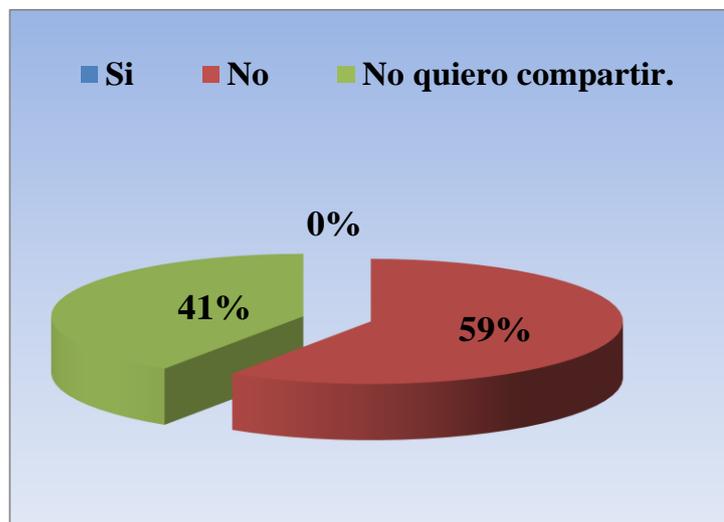


Figura 10. Criterio sobre problemas personales del personal

Análisis: El 59% de los encuestados indicaron que no tienen ningún problema personal que les impida trabajar normalmente, mientras que el 41% manifestó que no quiere compartir, lo cual demuestra que presumiblemente si tienen problemas, por lo tanto, eso no es rentable para la empresa, puesto que un talento humano que no trabajo al cien por ciento, debe ser atendido por profesionales, a más de ser motivados para que no bajen su nivel de trabajo.

10.- ¿En caso de enfermedad, a quien acude para solicitar permisos?

Tabla 10.

Criterio sobre solicitud de permisos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Técnico	6	22%
Gerente general	15	56%
Otro.	6	22%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

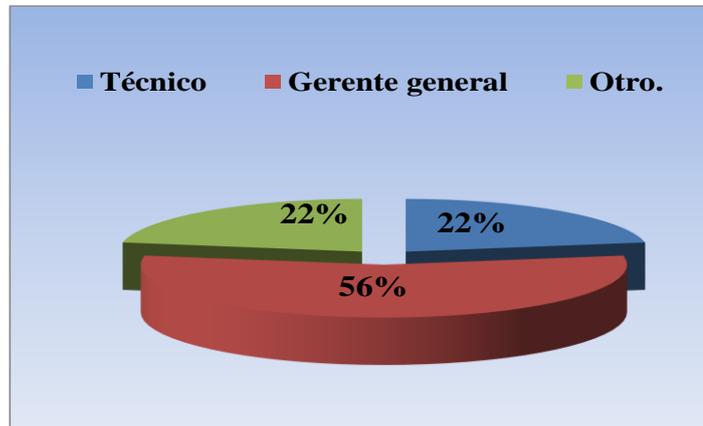


Figura 11. Criterio sobre solicitud de permisos

Análisis: El 56% de los encuestados indicaron que acuden al gerente general para solicitar permisos en caso de enfermedad, esta situación ha traído problemas con los empleados, puesto que en muchas ocasiones han tenido que faltar sin notificar a la gerencia, debido a que ha habido situaciones en las cuales el gerente no se ha encontrado en la empresa por motivo de negociaciones u otros aspectos. Otros indicaron que acuden al técnico u otros, en si se puede apreciar que la empresa no cuenta con un área adecuada para manejar este tipo de situaciones personales de los empleados, el mismo que debe contar una asistencia personalizada para evitar problemas de ausencia de trabajo.

11.- ¿Trabajaría usted con más esfuerzo y dedicación si tuviera una persona a quien acudir dentro de la empresa para conversar de sus inquietudes?

Tabla 11.

Criterio sobre necesidades del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente	16	59%
Si	6	22%
NO	1	4%
Indiferente	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

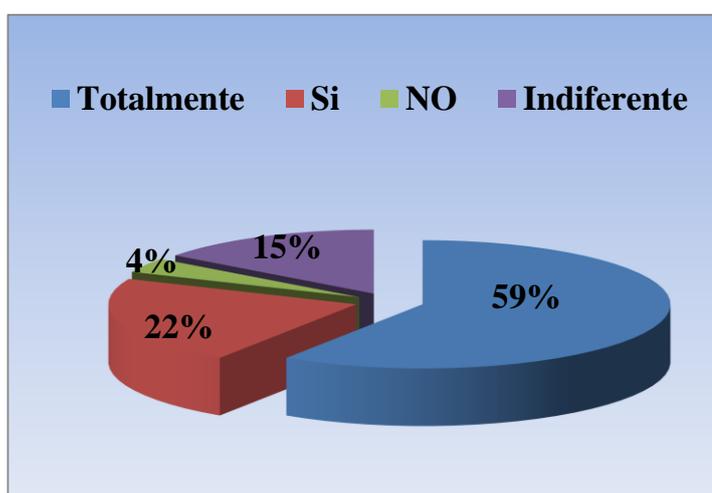


Figura 12. Criterio sobre necesidades del personal

Análisis: El 59% de los encuestados indicaron que están de acuerdo que la empresa cuente con un espacio a quien ellos puedan conversar sobre problemas o inquietudes que tengan, así lo corroboró el 22%. Mientras que el 15% se mostraron indiferentes y un 4% no está de acuerdo con dicho espacio. La información obtenida es de suma relevancia, puesto que toda empresa debe contar con espacio para atender al personal, puesto que nadie está exento de algún problema personal.

12.- ¿Cómo describiría el clima y ambiente de trabajo con sus compañeros?

Tabla 12.

Criterio sobre el clima de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Me gusta	6	22%
No me gusta.	21	78%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

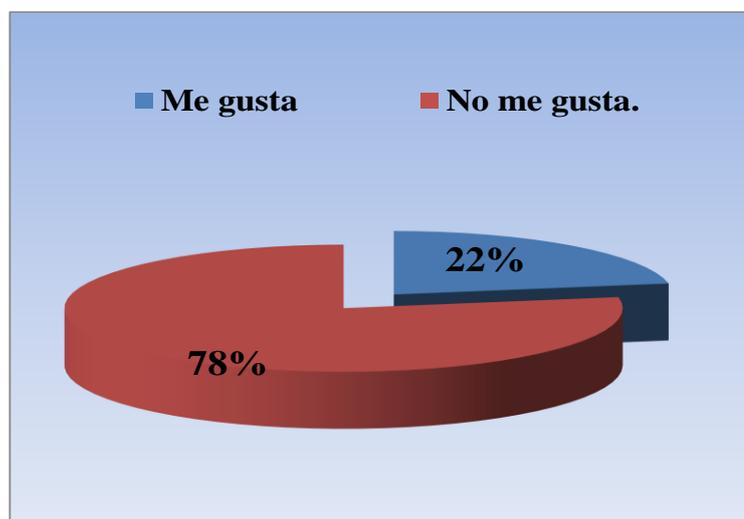


Figura 13. Criterio sobre el clima de trabajo

Análisis: El 78% de los encuestados manifestaron que no les gusta el clima y ambiente de trabajo con sus compañeros, lo cual da a deducir que no se mantiene un trabajo en equipo dentro de la organización. Mientras que el 22% indicó que sí está a gusto. La gerencia de la gasolinera debe emplear mecanismos o alternativas de mejorar para hacer del ambiente de trabajo sea agradable para todo el personal, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

13. ¿Considera necesario que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos?

Tabla 13.

