

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RR-HH**



**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RR-HH**

**TEMA: REESTRUCTURACION DE PERSONAL DE LA AGENCIA DE
PROAUTO DE LA AV. ELOY ALFARO Y DE LOS GRANADOS**

AUTOR: XAVIER ARAUJO CATOTA

DIRECTOR DE TESIS: ING. WILSON VERA

QUITO, ENERO 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que la Tesis cuyo tema es: "REESTRUCTURACION DE PERSONAL DE LA AGENCIA DE PROAUTO DE LA AV. ELOY ALFARO Y DE LOS GRANADOS", fue desarrollada por el estudiante Xavier Araujo, bajo mi dirección y control.

DIRECTOR

AUTORÍA

Del contenido de la presente investigación (propuesta), se responsabiliza el autor.

Xavier Araujo

DEDICATORIA

Dedico la realización de este proyecto a todas aquellas personas que me hicieron ver la necesidad de un cambio en la administración del Talento Humano de la empresa para la cual presto mis servicios y las facilidades que me dieron para el desarrollo de la misma.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, a mi familia, a los profesores de la universidad, que con sus enseñanzas me llevaron a este punto culminante de un reto que asumí años atrás. Un agradecimiento especial para mi director de tesis, Ing. Wilson Vera, que con su acertada guía, termino este proyecto, que espero aporte mucho a la empresa para la cual presto mis servicios.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Descripción	2
1.1.2 Formulación del Problema	2
1.1.3 Sistematización del problema	3
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 ALCANCE	5
1.3.1 Delimitación	5
1.3.2 Resumen de la Propuesta.....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.5 OBJETIVOS.....	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.5.3 Metodología de la investigación.....	7
1.5.3.1 Técnicas.....	8
1.5.3.2 Procesamiento de datos.....	8

CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO REESTRUCTURACIÓN DE PERSONAL	10
2.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	10
2.2 ORGANIGRAMAS	11
2.2.1 Metodología para estructurar un organigrama	12
2.2.2 Elementos del organigrama	13
2.2.3 Tipos de organigramas.....	16
2.2.3.1 Por el fin	16
2.2.3.2 Por el contenido.....	17
2.2.3.3 Por la forma	17
2.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	18
2.3.1 Proceso y macro-proceso	18
2.3.2 Delimitación de los procesos.....	24
2.3.3 Indicadores	25
2.3.4 Mejoramiento de procesos	25
2.3.5 Diagramas de flujo.....	26
CAPÍTULO III.....	28
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.1.1 Métodos de Investigación.....	29
3.1.2 Tipos de Investigación.....	29
3.1.3 Población y Muestra	29
3.1.4 Tamaño de la Muestra.....	30
3.1.5 Tipo de Muestreo.....	30

3.1.6 Recopilación o Recolección de Datos	30
3.1.7 Tabulación y Procesamiento de Datos	30
3.1.8 Diseño de la Encuesta.....	30
3.1.9 Tabulación y Procesamiento de Datos	33
3.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA	33
3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA	43
3.4 ANÁLISIS DE CARGOS.....	45
3.5 DIAGNÓSTICO PROCESOS ACTUALES DE TALENTO HUMANO	55
3.5.1 Reclutamiento.....	55
3.5.2 Selección de personal	56
3.5.3 Inducción.....	62
3.5.4 Capacitación	64
3.5.5 Evaluación de desempeño	64
3.5.6 Rendimiento.....	65
3.5.7 Salud Ocupacional	65
3.5.8 Diagnóstico departamento de Talento Humano actual.....	66
3.5.9 Normativa legal aplicada	67
CAPÍTULO IV	68
PROPUESTA.....	68
4.1 REDISEÑO DE CARGOS	68
4.2 REDISEÑO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	134
4.2.1 Objetivos.....	135
4.2.1.1 Objetivo General:.....	135
4.2.1.2 Objetivos específicos:.....	135
4.2.2 Estrategias y documentos de referencia.....	135

4.2.2.1 Estrategias	136
4.2.2.2 Documentos de referencia	136
4.2.3 Responsabilidad y autoridad	137
4.2.4 Procesos	141
4.2.4.1 Reclutamiento propuesto.....	141
4.2.4.2 Selección Propuesta.....	146
4.2.4.3 Inducción Propuesta.....	151
4.2.4.4 Capacitación Propuesta	152
4.2.4.5 Estímulos a la iniciativa personal	162
CAPÍTULO V	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
CONCLUSIONES	172
RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFÍA	177
ANEXOS	178

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No: 1.1 Ubicación PROAUTO agencia Granados	4
Gráfico No: 2.1 Leyenda	13
Gráfico No: 2.2 Cruce de Líneas.....	14
Gráfico No: 2.3 Doble línea de autoridad.....	14
Gráfico No: 2.4 Referencias	15
Gráfico No: 2.5 Zonificación	15
Gráfico No: 2.6 Descripción de procesos estratégicos o gobernantes	19
Gráfico No: 2.7 Macroprocesos de cadena de valor	20
Gráfico No: 2.8 Cadena de valor procesos de apoyo.....	21
Gráfico No: 2.9 Macroproceso habilitante.....	22
Gráfico No: 2.10 Clasificación y mapeo de procesos.....	23
Gráfico No: 2.11 Símbolos modernos diagramas de flujo	27
Gráfico No: 3.1 ¿Cuál fue el medio por el que usted ingreso a la empresa?	33
Gráfico No: 3.2 Considera que la inducción recibida fue la apropiada para el cargo que desempeña en la empresa:.....	34
Gráfico No: 3.3 Cree que la gestión del departamento de talento humano es:.....	35
Gráfico No: 3.4 Considera que la capacitación que ha recibido es la adecuada para las funciones a usted asignadas en la compañía:.....	36
Gráfico No: 3.5 Conoce usted sobre algún plan de capacitación para usted en la empresa	37
Gráfico No: 3.6 Cómo calificaría la capacitación recibida por la empresa:.....	38
Gráfico No: 3.7 Considera que el ambiente laboral o clima laboral de la empresa y área en la que usted trabaja es:.....	39
Gráfico No: 3.8 Su líder o jefe de área fomenta el trabajo en equipo y le estimula para su mejoramiento continuo y realización de metas asignadas a su departamento	40
Gráfico No: 3.9 Existen políticas de género establecidas en la empresa, es decir trabajos asignados para hombres y mujeres	41
Gráfico No: 3.10 Considera que se respetan por igual a hombres y mujeres en la empresa	42
Gráfico No: 3.11 Proceso actual de selección	57
Gráfico No: 3.12 Proceso de solicitud de candidatos	60
Gráfico No: 3.13 Proceso de Inducción de cargo	62
Gráfico No: 4.1 Organigrama estructural PROAUTO.....	76
Gráfico No: 4.2 Clasificación y Mapeo de procesos de PROAUTO.....	77
Gráfico No: 4.3 Descripción de procesos estratégicos o gobernantes PROAUTO	78
Gráfico No: 4.4 Cadena de valor Macroproceso crédito	79
Gráfico No: 4.5 Cadena de valor Macroproceso taller	80
Gráfico No: 4.6 Cadena de valor Macroproceso Finanzas y Contabilidad	81
Gráfico No: 4.7 Cadena de valor Macroproceso Gestión de Talento Humano	83

Gráfico No: 4.8 Macroproceso habilitante: Publicidad.....	85
Gráfico No: 4.9 Organigrama Gerencia Comercial.....	94
Gráfico No: 4.10 Organigrama Gerencia Administrativa	105
Gráfico No: 4.11 Gerencia Financiera	112
Gráfico No: 4.12 Gerencia Técnica.....	127
Gráfico No: 4.13 Organigrama estructural departamento de Talento Humano.....	137
Gráfico No: 4.14 Organigrama funcional departamento de Talento Humano	138
Gráfico No: 4.15 Reclutamiento Propuesto	145
Gráfico No: 4.16 Propuesta selección directiva.....	147
Gráfico No: 4.17 Propuesta selección ejecutiva.....	148
Gráfico No: 4.18 Propuesta selección Operativa.....	149
Gráfico No: 4.19 Propuesta de proceso tradicional de selección	150
Gráfico No: 4.20 Propuesta de Inducción	151
Gráfico No: 4.21 Proceso Capacitación.....	153
Gráfico No: 4.22 Salarios como curva creciente	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No: 1.1 Delimitación	5
Tabla No: 3.1 Encuesta Efectuada	31
Tabla No: 3.2 Pregunta No: 1.....	34
Tabla No: 3.3 Pregunta No: 2.....	35
Tabla No: 3.4 Pregunta No: 3.....	36
Tabla No: 3.5 Pregunta No: 4.....	37
Tabla No: 3.6 Pregunta No: 5.....	38
Tabla No: 3.7 Pregunta No: 6.....	39
Tabla No: 3.8 Pregunta No: 7.....	40
Tabla No: 3.9 Pregunta No: 8.....	41
Tabla No: 3.10 Pregunta No: 9	42
Tabla No: 3.11 Pregunta No: 10	43
Tabla No: 3.12 PEMIA Llenado de vacante.....	58
Tabla No: 3.13 Distribución proporcional PEMIA llenado de vacante.....	59
Tabla No: 3.14 PEMIA Solicitud de candidatos	61
Tabla No: 3.15 Distribución proporcional PEMIA llenado de vacante.....	61
Tabla No: 3.16 PEMIA proceso de inducción	63
Tabla No: 3.17 Distribución proporcional PEMIA inducción de cargo.....	63
Tabla No: 4.1 Educación formal.....	68
Tabla No: 4.2 Experiencia en cargos similares	69
Tabla No: 4.3 Capacitación en competencias mínimas relacionadas con el cargo:.....	70
Tabla No: 4.4 Responsabilidad por el trabajo de los otros.....	71
Tabla No: 4.5 Toma de decisiones	72
Tabla No: 4.6 Esfuerzo físico necesario	73
Tabla No: 4.7 Aptitud Física.....	74
Tabla No: 4.8 Aptitud física sensorial	75
Tabla No: 4.9 Procesos y Macroprocesos de PROAUTO.....	86
Tabla No: 4.10 Descripción cargo GERENTE GENERAL.....	88
Tabla No: 4.11 Diseño cargo GERENTE GENERAL	89
Tabla No: 4.12 Descripción cargo Secretaria	90
Tabla No: 4.13 Diseño cargo Diseño cargo Secretaria	91
Tabla No: 4.14 Descripción cargo Oficinista.....	92
Tabla No: 4.15 Diseño cargo Diseño cargo OFICINISTA	93
Tabla No: 4.16 Descripción cargo Gerente Comercial	95
Tabla No: 4.17 Diseño cargo Diseño cargo Gerente Comercial	96
Tabla No: 4.18 Descripción cargo Jefe de Clientes	97
Tabla No: 4.19 Diseño cargo Diseño cargo Jefe de Clientes.....	98
Tabla No: 4.20 Descripción cargo Secretaria	99
Tabla No: 4.21 Diseño cargo Diseño cargo Secretaria	100

Tabla No: 4.22 Descripción cargo Vendedor	101
Tabla No: 4.23 Diseño cargo Diseño cargo Vendedor	102
Tabla No: 4.24 Descripción cargo Asistente	103
Tabla No: 4.25 Diseño cargo Diseño cargo Asistente	104
Tabla No: 4.26 Descripción cargo Gerente Administrativo	106
Tabla No: 4.27 Diseño cargo Gerente Administrativo	107
Tabla No: 4.28 Descripción cargo Asistente	108
Tabla No: 4.29 Diseño cargo Diseño cargo Asistente	109
Tabla No: 4.30 Descripción cargo Jefe de Personal	110
Tabla No: 4.31 Diseño cargo Diseño cargo Jefe de Personal	111
Tabla No: 4.32 Descripción cargo Gerente Financiero	113
Tabla No: 4.33 Diseño cargo Diseño cargo Gerente Financiero	114
Tabla No: 4.34 Descripción cargo Contador	115
Tabla No: 4.35 Diseño cargo Diseño cargo Contador	116
Tabla No: 4.36 Descripción cargo Tesorero	117
Tabla No: 4.37 Diseño cargo Diseño cargo Tesorero	118
Tabla No: 4.38 Descripción cargo Secretaria	119
Tabla No: 4.39 Diseño cargo Secretaria	120
Tabla No: 4.40 Descripción cargo Asistente	121
Tabla No: 4.41 Diseño cargo Asistente	122
Tabla No: 4.42 Descripción cargo Pagador	123
Tabla No: 4.43 Diseño cargo Diseño cargo Pagador	124
Tabla No: 4.44 Descripción cargo Recaudador	125
Tabla No: 4.45 Diseño cargo Recaudador	126
Tabla No: 4.46 Descripción cargo Gerente Técnico	128
Tabla No: 4.47 Diseño cargo Gerente Técnico	129
Tabla No: 4.48 Descripción cargo Asistente Técnico	130
Tabla No: 4.49 Diseño cargo Asistente Técnico	131
Tabla No: 4.50 Descripción cargo Bodeguero	132
Tabla No: 4.51 Diseño cargo Bodeguero	133
Tabla No: 4.52 Perfil de Jefe de Talento Humano	139
Tabla No: 4.53 Perfil de Asistente de Talento Humano	140
Tabla No: 4.54 Procesos a efectuar en el Departamento de Gestión de talento humano	141
Tabla No: 4.55 Distribución del personal	142
Tabla No: 4.56 Características de los segmentos	143
Tabla No: 4.57 Plan operativo estrategia determinación de necesidades de capacitación	154
Tabla No: 4.58 Plan operativo cronograma previo	154
Tabla No: 4.59 Plan operativo cronograma de capacitación externa	155
Tabla No: 4.60 Plan operativo base de datos de empresa de capacitación externa	156
Tabla No: 4.61 Plan operativo registro de la empresa en la SETEC	157

Tabla No: 4.62 Ficha base para capacitación interna	157
Tabla No: 4.63 Ficha base seguimiento fases de la capacitación.....	158
Tabla No: 4.64 Plan operativo cronograma de capacitación externa	159
Tabla No: 4.65 Plan operativo logística de capacitación interna.....	160
Tabla No: 4.66 Plan operativo cronograma de capacitación interna	160
Tabla No: 4.67 Nivel Salarial en función del tipo de cargo.....	163
Tabla No: 4.68 Justificación de los elementos de los niveles salariales.....	164
Tabla No: 4.69 Razón geométrica	165
Tabla No: 4.70 Sueldos por nivel diseñados	165
Tabla No: 4.71 Conclusión salarial respecto a los sueldos actuales	166
Tabla No: 4.72 Estrategia Salarial Propuesta.....	167
Tabla No: 4.73 Estrategia Salarial Actual	167
Tabla No: 4.74 Cuadro comparativo	168
Tabla No: 4.75 Criterio de diseño para banda salarial intra-nivel	169
Tabla No: 4.76 Retribución por grado y nivel	169
Tabla No: 4.77 Plan operativo estrategia de estímulo a la iniciativa.....	171

INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente estudio, se desarrollan las estrategias necesarias para reestructurar los procesos empresariales desde el punto de vista de la Gestión del Talento Humano, en función de los resultados de un diagnóstico realizado sobre la empresa, para lo cual se efectuó un análisis detallado de las características de operación organizacional y las percepciones de los empleados respecto a la gestión que efectúa la organización en lo referente al tratamiento que esta da al Recurso Humano de la empresa.

Este trabajo está centrado en el rediseño de la Gestión del departamento de Talento Humano de la empresa, debido a la importancia de esta sección de la organización en la generación de valor en el servicio, esto porque la tranquilidad y satisfacción del recurso humano incide directamente en la productividad y por lo tanto la estabilidad de los beneficios que pueda alcanzar la empresa.

Además el estudio que se presenta a continuación es absolutamente necesario, considerando que un programa de Gestión de Talento Humano, puede enriquecer la cadena de valor de la empresa, desde el punto de vista de la mejora de las capacidades intrínsecas del personal, a través de la capacitación desarrollada por la empresa y de la capacitación propia que puede obtener el empleado, por lo que es necesario determinar procedimientos que permita acceder a personal altamente preparado y motivado, mediante el diseño de estímulos tendientes a satisfacer las necesidades de los empleados en función de la mejora de las capacidades productivas de la empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción

La ausencia de planificación de la gestión laboral de la agencia PROAUTO de la Av. Los Granados y Eloy Alfaro, dada su evolución de taller de respaldo a punto de servicios plenos de PROAUTO, genera deficiencia en lo relativo a procesos de trabajo en equipo y de Talento Humano, esto debido a la falta de un Organigrama estructural y funcional definido lo que provoca superposición de funciones, tampoco están definidas políticas de contratación y reclutamiento que garantice acceder al mejor personal posible y minimizar la rotación de personal. Estas deficiencias generan efectos negativos como clima laboral estresante, trabajo en equipo deficiente, quejas del público por incumplimientos, vacíos en los procesos de apoyo y soporte, sobrecarga de trabajo en unos empleados y sub carga de trabajo en otros. El presente documento, pretende solventar todos estos problemas, a través de una reestructuración de la gestión de personal de la empresa.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Con la reestructuración de la gestión del personal de la empresa PROAUTO agencia Av. De los Granados y Eloy Alfaro, va a mejorar los procesos y servicios que presta la empresa?

1.1.3 Sistematización del problema

¿Cómo rediseñar los procesos de Gestión de Talento Humano en PROAUTO para que la productividad de la empresa mejore?

¿Cuál debería ser el procedimiento a seguir para llevar a cabo la capacitación al interior de la organización?

¿Qué plan de retribución debería diseñarse para estimular la iniciativa personal de la empresa PROAUTO?

¿Cómo reorganizar el departamento de Talento Humano de la empresa PROAUTO para hacer más eficiente la Gestión de Talento Humano?

1.2 ANTECEDENTES

General Motors (GM) Corporation es la empresa automotriz más grande del mundo. Su sede está en Detroit y es fabricante de vehículos en todo el mundo desde 1908. En Ecuador, su historia se remonta a Ómnibus BB Transporte (OBB), ensambladora automotriz que inició sus operaciones en el año 1975, en 1981 General Motors adquirió OBB y se convierte en General Motors OBB. Desde entonces, Chevrolet es ensamblado en Ecuador y cuenta con una gama de vehículos livianos entre automóviles, camionetas y todo terrenos. El primer Chevrolet importado llegó a Ecuador en 1926 y actualmente cuenta con la red de concesionarios más grande del país.

Gráfico No: 1.1

Ubicación PROAUTO agencia Granados



Recuperado: <http://www.proauto.com.ec/index.php/cotizacion/agencia-granados>

Fecha: 12 Febrero de 2013

1.3 ALCANCE

1.3.1 Delimitación

Tabla No: 1.1

Delimitación

TEMPORAL	Para el estudio se tomarán como referencia análisis y estudios previos con un horizonte temporal de 5 años previo al inicio de la realización del mismo y hasta la fecha de entrega del trabajo.
ESPACIAL	El estudio se circunscribirá a la ciudad de Quito, agencia PROAUTO Av. De los Granados y Eloy Alfaro.
ACADÉMICA	Para el estudio se tomarán en cuenta todas las herramientas académicas aprendidas durante la realización de los estudios de pregrado en la universidad.

Elaborado por: Xavier Araujo

1.3.2 Resumen de la Propuesta

El presente estudio busca desarrollar un estudio detallado de la situación actual de la empresa PROAUTO concesionario Eloy Alfaro, con el fin de establecer, primero un diagnóstico situacional basado en información recabada a partir de encuestas y segundo reestructurar la gestión de personal actual a partir de la información recabada. Es decir, mediante una investigación directa sobre la organización y su personal, se identificarán aquellos parámetros de operación que presenten

debilidades estructurales atentatorias contra la productividad organizacional, una vez halladas estas mencionadas debilidades, se procederá a profundizar en los detalles de generación de estos procesos, para localizar las causas de las fallas detectadas; finalmente se elaborará una propuesta que mejore los procesos de gestión, siempre orientados a lograr una mayor productividad organizacional.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En el entorno empresarial actual, cualquier ventaja competitiva a la que se pueda recurrir constituye un arma legítima frente a los competidores, las mejoras administrativas entre otras alternativas, permiten a una empresa alcanzar mayores cotas competitivas, sin realizar mayores inversiones, es decir, se puede mejorar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos organizacionales, particularmente explotar al máximo la potencialidad del recurso humano disponible.

En este sentido, empresas como PROAUTO que participa de un mercado altamente competitivo en el país a nivel mundial en general, no puede darse el lujo de desperdiciar sus talento humano o arriesgarlo debido a prácticas de gestión de Talento Humano poco profesionales; esto pone a la empresa en desventaja frente a competidores que, dada la naturaleza del negocio, están pendientes de los errores de los otros para remarcarlos a los clientes potenciales.

Bajo este contexto, el presente tema de investigación se hace indispensable, toda vez que su no desarrollo puede representar una pérdida de oportunidad importante para la empresa en su área de negocios, y constituir una seria amenaza para la estabilidad laboral de las personas que dan su contingente a la organización.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar la reestructuración de la gestión de personal de la Agencia PROAUTO de la Av. Los Granados y Eloy Alfaro, en función de los resultados de la investigación directa sobre la organización, con el fin de mejorar la productividad y solventar las deficiencias que sean detectadas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las deficiencias de la empresa en lo relativo a la gestión de personal.
- Rediseñar los procesos de gestión identificados como deficitarios y crear nuevos orientados a mejorar la productividad de la empresa.
- Estructurar el departamento de Talento Humano de la organización que actualmente funciona sin un marco funcional
- Desarrollar un programa de retribución para PROAUTO que estimule la iniciativa del personal de la empresa

1.5.3 Metodología de la investigación

La metodología será la investigación por el método inductivo, es decir, se partirá del análisis del caso particular, mediante el diagnóstico, y las conclusiones a obtener serán de tipo general; se realizará análisis descriptivo y estadístico,

siempre que la investigación lo amerite, y se procederá a realizar investigación de mercado de tipo directo, con el fin de obtener información de la población en estudio.