Criterio sobre propuesta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo	25	93%
De acuerdo	2	7%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Información obtenida de los encuestados

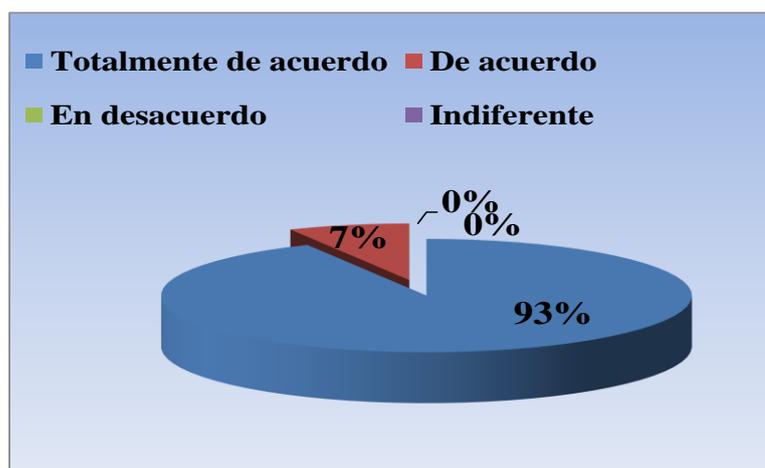


Figura 14. Criterio sobre propuesta

Análisis: El 93% de los encuestados manifestaron que están de acuerdo que la empresa cuente con un departamento de Recursos Humanos así lo corroboraron el 7%, lo cual demuestra que esta alternativa goza de un alto nivel de aceptación por parte del personal. Independientemente de la información, toda empresa debe contar con un Dpto. de Talento Humano, puesto que este es el que regula muchas gestiones que tiene que ver tanto con el bienestar de la gasolinera como del personal, contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional.

Análisis global de la información obtenida

De la información recabada en el proceso de encuesta se obtuvo datos relevantes para afianzar la propuesta de implementar un departamento de recursos humanos en la empresa gasolinera San Francisco. Los empleados indicaron que nunca recibieron ninguna inducción del cargo que iban a desempeñar, que pasaron a formar parte de esta organización con conocidos de los dueños de la gasolinera, es decir no pasaron por un proceso de reclutamiento y selección de personal para evaluar sus habilidades, destrezas, y competencias, para ver si cumplen con el perfil para cada cargo.

Un aspecto que llamo mucho la atención es que el personal no tiene claramente identificado cual es el supervisor o jefe inmediato a quien acudir, puesto que reciben más de tres órdenes de trabajo por diferentes personas, haciendo que estas sean confusas para el empleado, esta situación afecta la comunicación organizacional, la misma que influye mucho en el trabajo en equipo y al manejo adecuado de la información interna y externa.

En lo relacionado a la satisfacción laboral 20 de los 27 encuestados indicaron que se sienten cansados al iniciar sus actividades diarias, si esto es más porque están desmotivados, por no sentirse orientados dentro de la organización.

Análisis de la empresa

La empresa gasolinera San Francisco funciona como Sociedad Anónima y está sujeta a la Superintendencia de compañía, inicio sus actividades comerciales con un capital de \$150000,00. Cuenta con un 1 gerente, 1 Asistente administrativo, 1 Contador, 1 auxiliar contable, 1 supervisor, 20 operadores 2 choferes.

La gasolinera se encuentra ubicada en la Av. 17 de septiembre, en un predio apto para este tipo de negocios, cuenta con las medidas de seguridad indicadas en la normativa INEN 2251:2013.

La propiedad donde funciona la gasolinera no forma parte de los activos de la empresa (es alquilada), para lo cual se maneja un contrato de

arrendamiento que garantice la estabilidad de la organización durante el tiempo que lo requiera.

Filosofía Corporativa.

Misión

Somos una organización enfocada a satisfacer las necesidades de la demanda, sirviendo con excelencia, personal comprometido para brindar una asistencia personalizada que asegure un posicionamiento respetable en el mercado.

Visión

Ser una empresa líder en la prestación de servicios que en conjunto con nuestros colaboradores cumpliendo con las normativas y leyes que rigen esta entidad y sobre todo satisfacer la demanda de los clientes



Figura 15. Logotipo de la empresa

Valores corporativos.

- Responsabilidad
- Respeto
- Justicia
- Puntualidad
- Agilidad

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1 TEMA

IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO SAN FRANCISCO DEL CANTON MILAGRO.

4.2 JUSTIFICACIÓN

La propuesta se justifica en base a la necesidad administrativa que tiene la empresagasolinera San Francisco., es decir, no cuenta con un departamento de Talento Humano que ayude a optimizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, así como la iniciativa de cada uno de los colaboradores reconociéndoles sus habilidades y cumplimiento de sus deberes laborales como medio de motivación, de esta manera lograr su máximo potencial en cada una de las acciones emprendidas por el trabajador.

Con esta propuesta se mejorara el clima laboral, puesto que se identificara las necesidades de cada departamento y así planificar capacitaciones que ayuden en el desempeño de los trabajadores. Con todo esto se espera alcanzar un alto nivel de productividad que incida positivamente en los rendimientos financieros de la empresa.

4.3 OBJETIVOS

4.3.1 Objetivo general

Implementar un departamento de Talento humano en la empresa gasolinera San Francisco para potencializar el manejo administrativo y operativo a través de capacitaciones, destacando las habilidades de cada colaborador,

de tal forma se sienta más motivados con el fin mantener un desarrollo empresarial sostenido.

4.3.2 Objetivos específicos

- Diseñar los respectivos perfiles de competencias de los cargos que mantiene la empresa.
- Elaborar manuales de funciones que ayuden a definir las tareas y responsabilidades del talento humano.
- Diseñar un organigrama estructural de la empresa.
- Realizar un flujo de efectivo para demostrar los gastos incurridos con la implementación de este departamento.

4.4 Descripción de la propuesta

Dentro de la descripción de la propuesta se irán desarrollando cada uno de los objetivos planteados, de esta forma toda la información quedara plasmada para ponerla en ejecución una vez que sea puesta en marcha esta propuesta en la empresa gasolinera San Francisco.

A continuación se podrá visualizar la información en relación a los objetivos propuestos, una parte se mostrara dentro del capítulo cinco y otra en los anexos.

Tabla 14.

Perfil de competencia del cargo del Gerente General

Función principal

- Implementar, coordinar y desarrollar políticas estratégicas hacia el mejoramiento continuo y lograr una correcta marcha de la empresa.

Nivel 1	Insatisfactorio
Nivel 2	Regular
Nivel 3	Bueno
Nivel 4	Excelente

Perfil de competencias - Posición Gerente General	Nivel óptimo			
	1	2	3	4
Competencias y descripción				
Alta adaptabilidad – Flexibilidad: Posee capacidad de tolerancia hacia las ideas nuevas, cambios inesperados, eventos y lugares con la energía positiva.				
Competencia y capacidad: Identifica y analiza los objetivos corporativos y designa propuestas de mejoramiento continuo, tomado en cuenta las habilidades de sus colegas.				
Habilidad analítica: Reconoce posibles problemas actuales y próximos en la organización, utiliza el razonamiento lógico e identificando la relación causa – efecto.				
Retroalimentación del conocimiento: Posee una exigencia propia por obtener nueva información.				
Iniciativa: Cumple con el desempeño diario de manera rápida, oportuna y eficiente.				
Motivación: Orienta, estimula y motiva a mejorar el clima laboral.				
Sencillez: Respeta los puntos de vista distinto y alimenta con opiniones para solucionar un conflicto.				
Responsabilidad: Cumple con las labores, demuestra compromiso, interés e iniciativa en alcanzar la excelencia en los resultados.				
Compañerismo: Actúa y se comunica con sus compañeros de acuerdo a los principios y valores morales.				
Trabajo bajo presión: La actitud al cumplimiento de su trabajo, lo realiza desempeñando los niveles de exigencia de manera eficiente y a tiempo.				
Autocontrol: Es paciente ante los distintos problemas presentados y acepta consejos.				
Apoyo en el equipo de trabajo: Implementa el dialogo entre sus compañeros, nuestra confianza al intercambiar información sin elogiarse a sí mismo.				
Liderazgo: posee actitud positiva, motivación y permeancia en los procesos de trabajo encaminado hacia el cumplimiento de objetivos.				
Relaciones públicas: Genera relaciones positivas internas y externas de la imagen de la empresa, enfocadas en el cumplimiento de objetivos requeridos.				

Tabla 15.

Perfil de competencia de cargo asistente administrativo/supervisor

Función principal												
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes, estudios y estadísticas sobre las distintas áreas de trabajo existentes en la empresa, con la colaboración del gerente general y/o contador general. 												
<table border="1"> <tr> <td>Nivel 1</td> <td>Insatisfactorio</td> </tr> <tr> <td>Nivel 2</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Nivel 3</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Nivel 4</td> <td>Excelente</td> </tr> </table>		Nivel 1	Insatisfactorio	Nivel 2	Regular	Nivel 3	Bueno	Nivel 4	Excelente			
Nivel 1	Insatisfactorio											
Nivel 2	Regular											
Nivel 3	Bueno											
Nivel 4	Excelente											
Perfil de competencias - Posición asistente administrativo/superior				Nivel óptimo								
Competencias y descripción				1	2	3	4					
Alta adaptabilidad – Flexibilidad: Posee capacidad de tolerancia hacia las ideas nuevas, cambios inesperados, eventos y lugares con la energía positiva.												
Competencia y capacidad: Identifica y analiza los objetivos corporativos y designa propuestas de mejoramiento continuo, tomado en cuenta las habilidades de sus colegas.												
Habilidad analítica: Reconoce posibles problemas actuales y próximos en la organización, utiliza el razonamiento lógico e identificando la relación causa – efecto.												
Retroalimentación del conocimiento: Posee una exigencia propia por obtener nueva información.												
Iniciativa: Respeta los puntos de vista distinto y alimenta con opiniones para solucionar un conflicto.												
Motivación: Orienta, estimula y motiva a mejorar el clima laboral.												
Sencillez: Respeta los puntos de vista distinto y alimenta con opiniones para solucionar un conflicto.												
Responsabilidad: Cumple con las labores, demuestra compromiso, interés e iniciativa en alcanzar la excelencia en los resultados.												
Compañerismo: Actúa y se comunica con sus compañeros de acuerdo a los principios y valores morales.												
Trabajo bajo presión: La actitud al cumplimiento de su trabajo, lo realiza desempeñando los niveles de exigencia de manera eficiente y a tiempo.												
Autocontrol: Es paciente ante los distintos problemas presentados y acepta consejos.												
Apoyo en el equipo de trabajo: Implementa el dialogo entre sus compañeros, nuestra confianza al intercambiar información sin elogiarse a sí mismo.												
Capacidad de aprendizaje. Sigue pautas de acuerdo a sus conocimientos nuevos, que sean con la finalidad de mejorar la organización.												
Confidencialidad: Es prudente y discreto dentro y fuera de su lugar de trabajo.												

Perfil de competencias - Recepcionista
Elaboración: Modificada por el autor (2017).

Tabla 16.

Perfil de competencias de cargo del jefe de contabilidad

Función principal

- Facilitar las peticiones de asesoramiento y apoyo contable realizadas por los jefes de áreas en relación con las tareas administrativas y de gerencia.
- Registrar el proceso continuo y ordenado de cuentas u operaciones de la empresa que le permita dar la información de la situación financiera.

Nivel 1	Insatisfactorio
Nivel 2	Regular
Nivel 3	Bueno
Nivel 4	Excelente

Perfil de competencias - Posición jefe de contabilidad y agente de aduana	Nivel óptimo			
	1	2	3	4
Competencias y descripción				
Alta adaptabilidad – Flexibilidad: posee capacidad de tolerancia hacia las ideas nuevas, cambios inesperados, eventos y lugares con la energía positiva.				
Competencia y capacidad: Identifica y analiza los objetivos corporativos y designa propuestas de mejoramiento continuo, tomado en cuenta las habilidades de sus colegas.				
Habilidad analítica: Reconoce posibles problemas actuales y próximos en la organización, utiliza el razonamiento lógico e identificando la relación causa – efecto				
Retroalimentación del conocimiento: Posee una exigencia propia por obtener nueva información.				
Iniciativa: Cumple con el desempeño diario de manera rápida, oportuna y eficiente.				
Motivación: Orienta, estimula y motiva a mejorar el clima laboral.				
Sencillez: Respeta los puntos de vista distinto y alimenta con opiniones para solucionar un conflicto.				
Responsabilidad: Cumple con las labores, demuestra compromiso, interés e iniciativa en alcanzar la excelencia en los resultados.				
Compañerismo: Actúa y se comunica con sus compañeros de acuerdo a los principios y valores morales.				
Trabajo bajo presión: La actitud al cumplimiento de su trabajo, lo realiza desempeñando los niveles de exigencia de manera eficiente y a tiempo.				
Autocontrol: Es paciente ante los distintos problemas presentados y acepta consejos.				
Apoyo en el equipo de trabajo: Implementa el dialogo entre sus compañeros, nuestra confianza al intercambiar información sin elogiarse a sí mismo.				
Capacidad de aprendizaje: Sigue pautas de acuerdo a sus conocimientos nuevos, que sean con la finalidad de mejorar la organización.				
Liderazgo: Posee actitud positiva, motivación y permeancia en los procesos de trabajo encaminado hacia el cumplimiento de objetivos.				
Confidencialidad: Es prudente y discreto dentro y fuera de su lugar de trabajo.				

Tabla 17.

Perfil de competencia del cargo de Auxiliar contable

Función principal												
<p>Analizar la información contenida en los documentos contables generada de las transacciones diarias, verificando su exactitud, con fin de garantizar el registro razonable.</p>												
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Nivel 1</td> <td>Insatisfactorio</td> </tr> <tr> <td>Nivel 2</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Nivel 3</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Nivel 4</td> <td>Excelente</td> </tr> </table>					Nivel 1	Insatisfactorio	Nivel 2	Regular	Nivel 3	Bueno	Nivel 4	Excelente
Nivel 1	Insatisfactorio											
Nivel 2	Regular											
Nivel 3	Bueno											
Nivel 4	Excelente											
Perfil de competencias – Auxiliar contable y de cartera	1	2	3	4								
Alta adaptabilidad – Flexibilidad: Posee capacidad de tolerancia hacia las ideas nuevas, cambios inesperados, eventos y lugares con la energía positiva.												
Competencia y capacidad: Identifica y analiza los objetivos corporativos y designa propuestas de mejoramiento continuo, tomado en cuenta las habilidades de sus colegas.												
Habilidad analítica: Reconoce posibles problemas actuales y próximos en la organización, utiliza el razonamiento lógico e identificando la relación causa – efecto												
Retroalimentación del conocimiento: Posee una exigencia propia por obtener nueva información.												
Iniciativa: Cumple con el desempeño diario de manera rápida, oportuna y eficiente.												
Motivación: Orienta, estimula y motiva a mejorar el clima laboral.												
Sencillez: Respeta los puntos de vista distinto y alimenta con opiniones para solucionar un conflicto.												
Responsabilidad: Cumple con las labores, demuestra compromiso, interés e iniciativa en alcanzar la excelencia en los resultados.												
Compañerismo: Actúa y se comunica con sus compañeros de acuerdo a los principios y valores morales.												
Trabajo bajo presión: la actitud al cumplimiento de su trabajo, lo realiza desempeñando los niveles de exigencia de manera eficiente y a tiempo.												
Autocontrol: Es paciente ante los distintos problemas presentados y acepta consejos.												
Apoyo en el equipo de trabajo: Implementa el dialogo entre sus compañeros, nuestra confianza al intercambiar información sin elogiarse a sí mismo.												
Capacidad de aprendizaje: Sigue pautas de acuerdo a sus conocimientos nuevos, que sean con la finalidad de mejorar la organización.												
Confidencialidad: Es prudente y discreto dentro y fuera de su lugar de trabajo.												
<p>Perfil de competencias – Auxiliar contable y de cartera Elaboración: Modificada por el autor (2017).</p>												

Tabla 18. **TABLA 18** Perfil de competencia del cargo del Asistente de limpieza

Perfil de competencia del cargo despachador/chofer

Función principal

Mantener limpia y ordenada las instalaciones de la empresa.

Nivel 1	Insatisfactorio
Nivel 2	Regular
Nivel 3	Bueno
Nivel 4	Excelente

Perfil de competencias - Posición despachadores/chofer	Nivel óptimo			
	1	2	3	4
Competencias y descripción				
Alta adaptabilidad – Flexibilidad: Posee capacidad de tolerancia hacia las ideas nuevas, cambios inesperados, eventos y lugares con la energía positiva.				
Iniciativa, cumple con el desempeño diario de manera rápida, oportuna y eficiente.				
Motivación: Orienta, estimula y motiva a mejorar el clima laboral.				
Sencillez: Respeta los puntos de vista distinto y alimenta con opiniones para solucionar un conflicto.				
Responsabilidad: Cumple con las labores, demuestra compromiso, interés e iniciativa en alcanzar la excelencia en los resultados.				
Compañerismo: Actúa y se comunica con sus compañeros de acuerdo a los principios y valores morales.				
Trabajo bajo presión: La actitud al cumplimiento de su trabajo, lo realiza desempeñando los niveles de exigencia de manera eficiente y a tiempo.				
Autocontrol: Es paciente ante los distintos problemas presentados y acepta consejos.				
Capacidad de aprendizaje: Sigue pautas de acuerdo a sus conocimientos nuevos, que sean con la finalidad de mejorar la organización.				
Confidencialidad: Es prudente y discreto dentro y fuera de su lugar de trabajo.				