1.5.3.1 Técnicas

La información se obtendrá de dos tipos de fuentes:

Directas: Que provendrá del estudio de la observación, entrevistas y encuestas aplicadas a los grupos afectados por la presente propuesta. Es decir, se aplicarán encuestas sobre los empleados para obtener la percepción predominante en estos acerca de parámetros de Gestión de Personal de la empresa, se mantendrá reuniones con directivos para establecer las políticas de Gestión vigentes en la organización y se sacarán conclusiones también de la observación del día a día laboral.

Indirectas: Que se realizará a través de la investigación de fuentes confiables de información o estudios similares realizados con anterioridad, básicamente información documental, para sustentar la propuesta a realizar.

1.5.3.2 Procesamiento de datos

Los datos se analizarán desde el punto de vista estadístico, con el fin de que la descripción de los mismos, al analizarse de forma gráfica, permita extraer la mejor información posible para emitir conclusiones y estrategias de alto impacto en el proceso de reestructuración que se pretende diseñar en el presente estudio. Es decir; haciendo uso de herramientas de estadística descriptiva del programa computacional EXCEL de Microsoft Office, particularmente las opciones de inserción gráfica de pasteles y barras, se establecerán las tendencias de la

investigación a realizada a través de encuestas sobre los empleados, de este modo se podrá conocer la percepción mayoritaria del mercado analizado sobre los parámetros de interés de la encuesta y obtener conclusiones generalizables para fundamentar la propuesta a efectuar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REESTRUCTURACIÓN DE PERSONAL

La estructura organizacional puede convertirse en un facilitador o un inhibidor del logro de los objetivos de la compañía. La tendencia actual es abandonar las estructuras jerárquicas y piramidales basadas en la gestión por funciones y enmarcadas dentro del concepto gerencial de mando y control, para pasar a estructuras planas centradas en los procesos tanto de negocio como gerenciales, esto es basadas en el concepto de confianza y autocontrol. En este sentido, a lo largo del presente capítulo se desarrollará lo inherente a la estructura organizacional desde el punto de vista teórico, como medir sus dimensiones y alternativas de cambio, con el fin de utilizar estos conceptos en la reestructuración propuesta para PROAUTO.

2.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Los siguientes son los elementos que definen la estructura de una organización (Daft, 2007):

1. Relaciones formales de subordinación, niveles de jerarquía, y características del control de directivos y supervisores
2. Agrupamiento de los individuos en departamentos y de los departamentos en la organización total
3. Características de la coordinación de la comunicación al interior de los departamentos y entre departamentos en la organización

Es decir, la definición de estructura organizacional, involucra las relaciones horizontales y verticales de la empresa, por lo que se puede denotar a través del uso de organigramas; donde estos son la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización (Daft, 2007); en vista de que la base estructural de una organización, se encuentra en los organigramas que la representan, es necesario desarrollar una base teórica que sustente los mismos.

2.2 ORGANIGRAMAS

El organigrama se define como:

“...una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos, y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.” (Vásquez, 2007)

Es decir, a través de la representación de organigrama, se puede identificar todos los elementos estructurales de una organización, cuyo desarrollo se mostró en el ítem anterior; el organigrama cumple con los siguientes objetivos al interior de una empresa:

- Provee información de los campos de acción y relaciones con las unidades.
- Permite conocer a los funcionarios su posición en la organización.
- Permite identificar los problemas actuales de la organización
- Permite a los públicos externos tener una visión conjunta de la organización (Vásquez, 2007)

2.2.1 Metodología para estructurar un organigrama

Debido a que el presente proyecto se aplica a una empresa existente, la consecución del organigrama se desarrollará a partir de la elaboración de un cuestionario aplicable al personal sujeto a reestructura, en la cual se especificarán funciones, relaciones ascendentes, horizontales y verticales e ideas propias del consultado acerca de la reorganización, los resultados se remitirán a la plana directiva, los cuales en conjunto, bosquejarán los organigramas propuestos; el diseño deberá considerar los siguientes aspectos:

- Principios básicos de la organización
- Metas futuras de la empresa
- La delegación de autoridad hasta que nivel va a efectuarse
- El ámbito de control de cada jefatura y número de subordinados de la misma
- Las iniciativas del personal para orientar la organización
- Características del reclutamiento y capacitación existentes
- Flexibilidad en los controles en función de las necesidades y circunstancias (Vásquez, 2007)

Con estas consideraciones, se desarrollan los pasos para la realización del organigrama final, estos pasos son:

1. Elaboración de la lista de funciones que cumple la empresa
2. Clasificación de las funciones por área
3. Agrupamiento de áreas por unidades funcionales
4. Diseño del organigrama (Vásquez, 2007)

2.2.2 Elementos del organigrama

Una vez establecida la metodología a aplicar para la elaboración de un organigrama en una empresa en funcionamiento, se muestran los elementos que estos deben tener (Vásquez, 2007).

- **Identificación (organigrama e institución):** Tendrán significado para todas las personas de la organización, no es estándar. Revela la naturaleza de la actividad, importancia y autoridad.
- **Uso de rectángulos:** Tamaño variable de en función de la importancia de la unidad. El tamaño será el mismo para unidades de la misma jerarquía.
- **Posición jerárquica:** Se organiza de arriba hacia abajo, en primer término la máxima autoridad, continuando hacia abajo identificando de quien depende el anterior. Las posiciones del mismo nivel de autoridad se colocan a la misma altura independiente del nivel de sueldos.
- **Leyendas:** Va dentro de cada rectángulo debe establecer con claridad la jerarquía de la posición. Se pueden usar abreviaturas, cuando todo el personal conoce las mismas, a menos que existan varias unidades con la misma connotación.

Gráfico No: 2.1

Leyenda



Elaboración: Xavier Araujo

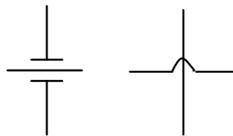
- **Líneas:** Sirven de conexión entre rectángulos y denotan el tipo de relación, son generalmente horizontales y/o verticales, pero pueden usarse para expresar relaciones funcionales especiales, el formato de las líneas de acuerdo al tipo de relación son:

- Autoridad 
- Funcionales 
- Coordinación 
- Relación indirecta 

- **Cruces de líneas:** Las líneas se pueden cruzar, si esto es inevitable, bajo el siguiente formato:

Gráfico No: 2.2

Cruce de Líneas

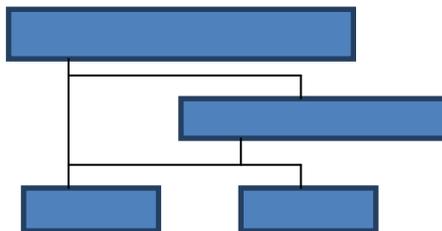


Elaboración: Xavier Araujo

- **Dos líneas de autoridad:** Pueden existir dos líneas de autoridad, bajo el siguiente formato:

Gráfico No: 2.3

Doble línea de autoridad



Elaboración: Xavier Araujo

- **Referencias:** Va en la esquina inferior del organigrama e incluye la información de la elaboración del organigrama, su formato es:

Gráfico No: 2.4

Referencias

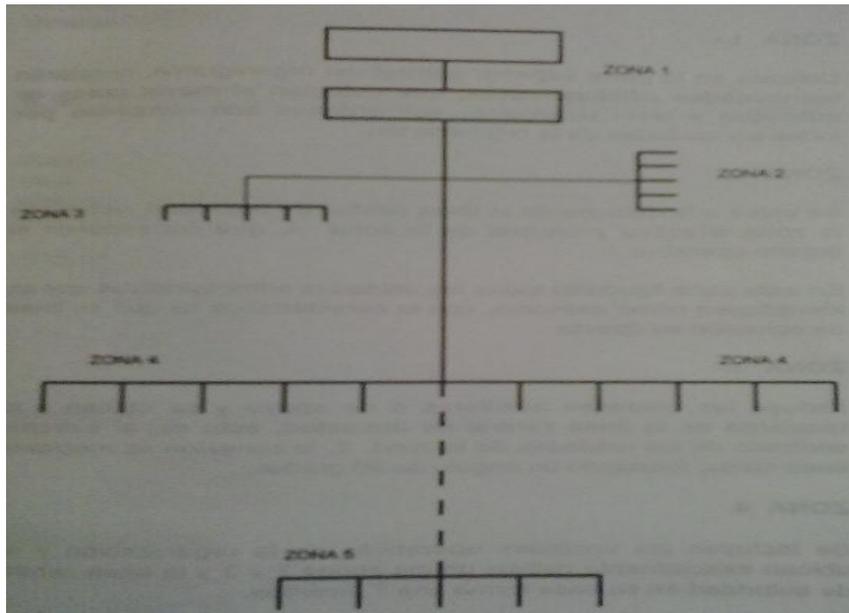
Elaborado	Aprobado	Fecha	Referencias	
				Autoridad
				Funcional
				Coordinación

Elaboración: Xavier Araujo

- **Zonificación de los organigramas:** Implica un criterio de organización, se puede usar el siguiente formato (Vásquez, 2007):

Gráfico No: 2.5

Zonificación



Fuente: Organización Aplicada Dr. Víctor Hugo Vásquez

- Zona 1: Unidades administrativas con mayor nivel de autoridad y jerarquía.
- Zona 2: A la derecha de la línea central de autoridad, corresponde al órgano operativo.
- Zona 3: Unidades de apoyo o auxiliares
- Zona 3: Unidades operativas organizativas
- Zona 5: unidades desconcentradas o descentralizadas, su vinculación a la estructura central es indirecta.

2.2.3 Tipos de organigramas

Existen diferentes criterios para clasificar los organigramas, se muestran los de uso más común:

2.2.3.1 Por el fin

- Informativos: Da una visión macro de la estructura de la empresa, solo incluye unidades administrativas.
- Analíticos: Es el más detallado y completo, contiene todas las posiciones de la empresa y ayuda al analista a identificar errores y debilidades. Incluye a las unidades administrativas, funciones, jerarquías y líneas de mando y clasifica a las unidades por niveles de gestión.
- Informales: contiene la estructura básica e información de los Talento Humano, se utilizan como base para efectuar cambios.

- Formales: Es un organigrama que contiene las unidades constitutivas de la organización desde el punto de vista de la ley en que se fundamenta el funcionamiento de la unidad (Vásquez, 2007).

2.2.3.2 Por el contenido

- Estructurales: Esquema básico de la organización, que contiene las unidades básicas que la constituyen y sus relaciones de dependencia.
- Funcionales: Parte del organigrama estructural y detalla las funciones principales de cada unidad administrativa.
- Posición de personal: variante del organigrama estructural que contiene la distribución del personal en cada área, incluye número de cargos, denominación del puesto y clasificación si la hay; puede incluir el nombre del ocupante del puesto (Vásquez, 2007).

2.2.3.3 Por la forma

- Vertical: es el de uso más común, la jerarquía se identifica de arriba hacia abajo, con las unidades de la misma jerarquía al mismo nivel.
- Horizontal: Similar al vertical, pero la jerarquización se da de izquierda a derecha, se usan para utilizar el mismo proceso de lectura, de izquierda a derecha.
- Mixto: Combinación de organigrama horizontal y vertical, usado principalmente para la optimización de espacio en organizaciones muy grandes.

- Radial: La unidad de mayor autoridad se utiliza al centro, y se construye la jerarquía hacia afuera, así las más alejadas tienen el menor grado de jerarquía.
- Circular: Similar al radial, pero se agrupan las unidades en un círculo, sirve para identificar con mayor claridad las jerarquías del mismo nivel, aunque complica el la identificación de las líneas de relación (Vásquez, 2007).

Una vez desarrolladas las bases necesarias para describir y diseñar la estructura organizacional, se debe proceder a describir lo relativo a procesos de a empresa, ya que la estructura demanda el conocimiento de los mismos.

2.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

2.3.1 Proceso y macro-proceso

Se requiere inicialmente conceptualizar aquella base de procesos que se utilizará con frecuencia a lo largo del presente estudio, se define inicialmente al término proceso:

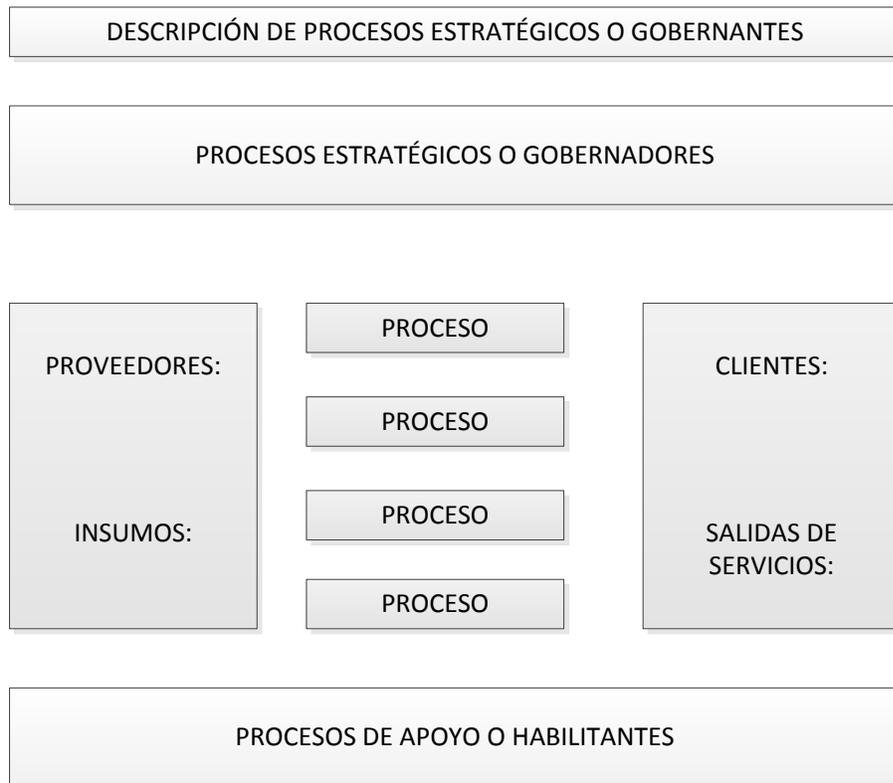
“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno, los procesos utilizan los recursos de una organización para proveer resultados definidos.” (Harrington, 2002)

Esta definición muestra que el proceso demanda el conocimiento de los componentes del mismo, los insumos y la calidad de las salidas de cada uno; es necesario por ende, la identificación de los tipos de proceso organizacionales, estos son (Vásquez, 2007):

- Macro-proceso gobernador: corresponden al nivel superior de la organización. El esquema para mostrar los macro-procesos gobernadores o estratégicos se muestran en el siguiente diagrama.

Gráfico No: 2.6

Descripción de procesos estratégicos o gobernantes



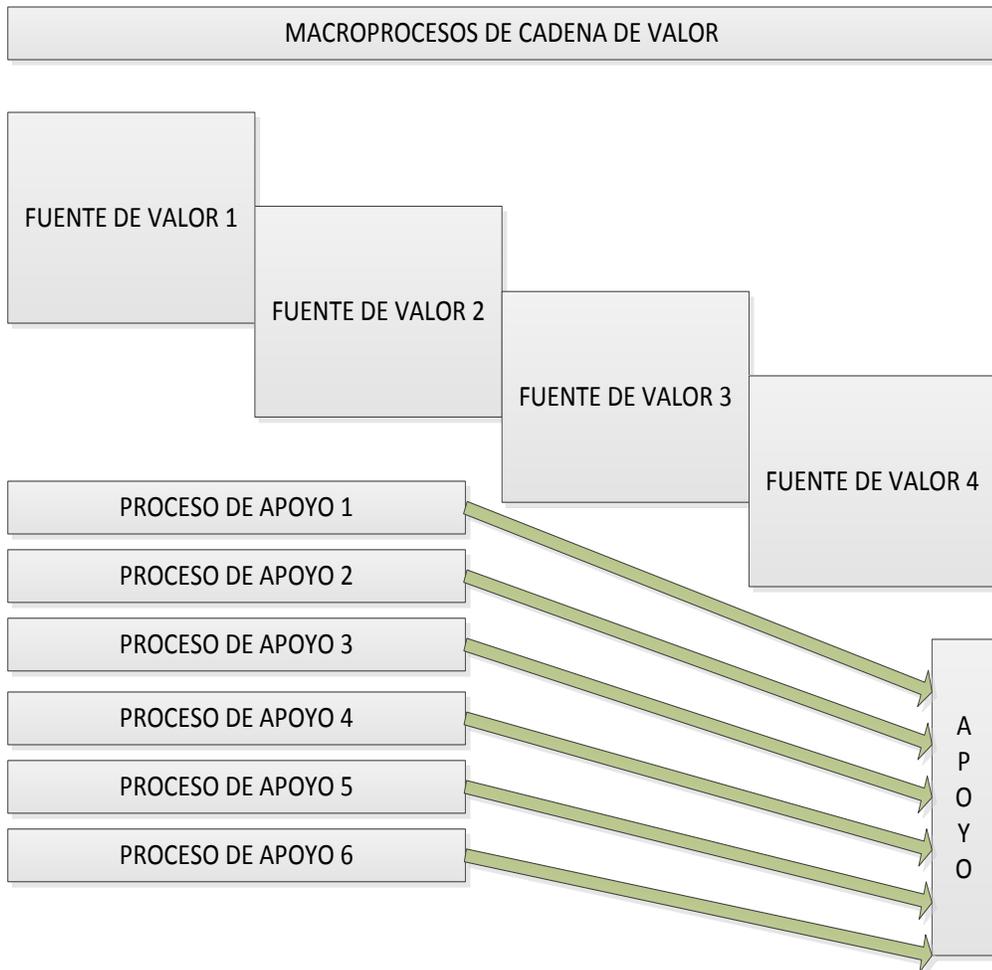
Elaboración: Xavier Araujo

Fuente: Organización Aplicada Dr. Víctor Hugo Vásquez

- Macro-proceso generador de valor: generadores de activos, prestación de servicios, área de comercialización, ventas, entre otros de la misma naturaleza. El esquema para mostrar los macro-procesos generadores de valor se muestran en el siguiente diagrama:

Gráfico No: 2.7

Macroprocesos de cadena de valor



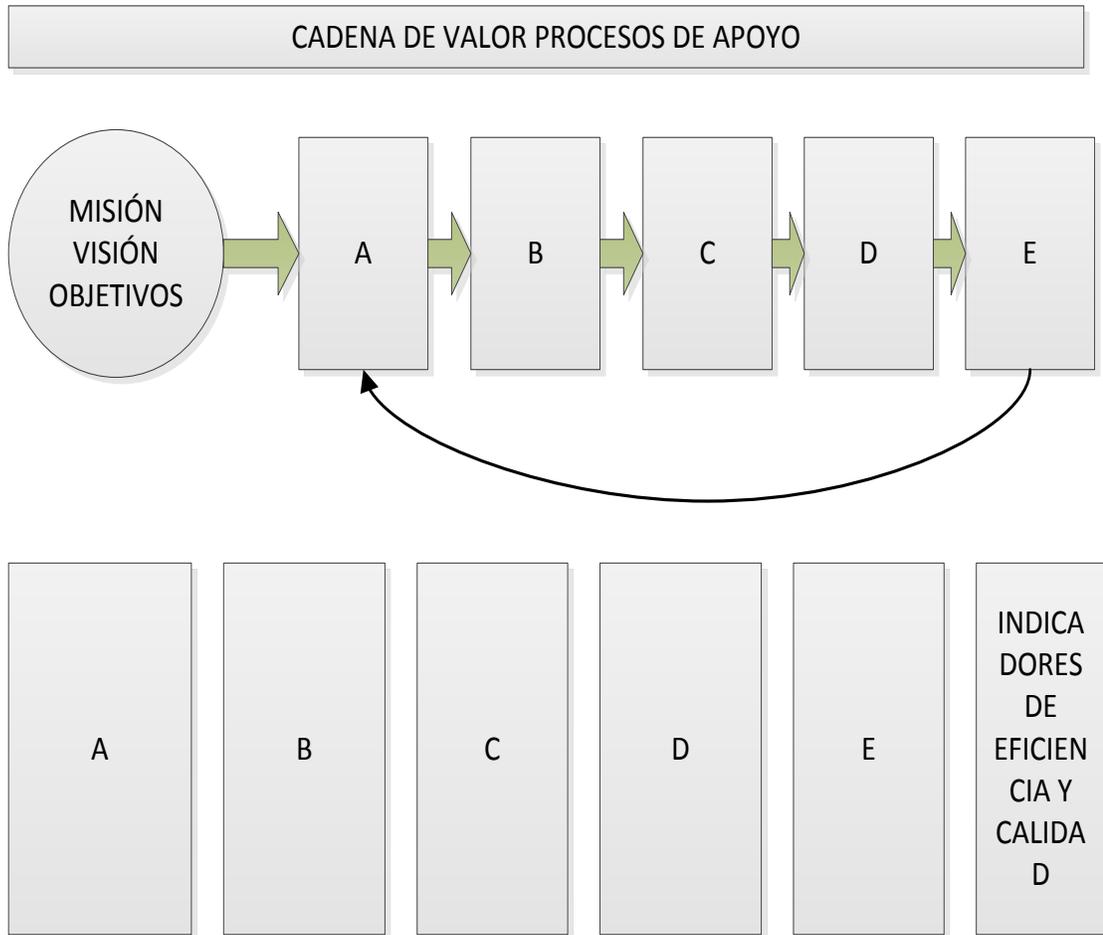
Elaboración: Xavier Araujo

Fuente: Organización Aplicada Dr. Víctor Hugo Vásquez

- Macro-procesos de apoyo: auxilian y facilitan la provisión de los otros macroprocesos, contabilidad, Talento Humano, finanzas, entre otros de la misma naturaleza. El esquema para mostrar los macro-procesos de apoyo se muestran en el siguiente diagrama:

Gráfico No: 2.8

Cadena de valor procesos de apoyo



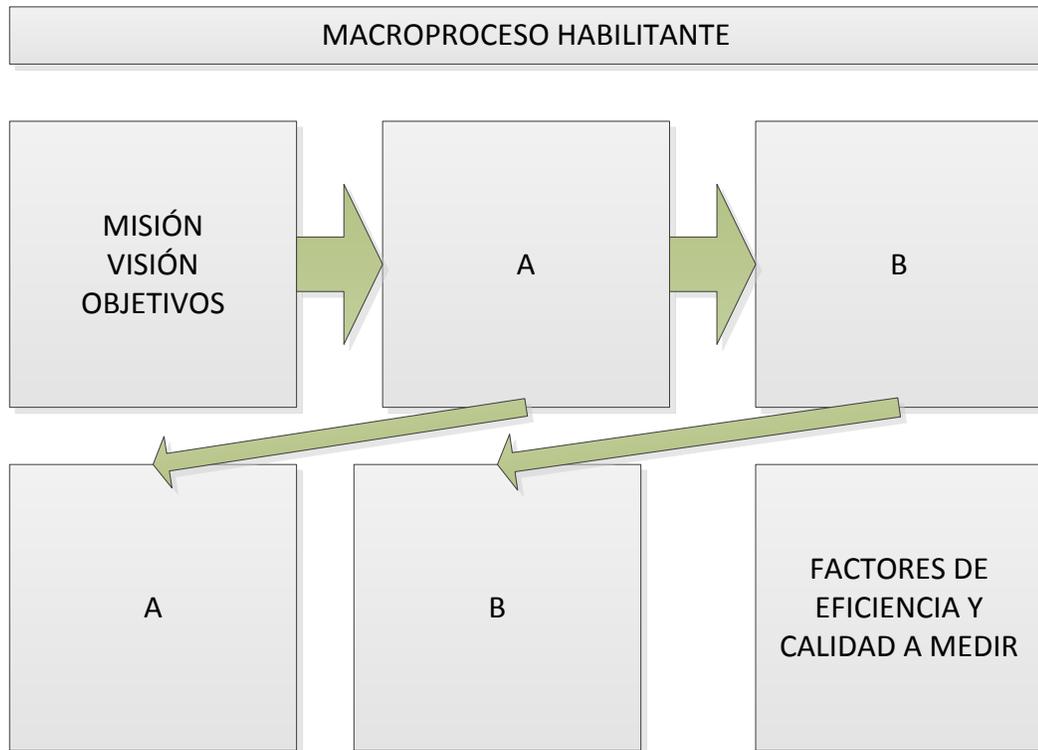
Elaboración: Xavier Araujo

Fuente: Organización Aplicada Dr. Víctor Hugo Vásquez

- Macro-procesos habilitantes: son los que agrupan los procesos de asesoría en general. El esquema para mostrar los macro-procesos habilitantes se muestran en el siguiente diagrama:

Gráfico No: 2.9

Macroproceso habilitante



Elaboración: Xavier Araujo

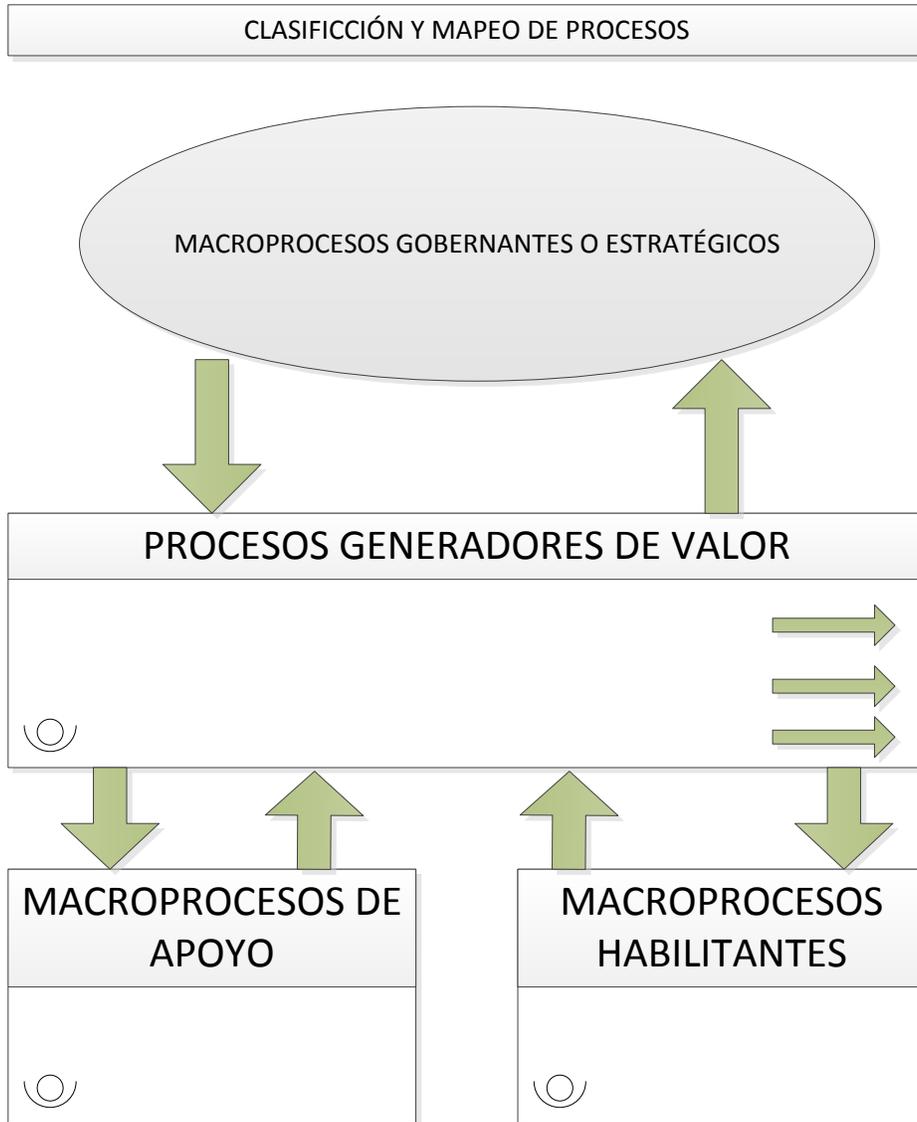
Fuente: Organización Aplicada Dr. Víctor Hugo Vásquez

- Macro-procesos especiales: agrupa a los proyectos de extensión de nuevos productos.
- Macro-proceso descentralizado: procesos delegados a una dependencia o institución que pertenece al mismo sector.

La interacción de los diferentes tipos de macro-procesos, se pueden mostrar a partir del siguiente esquema:

Gráfico No: 2.10

Clasificación y mapeo de procesos



Elaboración: Xavier Araujo

Fuente: Organización Aplicada Dr. Víctor Hugo Vásquez

2.3.2 Delimitación de los procesos

Una vez identificados los tipos de proceso, se delimitan los mismos de acuerdo a los siguientes parámetros (Vásquez, 2007):

- Responsabilidades y competencias: tiene tres niveles, el primero es la dirección estratégica conformado por los líderes de las unidades, su función es guiar, definir y autorizar el planeamiento; el segundo nivel es el de mandos medios, conformado por los jefes de secciones cuya responsabilidad es difundir la información, coordinar las acciones estratégicas y supervisar las acciones para alcanzar las metas; finalmente el tercer nivel es el de acción u operativo que se encarga de la puesta en marcha de los planes diseñados.
- Límites; deben definirse los límites de los procesos, los inferiores que tienen los insumos y los superiores que tienen los productos.
- Para la definición de los límites, se debe definir la misión de la unidad, que es una declaración corta, concisa respecto al alcance, objetivos y plazos para alcanzarlos.
- Diagramación de procesos: que incluye el inventario que es la recopilación de todos los procesos y productos; la clasificación que se da en función de la identificación de los procesos claves para la empresa y el mapa de procesos a través del cual se representa la interrelación lógica de todos los procesos descritos.

2.3.3 Indicadores

Es necesario también el desarrollo de indicadores que permitan medir los resultados de los procesos, con el fin de corregir errores y proveer la dirección adecuada al sistema, se pueden aplicar los siguientes tipos de indicadores (Vásquez, 2007):

- Medidas de carga de trabajo; establecen una relación entre la cantidad de trabajo que se realizó y el número de unidades de servicio recibidas, miden volumen de trabajo efectuado pero no eficiencia.
- Medidas de eficiencia: relacionan cantidad de trabajo contra los recursos utilizados.
- Medidas de eficacia: indican el grado de alcance de los objetivos planteados.
- Medidas de productividad: combinan la eficiencia y la eficacia en un solo indicador.

2.3.4 Mejoramiento de procesos

El mejoramiento de los procesos de una empresa, debe pasar por una serie de fases, estas son (Harrington, 2002):

- Fase I: Organización
 - Definir los procesos críticos
 - Determinar los responsables de las mejoras
 - Definir objetivos e indicadores

- Fase II: Comprender el proceso
 - Elaborar diagramas de flujo
 - Determinar alcance misión y límites
 - Diseñar los medios de evaluación

- Fase III: Simplificación de los procesos
 - Rediseño del proceso orientado a la eliminación de burocracia, simplificación, reducción de tiempo de ciclo, estandarización.
 - Evaluación de costos.

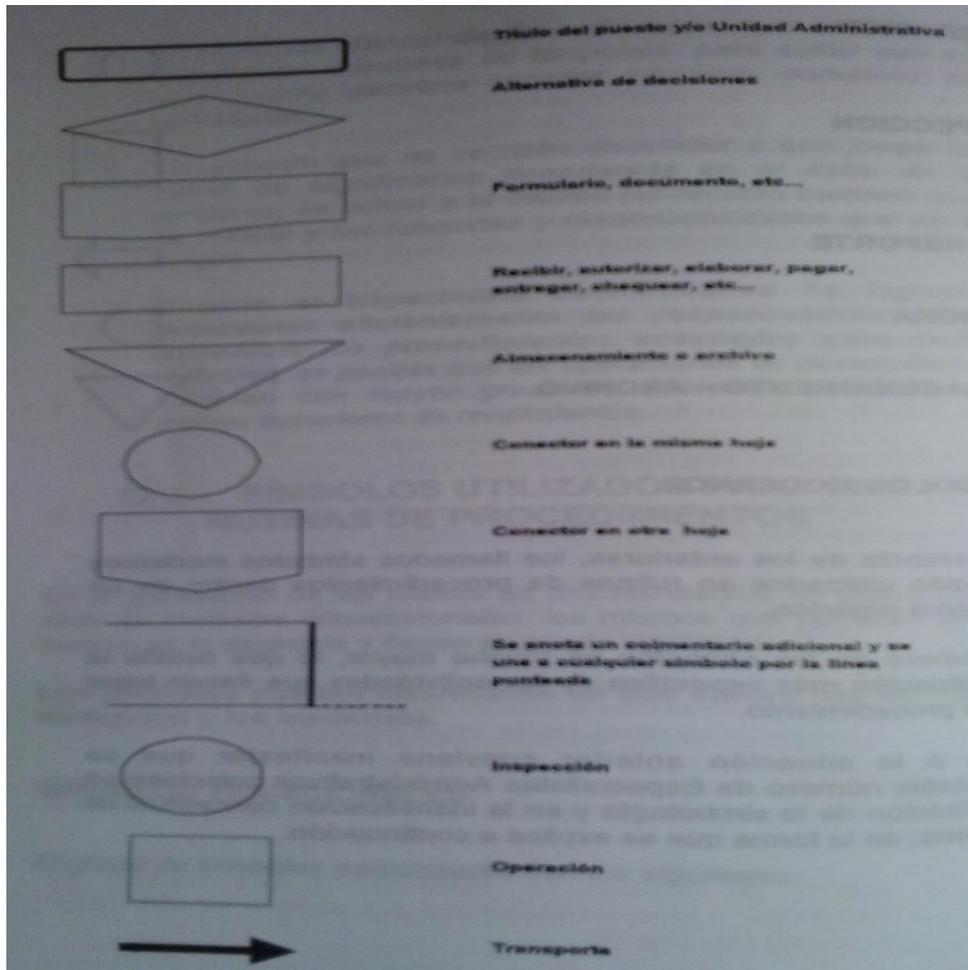
- Fase IV: Implementación, medida y control

2.3.5 Diagramas de flujo

Se utilizan para denotar los procedimientos para llevar a cabo un proceso, estas actividades se muestran de forma gráfica a través de una serie de símbolos, su objetivo es denotar la secuencia de actividades y su propósito de una forma resumida y fácil de entender para todos los elementos que tengan acceso a los diagramas de flujo, se utilizan para ello una serie de símbolos y formatos, la notación moderna de los mismos se muestra a continuación:

Gráfico No: 2.11

Símbolos modernos diagramas de flujo



Fuente: Organización Aplicada Dr. Víctor Hugo Vásquez

CAPÍTULO III

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos de la investigación

Con el presente estudio se busca:

- Desarrollar una encuesta que permita identificar información referente a las variables de interés para la reestructuración.
- Sentar las bases para las estrategias de mejora de la gestión del recurso humano.
- Aplicar una metodología técnica para extracción de la información que garantice la validez de los datos obtenidos.

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se diseñará en torno a la necesidad de obtener información fiable que permita elaborar estrategias para mejorar la estructura del personal de la empresa, en este sentido, se desarrollan los siguientes ítems.

3.1.1 Métodos de Investigación

El método investigativo a seguir en el presente estudio, será el inductivo, (Malhorta, 2007), puesto que a partir de la información obtenida a partir de la consulta al público interno de la empresa, se pretende elaborar conclusiones que permitan determinar planes aplicables a la totalidad de la empresa con el fin de que se mejoren las condiciones de productividad de la planta laboral.

3.1.2 Tipos de Investigación

Los tipos de investigación que se llevarán a cabo para el presente estudio será la descriptiva, (Malhorta, 2007), puesto que a partir de análisis gráfico se pretende caracterizar los parámetros de entorno laboral; además se aplicará la investigación documental para establecer métodos adecuados de medida que sean aplicables a la realidad de la empresa.

3.1.3 Población y Muestra

La población es el total de individuos que forman parte del grupo sujeto a investigación (Malhorta, 2007); mientras que la muestra es solo una parte del total de elementos de la población, pero bajo la condición de que esta parte sea representativa de la misma, (Malhorta, 2007); es decir, la muestra debe representar fielmente a la población de la que proviene con el fin de que las conclusiones obtenidas sobre los cuestionamientos aplicados a la muestra, sean generalizables a la población.

La población estará constituida por el personal de la empresa en análisis, debido a que su número no es elevado (70), lo que permite entrevistar a toda la población y se cuenta con el apoyo de la administración lo que garantiza el acceso a la información requerida.

3.1.4 Tamaño de la Muestra

Debido a que el tamaño de la empresa y distribución de la población es concentrada, la muestra incluirá a todos los componentes de la población. Esto quiere decir, que los 70 elementos que conforman la población de este estudio, se encuentran en la misma zona geográfica lo que permite aplicar la encuesta a todos los que conforman la población.

3.1.5 Tipo de Muestreo

No se desarrollarán técnicas de muestreo alguno, puesto que la investigación abarcará a toda la población sujeta de estudio. Es decir, que dado que el cuestionario se aplicará a todos los elementos de la población de estudio, diseñar métodos para la selección de una muestra significativa no se hace necesario.

3.1.6 Recopilación o Recolección de Datos

Se recolectarán los datos, a través de encuestas para que la información obtenida provenga de fuentes directas de información.

3.1.7 Tabulación y Procesamiento de Datos

Se realizará a través de las herramientas del EXCEL, específicamente las funciones de generación de gráficos circulares, para realizar la investigación descriptiva que se planteó con anterioridad.

3.1.8 Diseño de la Encuesta

Con el fin de extraer la información necesaria para el estudio, se plantea el modelo de encuesta que responda a los objetivos:

- Determinar como ingresaron los empleados a laborar en la empresa, para conocer si existen procedimientos de reclutamiento o ingreso que garanticen a la organización acceso al mejor elemento profesional disponible en el mercado laboral.
- Establecer si los empleados recibieron un proceso adecuado de inducción en su cargo al entrar y si a lo largo de su permanencia en la empresa, perciben haber sido capacitados adecuadamente.
- Determinar si el clima laboral presenta condiciones que favorezcan la productividad de los empleados y si existen estímulos para que los colaboradores de la empresa, busquen un desarrollo direccionado hacia la mejora continua de la organización.

En función del alcance de estos objetivos, se plantea el siguiente cuestionario a aplicar a los empleados de la empresa:

Tabla No: 3.1
Encuesta Efectuada

CUESTIONARIO
<p>1.- ¿Cuál fue el medio por el que usted ingreso a la empresa?</p> <p>A.- Deje una carpeta</p> <p>B.- Recomendación</p> <p>C.- Fui llamado por la empresa a mi antiguo trabajo</p> <p>D.- Llame a Talento Humano y solicité una entrevista</p>
<p>2.- Considera que la inducción recibida fue la apropiada para el cargo que desempeña en la empresa:</p> <p>A.- Si</p> <p>B.- No</p>
<p>3.- Cree que la gestión del departamento de talento humano es:</p> <p>A.- Muy ágil</p> <p>B.- Ágil</p> <p>C.- Lenta</p>

4.- Considera que la capacitación que ha recibido es la adecuada para las funciones a usted asignadas en la compañía:

- A-Totalmente de acuerdo
- B-De acuerdo
- C-En desacuerdo.
- D-Totalmente en desacuerdo.

5.- Conoce usted sobre algún plan de capacitación para usted en la empresa:

- A.- Si
- B.- No

6.- Como calificaría la capacitación recibida por la empresa:

- A.- Excelente
- B.- Bueno
- C.- Regular
- D.- Malo

7.- Considera que el ambiente laboral o clima laboral de la empresa y área en la que usted trabaja es:

- A.- Excelente
- B.- Bueno
- C.- Regular
- D.- Malo

8.-Su líder o jefe de área fomenta el trabajo en equipo y le estimula para su mejoramiento continuo y realización de metas asignadas a su departamento.

- A.-Siempre
- B.- Casi siempre
- C.- Rara vez
- d.- Nunca

9.- Existen políticas de género establecidas en la empresa, es decir trabajos asignados para hombres y mujeres.

- A.- Si
- B.- No

10.-Considera que se respetan por igual a hombres y mujeres en la empresa.

- A.- Siempre
- B.- Casi siempre
- C.-Rara vez
- D.- Nunca

Elaboración: Xavier Araujo

3.1.9 Tabulación y Procesamiento de Datos

Se realizará a través de las herramientas estadísticas del EXCEL para realizar la investigación descriptiva que se planteó con anterioridad.

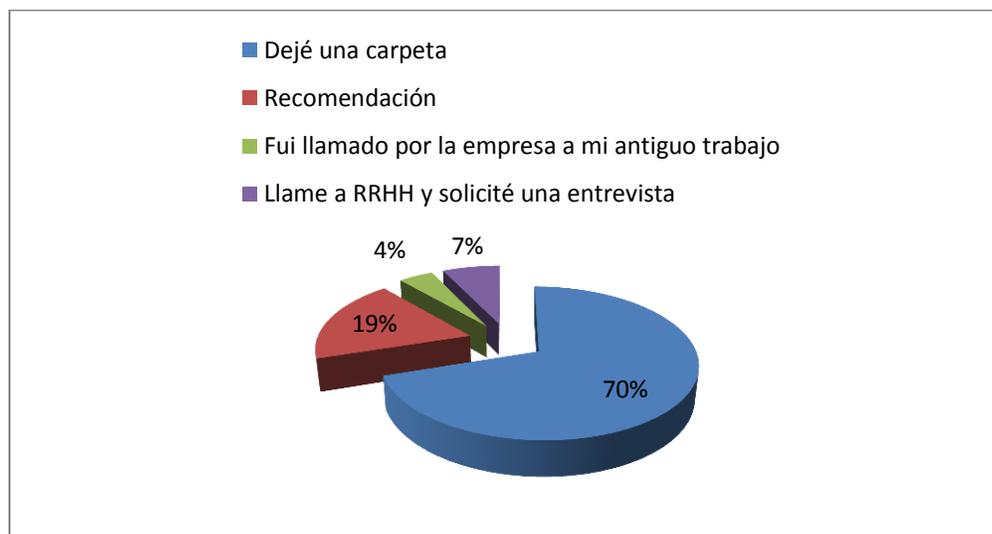
3.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA

Una vez aplicada la encuesta a los empleados de la empresa, se procesa la información recabada a través de tablas y gráficos para su análisis; el proceso se muestra a continuación:

1.- ¿Cuál fue el medio por el que usted ingreso a la empresa?

Gráfico No: 3.1

¿Cuál fue el medio por el que usted ingreso a la empresa?



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.2

Pregunta No: 1

Dejé una carpeta	49
Recomendación	13
Fui llamado por la empresa a mi antiguo trabajo	3
Llame a Talento Humano y solicité una entrevista	5
Total	70

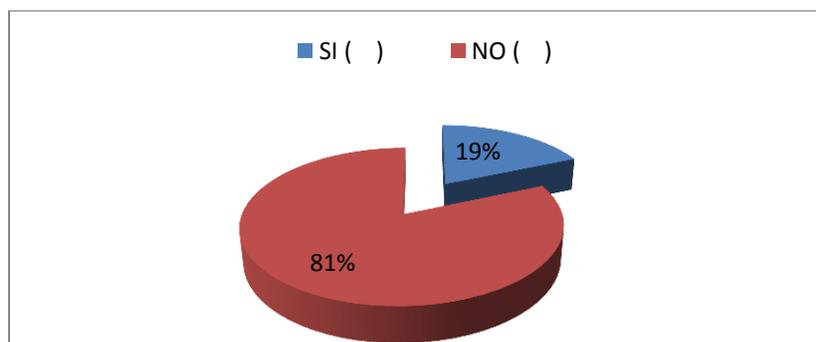
Elaborado por: Xavier Araujo

La pregunta revela que la principal fuente por el cual los empleados de la empresa han ingresado a la empresa es a través de la entrega de carpetas esto significa que la organización no emplea medios alternativos para la gestión de su personal, pero fundamentalmente no tiene procesos de reclutamiento, selección y demás que le permitan tener acceso a una base de trabajadores potenciales, de modo que sin la premura del tiempo, pueda elegir la mejor opción entre las disponibles, previamente reclutadas.