Perfil de competencias – Asistente de limpieza
Elaboración: Modificada por el autor (2017).

4.5 Clasificación de competencias

Competencias individuales

A continuación, se detallan los requisitos, las actividades principales, competencias por gestión y competencias técnicas.

Tabla 19.

Información general

Área ocupacional	Área de Talento humano
Nombre del cargo	Jefe de talento humano
N.- de ocupantes	1
Reporta a:	Gerente general
Edad:	25 a 35 años
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	Título de tercer nivel
Requisitos de experiencia:	3 años de experiencia.

Actividades principales

- Mantener reuniones face to face con los colaboradores cada tres meses.
- Elaborar mensualmente los roles de pagos
- Entrevistar a los postulantes.
- Recibir y analizar las solicitudes de empleo.
- Integrar a los empleados a cumplir los objetivos propuestos.
- Cotizar y preparar las capacitaciones.
- Evaluar mediante herramientas modernas y plantear soluciones efectivas.
- Ayudar en el proceso de admisión de un nuevo postulante, en el área vacante.

Competencias técnicas

- Conocer sobre la legislación laboral ecuatoriana.
- Manejar equipos y programas informáticos.
- Elaborar mensualmente los roles de pagos

- Provisionar los beneficios sociales de los trabajadores.
- Mantener una comunicación que ayude a mejorar el clima laboral con los colegas.
- Elaborar los contratos de ingreso de un nuevo candidato.
- Desarrollar oportunamente las actas de finiquito y salida del IESS.

Competencias de gestión

- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Competencia y capacidad
- Habilidad analítica
- Retroalimentación del conocimiento
- Iniciativa
- Motivación
- Sencillez
- Responsabilidad
- Compañerismo
- Trabajo bajo presión
- Autocontrol
- Apoyo en el equipo de trabajo:
- Liderazgo
- Confidencialidad.

Las demás actividades de los otros cargos se encuentran en el Anexo 4.

4.6 Evaluación por competencias

La valoración por competencias es una prioridad que identifica el grado de nivel que cumple un empleado en el desempeño de competencias y plazo determinado. Con este resultado se podrá mejorar y tomar correctivos en bienestar del individuo y de la organización. La evaluación consiste en un grupo de personas valoren a otro por medio de una serie de ítems o factores predeterminados o factores predeterminados.

Dentro de la evolución 360° grados intervienen las personas del entorno interno y externo de la empresa, las cuales son:

- Gerente
- Contador

- Asistente contable
- Asistente administrativo/supervisor
- Despachadores
- Choferes
- Guardia

Después de haber recopilado la información sobre la descripción de competencias (perfil de competencias), requisitos al cargo, competencias de gestión y competencias técnicas, se procede a realizar un formato para el nivel de ejecutivo e intermedio de la empresa gasolinera San Francisco.

Tabla 20.

Formato de evaluación por competencias nivel ejecutivo

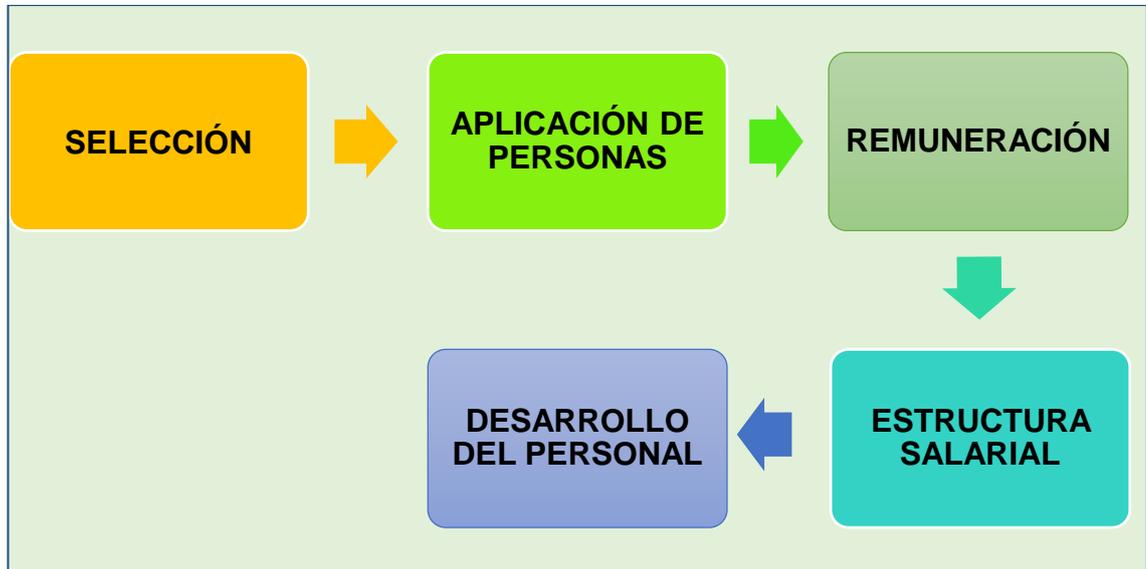
FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS NIVEL EJECUTIVO				
SAN FRANCISCO.		RUC: _____		
NOMBRE DEL EVALUADO: _____		CARGO: _____		
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____		CARGO: _____		
Recomendaciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Marque el casillero con el cual usted se identifica en las distintas competencias <ul style="list-style-type: none"> • Para mayor efectividad de se debe tomar en cuenta este año de gestión. 				
Niveles de cumplimiento de competencias				
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel 1: Insatisfactorio, cumple muy rara vez, debe esforzarse más. • Nivel 2: Regular, cumple algunas veces con sus funciones, debe mejorar su desempeño, el resultado no cumple con las expectativas. • Nivel 3: Bueno, cumple la mayoría de veces con las tareas asignadas. • Nivel 4: Excelente, cumple siempre con sus funciones, es sobresaliente su desempeño. 				
Competencias	Nivel de cumplimiento			
	Descripción	1	2	3
Flexibilidad: Construye un ambiente de tolerancia a los cambios en el entorno de trabajo.				
Habilidad analítica: Analiza, planifica y coordina los objetivos esperados a corto, mediano y largo plazo.				
Iniciativa: Posee creatividad y firmeza en desempeño de las estrategias corporativas.				
Liderazgo: Busca solucionar los conflictos con un pensamiento rápido y estratégico.				
Responsabilidad: Cumplen con tareas diarias con satisfacción y entusiasmo.				
Formato de evaluación por competencias Elaboración: Modificado por el autor.				

Tabla 21.

Formato de evaluación por competencias nivel intermedio

FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS NIVEL INTERMEDIO				
SAN FRANCISCO.		RUC: _____		
NOMBRE DEL EVALUADO: _____		CARGO: _____		
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____		CARGO: _____		
Recomendaciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Marque el casillero con el cual usted se identifica en las distintas competencias • Para mayor efectividad de se debe tomar en cuenta este año de gestión. 				
Niveles de cumplimiento de competencias				
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel 1: Insatisfactorio, cumple muy rara vez, debe esforzarse más. • Nivel 2: Regular, cumple algunas veces con sus funciones, debe mejorar su desempeño, el resultado no cumple con las expectativas. • Nivel 3: Bueno, cumple la mayoría de veces con las tareas asignadas. • Nivel 4: Excelente, cumple siempre con sus funciones, es sobresaliente su desempeño. 				
	Nivel de cumplimiento			
Competencias	1	2	3	4
Descripción				
Apoyo de trabajo en equipo: Participa con opiniones para mejorar el desempeño del grupo.				
Trabajo bajo presión: Asume con responsabilidad el cumplimiento y planificación de los objetivos deseados.				
Capacidad de aprendizaje: Aplica sus conocimientos en aumentar los resultados con eficiencia.				
Competencia y capacidad: Recopila herramientas y mecanismos para un adecuado alcance de la meta.				
Formato de evaluación por competencias Elaboración: Modificado por el Autor (2017).				