2.- Considera que la inducción recibida fue la apropiada para el cargo que desempeña en la empresa:

Gráfico No: 3.2

Considera que la inducción recibida fue la apropiada para el cargo que desempeña en la empresa:



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.3

Pregunta No: 2

SI ()	13
NO ()	57
Total	70

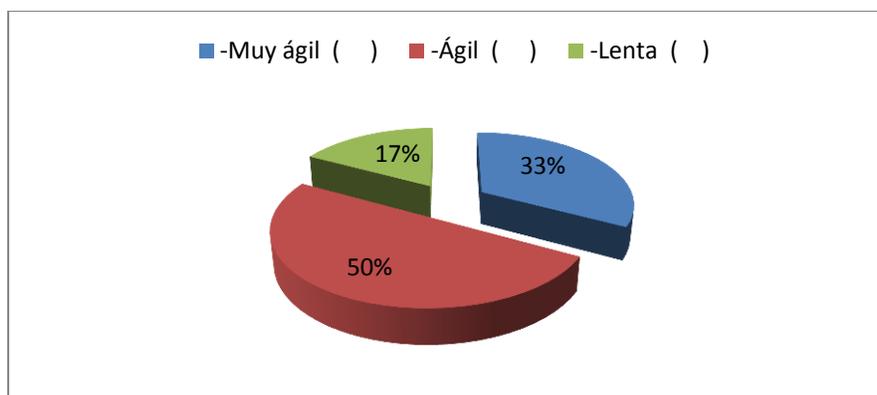
Elaborado por: Xavier Araujo

Llama poderosamente la atención que la gran mayoría de los empleados se siente inconforme con la inducción de cargo recibida, esto significa que los empleados no cuentan con el beneficio de los empleados anteriores para que su curva de aprendizaje se dé con mayor rapidez redundando en el beneficio directo de la empresa a través de ahorro de tiempo, recursos y oportunidades perdidas hasta que el empleado alcance un punto óptimo de rendimiento, la ausencia de manuales básicos de inducción por cargo o programas de entrenamiento previo mediante pasantías u otras estrategias de reclutamiento previo son fuente también de la insatisfacción del empleado frente a los procesos de inducción.

3.- Cree que la gestión del departamento de talento humano es:

Gráfico No: 3.3

Cree que la gestión del departamento de talento humano es:



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.4

Pregunta No: 3

-Muy ágil ()	23
-Ágil ()	35
-Lenta ()	12
Total	70

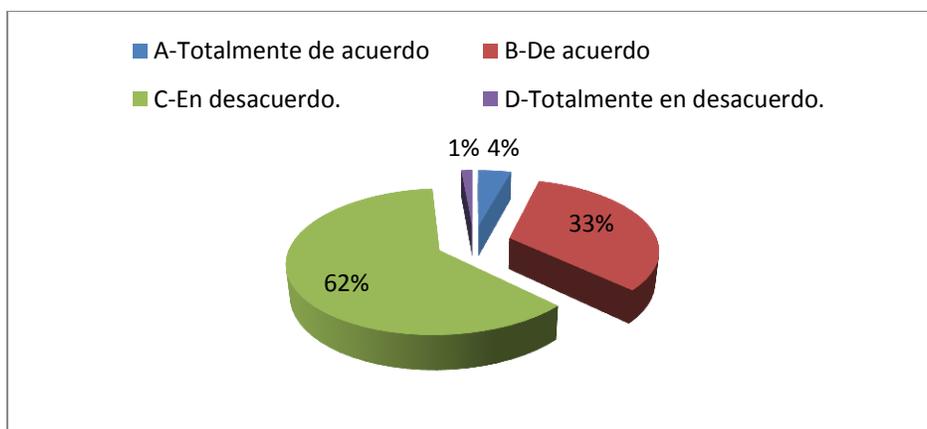
Elaborado por: Xavier Araujo

Se puede observar que la mayoría de empleados consultados considera la gestión de personal ágil o muy ágil, esto significa que los procesos de comunicación internos entre la empresa y los empleados son adecuados, por lo que no se considera que requieran rediseño; las deficiencias de la Gestión de Talento Humano, por lo tanto, radican en otros parámetros de la misma.

4.- Considera que la capacitación que ha recibido es la adecuada para las funciones a usted asignadas en la compañía:

Gráfico No: 3.4

Considera que la capacitación que ha recibido es la adecuada para las funciones a usted asignadas en la compañía:



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.5

Pregunta No: 4

A-Totalmente de acuerdo	3
B-De acuerdo	23
C-En desacuerdo.	43
D-Totalmente en desacuerdo.	1
Total	70

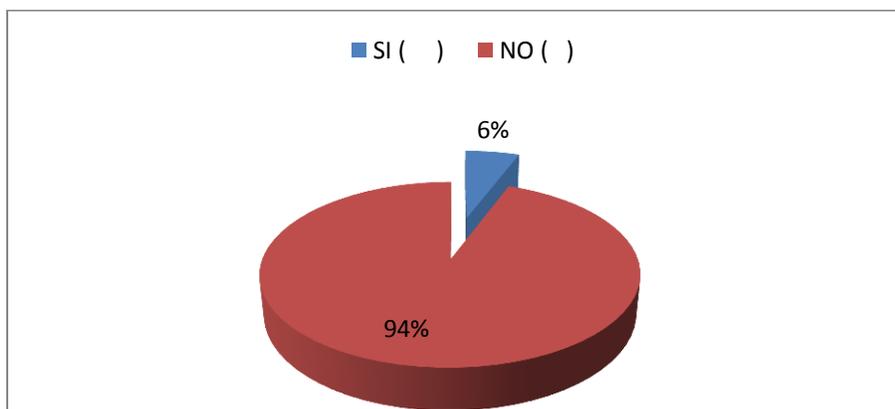
Elaborado por: Xavier Araujo

Acorde a la pregunta desarrollada con anterioridad, se puede observar que los empleados se sienten insatisfechos frente a los procesos de capacitación recibida, puesto que la mayoría piensa que el contenido de esta capacitación no es coherente con las funciones que debe realizar, esta inseguridad respecto a lo que se espera de los empleados en su trabajo en la empresa, puede significar pérdidas evitables en la productividad de los mismos, es necesario rediseñar los procesos de capacitación de los empleados.

5.- Conoce usted sobre algún plan de capacitación para usted en la empresa

Gráfico No: 3.5

Conoce usted sobre algún plan de capacitación para usted en la empresa



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.6

Pregunta No: 5

SI ()	4
NO ()	66
Total	70

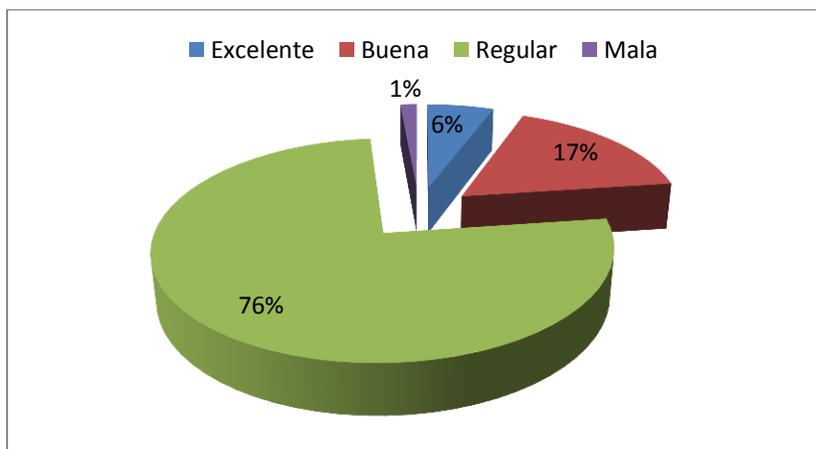
Elaborado por: Xavier Araujo

El resultado de esta pregunta llama poderosamente la atención puesto que revela que los empleados no se sienten respaldados a la hora de mejorar sus capacidades productivas, la percepción de ausencia de programas de capacitación estructurados, limita su propia capacidad de crecimiento y puede desembocar en la presencia de empleados desmotivados y conformistas, donde la iniciativa personal puede estar fuertemente limitada o peor aún donde los colaboradores estén aplicando el mínimo esfuerzo necesario en el desarrollo de sus actividades productivas.

6.- Cómo calificaría la capacitación recibida por la empresa:

Gráfico No: 3.6

Cómo calificaría la capacitación recibida por la empresa:



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.7

Pregunta No: 6

Excelente	4
Buena	12
Regular	53
Mala	1
Total	70

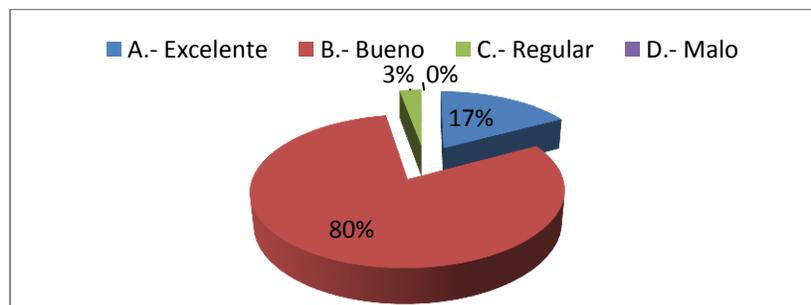
Elaborado por: Xavier Araujo

En la misma tónica de las preguntas anteriores acerca de la capacitación, los empleados revelan una fuerte insatisfacción frente a los procesos de capacitación, tan solo el 23% de los consultados consideran que la capacitación es buena o excelente, mientras el 77% de los consultados se muestran insatisfechos, al igual que la pregunta anterior, esta sensación de abandono, puede afectar seriamente la productividad del personal.

7.- Considera que el ambiente laboral o clima laboral de la empresa y área en la que usted trabaja es:

Gráfico No: 3.7

Considera que el ambiente laboral o clima laboral de la empresa y área en la que usted trabaja es:



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.8

Pregunta No: 7

A.- Excelente	12
B.- Bueno	56
C.- Regular	2
D.- Malo	0
Total	70

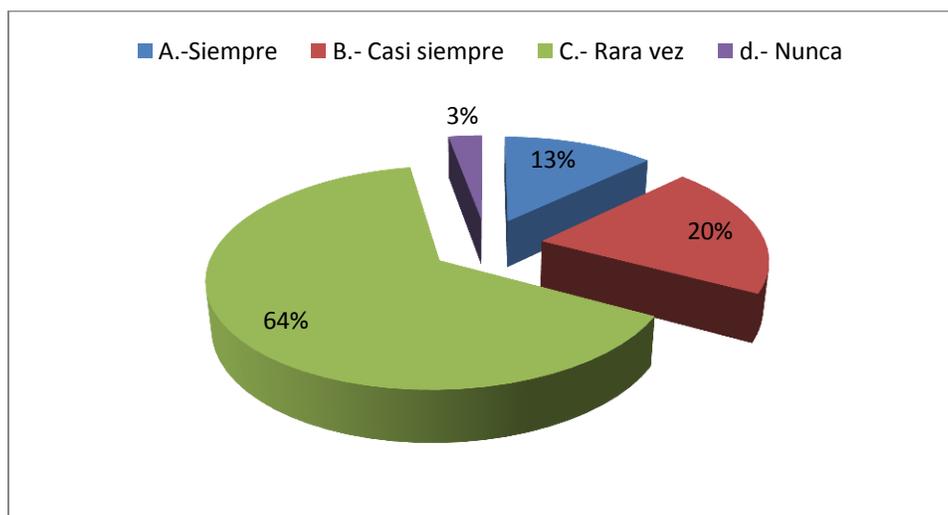
Elaborado por: Xavier Araujo

En lo relativo al clima laboral de la empresa, la pregunta revela que no existen mayores dificultades en lo referente al clima laboral, esto muestra que existe una relación adecuada entre los grupos de trabajo lo que podría ser importante a la hora de desarrollar estrategias de trabajo en equipo.

8.-Su líder o jefe de área fomenta el trabajo en equipo y le estimula para su mejoramiento continuo y realización de metas asignadas a su departamento.

Gráfico No: 3.8

Su líder o jefe de área fomenta el trabajo en equipo y le estimula para su mejoramiento continuo y realización de metas asignadas a su departamento



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.9
Pregunta No: 8

A.-Siempre	9
B.- Casi siempre	14
C.- Rara vez	45
d.- Nunca	2
Total	70

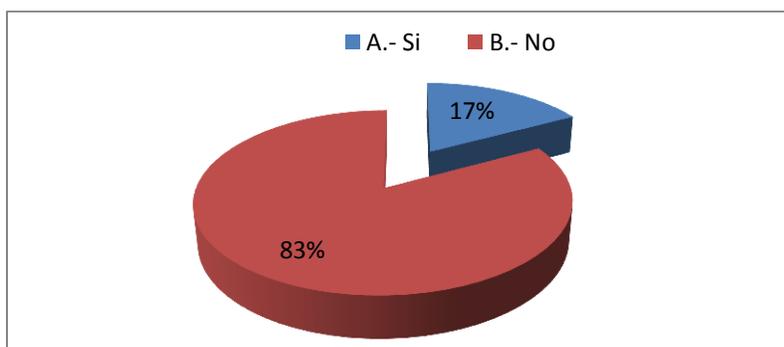
Elaborado por: Xavier Araujo

Se observa que no existe una relación fluida entre los niveles directivos y los de base, desde el punto de vista de la comunicación de objetivos y resultados alcanzados, esta aparente descoordinación entre los niveles internos del organigrama ralentiza el desarrollo de la empresa puesto que perjudica la labor de equipo y en una empresa comercial como la de estudio, esto puede significar serios problemas respecto a la gestión operativa de los procesos estratégicos de la empresa, por lo que se deben mejorar las redes de comunicación al interior de la organización.

9.- Existen políticas de género establecidas en la empresa, es decir trabajos asignados para hombres y mujeres.

Gráfico No: 3.9

Existen políticas de género establecidas en la empresa, es decir trabajos asignados para hombres y mujeres



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.10

Pregunta No: 9

A.- Si	12
B.- No	58
Total	70

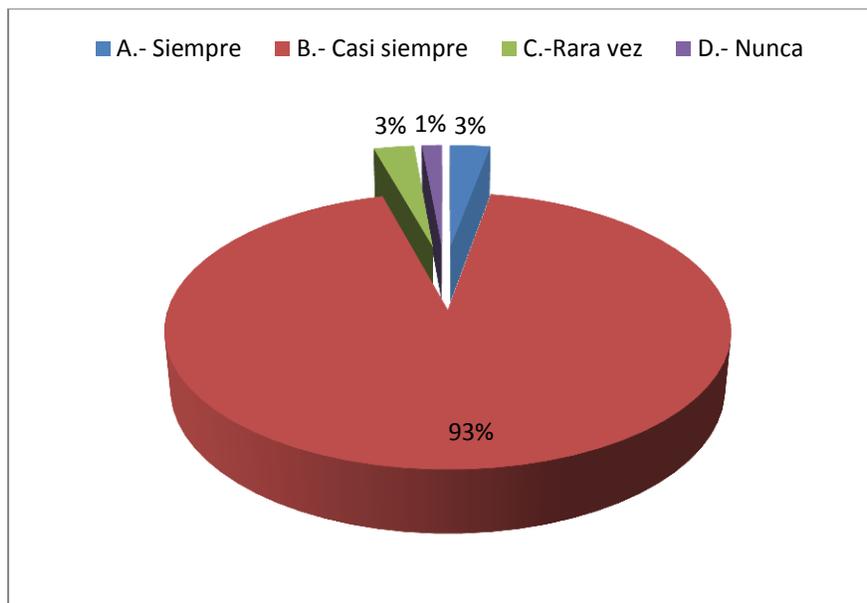
Elaborado por: Xavier Araujo

Se observa que existe desconocimiento respecto a las políticas de género de la empresa, esto amerita una adecuada comunicación de objetivos en este sentido, puesto que garantiza que el clima laboral se mantenga a niveles de colaboración adecuados.

10.- Considera que se respetan por igual a hombres y mujeres en la empresa.

Gráfico No: 3.10

Considera que se respetan por igual a hombres y mujeres en la empresa



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.11

Pregunta No: 10

A.- Siempre	2
B.- Casi siempre	65
C.-Rara vez	2
D.- Nunca	1
Total	70

Elaborado por: Xavier Araujo

Acorde a los resultados de preguntas anteriores, a pesar de que no existen conocimiento de políticas de género u otras del mismo tipo, las relaciones interpersonales parecen ser las adecuadas puesto que los empleados manifiestan que no hay problemas de falta de respeto lo que ayuda a mantener el clima laboral adecuado.

3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA

Una vez efectuada la investigación de mercado sobre los empleados de la empresa se puede resumir los principales hallazgos en los siguientes puntos:

- No existen procedimientos de reclutamiento que minimicen el riesgo en la contratación de empleados, es decir, actualmente, se contrata solamente a través de entrega de carpetas fundamentalmente, de modo que la empresa no tiene acceso a personal con una capacitación previa, o con perfiles que se hayan demostrado previamente adecuados para la exigencia del cargo, lo que incrementa el riesgo de que el individuo no se adapte al puesto o que no sea el ideal, aumentando el riesgo de que la empresa deba prescindir de los servicios del personal recientemente contratado y por ende se produzca una pérdida de recursos económicos, tiempo de capacitación y productividad en la empresa.

- No hay alternativas de interacción con posibles postulantes futuros a través de pasantías u otras formas de relación con potenciales empleados.
- No existen procesos de inducción adecuados esta deficiencia es detectada por los empleados y genera disconformidad y probablemente pérdidas de productividad por la prolongación en el tiempo de la curva de aprendizaje, esto quiere decir, que el tiempo que el empleado requiere para familiarizarse con sus funciones y por lo tanto, ser más eficiente en su cargo, tiende a prolongarse debido a la ausencia de una capacitación previa efectiva.
- No existe capacitación adecuada ni procesos de capacitación estructurados con objetivos claros lo que genera descontento en los empleados, dado que estos no están seguros de lo que sus jefes inmediatos esperan de ellos, la calidad que se espera de sus resultados o las metas planteadas en su área de trabajo.
- El clima laboral es adecuado en la empresa, no existen diferencias significativas entre los diferentes niveles que podrían atentar contra los procesos de trabajo en equipo, capacitación u otros procedimientos tendientes a incrementar la productividad de la empresa.
- No hay una política de estímulo de iniciativa personal desde los niveles jerárquicos altos hacia los bajos en la empresa; es decir, los empleados no perciben una estructura de crecimiento en la organización objetiva, no existe una política de ascenso clara, en la que se especifiquen objetivos y metas a cumplir para lograr una mejor posición en la estructura organizacional o una mejora en las condiciones de retribución económica.

3.4 ANÁLISIS DE CARGOS

Una vez desarrollada la investigación de mercado para determinar las percepciones de los empleados respecto a las deficiencias en la gestión del talento humano de la empresa, se considera necesario desarrollar una investigación tendiente a identificar las características de los cargos de la empresa con el fin para elaborar los perfiles y el diseño de los puestos que permita a futuro procesar a los aspirantes a ingresar a la empresa y ascender en la misma en función de un diseño del perfil previamente diseñado en función de las necesidades del cargo y la empresa, para ello se aplicó el siguiente formato de cuestionario con los jefes de cada área de PROAUTO para diseñar apropiadamente los cargos¹:

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

1. – IDENTIFICACION:

Área: _____.

Nombre del Cargo:
_____.

Cargo Jerárquico inmediato:
_____.

Indicar el Cargo y Nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (por enfermedad, vacaciones, etc.).
_____.

¹ El cuestionario se llenó en conjunto con el jefe de cada área de PROAUTO, la información obtenida sirvió de base para el diseño de cargos de la propuesta del capítulo siguiente.

3. – DESCRIPCIÓN:

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

A. – Actividad: _____

Frecuen
cia

Diaria	Periódic a	Ocasio nal

Descripción: _____

B. – Actividad: _____

Frecuen
cia

Diaria	Periódic a	Ocasio nal

Descripción: _____

C. – Actividad: _____

Frecuen
cia

Diaria	Periódic a	Ocasio nal

Descripción: _____

D. – Actividad: _____

Frecuen
cia

Diaria	Periódic a	Ocasio nal

Descripción: _____

E. – Actividad: _____ Frecuencia

Diaria	Periódica	Ocasional

Descripción: _____

F. – Actividad: _____ Frecuencia

Diaria	Periódica	Ocasional

Descripción: _____

G. – Actividad: _____ Frecuencia

Diaria	Periódica	Ocasional

Descripción: _____

ESPECIFICACIONES

4. – REQUERIMIENTOS FÍSICOS:

Indicar sólo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

- _____ Caminar.
- _____ Estar en pie.
- _____ Darse vuelta frecuentemente.
- _____ Agacharse.
- _____ Arrodillarse o encunclillarse.

- _____ Tenderse.
- _____ Destreza de pies o piernas.
- _____ Trabajar rápidamente.
- _____ Atención auditiva.
- _____ Distinción de colores o formas.
- _____ Sentido del olfato.
- _____ Levantar _____ kilos promedios.
- _____ Transportar _____ kilos promedio.
- _____ Tirar _____ kilos promedio.
- _____ Manejar palancas, pedales o timón
- _____ Otros.

Especificar otros:

5. – REQUERIMIENTOS INTELECTUALES:

Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

- _____ Planear.
- _____ Controlar.
- _____ Organizar.
- _____ Dirigir.
- _____ Analizar.
- _____ Calcular.

- _____ Deducir
- _____ Concentración.
- _____ Coordinar.
- _____ Tomar decisiones.
- _____ Otros.