4.7 Priorización del personal para la Implementación del Departamento de Talento Humano.



4.7.1 Selección

4.7.1.1 Proceso de selección

El proceso para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar proceso para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y Selección de personal.

El objetivo básico es escoger y calificar candidatos más adecuados para responder a las necesidades que plantea la organización. Si en realidad todos los individuos fueran iguales y tuvieran iguales condiciones para aprender y trabajar, no sería necesario un proceso de selección. Extiende

DESCRIPCIÓN DE PROCESO:

✓ Requisición

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

✓ **Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento deberá iniciarse con 1 mes antes de la fecha en que se necesita cubrir el puesto. Deberá llenar una solicitud de empleo para el cargo que se requiera en este caso sería para seleccionar al Jefe de Talento Humano.

Reclutamiento interno

Están basada muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma. Cuando se requiera una vacante para cubrir el puesto, se dará preferencia a los colaboradores internos de la empresa. Para el reclutamiento interno se harán convocatorias por medio de avisos (carteleras) y la selección entre los participantes será en base a los resultados de evaluación de desempeño y cualquier otro mecanismo que el puesto amerite.

✓ **Reclutamiento externo**

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización a través de la Gerencia o el Departamento de Talento Humano. Las fuentes de reclutamiento que la empresa utilizaría para realizar los anuncios serían por internet (Computrabajo, Multitrabajo), periódicos, radio y base de datos de la empresa.

✓ **Solicitud de Empleo**

Las personas aspirantes deberán entregar la solicitud de empleo al Departamento de Talento Humano, con una foto tamaño carnet y Currículum Vitae. (Poc Alvarez, 2013)

- Para desempeñar un cargo dentro de la Empresa gasolinera San Francisco, deberán ser mayor de edad.

- La Empresa gasolinera San Francisco, realizará entrevistas o evaluaciones mediante prácticas, métodos y técnicas de Administración de Talento Humano, que se especifican en la sección de Selección.

✓ **Revisión de Currículum Vitae**

Este proceso incluirá revisión de currículum para determinar si cumple con el perfil.

El encargado de Reclutamiento y Selección en este caso quién ha estado llevando a cabo dos roles, es el Gerente General, deberá comunicar al solicitante la fecha y hora de la entrevista y pruebas prácticas correspondientes. Las entrevistas y pruebas prácticas correspondientes, se aplicarán al personal a contratar de acuerdo a la descripción del puesto a ocupar.

La entrevista final realizará el Jefe Inmediato.

CONTRATACIÓN

Una vez que se haya seleccionado al personal idóneo, se solicita la documentación completa que está estipulado en el Reglamento Interno del trabajo.

El Contrato que la empresa otorga a los colaboradores es de Tiempo Indefinido.

INDUCCIÓN

El personal de nuevo ingreso se le indicará las funciones que deberá realizar en la Empresa gasolinera San Francisco

4.7.2 Aplicación de personas

4.7.2.1 Diseño de cargos

El proceso para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño

organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Descripción de Proceso:

El Manual de Descripción de Puestos debe ser actualizado anualmente para orientar las funciones de cada puesto y para guiar las Evaluaciones de Desempeño. El organigrama, puestos y planilla del personal que labora en la empresa gasolinera San Francisco., únicamente podrán ser modificados por el Departamento de Talento Humano, con la autorización del Gerente General, de acuerdo a las necesidades que se presenten.

4.7.2.2 Evaluación de Desempeño

Se realizará utilizando los formularios establecidos en el Manual de Evaluación de Desempeño de la Empresa.

4.7.3 Remuneración

Es el proceso para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.

Descripción de proceso:

Las remuneraciones de los colaboradores serán pagadas según lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo. El área de contabilidad de la empresa, quien tiene a su cargo el pago a los colaboradores, extenderá una constancia de recibo de pago, el cual deberá ser firmado por el colaborador.

4.7.4 Estructura salarial

Todo lo referente a la estructura salarial estipulado por la Ley del Reglamento interno de Trabajo.

4.7.5 Desarrollo del personal

4.7.5.1 Capacitación y desarrollo

El proceso para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo de la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Descripción de proceso:

- La empresa gasolinera San Francisco, desarrollará un Plan Anual de Capacitaciones, este se formulará con base a un diagnóstico de necesidades que reflejen las expectativas tanto de los responsables de las áreas como de los colaboradores de estas mismas.
- Al momento que se les indique que tienen que asistir a una capacitación se la debe realizar de manera obligatoria con puntualidad, salvo caso fortuito o fuerza mayor.
- En cuanto al personal designado para que imparta la Capacitación puede ser personal interno o externo y se debe coordina con anticipación.
- La capacitación y las acciones orientadas al desarrollo del personal que mantiene una relación convenida con la empresa, se considerarán prioritarias y su conformación e instrumentación se regirá por las disposiciones solicitadas por los jefes de áreas, gerencia, los colaboradores y/o el departamento de Talento Humano.
- Anualmente se deberá realizar celebraciones como la calendarización de cumpleaños del mes, festejo de días conmemorativos (día de la madre, del padre, del trabajo, etc.), para que los colaboradores se motiven y se sienta a gusto dentro de su ambiente laboral.

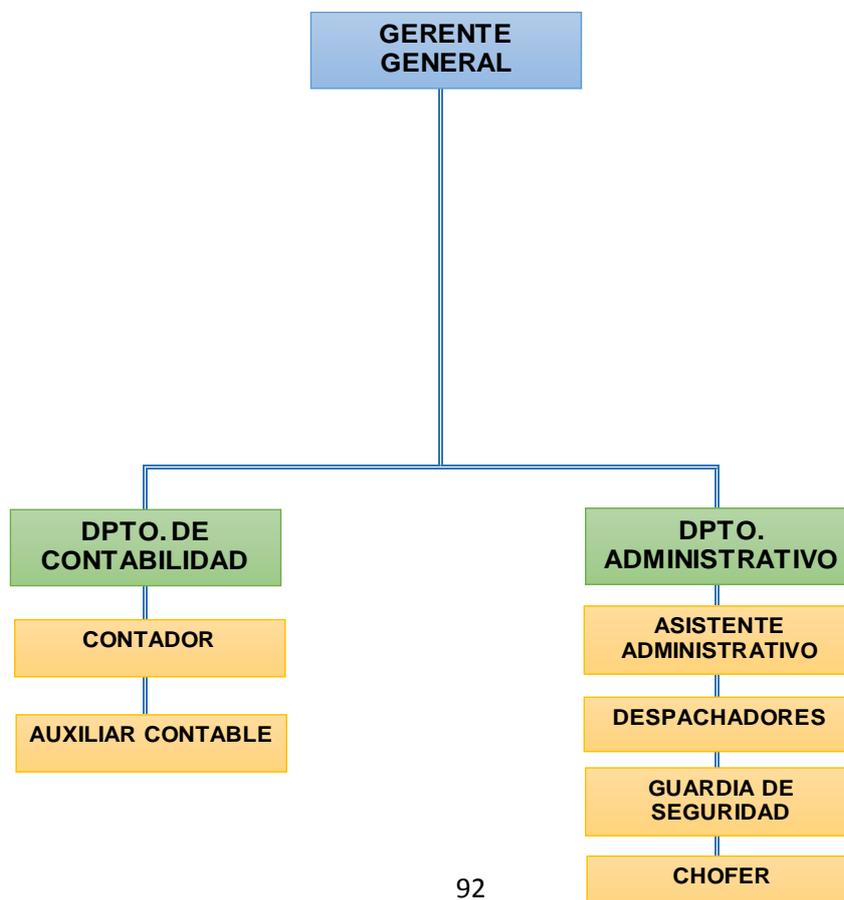
4.8 Propuesta de implementación del Departamento de Talento Humano en la empresa gasolinera San Francisco.

En la organización actualmente se maneja de manera empírica por tal motivo se ha visto en la necesidad, de buscar un nuevo mecanismo de mejoramiento en el área de talento humano, para lo cual hace necesario aplicar un modelo de gestión de competencias que le permita alcanzar los objetivos trazados.

La empresa busca integrar estrategias de gestión de talento humano, considerado una pieza fundamental para el logro de objetivos empresariales en la empresa.

De manera adicional es importante mencionar la urgencia en la aplicación del modelo de gestión por competencias dentro del Departamento de Talento Humano en gasolinera San Francisco.

Organigrama estructural





ESTACIÓN DE SERVICIOS SAN FRANCISCO

Manual de Funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Area: Unidad Administrativa

Cargo: Gerente

Reportar a: Propietarios

Supervisa: Área Financiera y Administrativa

Misión del puesto: Dirigir, administrar y coordinar el funcionamiento de la gasolinera y decide hacia donde quiere ir a través de un buen desempeño en sus actividades controlando de la mejor manera los recursos disponibles con los que cuenta.

FUNCIONES

Representar legalmente y judicialmente a la Estación de Servicios.

Contratar empleados y dar por terminado los contratos de trabajo.

Supervisar directamente a todo el personal en la Estación.

Planificar, organizar y controlar por medio de sus trabajadores las actividades de la organización.

Supervisar y autorizar giros de cheques y firmar comprobantes en coordinación con el contador.

Liderar trabajos en conjunto.

Reporta al propietario sobre las actividades de la gasolinera.

Velar por el cumplimiento de las metas fijadas en la Estación.

Supervisa el Estado de las cuentas Caja y Bancos.

Informar por escrito al propietario de los movimientos económicos que ha tenido la gasolinera.

Tomar decisiones en base a resultados diarios, mensuales y anuales.

Hacer cumplir las disposiciones de la Ley, de los reglamentos que regulan las actividades de la gasolinera.

REQUISITOS

1. Estudios profesionales relacionados en Administración de Empresas, Economía o afines.

2. Edad comprendida entre 30 y 50 años.

3. Conocimiento Especiales: Cursos de administración y afines, ventas, seguridad y protección ambiental, recursos humanos, liderazgo y de servicio atención al cliente.

4. Sexo masculino y femenino.

5. Experiencia minima de cincos años en cargos similares.
6. Conocimiento en el área de combustibles.
PERFIL
Espíritu de observación
Técnicas de negociación
Manejo y control de personal
Iniciativa. Don de mando y liderazgo
Capacidad para formular e implementar decisiones estratégicas.
Tener buenas relaciones interpersonales
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende de Propietario
Coordina con Administrador, Contador y Personal Operativo
Supervisa a Administrador, Contador y Personal Operativo
Responsabilidad Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Estación de Servicios.



ESTACIÓN DE SERVICIOS SAN FRANCISCO

Manual de Funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Area: Unidad Administrativa

Cargo: Asistente administrativo/Supervisor

Reportar a: Gerente Propietario

Supervisa: Contador y personal Operativo

Misión del puesto: Asistir al Gerente en actividades como planificar, organizar, dirigir, controlar y administrar todas las actividades dentro de la gasolinera, para cumplir con las metas y objetivos establecidos.

FUNCIONES

- Diseñar e implementar políticas y procedimientos administrativos.
- Supervisar y controlar los gastos que se efectúen. Supervisa el adecuado manejo del dinero y documentos administrativos contables.
- Efectuar análisis sobre la competencia en cuanto al servicio brindado y posponer así nuevas estrategias.
- Precautelar el buen uso de los equipos en la gasolinera al igual que solicitar su respectivo mantenimiento.
- Establecer y coordinar la capacitación de nuevos y antiguos trabajadores para controlar de mejor manera sus actividades.
- Revisar los cierres de caja fuerte correspondientes a la venta de combustibles.
- Revisar diariamente el stock de combustibles para efectuar el pedido diario de acuerdo a las necesidades que tenga la Estación de Servicios.
- Tramitar en la Comercialización Petrocomercial, la Dirección Nacional de Hidrocarburos y en el Ministerio del Ambiente, para obtener los permisos necesarios para su funcionamiento.
- Descargue y toma de medidas de tanquero.
- Realizar el horario de trabajo, distribuyendo al personal en los turnos establecidos, para el funcionamiento de la gasolinera.

REQUISITOS

1. Estudios universitarios en administración de Empresas, Economía.
2. Edad comprendida entre 30 y 45 años.
3. Conocimientos Especiales: Cursos de administración y afines, ventas, seguridad y protección ambiental, recursos humanos y liderazgo.

4. Sexo masculino y femenino.
5. Experiencia mínima de tres años en cargos similares.
6. Experiencia y capacitación en actividades comerciales, atención al cliente.
PERFIL
<ul style="list-style-type: none"> • Atributos para el Liderazgo y tener buenas relaciones interpersonales • Don de mando, carisma • Capacidad para intercomunicación entre las diferentes áreas. • Capacidad analítica facilidad para trabajo en equipo en oficina y campo.
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende de: Gerente Propietario
Coordina con: Gerente, Contador
Supervisa a: Contador y Personal Operativo
Responsabilidad: Administrar y servir de apoyo al gerente en cada una de las decisiones que se tomen en la empresa.



ESTACIÓN DE SERVICIOS SAN FRANCISCO

Manual de Funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Area: Unidad Financiera

Cargo: Contador

Reportar a: Propietario, Gerente, Administrador

Supervisa: No aplica

Misión del puesto: Analizar, aplicar e interpretar la información contable financiera con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos que reflejen la realidad económica de la empresa.

FUNCIONES

- Llevar libros, registros y demás instrumentos necesarios para reflejar la realidad financiera de la organización.
- Comprobar saldos y realizar conciliaciones mensuales de la cuenta bancos.
- Revisar y verificar el registro de las transacciones y sus respectivos documentos de respaldo.
- Verificar la legalidad de los documentos previo a los registros contables.
- Elaborar políticas contables y preparar análisis financieros.
- Cumplir con las obligaciones tributarias con el SRI, realizando las declaraciones de impuestos, anexos transacciones, etc.
- Asesor a la Gerencia y Administración en materia de control interno.
- Entregar información sobre la situación de la empresa para quienes la soliciten.
- Prestar la colaboración necesaria a las demás funcionarios para lograr el funcionamiento armonizado de la compañía.
- Elaborar los roles de pago mensual del personal.
- Realizar los avisos de entrada y salida del personal del IESS.
- Y todas las tareas que le han sido asignado por su jefe inmediato.

REQUISITOS

1. Estudios Universitarios en Contabilidad. Título de Contador Público Autorizado.
2. Sexo masculino y femenino.
3. Experiencia mínima de tres años en cargos similares.
4. Amplios conocimientos de Tributación y Finanzas.
5. Experiencias en gasolineras.

6. Conocimiento de leyes y reglamentos actualizados.
7. Manejo de sistemas contables.
PERFIL
<ul style="list-style-type: none"> • Tener juicio critico y compromiso • Integridad moral y ética • Capacidad de trabajo y valor agregado • Adaptabilidad al cambio • Predisposición de trabajo bajo presión
RELACIÓN FUNCIONAL
Depende de: Propietario, Gerente y Administrador
Coordina con: Gerente y Administrador
Supervisa a: no aplica
Responsabilidad: Elaborar los Estados Financieros de forma correcta y real en base a las NIIFS, NIC y PCGA.