Especificar otros:

6. – CONDICIONES AMBIENTALES:

	OCASIONAL	PERMANENTE
Trabaja en:		
- Oficina	_____	_____
- Bodega	_____	_____
- Taller	_____	_____
- Intemperie	_____	_____
 Expuesto a:		
- Calor ambiental	_____	_____
- Frío ambiental	_____	_____
- Temperatura adecuada	_____	_____
- Cambios bruscos temperatura	_____	_____
- Humedad ambiental	_____	_____
- Ambiente seco	_____	_____
- Necesidad de mojarse	_____	_____
- Lugar polvoriento	_____	_____
- Suciedad	_____	_____
- Hedor	_____	_____
- Ruido intenso	_____	_____
- Vibraciones	_____	_____
- Emanaciones tóxicas	_____	_____

- Ventilación adecuada _____
- Mala iluminación _____
- Materiales explosivos _____
- Lugar aislado _____
- Otros. _____

Especificar otros:

7. – RIESGOS:

De enfermedad profesional	No	_____	Sí	_____
De accidente del trabajo	No	_____	Sí	_____

Especificar Cuales:

- _____ Cortaduras.
- _____ Contusiones.
- _____ Quemaduras.
- _____ Pérdida del conocimiento.
- _____ Choques eléctricos.
- _____ Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.
- _____ Afecciones a los oídos.
- _____ Asfixias.
- _____ Pérdidas de los miembros.
- _____ Caídas de altura.
- _____ Otros.

Especificar otros:

8. – CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO:

Conocimientos especiales necesarios:

- _____ Idiomas ¿Cuáles? _____.
- _____ Estudios ¿Cuál? _____.
- _____ Administración y Finanzas.
- _____ Contabilidad.
- _____ Comercialización y ventas.
- _____ Computación.
- _____ Otros.

Especificar otros:

9. – EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

(A) Experiencia previa necesaria:

- _____ No se requiere experiencia.
- _____ Sí, en qué cargo y/o campos.
- _____

	<u>De a 3 meses</u>	<u>3 a 12 meses</u>	<u>12 o más meses</u>
- _____	_____	_____	_____
- _____	_____	_____	_____
- _____	_____	_____	_____

(B) Entrenamiento

_____ No se requiere entrenamiento.

_____ Sí, ¿de qué tipo?

_____ Teórico.
 _____ Práctico ¿en qué? _____
 _____.

10. – SUPERVISION Y RELACIONES:

(A) Características del cargo:

- Trabajo individual. _____
- Trabajo en equipo. _____
- Supervisión o mando. _____
- Acción controladora. _____
- Organización. _____
- Otras. _____

Especificar otros:

 _____.

(B) Naturaleza del cargo:

- Administrativo. _____

- Técnico. _____
- De ventas. _____
- De servicios. _____
- Otros. _____

Especificar otros:

11. – RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO:

1. – Por maquinaria y equipo: (Nombre, características y grado de responsabilidad).

2. – Por materiales: (Nombre, características y grado de responsabilidad).

3. - Por custodia de valores y/o información confidencial:

_____ Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: \$ _____ . -

_____ Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$ _____ . -

_____ Registro contable.

_____ Archivos contables, documentos, correspondencia.

_____ Información confidencial ¿qué tipo? _____

4. – Por contacto personales:

Tipo de Organismos:

_____ Relaciones Públicas _____

_____ Relaciones Técnicas _____

_____ Relaciones Comerciales _____

_____ Otros _____

En caso de otros especificar:

_____.

5. – Por seguridad de otros: El cargo implica tomar precauciones por la seguridad de otras personas.

_____ Sí _____ No

6. – Otras responsabilidades ¿Cuáles?

La consolidación de los resultados de la entrevistas son la base del diseño de puestos que se desarrollará en la propuesta del siguiente capítulo.

3.5 DIAGNÓSTICO PROCESOS ACTUALES DE TALENTO HUMANO

En el presente ítem se analizarán en detalle aquellos procedimientos mencionados anteriormente, este análisis se llevará a cabo desde la óptica del estudio de los procesos actuales, identificación de las debilidades que los mismos presentan a través de la estructura PEMIA (tiempos que el procedimiento dedica en etapas de preparación, espera, movimiento, inspección y archivo) y la reflexión respecto a aquellos puntos que podrían mejorarse para garantizar resultados directos sobre la productividad de la empresa. Es necesario, por lo tanto, desarrollar un diagnóstico referente a los procesos actuales de Gestión de Talento Humano en PROAUTO, los mismos se describen a continuación:

3.5.1 Reclutamiento

- **Proceso actual de reclutamiento: NO EXISTE**

La inexistencia de un proceso de reclutamiento de talento humano para la empresa, genera las siguientes debilidades en la empresa:

- Ausencia de una base de datos actualizada para cargos en áreas críticas empresariales

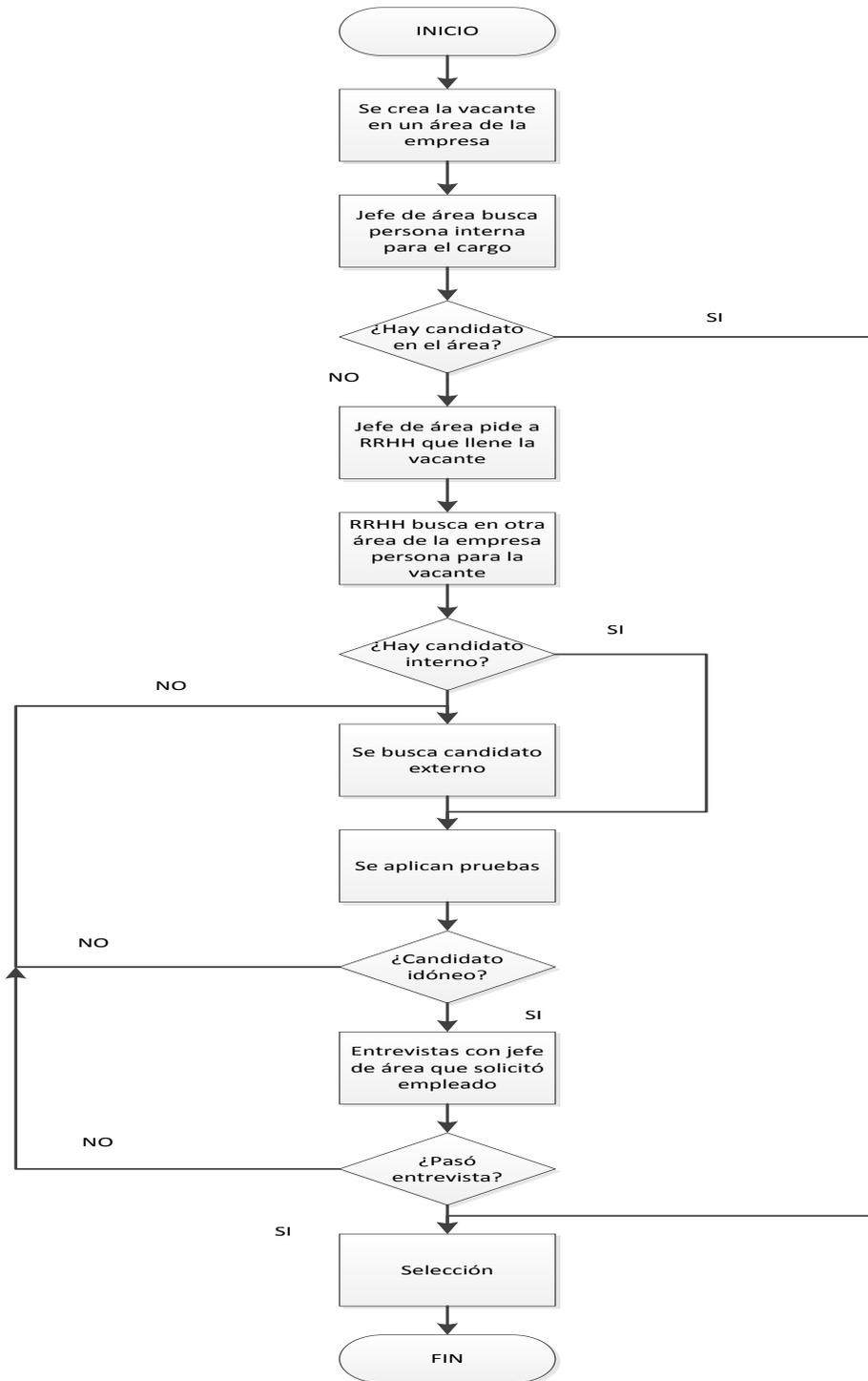
- Tiempos de espera muy largos para llenar las áreas donde se genera vacante
- Ausencia de un proceso de inducción adecuado, puesto que los practicantes tendrían tiempo suficiente para familiarizarse con las actividades operativas que de ellos se soliciten y con la cultura organizacional que se espera adopten.

3.5.2 Selección de personal

Las vacantes que se crean en las diferentes unidades administrativas y operativas de la empresa, se llenan a través del siguiente diagrama de flujo:

Gráfico No: 3.11

Proceso actual de selección



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.12
PEMIA Llenado de vacante

ACTIVIDAD	0	P	E	M	I	A	Días
UNIDAD DETECTA NECESIDAD	1	x					2
JEFE DE UNIDAD BUSCA PERSONA QUE CUMPLE REQUISITOS PARA EL CARGO	2			x			5
SE REDACTA SOLICITUD DE ACCESO A CARGO	3	x					1
SE ENVIA INFORMACION PARA ACEPTACION DE CAMBIO	4		x				4
UNIDAD SOLICITA PERSONAL A ENCARGADO DE TALENTO HUMANO	5	x					1
ENCARGADO DE TALENTO HUMANO VE DISPONIBILIDAD ENTRE EL PERSONAL DISPONIBLE DE LA EMPRESA AJENO AL AREA QUE SOLICITA	6	x					5
SE ENVIA AL CANDIDATO PARA RENDIR PRUEBAS	7				x		3
SE REDACTA SOLICITUD DE ACCESO A CARGO	8	x					1
SE ENVIA INFORMACION PARA ACEPTACION DE CAMBIO	9		x				5
SE REvisa EN BASE DE DATOS, SOLICITUDES DE INGRESO	10	x					1
SE IDENTIFICA PERSONAL CON CARACTERISTICAS IDONEAS	11	x					1
SE PRACTICAN ENTREVISTAS Y PRUEBAS CON CANDIDATOS	12				x		3
SE SELECCIONA CANDIDATO	13					X	1
Total							33

Elaborado por: Xavier Araujo

De acuerdo al análisis anterior, el tiempo mínimo para llenar vacante son 33 días laborables.

Tabla No: 3.13
Distribución proporcional PEMIA llenado de vacante

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	No ACT.	% ACT	TIEMPO (DÍAS)	% DE TIEMPO
P	PREPARACIÓN	7	53,85%	12	36,36%
E	ESPERA	2	15,38%	9	27,27%
M	MOVIMIENTO	1	7,69%	5	15,15%
I	INSPECCIÓN	2	15,38%	6	18,18%
A	ARCHIVO	1	7,69%	1	3,03%

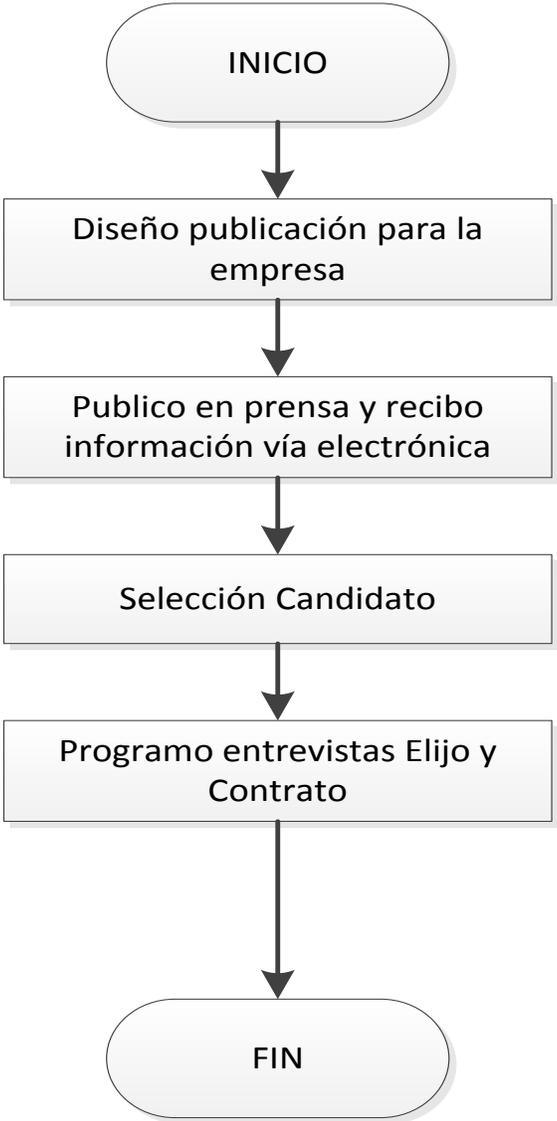
Elaborado por: Xavier Araujo

Debilidades del proceso:

- Tiempo: dado que hay un solo responsable de Talento Humano, el proceso de llenar una vacante suele demorarse cuando no existe disponibilidad de personal entrenado en el área solicitante, por esos las actividades relacionadas con el departamento de Talento Humano representan más del 30% del tiempo total
- No existen procesos de entrenamiento e inducción o pruebas estandarizados para las posiciones, a excepción de los cargos técnicos.
- Los requerimientos son subjetivos en sus pedidos, de modo que suelen haber muchos candidatos para una posición que no siempre reúnen las condiciones.

El proceso anterior, revela que la empresa se ve en la necesidad de solicitar candidatos externos cuando no hay personal interno que esté en capacidad de acceder a la vacante generada, actualmente el proceso de solicitud de candidatos externos se muestra en el siguiente diagrama:

Gráfico No: 3.12
Proceso de solicitud de candidatos



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.14

PEMIA Solicitud de candidatos

ACTIVIDAD	0	P	E	M	I	A	Tiempo (días)
Diseño publicación para prensa	1	x					1
Publico en prensa y recibo información vía electrónica	2		x				7
Selección Candidatos	3			x			7
Programo entrevistas	4	x					2
Entrevistas y contrato	5	x					3
Total							20

Elaborado por: Xavier Araujo

Tiempo mínimo para solicitar personal por prensa: 20 días laborables.

Tabla No: 3.15

Distribución proporcional PEMIA llenado de vacante

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	No ACT.	% ACT	TIEMPO (DÍAS)	% DE TIEMPO
P	PREPARACIÓN	3	60,00%	6	30,00%
E	ESPERA	1	20,00%	7	35,00%
M	MOVIMIENTO	1	20,00%	7	35,00%
I	INSPECCIÓN	0	0,00%	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0,00%	0	0,00%

Elaborado por: Xavier Araujo

Debilidades del proceso:

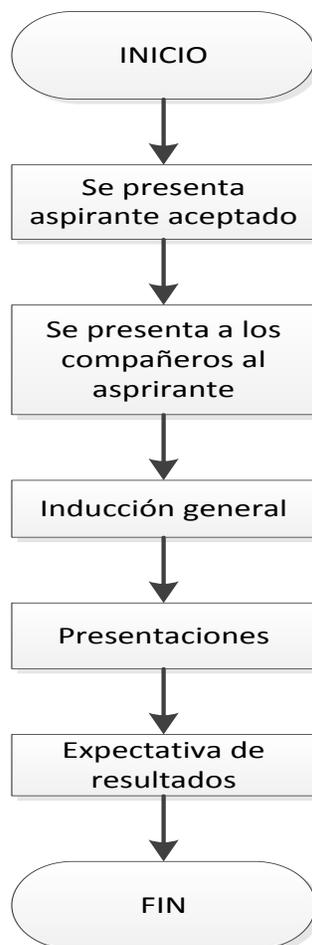
- Tiempo: el tiempo requerido para todo el proceso sufre demoras de mínimo una semana, dado que las publicaciones se hacen domingo y no hay definidas estrategias alternativas de reclutamiento y la espera y el envío representan el 70% del tiempo de selección.
- Las bases de datos de la empresa tienen información desactualizada y no hay contacto con universidades o centros en los cuales se pueda reclutar.

3.5.3 Inducción

Una vez desarrollados los procesos actuales de captación de empleados, identificados en la investigación de mercado como debilidades de la gestión de Talento Humano; se analiza lo referente a la inducción en el cargo, que de acuerdo a la investigación, también es percibida como deficitaria por el empleado, el proceso actual se muestra en el siguiente diagrama.

Gráfico No: 3.13

Proceso de Inducción de cargo



Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.16

PEMIA proceso de inducción

ACTIVIDAD	0	P	E	M	I	A	Tiempo (días)
ASPIRANTE ACEPTADO	1	X					1
PRESENTACION AL PERSONAL	2			X			1
INDUCCION DE FUNCIONES	3	X					1
ASIGNACION DEL PUESTO	4				x		1
ENTREGA DE TRABAJO	5					x	1
Total							5

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 3.17

Distribución proporcional PEMIA inducción de cargo

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	No ACT.	% ACT	TIEMPO (DÍAS)	% DE TIEMPO
P	PREPARACIÓN	2	40,00%	2	40,00%
E	ESPERA	0	0,00%	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	20,00%	1	20,00%
I	INSPECCIÓN	1	20,00%	1	20,00%
A	ARCHIVO	1	20,00%	1	20,00%

Elaborado por: Xavier Araujo

Debilidades del proceso:

- No hay responsables de entrenamiento, el individuo es asignado a un grupo de trabajo y debe aprender sobre la marcha sin mayor dirección, solo el 20% del tiempo asignado a inducción y entrenamiento.

- No hay posibilidad de conocer los objetivos del área o los procesos estratégicos o de agregación de valor, otra vez el candidato debe aprender sobre la marcha.
- No existe un programa de inducción que facilite el conocimiento del flujo de comunicaciones a lo largo de la estructura jerárquica, el candidato debe aprender sobre la marcha.

3.5.4 Capacitación

- **Proceso actual de capacitación: NO EXISTE**

3.5.5 Evaluación de desempeño

Actualmente no existe un proceso de evaluación de desempeño objetivo, la mecánica de ascensos, asignación de bonos, recomendaciones y demás, se da bajo el siguiente esquema:

- Reunión anual de personal directivo de cada área, Gerente General y el Jefe de Talento Humano
- Discusión de incrementos salariales para cada persona, el Jefe del área desarrolla una intervención acerca del empleado y da su percepción respecto al desempeño del mismo, Gerente General propone un incremento salarial, ascenso o sanción en función de lo escuchado y el Jefe de Talento Humano objeta si es el caso (normalmente las objeciones se deben a restricciones presupuestales)
- Jefe de Área comunica al empleado las disposiciones a las que se ha llegado.

Esta metodología de evaluación presenta las siguientes debilidades:

- Evaluación es subjetiva, el empleado no sabe cuáles parámetros son los que su jefe inmediato considera apropiados sino solamente hasta que la toma de decisiones al final del año se ha producido.
- Dado que la evaluación está enteramente supeditada al Jefe de área, existe la tendencia a que solo un grupo de empleados, considerados de confianza, obtengan las promociones y los bonos, generando descontento y mal ambiente entre los otros empleados
- El desconocimiento frente a los requerimientos para ascenso o aumentos de salario, es una de las causas de la rotación de personal, sobre todo entre aquellos de nuevo ingreso, la tasa de renovación de contratos anuales de PROAUTO, es relativamente baja y en general es el empleado el que rechaza continuar en la empresa.

3.5.6 Rendimiento

No hay indicadores de rendimiento objetivos diseñados como fuente de referencia para los empleados.

3.5.7 Salud Ocupacional

Actualmente la empresa gestiona los procesos de salud ocupacional y seguridad industrial a través de outsourcing con la empresa CONSULSSAC, que es una organización de asesoría y provisión de servicios de seguridad industrial y salud ocupacional; esta empresa gestiona lo siguiente para PROAUTO:

- Elaboración de Planes de Emergencia y Contingencia.
- Elaboración de Reglamentos de Seguridad y análisis de Riesgos (Requerido por el Código del Trabajo).
- Elaboración de procedimientos y estándares de Seguridad para:
 - Área Mecánica.
 - Medicina preventiva y ocupacional.
 - Aplicaciones de regulaciones en Salud Ocupacional.

La mecánica de trabajo con CONSULSSAC involucra el pago de un valor fijo mensual, por la consultoría, elaboración de planes y presentación en las entidades de control y un componente variable por empleado, que cubre la salud ocupacional a través de un sistema de seguro privado organizado por CONSULSSAC. No existen deficiencias respecto a este tema en PROAUTO.

3.5.8 Diagnóstico del departamento de talento humano actual

Si bien a lo largo del diagnóstico se ha investigado en detalle la situación general de los procesos de Gestión de Talento Humano en PROAUTO, resta establecer desde el punto de vista organizativo las características actuales de gestión; el departamento actúa con un Gerente de Talento Humano y dos asistentes, no existe estructura orgánica o funcional diseñada y el desempeño se basa en la satisfacción de las necesidades que se presentan más no en la planificación, los procesos de gestión técnica como nómina, vacaciones, viáticos entre otros, son gestionados a través de un software computacional y las actividades adicionales, se desarrollan sobre la marcha sin planes estructurados. Bajo este contexto, el departamento presenta actualmente las siguientes debilidades:

- Los asistentes no tienen estudios relacionados al área de Talento Humano sino en áreas comerciales
- La Jefatura tiene una sobrecarga de trabajo que impide que realice un adecuado proceso de capacitación del personal a su cargo.

En conclusión, desde el punto de vista de la distribución de funciones existe un desequilibrio en el trabajo del Jefe de Personal y los asistentes, dada la diferencia entre la preparación académica de uno y otro, provoca la subutilización de la mano de obra de los asistentes, ya que prácticamente cumplen la labor de digitadores y mensajeros, y la sobrecarga del trabajo en jefatura; por esta razón, es necesario rediseñar los puestos de asistentes de Talento Humano y de la jefatura, en función de las necesidades del cargo, para ello, se hace necesario identificar los procesos que se realizan actualmente y se realizarán en la propuesta (a partir del rediseño de los procesos hechos con anterioridad) en el departamento de Talento Humano con el fin de que se logre reorganizar la unidad para que trabaje de forma más eficiente.