	ESTACIÓN DE SERVICIOS SAN FRANCISCO
	Manual de Funciones
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Area: Unidad general	
Cargo: Guardia de seguridad	
Reportar a: Administrador	
Supervisa: No aplica	
Misión del puesto: Proteger a las personas, información, equipos e infraestructura, con criterios de calidad, seguridad salud y cumplimientos de la normativa vigente.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el desarrollo correcto de las actividades en cada puesto de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Apreciar riesgos que pueden afectar a personas, información y propiedades, bajo su responsabilidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Reportar anomalías a su jefe inmediato. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Observar y dirigir a los clientes y vehículos que ingresen a la gasolinera. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a chofer del tanquero en la descarga de combustible. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia y ordenada su área de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar frente a hechos delictivos en el entorno, bajo su responsabilidad y en conformidad a la ley. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del buen uso y cuidado del equipo de seguridad proporcionado. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el personal de seguridad del transporte de valores al momento del retiro en la gasolinera. 	
REQUISITOS	
1. Bachillerato culminado	
2. Sexo masculino	
3. Cursos de vigilancia y seguridad	
4. Experiencia tres años	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Honrado y prudente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar buenas relaciones interpersonales. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Usar el servicio • Es • Profesional. 	 <h2 style="margin: 0;">ESTACIÓN DE SERVICIOS SAN FRANCISCO</h2>
REQUISITOS FUNCIONAL	Manual de Funciones
Dependencia: Administrador	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO Coordinar con: Administrador, Contador	
Área: Unidad Administrador Supervisa a: no aplica	
Cargo: Chofer	
Responsabilidad: Garantizar la seguridad e integridad del personal, resguardar las	
Reportar a: Administrador	
Supervisa: No aplica	
Misión del puesto: Manejar vehículos automotores propiedad de la empresa o los que esta designe, dentro y fuera del área.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado técnico mecánico del tanquero y sus equipos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una inspección visual del tanquero 	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión física del tanquero 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cortes y preparar la documentación necesaria para el traslado del combustible 	
<ul style="list-style-type: none"> • Traslado en el tanquero el combustible desde el beaterio a la gasolinera 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar los vehículos, tanqueros, cuando la empresa lo requiera 	
<ul style="list-style-type: none"> • Disponerse a trabajar en cualquier momento que le asigne su jefe inmediato 	
REQUISITOS FUNCIONAL	
Dependencia: Administrador	
Coordina con: Administrador, Contador	
3. De preferencia hombre	
4. Experiencia tres años mínimo	
5. Responsabilidad en la administración de combustible, aceite y agua a los vehículos, utilizando los	
6. Conocimientos básicos de facturación, mecánica y electricidad automotriz	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerante 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ágil y amable 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escuchar y expresarse 	
RELACIÓN FUNCIONAL	
Dependencia: Administrador	
Coordina con: Administrador, Contador	
Supervisa a: no aplica	
Responsabilidad: Conducir el tanquero de manera segura, responsable y eficiente, observando el cumplimiento de las leyes de tránsito vigentes.	



ESTACIÓN DE SERVICIOS SAN FRANCISCO

Manual de Funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Area: Unidad Gerencia

Cargo: Despachador de combustible

Reportar a: Administrador

Supervisa: No aplica

Misión del puesto: Efectuar sus actividades las cuales se relacionan con la venta de combustible en la gasolinera y así dar una buena imagen a los clientes con su servicio.

FUNCIONES

- Despacho de combustible
- Venta de lubricantes.
- Facturación de la venta de combustible
- Verificar y linear correctamente la identificación de los clientes que efectúen sus compras a crédito.
- Limpieza del área de trabajo y su alrededor.
- Reportar las ventas del día, con su debido cuadro diario.
- Respetar y hacer respetar las normas de seguridad.
- Y todas las tareas que le hayan sido asignadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS

1. Bachillerato culminado.
2. Ser mayor de edad
3. Conocimientos de servicio al cliente
4. Experiencia de un año en ventas
5. Disponibilidad de tiempo completo
6. Manejar situaciones problemáticas con clientes

PERFIL

- Excelente relaciones intrapersonales
- Amable
- Respetuoso
- Tener buena presencia
- Conservador del medio ambiente

4.9 Costos de implementación del departamento de gestión humana.

4.9.1 Costo de la inversión

Es importante conocer cuáles son los costos que gasolinera San Francisco., deberá asumir para la implementación de un departamento de gestión humana, dentro de estos valores tenemos los costos de la compra de activos fijos, como escritorio, archivadores, equipo de computación, muebles y equipos de oficina, instalación y montaje, a continuación, se presenta el costo de la inversión de cada uno de artículo y servicios necesarios para esta propuesta.

Tabla 22.

Costo de inversión

CANTIDAD	INVERSIONES	MONTO (USD)
	Muebles de oficina	
1	Escritorio	120,00
1	Archivador sin puertas lacadas	85,00
1	Sillas giratorias ergonómica	200,00
2	Sillas de espera estándar	46,00
	Equipo de computación	
1	Computador	450,00
1	Impresora scanner	220,00
1	Teléfono	45,00
1	Reuter	80,00
1	Adecuación y decoración	120,00
1	Costo del anuncio para jefe de talento humano	63,00
	TOTAL	1429,00

Formato de Costos de la inversión
Elaboración: El autor

4.10 Costos fijos y variables mensuales

Tabla 23.

Costos fijos mensuales

Personal	Básico	13RO	14TO	VAC.	Aportes IESS - SOLCA	FDO.RESE V.	REM.	R-Anual
Jefe de talento humano	400,00	33,33	26,50	16,67	49,40		427,10	5.125,20
TOTAL	400,00						427,10	5.125,20

Tabla 24.

Gastos fijos y variables

Gastos fijos y variables													
Gastos administrativos	Enero	Feb.	Marz	ABRIL	Mayo	Junio	Julio	Agost.	SEPT.	Oct.	Nov.	Dic.	Año 1
Jefe de talento humano	427,10	427,10	427,10	427,10	427,10	427,10	427,10	427,10	427,10	427,10	427,10	427,10	5.125,20
Total gastos administrativos	427,10	5.125,20											
Gastos generales	Enero	Feb.	Marz	ABRIL	Mayo	Junio	Julio	Agost.	SEPT.	Oct.	Nov.	Dic.	Año 1
AGUA	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	72,00
ENERGIA ELECTRICA	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	72,00
TELEFONO	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
INTERNET	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
SUMINISTROS	30,00			30,00	-	-	30,00	-	-	30,00	-	-	120,00
IMPREVISTOS	10,00	10,00	15,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
RECARGA DE TRABAJO (CADA 3 MESES)	-	-	15,00	-	-	15,00	-	-	15,00	-	-	15,00	60,00
CONVOCATORIA ASPIRANTE ANUAL	60,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60,00
TOTAL GASTOS GENERALES	137,00	47,00	67,00	77,00	42,00	62,00	77,00	47,00	62,00	77,00	47,00	62,00	804,00
TOTAL DE GASTOS	564,10	474,10	494,10	504,10	469,10	489,10	504,10	474,10	489,10	504,10	474,10	489,10	5.929,20

Podemos observar en la tabla 22 los costos de inversión como único pago de \$1429,00 y por otro lado tenemos los costos fijos y variables mensuales de \$ 564.10, dando un total de \$ 1993,10. Con estos costos la propuesta se encuentra dentro de la planificación económica de la empresa.

Impacto de la Propuesta

A través de este proyecto podemos obtener el siguiente impacto en los resultados de la organización:

- Mayor control por el área de Gestión.
- Mayor compromiso de los empleados.
- Crecimiento económico de la microempresa.
- Mayor recuperación
- Mejor posicionamiento en el mercado.
- Crecimiento económico de los empleados.

CONCLUSIONES

- A pesar de que la empresa gasolinera San Francisco ha funcionado durante 1 año en el mercado no ha habido mayor inconveniente, sin embargo, las gestiones internas y externas actualmente están causando problemas en el cumplimiento de procesos, puesto que todo lo manejan de manera empírica y entrega de información, esto se ha dado por la ausencia de un Departamento de Talento Humano.
- El departamento de gerencia mantiene un recarga de trabajo, puesto que a más de cumplir con sus tareas y obligaciones debe suplir las que se manejan en un área de talento humano, sin contar con ningún esquema o procedimientos a seguir que propicien la toma de decisiones en la ejecución de las acciones de selección, que es el medio para el proceso de reclutamiento del personal indicado de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Desde que la empresa ha iniciado sus actividades comerciales se han venido postergando procesos de capacitación para el personal, accionar que le brindaría un valor agregado en cuanto a conocimiento y especialización en cada cargo que desempeña los trabajadores, de esta manera se evitaría que se decaiga el nivel cultural de los empleados y con esto el desarrollo organizacional de la empresa.
- Gasolinera San Francisco no cuenta con un Manual de Funciones donde se encuentren especificadas las tareas y responsabilidades de cada colaborador o puesto de trabajo, a través de la propuesta se ha lo desarrollado, siendo una herramienta que servirá de guía para los futuros reclutamientos, selección e inducción de personal.
- En el área de Salud Ocupacional, la empresa es responsable de velar por la salud y seguridad de sus colaboradores, para lo cual se hace necesario contar con un reglamento de higiene y seguridad, documento con el cual no

cuenta la empresa, pero que por medio de la propuesta se lo realizó, el mismo que podrá ser publicado en cada una de las sedes una vez aprobado.