3.5.9 Normativa legal aplicada

La empresa no está sujeta a una normativa legal especial, solo cumple lo exigido por el Código de Trabajo a través del Ministerio de Relaciones Laborales; a nivel interno, no existe una reglamentación específica, tan solo lo relacionado con estándares de comportamiento relativos a puntualidad sobre todo, no hay marco reglamentario orientado a indicar sanciones previas o demás.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 REDISEÑO DE CARGOS

En función de los resultados de los cuestionarios aplicados a los jefes de área, se describen los cargos de las diferentes áreas de PROAUTO, para ello se seguirá la siguiente estructura:

- Se planteará el organigrama propuesto
- Se detallarán los macro-procesos y procesos inherentes al área
- Se describirá el puesto
- Se diseñará el perfil del cargo
- Se elaborará el instrumento para evaluar al aspirante al puesto

Para el diseño del perfil de cargos, se estructurará las características de cada factor considerado crítico en el diseño.

Tabla No: 4.1
Educación formal

Evaluación	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Bachillerato completo
2	Estudiante universitario entre segundo y tercer año en cualquier carrera
3	Egresados de cualquier carrera (Universidad de al menos cuatro años)
4	Educación Universitaria (Título Universitario), Doctor, Ingeniero, Licenciado, etc.

5	Educación Universitaria (Título Universitario), más Post Grado (mínimo un año)
---	--

Elaboración: Xavier Araujo

La educación es crítica, aunque en diferente medida para cada cargo, sin embargo se hace necesario determinar una medida objetiva para la preparación académica, la tabla anterior muestra cual será la calificación que obtendrá cada trabajador o postulante, de acuerdo a su nivel de preparación.

Tabla No: 4.2

Experiencia en cargos similares

Evaluación	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Hasta once meses
2	Entre 1 año y 2 años
3	Entre 3 años y 4 años
4	Entre 5 años y 6 años
5	Más de 7 años

Elaboración: Xavier Araujo

La experiencia es vital para el desarrollo de los procesos de evaluación tanto para postulantes a llenar vacantes, como para aspirantes a ascensos, para llenar dichas vacantes generadas, la tabla precedente, califica de uno a cinco la experiencia adquirida por el personal.

Tabla No: 4.3

Capacitación en competencias mínimas relacionadas con el cargo:

Evaluación	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	El postulante no tiene capacitación adicional; posee elementales conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar el puesto de trabajo.
2	El postulante tiene una capacitación adicional relacionada con el área (curso de especialización mínimo de 8 horas de duración); tiene relativos conocimientos, habilidades y destrezas adicionales para desempeñar el puesto de trabajo.
3	El postulante tiene una capacitación adicional relacionada con el área (curso de especialización mínimo 16 horas de duración); tiene muy buenos conocimientos, habilidades y destrezas adicionales para desempeñar el puesto de trabajo.
4	El postulante tiene una capacitación adicional relacionada con el área (curso de especialización mínimo 40 horas de duración); tiene amplios conocimientos, habilidades y destrezas adicionales en actividades inherentes al puesto y conocimientos generales en otras áreas específicas relacionadas al puesto de trabajo.
5	El postulante tiene una capacitación adicional relacionada con el área (curso de especialización mínimo 180 horas de duración); tiene sólidos conocimientos, habilidades y destrezas adicionales en actividades inherentes al puesto y conocimientos particulares en otras áreas específicas relacionadas al puesto de trabajo.

Elaboración: Xavier Araujo

Este factor tiene que ver con capacidades y competencias adicionales verificables, sea por presentación de certificados, para los postulantes externos que se presentan para vacantes, como por recomendaciones generadas desde puestos

superiores, sujetas a evaluación, para personal susceptible de ascenso para llenar vacantes generadas.

Tabla No: 4.4
Responsabilidad por el trabajo de los otros

Evaluación	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Solo es responsable de su propio trabajo
2	Responsable de la enseñanza y trabajo de una o dos personas durante un 50% de su tiempo o más.
3	Responsable de la enseñanza y trabajo de hasta ocho personas (Jefe de Equipo, Jefe de Sección).
4	Responsable de la enseñanza y trabajo de ocho a veinte y cinco personas (Gerentes de Área, Gerentes técnico).
5	Responsable de la enseñanza y trabajo de más de veinte y cinco personas (Presidente Ejecutivo, Gerente General).

Elaboración: Xavier Araujo

Este factor tiene que ver con la gestión al frente de grupos de trabajo de los postulantes o aspirantes al ascenso de las vacantes generadas en la empresa.

Tabla No: 4.5
Toma de decisiones

Evaluación	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Los errores en la toma de decisiones pueden ser localizados fácilmente y su corrección es fácil e implica escasas pérdidas.
2	La mayoría de los trabajos están sujetos a comprobación o son revisados en operaciones subsiguientes. Los errores pueden causar pérdidas de tiempo o dificultades en las comprobaciones. Hasta \$25.000,00 dólares en pérdidas mensuales.
3	Los errores, si no se descubren a tiempo, pueden ocasionar pérdidas de tiempo, material, equipos, dinero, inversiones. En general los errores se descubren antes de que se produzcan daños importantes. Pérdidas probables limitadas a \$ 50.000,00 dólares mensuales
4	Igual que el grado 3, pero con pérdidas probables limitadas a \$ 100.000,00 dólares mensuales
5	Errores difíciles de descubrir pudiendo ocasionar retrasos, pérdidas internas de dinero, tiempo, de material, de equipos o indemnizaciones importantes, pérdida de prestigio, pero pueden ser atenuadas por la futura acción del superior o de otras unidades.

Elaboración: Xavier Araujo

Este factor está direccionado a valorar de forma objetiva la capacidad de decisión de los postulantes a llenar vacantes o aspirantes a ascensos, esto en función de las características de los cargos que han desempeñado previamente, sea en la empresa o en organizaciones externas.

Tabla No: 4.6
Esfuerzo físico necesario

Evaluación	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Se ha desempeñado en trabajos con tareas rutinarias que no implica solucionar problemas y/o tomar decisiones, no ejerce supervisión alguna o supervisa cuadrillas de personal no especializado.
2	Se ha desempeñado en trabajos con tareas moderadamente complejas incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal y/o toma de decisiones en base a procedimientos preestablecidos.
3	Se ha desempeñado en trabajos con tareas complejas, resolviendo problemas con varias alternativas en su ejecución. Puede supervisar un relativo número de empleados o técnicos
4	Se ha desempeñado en trabajos con toma decisiones frecuentes de gran importancia en base a políticas generales, programando cursos de acción con iniciativa propia. Resolviendo problemas que involucran riesgos económicos moderados. Pueden supervisar un grupo de empleados, técnicos o profesionales en una forma directa o indirecta.
5	Se ha desempeñado en trabajos con funciones que implican la participación en la formulación de políticas de la empresa y programas de largo plazo, resolviendo problemas complejos que implican alto riesgo económico a la empresa. Generalmente dirige la labor de un área de trabajo completa.

Elaboración: Xavier Araujo

Este factor valora la capacidad de trabajo bajo presión tanto del postulante como del aspirante al ascenso, en función de su actuación en situaciones similares, sea en la empresa o en otra organización.

Tabla No: 4.7
Aptitud Física

Evaluación	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Puede Hacer muy poco esfuerzo físico
2	Puede realizar trabajos de Oficina, sin levantar objetos pesados.
3	Puede realizar una reiterada actividad física, con objetos ligeros o semipesados (2-30 Kg.). Ocasionalmente, y en un tiempo que no excede del 20% del ciclo, también puede haber algún esfuerzo de levantamiento, tracción o empuje.
4	Puede realizar trabajos que demandan una condición física aceptable, con esfuerzos grandes (más de 30 Kg.), en un tiempo que no excede del 50% del ciclo.
5	Puede realizar trabajos que demandan buena condición física, bien sea por el peso, bien sea por la posición.

Elaboración: Xavier Araujo

Es necesario, de acuerdo a la posición a la que se aspira, sea para ascenso o para ingreso a la empresa, que se valoren las capacidades físicas del postulante.

Tabla No: 4.8
Aptitud física sensorial

Evaluación	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
1	Discapacidad sensorial y física.
2	Discapacidad sensorial o física
3	Sin discapacidades
4	Capacidad física o sensorial superior a la media
5	Capacidad física y sensorial superior a la media

Elaboración: Xavier Araujo

En la misma línea de valoración del factor anterior, es necesario que se valore las capacidades físico-sensoriales de los candidatos a las diferentes posiciones de la empresa. Debe aclararse que pese a que la valoración de los factores anteriores se usan como base para calificar a los postulantes a ingresar a la empresa o a los aspirantes a ascensos, cada factor tendrá una diferente ponderación en función del puesto al que se postula, por ejemplo, el factor de aptitud física, tendrá un mayor peso porcentual para una posición en taller que para una posición en áreas administrativas.

Una vez definidos los parámetros de calificación de los factores que definen a los perfiles de cargo, se iniciará con la descripción general de la empresa, en este sentido se debe entender que PROAUTO tuvo un crecimiento totalmente desorganizado, puesto que inicialmente solo fue una organización muy pequeña basada en ventas y un taller para proveer los servicios de mecánica ligera a clientes CHEVROLET, sin embargo, el alto impacto de la empresa en la demanda,

provocó el incremento continuo de la masa laboral para atender las necesidades de gestión administrativa y de servicios de la empresa, y pese a que actualmente es una empresa pequeña, la plana directiva nunca consideró necesario la formalización de la organización, a tal punto que la empresa no cuenta con un organigrama previo, es decir, se ha gestionado hasta ahora mediante una gestión jerárquica tácita, es decir, todos saben cuál es el Gerente General de la empresa, pero no están claras las demás líneas de autoridad, por ejemplo, a nivel de taller, los mecánicos reconocen autoridad en el Gerente General y el Gerente Técnico, pero no saben cuál es la jerarquía del Gerente Financiero; en este contexto, el organigrama estructural que se muestra, es de hecho el propuesto para la empresa:

Gráfico No: 4.1
Organigrama estructural PROAUTO



Elaborado	Aprobado	Fecha	Referencias	
				— Autoridad
				- - Funcional
				- - - Coordinación

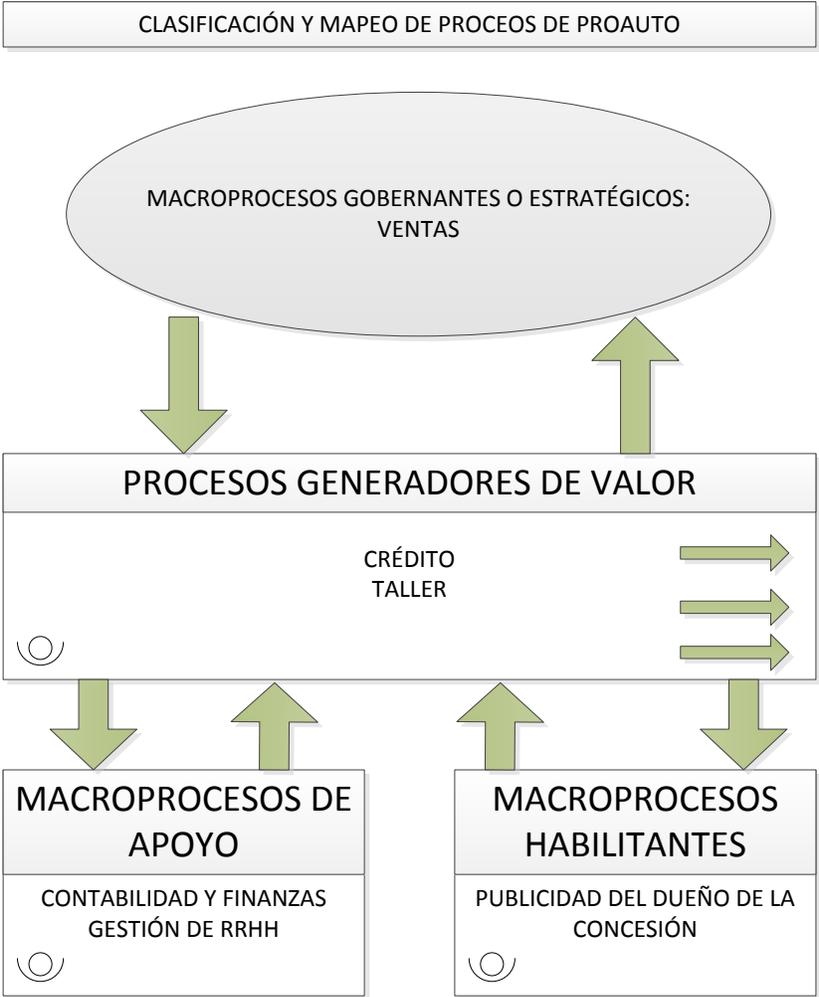
Fuente: PROAUTO

Elaboración: Xavier Araujo

En esta estructura organizacional, interactúan los siguientes macro-procesos, clasificados según su tipo:

Gráfico No: 4.2

Clasificación y Mapeo de procesos de PROAUTO



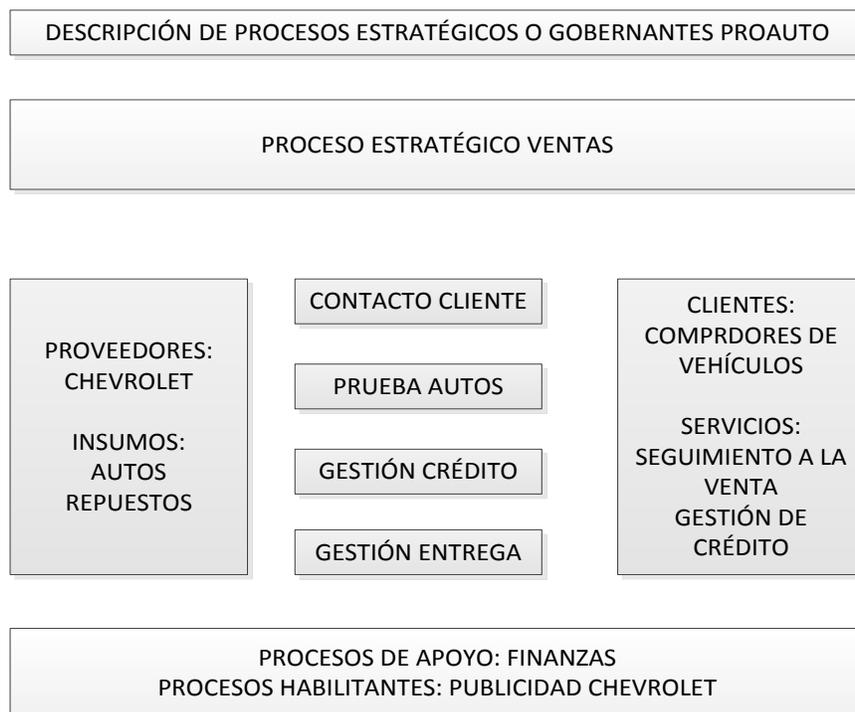
Fuente: PROAUTO

Elaboración: Xavier Araujo

Como puede observarse, las ventas son el proceso gobernante de la empresa, es la razón de ser de la organización, es una empresa comercial dirigida a la venta de vehículos marca CHEVROLET al mercado de Quito, este macro-proceso fundamental se apoya en la generación de valor que los procesos que se producen en el departamento de crédito y taller, puesto que a partir de estos, el proceso principal obtiene la ventaja competitiva que le permite presentarse al cliente con oportunidades de éxito, la gestión contable y la gestión de Talento Humano son macro-procesos de apoyo para la empresa; finalmente llama la atención que existen procesos habilitantes para la empresa, puesto que el dueño de la concesión, CHEVROLET, asume la responsabilidad inherente a la gestión publicitaria con sus concesionarios.

Gráfico No: 4.3

Descripción de procesos estratégicos o gobernantes PROAUTO

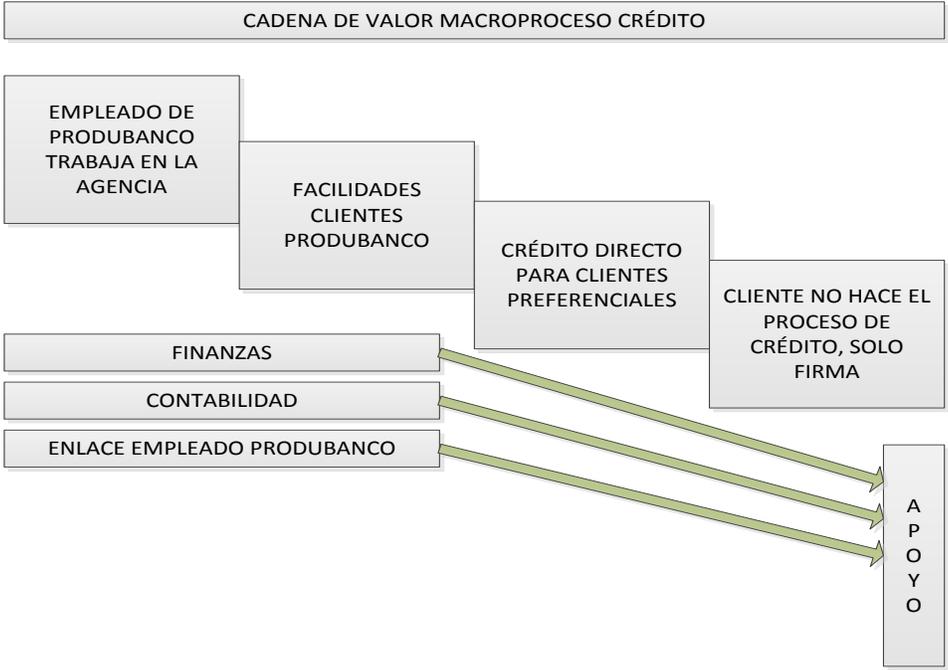


Fuente: PROAUTO

Elaboración: Xavier Araujo

De acuerdo a la plana directiva de PROAUTO, el proceso estratégico de ventas, se lleva a cabo utilizando para ello los autos que CHEVROLET provee a la concesionaria y los repuestos de la misma para garantizar calidad en los productos del concesionario; los procesos que se realizan dentro de este Macroproceso, están orientados alcanzar ventas para la empresa, la gestión de ventas se realiza a través de la búsqueda de clientes, pruebas con autos, presencia en ferias, centros comerciales, entre otros, el proceso de ventas se apoya totalmente en la gestión de crédito con bancos y entidades financieras; existe un servicio posventa para evaluar la satisfacción del cliente y garantizar que este se mantenga fiel a los talleres de la empresa.

Gráfico No: 4.4
Cadena de valor Macroproceso crédito

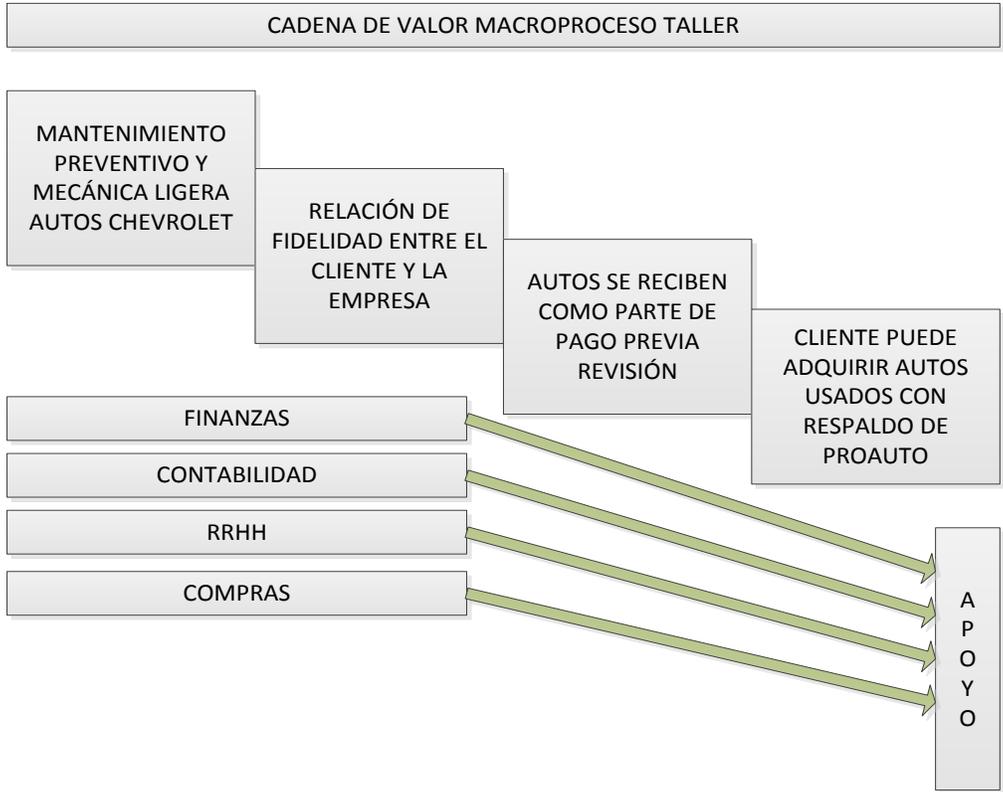


Fuente: PROAUTO
 Elaboración: Xavier Araujo

La gestión de crédito es uno de los macro-procesos que agregan valor, esto debido a que la compra de vehículos en efectivo es prácticamente nula, casi todos los clientes de la empresa adquieren sus bienes a través de crédito, esto genera el volumen de ventas principal de la empresa, la agregación de valor se basa en la alianza estratégica entre PROAUTO y PRODUBANCO, el nexo incluye un trabajador del banco trabajando en la empresa, sin embargo, esta no es la única fuente de crédito, existe una serie de bancos y financieras que trabajan con la empresa, y en última instancia, la organización está dispuesta a brindar crédito directo a clientes preferenciales.

Gráfico No: 4.5

Cadena de valor Macroproceso taller



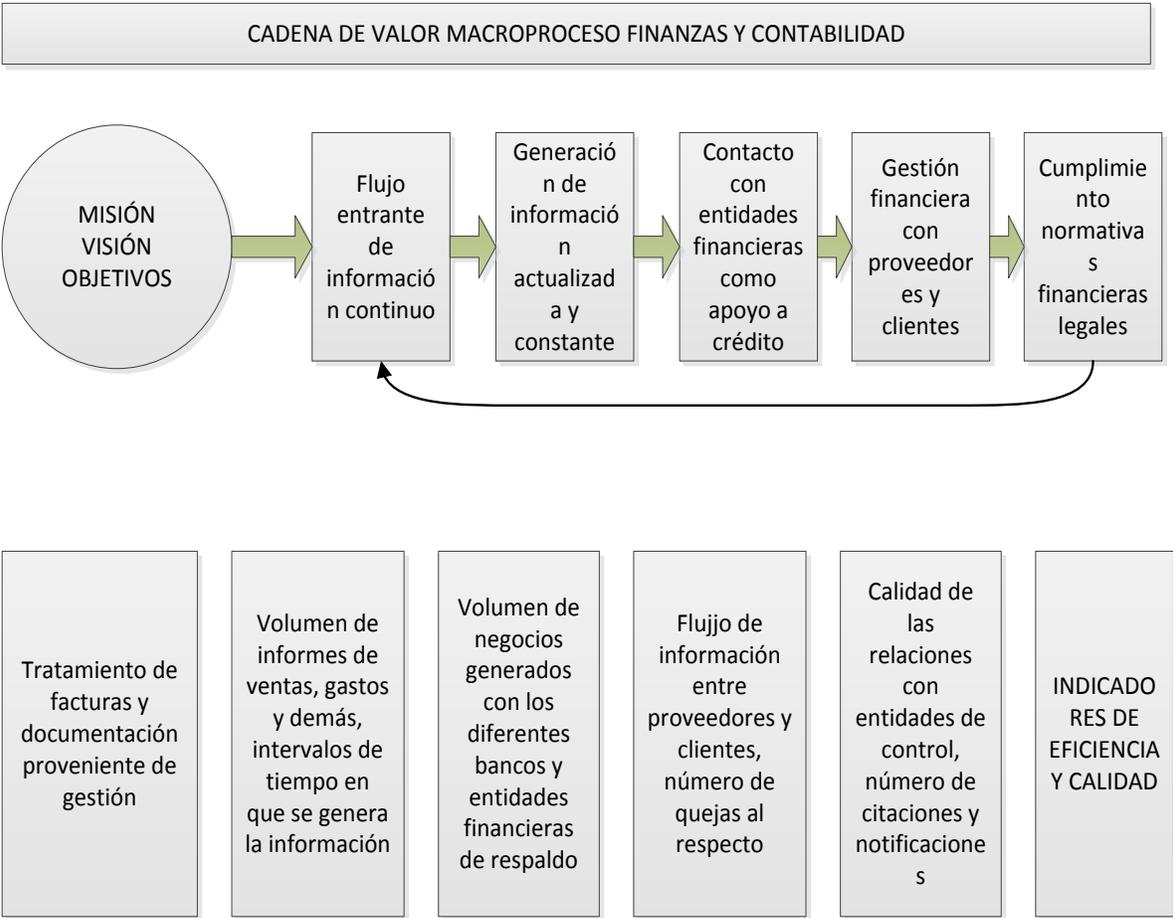
Fuente: PROAUTO

Elaboración: Xavier Araujo

El taller es la otra fuente de ventaja de la empresa, puesto que le permite generar un servicio pos-venta con los compradores de vehículos fomentando la fidelidad y favorece el contacto con clientes potenciales, además, a través del taller se puede gestionar la compra venta de vehículos usados, que son otra fuente importante de ventas para PROAUTO.

Gráfico No: 4.6

Cadena de valor Macroproceso Finanzas y Contabilidad



Fuente: PROAUTO

Elaboración: Xavier Araujo

Los procesos de apoyo permiten desarrollar los estratégicos y generar valor a través de los generadores, por lo tanto, estos se estructurarán a partir de su filosofía, objetivos e indicadores de gestión:

Misión finanzas y contabilidad: proveer apoyo financiero información constante y oportuna para todas las instancias organizacionales, interactuar con los organismos de control, proveedores y entidades bancarias, generar reportes financieros para apoyar el proceso de toma de decisiones.

Visión finanzas y contabilidad: generar información anual dirigida a los niveles de decisión de la empresa, para garantizar que el proceso de toma de decisiones se hace en función de la mejor información disponible.

Objetivos:

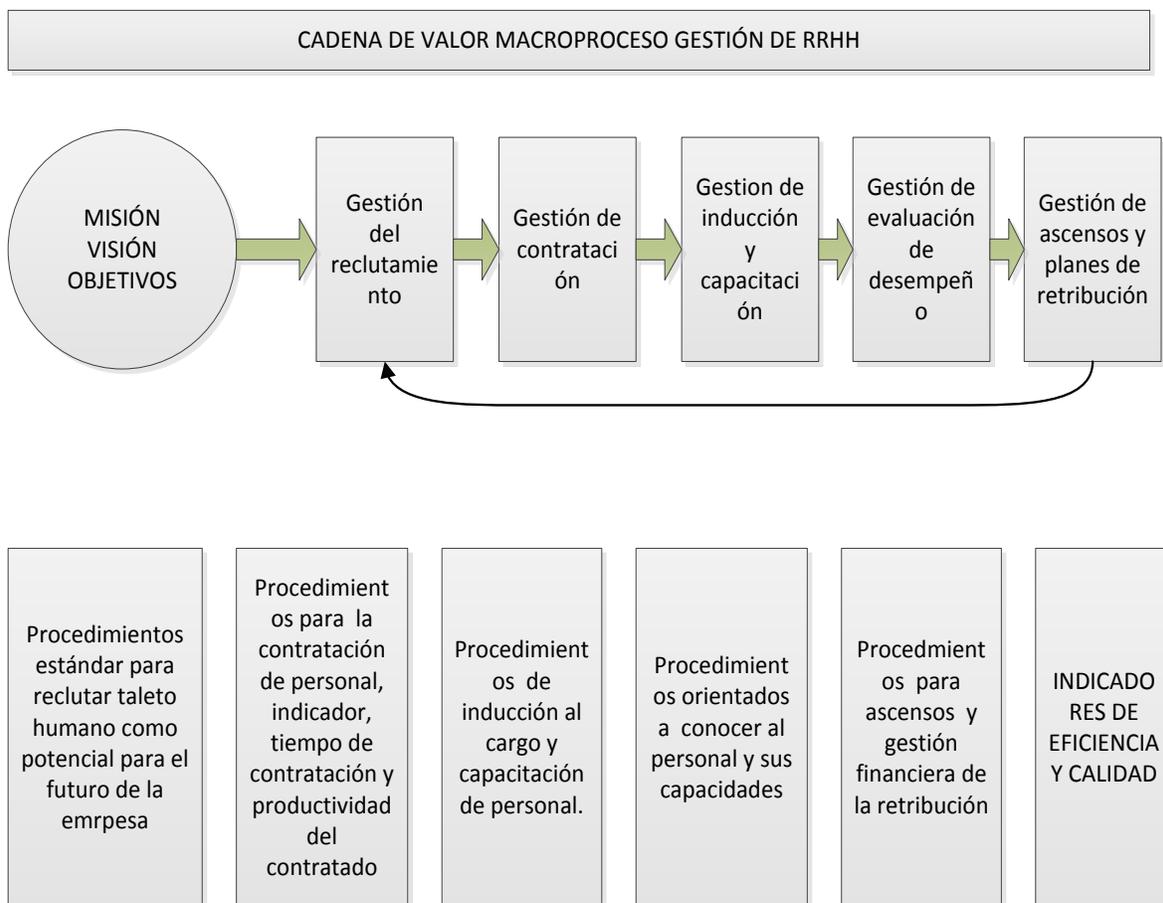
- Documentar la operación financiera de la empresa
- Emitir estados financieros periódicos para la empresa
- Emitir informes de ventas anuales comparativos para uso interno
- Coordinar pagos y cobros con bancos y proveedores
- Analizar desde la óptica financiera la información de mercado proveniente de la concesión

Indicadores:

- Número de notificaciones de llamado de atención de entidades de control
- Tiempo transcurrido para actualizar información financiera disponible
- Quejas de la gestión financiera de proveedores y clientes
- Número de negocios generados con bancos e instituciones financieras.

Gráfico No: 4.7

Cadena de valor Macroproceso Gestión de Talento Humano



Fuente: PROAUTO

Elaboración: Xavier Araujo

Misión Talento Humano: gestionar el talento humano de PROAUTO en todas sus dimensiones para garantizar personal altamente capacitado y motivado que genere la máxima productividad para la empresa.

Visión Talento Humano: brindar caminos de crecimiento al personal de mejor desempeño y motivación, generar para PROAUTO candidatos previamente inducidos para todas sus áreas críticas.

Objetivos:

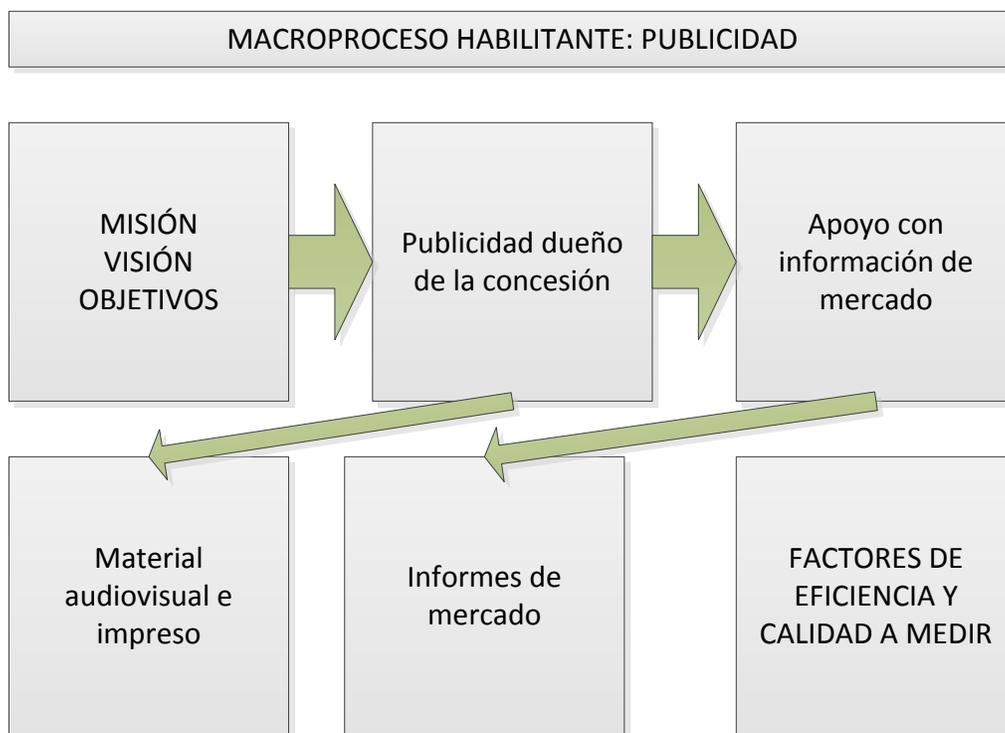
- Gestionar los procesos operativos de Talento Humano, salarios, vacaciones, control, desempeño, entre otros.
- Diseñar programas de capacitación anuales
- Establecer mecánicas de inducción que minimice tiempos de adaptación para personal de nuevo ingreso
- Gestionar los procedimientos de reclutamiento, contratación de PROAUTO
- Gestionar procedimientos de ascenso para personal de PROAUTO

Indicadores:

- Número de personas en bases de datos para formar parte de la empresa.
- Tiempo de adaptación al trabajo de empleados nuevos o ascendidos
- Tiempo de ascenso de personal
- Rotación de personal en puestos críticos

Gráfico No: 4.8

Macroproceso habilitante: Publicidad



Fuente: PROAUTO

Elaboración: Xavier Araujo

Los procesos habilitantes están representados por la publicidad e investigaciones de mercado provistos por CHEVROLET, se muestran en el cuadro anterior, sin embargo, solo se puede gestionar la información que generan.

Una vez analizados los macro-procesos y su interrelación, se muestra en el siguiente cuadro todos ellos, pero mostrados desde el departamento en que se gestionan:

Tabla No: 4.9
Procesos y Macroprocesos de PROAUTO

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	TAREA
MACROPROCESO	GERENCIA		
PROCESO	GESTIÓN DE MARKETING		
SUBPROCESO	VENTAS	Usar contactos empresariales actuales de la empresa y establecer nuevos contactos.	-Preparar documentación para citas. -Llamadas telefónicas para pactar citas. -Citas
	CRÉDITO	Gestión de crédito	Coordinación entidades financieras para crédito Coordinación crédito directo
PROCESO	GESTIÓN FINANCIERA		
SUBPROCESO	CONTABILIDAD	Control diario y mensual de ingresos y egresos de la nueva división	-Caja -Ingresos -Depósitos
	FINANZAS	Planificación financiera	-Cobros y pagos.
MACROPROCESO	TALENTO HUMANO		
PROCESO	GESTIÓN DE PERSONAL		
SUBPROCESO	RECLUTAR	Mantener un base de datos	-Colectar carpetas continuamente.
SUBPROCESO	CONTRATAR	Selección	-Preseleccionar carpetas. -Entrevistar. -Contratar.
SUBPROCESO	GESTIÓN DE PERSONAL	Manejo de personal	-Permisos. -Sueldos. -Liquidaciones Y demás actividades relacionadas al personal.
MACROPROCESO	TALLER		
PROCESO	MANTENIMIENTO	Revisión de indicadores fundamentales en mantenimientos preventivos	Mantenimiento preventivo, revisión previa de vehículos a tomar como parte de pago, revisión previa para vehículos recuperados de morosos
PROCESO	MECÁNICA LIGERA	Revisión mecánica previa, calibraciones de repuesto simples, contacto mecánicas asociadas en caso de mayores problemas	Calibración, colocación de repuestos Coordinación mecánicas asociadas para problemas serios Informes para aseguradoras

Fuente: Xavier Araujo

En función de la información recabada al clasificar los procesos de la empresa y con la información recabada a través del análisis de cargos, se diseñan los perfiles de los puestos requeridos para cada posición en la empresa PROAUTO. Esto se hará departamento por departamento.

Para la Gerencia, hay dos cargos que interactúan directamente con la Gerencia, estos son la secretaria y un oficinista asistente, la descripción de estos puestos, sumados al de Gerencia, se muestra en los siguientes cuadros:

Tabla No: 4.10

Descripción cargo GERENTE GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JUNTA GENERAL
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Planificar, Ejecutar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus principales accionistas.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Reporta a Junta general • Coordina, organiza, supervisa todas las actividades de la empresa • Supervisa la planificación anual de las operaciones de la empresa • Emite estrategias de integración de la empresa • Última instancia de decisión empresarial • Emite informes de gestión y desarrolla planes de contingencia frente riesgos del entorno • Aprueba planes de gestión de recursos financieros y humanos de la empresa • Presenta procesos de inversión a Junta de Socios
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones tomadas por sí mismo para la conducción de la empresa • Última instancia para la solución de conflictos administrativos de la empresa • Última instancia para la solución de conflictos surgidos a través de la gestión de talento humano de la empresa • Decisiones para la fijación de estrategias tendientes a la direccionar la empresa hacia sus objetivos
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Máster comercial, financiero o carreras afines • Experiencia no menor a 5 años en posiciones similares • Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares • Nivel de inglés hablado y escrito de al menos el 80%
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de abstracción de problemas y conflictos e identificación de escenarios • Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos • Empatía • Capacidad de negociación • Iniciativa

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.11
Diseño cargo GERENTE GENERAL

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	GERENTE	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo	45
EDUCACIÓN FORMAL		20
EXPERIENCIA		20
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones	35
EL TRABAJO DE OTROS		17,5
TOMA DE DECISIONES		17,5
REQUISITOS FISICOS	No es un factor preponderante para realizar el trabajo	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		15

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.12

Descripción cargo Secretaria

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENTE
PROPÓSITO:	Supervisión de los procesos operativos e interacción con el público interno de PROAUTO
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Interacción con los públicos internos• Gestión de los trámites internos• Asistencia al gerente• Direccionamiento de los trámites de las áreas de PROAUTO
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones tomadas por sí mismo para la gestión de los procesos operativos de PROAUTO
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Profesional con título de secretaria• 100% de inglés hablado y escrito• Experiencia en la secretaría de otras instituciones
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Empatía• Capacidad de gestión

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.13

Diseño cargo Diseño cargo Secretaria

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	SECRETARIA	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.14

Descripción cargo Oficinista

NOMBRE DEL CARGO:	OFICINISTA
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Brindar un servicio de la mejor manera posible utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos administrativos de la Institución.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Clasifica y archiva, conforme al sistema establecido, documentos de oficina.• Registrar la entrada y salida de correspondencia y documentos, realizando su archivo y distribución.
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Bachiller• Menor a 26 años• Manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopiadoras.
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Capaz de trabajar bajo presión• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

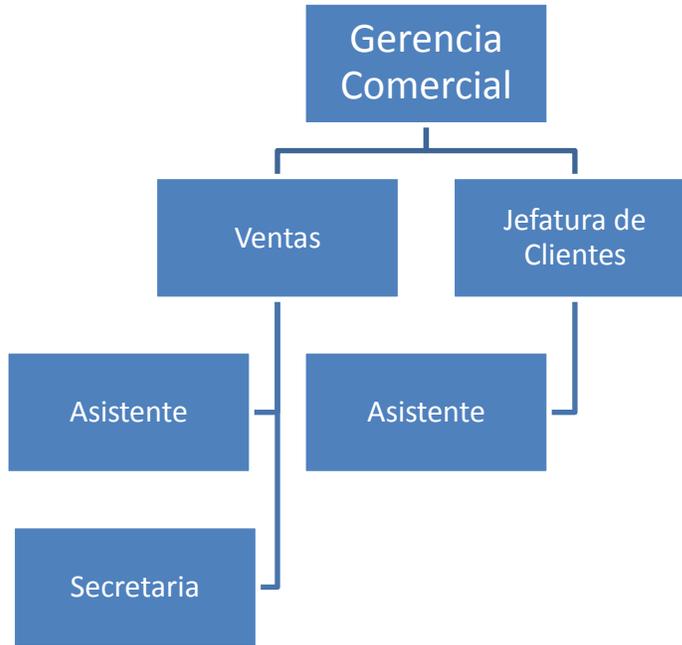
Tabla No: 4.15
Diseño cargo OFICINISTA

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	OFICINISTA	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Gráfico No: 4.9

Organigrama Gerencia Comercial



Elaborado	Aprobado	Fecha

Referencias

—	Autoridad
- -	Funcional
- - -	Coordinación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.16
Descripción cargo Gerente Comercial

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Comercial
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Ejecutar, las acciones de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus máximas autoridades.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Emite informes de gestión y desarrolla planes de contingencia frente riesgos del entorno • Diseño y supervisión de estrategias de e-marketing • Diseño y supervisión de estrategias de bench-marketing • Negociación con grandes clientes • Supervisión de procesos de transporte y entrega • Diseño de estrategias de control de satisfacción al cliente • Supervisión de la coordinación de salida de mercancía proveniente de bodega de producción • Control de desempeño de ventas e impacto de publicidad
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo/Personal de Oficinas de Apoyo • Decisiones sobre diseño de la comunicación
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Máster en ingeniería comercial o carreras afines • Seminarios o cursos de atención al cliente • Nivel de inglés de al menos el 80% • Experiencia 2 años mínimo en cargos similares
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad • Máster en ingeniería comercial o carreras afines • Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.17

Diseño cargo Gerente Comercial

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	GERENTE COMERCIAL	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo	45
EDUCACIÓN FORMAL		20
EXPERIENCIA		20
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones	35
EL TRABAJO DE OTROS		17, 5
TOMA DE DECISIONES		17, 5
REQUISITOS FISICOS	No es un factor preponderante para realizar el trabajo	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		15

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.18**Descripción cargo Jefe de Clientes**

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE CLIENTES
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA COMERCIAL
PROPÓSITO:	Coordina y es responsable del cumplimiento de metas sobre el trabajo ofrecido directamente a los clientes actuales y potenciales
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• controlando su ejecución en tiempo y forma, conforme a los métodos y lineamientos establecidos por la Gerencia.• Comunica a la Gerencia de Servicios sus necesidades de capacitación en temas relacionados a los servicios comerciales brindados por PROAUTO.
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con todas las políticas, procedimientos y normas de seguridad de la compañía• Proporcionar entrenamiento a sus colegas en tareas de operación y reforzar los estándares operativos
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Tecnólogo en Marketing y ventas• Menor a 30 años• Casado• Experiencia de 2 a 3 años en cargos similares
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Sólidas aptitudes interpersonales y de comunicación• Rapidez de decisión• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.19

Diseño cargo Jefe de Clientes

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	JEFE DE CLIENTES	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo	45
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		25
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones	35
EL TRABAJO DE OTROS		10
TOMA DE DECISIONES		25
REQUISITOS FISICOS	No es un factor preponderante para realizar el trabajo	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		15

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.20

Descripción cargo Secretaria

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA COMERCIAL
PROPÓSITO:	Supervisión de los procesos operativos e interacción con el público interno de PROAUTO
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Interacción con los públicos internos• Gestión de los trámites internos• Asistencia al gerente• Direccionamiento de los trámites de las áreas de PROAUTO
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones tomadas por sí mismo para la gestión de los procesos operativos de PROAUTO
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Profesional con título de secretaría• 100% de inglés hablado y escrito• Experiencia en la secretaría de otras instituciones
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Empatía• Capacidad de gestión

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.21
Diseño cargo Secretaria

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	SECRETARIA	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.22

Descripción cargo Vendedor

NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA COMERCIAL
PROPÓSITO:	Apoyo en los procesos administrativos
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Determinar las necesidades y deseos de los clientes.• Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios.
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Bachiller• Entre 18 y 22 años• Relevante conocimientos del idioma Inglés
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Facilidad de palabra• Empatía• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.23
Diseño cargo Vendedor