- La implementación del departamento de Talento Humano tendrá la facultad de inducir a la gerencia y a toda la organización sobre los procesos a seguirse en bien de todos, de esta manera potencializar las gestiones internas y externas de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Implementar el departamento de Talento Humano para que cumpla con los requisitos planteados en este documento, iniciando por la elección y contratación del Jefe de Talento Humano, para dicho cargo es necesario contratar a una persona que cumpla con el perfil idónea para lograr el desarrollo sostenido de la organización.
- Otorgar responsabilidades a una sola persona, de acuerdo a lo que establezca la dirección del departamento de Talento Humano, quienes tienen la capacidad de ejecutar correctamente los procesos adecuados en beneficio de la empresa.
- Realizar estudios periódicos acerca de las necesidades del departamento de Talento Humano, con el fin de mantener una mejora continua y estar aptos para el emprendimiento de nuevos proyectos en beneficio del personal como de la organización.
- Poner en marcha la ejecución de los procesos desarrollados en la propuesta de implementación del departamento de Talento Humano de forma correcta para obtener resultados específicos para la organización.
- Aplicar un programa de capacitación y motivación para el talento humano, para potencializar el conocimiento del talento humano de acuerdo al cargo que desempeñan, mejorando así el clima laboral.
- Para garantizar el cumplimiento con lo establecido en la propuesta de Implementación del Departamento de Talento Humano, se recomienda la ejecución de un sistema de Evaluación del Desempeño.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias*. Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo.
- Arbayza, L. (2012). *El impacto de los recursos humanos en el rendimiento financiero de la empresa*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/12/11/recursos-humanos-rendimiento-financiero-empresa/>
- Arrobo Celi, W. J. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por competencia de la empresa CIMPEXA S.A.* Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf
- Chambers. (1998). *Gestión del Talento Humano*. Madrid .
- Chavéz Saballo, S. A., & Gonzalo Rivera, W. (Abril de 2014). *Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: Diseño organizacional*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/3594/1/3073.pdf>
- Chiavenato. (2009). *Proceso de Selección*. Madrid: Edins.
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Madrid.
- Chiavenato. (2012). *Proceso de Selección*. Madrid: Edins.
- Díaz, M., & Carlos, M. (24 de Octubre de 2014). *Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.* Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf;jsessionid=D33DFB7C61D2DC6C081D63F3F634C711?sequence=1>
- INEN. (2013). *NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 2251:2013*. Obtenido de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2251-1.pdf>

- Jara Aguirre, S. (26 de Junio de 2015). *El reclutamiento y selección del personal*. Obtenido de http://www.uteg.edu.ec/_documentos/file/pdf/el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf
- Jauregui, M. (23 de Mayo de 2016). *Que es el comportamiento organizacional; definición objetivos y teoría*. Obtenido de <http://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>
- López Díaz, A. (2016). *Diseño y estructura iorganizacional e empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- Manene, Luis Miguel. (2012). *Organización empresarial; definiciones, evolución, y escuelas organizativas*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). El factor del Talento Humano en las organizaciones. *sCIELO*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002
- Naghi. (2013). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Edins.
- Poc Alvarez, D. M. (23 de Junio de 2013). *Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa MACSAM S.A. de Cobán A.V.* Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>
- Poc Alvarez, D. M. (2013). *PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MACSAM, S.A., DE COBÁN, A.V.* Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>
- Poc Alvarez, Delmy Mariela. (2013). *PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA*

MACSAM, S.A., DE COBÁN, A.V.". Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>

Priscila, N. G., & GladysTatiana, A. J. (2013). *Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa plásticos Reyes Moya C.A.*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/745/3/Elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20manual%20de%20procesos%20de%20reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%2C%20con%20la%20finalidad%20de%20mejorar%20el%20rendimiento%20laboral%20y%20financiero%>

Ramírez, G. E. (12 de Octubre de 2015). *Procesos de Inducción y entrenamiento.* Obtenido de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf

Solano, C., & Alberto., J. (2013). *El talento humano en las organizaciones.* Obtenido de <http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/ina5.htm>

ANEXO
MODELO DE ENCUESTA

EMPRESA

1.- ¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en la empresa?

1 – 3 años____

3 – 5 años_____

6 años – o más_____

2. ¿Conoce cuáles son sus funciones y obligaciones dentro de su puesto de trabajo?

Si_____

No_____

A veces_____

3.- ¿Tuvo algún entrenamiento formal al empresa a trabajar en la empresa gasolinera San Francisco?

Si_____

No_____

4.- ¿Tiene usted claramente identificado quien es su supervisor inmediato?

Si_____

No_____

5.- ¿Cuántas veces recibe órdenes de otros jefes, que no sean su supervisor?

1 Vez al día_____

2 veces al día_____

Más de 3 veces

6.- ¿Siente usted que las órdenes que recibe de sus jefes son:

Claras_____

Confusas_____

No las entiendo_____

SATISFACCIÓN LABORAL

7.- ¿Cómo se siente al venir a trabajar todos los días:

Contento_____

Satisfecho_____

Cansado_____

8.- ¿Siente usted que tiene posibilidad de crecer dentro de la empresa o ser promovido a otro cargo más alto?

Si_____

No_____

No estoy seguro_____

9.- ¿Tiene usted algún problema personal que le impide trabajar más contento y dar mayor esfuerzo a la empresa?

Si_____

No_____

No quiero compartir_____

10.- ¿En caso de enfermedad, a quien acude para solicitar permisos?

Técnico_____

Gerente general_____

Otro_____

11.- ¿Trabajaría usted con más esfuerzo y dedicación si tuviera una persona a quien acudir dentro de la empresa para conversar de sus inquietudes?

Totalmente_____

Si_____

NO_____

Indiferente_____

CLIMA LABORAL

12.- ¿Cómo describiría el clima y ambiente de trabajo con sus compañeros?

Me gusta_____

No me gusta_____

13. ¿Considera necesario que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos?

Totalmente de acuerdo_____

De acuerdo_____

En desacuerdo_____

Indiferente_____



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Navarro Chávez Joe Stanley**, con C.C: 0927000810 autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de diseño para la implementación del departamento de talento humano para el crecimiento empresarial de la estación de servicio San Francisco del Cantón Milagro** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **22 de septiembre del 2017.**

f. _____

Navarro Chávez Joe Stanley

C.C: **0927000810**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de diseño para la implementación del departamento de talento humano para el crecimiento empresarial de la estación de servicio San Francisco del Cantón Milagro		
AUTOR(ES)	Navarro Chávez Joe Stanley		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Priscila Sánchez Ube/ Paola Traverso Holguín.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de septiembre del 2017	No. PÁGINAS:	114
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión del Talento Humanos; Administración de empresas; Desarrollo organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Talento, Crecimiento, Procesos, Administrativo, Desempeño, Rentabilidad.		
Resumen/Abstract:	<p>El desarrollo de este trabajo se enfocó en una propuesta de diseño para la implementación del departamento de talento humano para el crecimiento empresarial de la estación de servicio san francisco del Canton milagro, debido problemas que están disminuyendo el desempeño normal de los empleados, entre ellas esta los deficientes procesos administrativos y operativos que generan descoordinación de las diferentes procesos propios de la actividad de la empresa, situación que crea un ambiente no agradable en consecuencia influye en el desempeño del personal, lo que se refleja en los rendimientos financieros de la gasolinera. Motivo por el cual se establecieron los respectivos objetivos, los mismos que se cumplieron, lo cual permitió fundamentar todo el trabajo. Como universo objeto de estudio fue el personal a quienes se les aplicó una encuesta, herramienta de la cual se recabo información idónea que permitió afianzar la propuesta, en la cual se realizó el diseño de los respectivos perfiles de competencias de los cargos que mantiene la empresa, elaborar manuales de funciones que ayuden a definir las tareas y responsabilidades del talento humano, diseñar un organigrama estructural de la empresa y un flujo de efectivo para demostrar los gastos incurridos con la implementación de este departamento. De esta manera se concluyó con el proyecto propuesto.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0996451245	E-mail: joenavarroch@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Pico Verzosa Lucía Mgs.		
	Teléfono:		
	E-mail:		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			