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)		(%)
CARGO	VENDEDOR		
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo		45
EDUCACIÓN FORMAL			15
EXPERIENCIA			25
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS			5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones		35
EL TRABAJO DE OTROS			10
SEGURIDAD DE OTROS			0
TOMA DE DECISIONES			25
EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES			0
REQUISITOS FISICOS			20
ESFUERZO FISICO NECESARIO			5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL			15

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.24

Descripción cargo Asistente

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE DE CLIENTES
PROPÓSITO:	Apoyo en los procesos administrativos
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Interacción con los públicos internos• Gestión de los trámites internos• Asistencia al Jefe de Clientes
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 semestre en carreras de administración de Empresas o Ventas• Entre 22 y 26 años• Chofer profesional• Relevante conocimiento del idioma inglés
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Buen manejo de las relaciones interpersonales• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

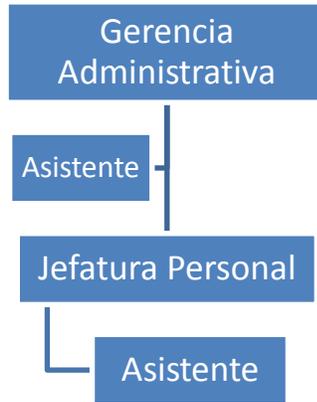
Tabla No: 4.25
Diseño cargo Asistente

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	ASISTENTE	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Gráfico No: 4.10

Organigrama Gerencia Administrativa



Elaborado	Aprobado	Fecha

Referencias	
—	Autoridad
- -	Funcional
- - -	Coordinación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.26

Descripción cargo Gerente Administrativo

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Ejecutar, las acciones de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus máximas autoridades.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Administración de Talento Humano• Informática Administrativa con Microsoft Excel• Manejo de software empresarial
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Autorizar los contratos del personal que se integra a la empresa• Decisiones tomadas para la conducción administrativa y operativa de la empresa
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Profesional con título de tercero o cuarto nivel en carreras administrativas o de Talento Humano• Menor a 30 años• Experiencia en el área de administración de empresas
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Capacidad para trabajar en equipo• Asignación y aprovechamiento de los recursos

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.27

Diseño cargo Gerente Administrativo

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo	45
EDUCACIÓN FORMAL		20
EXPERIENCIA		20
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones	35
EL TRABAJO DE OTROS		17,5
TOMA DE DECISIONES		17,5
REQUISITOS FISICOS	No es un factor preponderante para realizar el trabajo	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		15

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.28

Descripción cargo Asistente

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JEFE DE PERSONAL
PROPÓSITO:	Apoyo en los procesos administrativos
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Interacción con los públicos internos• Gestión de los trámites internos• Asistencia al Jefe de Clientes
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 semestre en carreras de administración de Empresas o Ventas• Entre 22 y 26 años• Permiso de Conducción• Relevante conocimiento del idioma inglés
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Buen manejo de las relaciones interpersonales• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.29
Diseño cargo Asistente

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	ASISTENTE	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.30

Descripción cargo Jefe de Personal

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE PERSONAL
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA ADMINISTRATIVA
PROPÓSITO:	Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeados y coordinados para asegurar la productividad de la empresa.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal.• Preparar los contratos de personal.• Organizar reuniones de integración.• Organizar capacitaciones para todo el personal.
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Autoriza salida de fondos y de documentos usados en el área de Talento Humano
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Tecnólogo en Talento Humano• Entre 25 y 30 años• Experiencia mínima de 4 años en Administración de Talento Humano
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Buen manejo de las relaciones interpersonales• Empatía• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

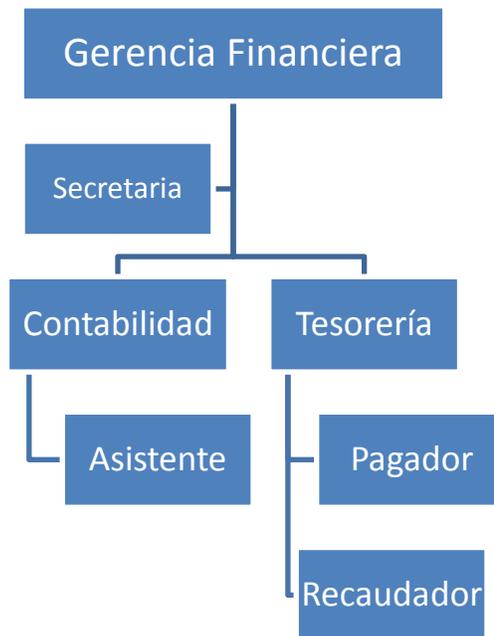
Tabla No: 4.31

Diseño cargo Jefe de Personal

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	JEFE DE PERSONAL	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo	45
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		25
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones	35
EL TRABAJO DE OTROS		10
TOMA DE DECISIONES		25
REQUISITOS FISICOS	No es un factor preponderante para realizar el trabajo	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		15

Elaborado por: Xavier Araujo

Gráfico No: 4.11
Gerencia Financiera



Elaborado	Aprobado	Fecha

Referencias	
—	Autoridad
- -	Funcional
- - -	Coordinación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.32

Descripción cargo Gerente Financiero

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE FINANCIERO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Realizar la elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas por su jefe inmediato superior
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Confeccionar el presupuesto anual de la empresa• Emitir pagos o gestionar los mismos• Generar la documentación contable de la empresa
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones tomadas para la elaboración del presupuesto• Decisiones tomadas para la verificación y aprobación de los procesos de adquisiciones
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• título mínimo de tercer nivel en carreras contables• Seminarios o cursos NIFF
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Competente para estructurar presupuestos• Iniciativa

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.33

Diseño cargo Gerente Financiero

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	GERENTE FINANCIERO	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo	45
EDUCACIÓN FORMAL		20
EXPERIENCIA		20
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones	35
EL TRABAJO DE OTROS		17,5
TOMA DE DECISIONES		17,5
REQUISITOS FISICOS	No es un factor preponderante para realizar el trabajo	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		15

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.34

Descripción cargo Contador

NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA FINANCIERA
PROPÓSITO:	Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.• Verificar cuentas contables.• Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Revisar y comparar gastos mensuales• Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Contador público autorizado• Experiencia mínima de 5 años en cargos similares• Manejo del Software-Hardware contable
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Analítico• Capacidad y Criterio en toma de decisiones

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.35
Diseño cargo Contador

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)		(%)
CARGO	CONTADOR		
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo		75
EDUCACIÓN FORMAL			30
EXPERIENCIA			45
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS			0
RESPONSABILIDAD POR:	No es un factor crítico		15
EL TRABAJO DE OTROS			10
SEGURIDAD DE OTROS			0
TOMA DE DECISIONES			5
EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES			0
REQUISITOS FISICOS	No es un factor Crítico		5
ESFUERZO FISICO NECESARIO			2.5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL			2.5

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.36

Descripción cargo Tesorero

NOMBRE DEL CARGO:	TESORERO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA FINANCIERA
PROPÓSITO:	Planea, programa y controla el gastos
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Desembolsar los pagos por todo concepto que efectúe PROAUTO• Registrar las operaciones activas de crédito
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Mantiene informado al Gerente Financiero de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable o financiero del departamento.
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Profesional en las áreas de Contabilidad, Economía o Administración de Empresas• Conocimientos de contabilidad• Excel avanzado (macros, tablas dinámicas)
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Responsable• Buenas relaciones interpersonales• Proactivo

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.37

Diseño cargo Tesorero

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	TESORERO	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo	45
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		25
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones	35
EL TRABAJO DE OTROS		10
TOMA DE DECISIONES		25
REQUISITOS FISICOS	No es un factor preponderante para realizar el trabajo	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		15

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.38

Descripción cargo Secretaria

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENTE FINANCIERO
PROPÓSITO:	Supervisión de los procesos operativos e interacción con el público interno de PROAUTO
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Interacción con los públicos internos• Gestión de los trámites internos• Asistencia al gerente• Direccionamiento de los trámites de las áreas de PROAUTO
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones tomadas por sí mismo para la gestión de los procesos operativos de PROAUTO
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Profesional con título de secretaria• 100% de inglés hablado y escrito• Experiencia en la secretaría de otras instituciones
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Empatía• Capacidad de gestión

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.39
Diseño cargo Secretaria

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	SECRETARIA	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.40

Descripción cargo Asistente

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	CONTABILIDAD
PROPÓSITO:	Apoyo en los procesos administrativos contables
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Interacción con los públicos internos• Asistencia al Contador
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 semestre en carreras de administración de Empresas o Contabilidad• Entre 22 y 26 años• Permiso de Conducción
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Responsabilidad y orden• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.41
Diseño cargo Asistente

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	ASISTENTE	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.42

Descripción cargo Pagador

NOMBRE DEL CARGO:	PAGADOR
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	TESORERIA
PROPÓSITO:	Apoyo en los procesos administrativos
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Entrega de Documentos y/o Efectivo• Auxilio a Tesorería
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos básicos en contabilidad o Administración de Empresas• Entre 20 y 24 años• Disponibilidad de tiempo• Conocimientos en Informática
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Lealtad• Eficiencia• Eficacia• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.43
Diseño cargo Pagador

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	PAGADOR	
REQUISITOS INTELLECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.44**Descripción cargo Recaudador**

NOMBRE DEL CARGO:	RECAUDADOR
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	TESORERIA
PROPÓSITO:	Percibir ingresos, por prestaciones detalladas, multas, control deudas por préstamos, contabilización ingresos diarios, responsable de las custodias comprobantes de recaudación.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Emisión de comprobantes• Control de los ingresos percibidos diariamente• Participar en labores de apoyo a la Gerencia Financiera
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos en Contabilidad• Experiencia mínima de 2 años en recaudación• Dominio de Office• Dominio del Software y Hardware de PROAUTO
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Honradez• Capacidad de trabajo en equipo• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

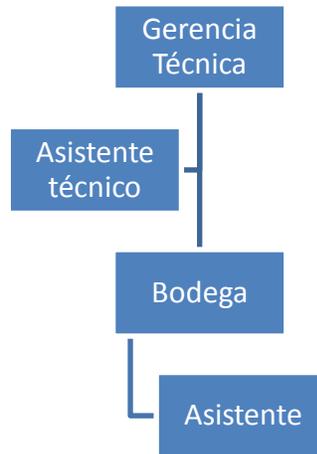
Tabla No: 4.45

Diseño cargo Recaudador

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	RECAUDADOR	
REQUISITOS INTELLECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Gráfico No: 4.12
Gerencia Técnica



Elaborado	Aprobado	Fecha

Referencias	
—	Autoridad
- -	Funcional
- - -	Coordinación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.46**Descripción cargo Gerente Técnico**

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE TÉCNICO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Organizar, gestionar y coordinar los servicios, procesos, actuaciones y recursos propios de la unidad o área técnica de su competencia, dirigiendo a su equipo de colaboradores y empleando los medios tecnológicos a su alcance para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Gerencia del Área.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Velar por el cumplimiento de procedimientos, instructivos y las diferentes normas para establecer resultados confiables.• Mantener, mejorar los procesos mediante aporte de ideas y acciones preventivas correctivas.• Organizar los recursos de la unidad, tanto humanos como materiales, optimizando su rendimiento.
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Ingeniería comercial o Ingeniería similar• Menor a 35 años• Experiencia mínima 8 años en puestos similares
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• habilidad para trabajar en equipo• liderazgo• capacidad de tomar decisiones• Iniciativa

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.47

Diseño cargo Gerente Técnico

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	GERENTE TECNICO	
REQUISITOS INTELECTUALES	Es muy importante para este cargo las capacidades intelectuales y de experiencia para este cargo	45
EDUCACIÓN FORMAL		20
EXPERIENCIA		20
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		5
RESPONSABILIDAD POR:	Alta responsabilidad y toma de decisiones	35
EL TRABAJO DE OTROS		17,5
TOMA DE DECISIONES		17,5
REQUISITOS FISICOS	No es un factor preponderante para realizar el trabajo	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		5
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		15

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.48

Descripción cargo Asistente Técnico

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	Gerente Técnico
PROPÓSITO:	Apoyar en la gestión de los proyectos
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar tareas administrativas encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas de los proyectos• Asistir técnicamente a los proyectos brindando un seguimiento a los planes de trabajo y adquisiciones,• Realizar trámites administrativos• Asistencia al Gerente Técnico
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ninguna
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 semestre en carreras de administración de Empresas o Contabilidad• Conocimientos avanzados sobre Microsoft Office, Adobe• Dominio del inglés
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad• Capacidad de análisis, síntesis y organización• Educación

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.49

Diseño cargo Asistente Técnico

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)	(%)
CARGO	ASISTENTE TÉCNICO	
REQUISITOS INTELLECTUALES	Es muy importante la formación	40
EDUCACIÓN FORMAL		15
EXPERIENCIA		15
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS		10
RESPONSABILIDAD POR:	Trabajo en equipo necesario	40
EL TRABAJO DE OTROS		25
TOMA DE DECISIONES		15
REQUISITOS FISICOS	No es crítico pero se requiere plenitud física y mental	20
ESFUERZO FISICO NECESARIO		10
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL		10

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.50

Descripción cargo Bodeguero

NOMBRE DEL CARGO:	BODEGUERO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	DIRECCIÓN TÉCNICA
PROPÓSITO:	Es responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería, velando en todo el proceso, por el adecuado mantenimiento del inventario tanto físico como en el sistema.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Colaborar en el acomodo, surtido o reubicación de mercadería.• Realizar la entrada y salida de la mercadería tanto del inventario físico como del inventario virtual.
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Ubicar paquetes separados en el sistema• Imprimir el reporte de control diario y hacer inventarios periódicos
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Bachiller• Cursos o conocimientos en manejo de Bodegas e inventarios• Entre 18 y 35 años• Casado Preferiblemente• Sexo masculino
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Buen manejo de relaciones interpersonales• Sumamente ordenado y organizado• Capacidad de trabajo bajo presión

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.51

Diseño cargo Bodeguero

FACTORES	PONDERACION (acorde a la importancia del factor para el cargo)		(%)
CARGO	BODEGUERO		
REQUISITOS INTELECTUALES	No es un factor crítico		30
EDUCACIÓN FORMAL			5
EXPERIENCIA			5
CAPACITACION Y COMPETENCIAS MINIMAS			20
RESPONSABILIDAD POR:	Requiere trabajo en equipo		20
EL TRABAJO DE OTROS			0
SEGURIDAD DE OTROS			0
TOMA DE DECISIONES			10
EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES			10
REQUISITOS FISICOS	Indispensable plenitud física		50
ESFUERZO FISICO NECESARIO			25
ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL			25

Elaborado por: Xavier Araujo

4.2 REDISEÑO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La investigación de mercado sobre la empresa reveló que los empleados perciben deficiencias significativas en procesos tales como reclutamiento, selección, inducción y capacitación, además no existe una política organizacional que estimule la iniciativa y el mejoramiento profesional orientado a potenciar la productividad de la organización.

Posterior al análisis e identificación de las debilidades que presentan los procedimientos de Gestión de Talento Humano, que la investigación de mercado desarrollada en el diagnóstico reveló, estos procesos deben ser potenciados; se elabora la propuesta para que los mismos permitan alcanzar a la empresa cotas de productividad más elevadas, un aprovechamiento óptimo del recurso humano disponible y sobre todo, una mayor eficiencia del departamento de Talento Humano de la empresa, el cual se rediseñará desde su punto de vista estructural y funcional.

En este sentido, se muestra primero la filosofía y macroprocesos a desarrollar al interior de la unidad de Talento Humano a repotenciar, esto se representa a continuación:

Misión Talento Humano: gestionar el talento humano de PROAUTO en todas sus dimensiones para garantizar personal altamente capacitado y motivado que genere la máxima productividad para la empresa.

Visión Talento Humano: brindar caminos de crecimiento al personal de mejor desempeño y motivación, generar para PROAUTO candidatos previamente inducidos para todas sus áreas críticas.

4.2.1 Objetivos

4.2.1.1 Objetivo General:

Desarrollar los procesos de gestión de talento humano de la empresa PROAUTO.

4.2.1.2 Objetivos específicos:

- Diseñar procesos de reclutamiento que reduzca costos y el tiempo de aprendizaje para la empresa
- Determinar procesos de selección que reduzca el riesgo en la contratación de personal
- Elaborar metodologías de inducción que reduzcan los tiempos de aprendizaje
- Diseñar un programa de capacitación continuo que aproveche las potencialidades del personal interno de la empresa y potencie las habilidades y competencias del recurso humano.
- Diseñar un programa de incentivos que estimule la mejora continua del personal de la empresa y promueva la búsqueda de ascensos desde una óptica objetiva

4.2.2 Estrategias y documentos de referencia

Para alcanzar los objetivos planteados en el departamento de Talento Humano de PROAUTO, se plantean las siguientes estrategias:

4.2.2.1 Estrategias

- Desarrollar lazos con la comunidad universitaria y de institutos de preparación técnica, que permitan tener un flujo constante de pasantes, para alimentar las bases de datos de la empresa, con el fin de que para futuras necesidades, el proceso de reclutamiento provea personal previamente inducido, para minimizar el tiempo de curva de aprendizaje en la empresa.
- Identificar necesidades de capacitación general y específica para elaborar planes estructurados de capacitación anual, apoyándose en la experticia de personal interno y en entidades como la SETEC para reducir costos.
- Desarrollar planes de promoción y ascenso basados en parámetros objetivos de desempeño, preparación y experiencia, asociados a estrategias de compensación salarial por grados y niveles, de modo que el personal se mantenga motivado y en continua mejora garantizando a la empresa productividad del recurso humano y reducción de las tasas de rotación de personal, sobre todo en puestos críticos.

4.2.2.2 Documentos de referencia

- El reclutamiento se basará en formas de evaluación del personal sometido a pasantía y que será llenado por los jefes de área y digitalizado y analizado por el departamento de Talento Humano
- La selección de personal se desarrollará en función de las fichas de evaluación de perfil de personal diseñadas en el ítem de diseño de cargos.
- El cronograma de capacitación se desarrollará una vez al año en el formato mostrado en el ítem correspondiente del capítulo de propuesta.

4.2.3 Responsabilidad y autoridad

El siguiente organigrama determina la jerarquización inherente al departamento que gestionará los procesos de la propuesta:

Gráfico No: 4.13

Organigrama Estructural departamento de Talento Humano



Elaborado	Aprobado	Fecha

Referencias	
—	Autoridad
- -	Funcional
- - - -	Coordinación

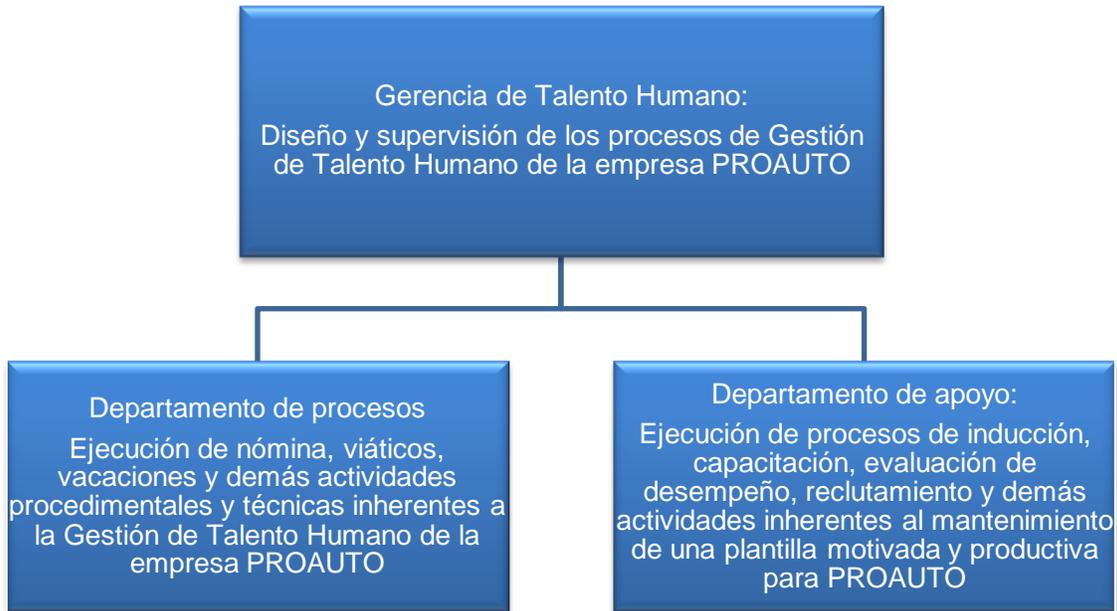
Fuente: PROAUTO

Elaborado por: Xavier Araujo

Desde el punto de vista funcional, el siguiente organigrama muestra las atribuciones departamentales de la Gerencia de Talento Humano:

Gráfico No: 4.14

Organigrama Funcional departamento de Talento Humano



Elaborado	Aprobado	Fecha	Referencias
			— Autoridad
			- Funcional
			- - - Coordinación

Fuente: PROAUTO

Elaborado por: Xavier Araujo

Los cargos requeridos para satisfacer las necesidades de los puestos para asistente y jefatura, con el enfoque de los conocimientos necesarios o necesidades de capacitación de los mismos, esto se muestra en las siguientes tablas:

Tabla No: 4.52

Perfil de Jefe de Talento Humano

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE TALENTO HUMANO
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Planificar, Ejecutar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa, desde el punto de vista de la gestión de personal
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de matrices de evaluación de aspirantes • Diseño de la posición • Entrevistas • Selección • Revisión de Nómina • Autorización de Vacaciones • Autorización de Permisos • Autorización de viáticos • Otros similares • Selección de ofertantes de capacitación • Diseño de procesos de capacitación en coordinación con jefaturas y direcciones • Determinación de necesidades de capacitación en coordinación con jefaturas
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones de elección de personal • Decisiones de elección de proveedores relacionados. • Decisiones de diseño de procesos relacionados • Decisiones de Autorización de gestión
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con título de tercero o cuarto nivel en carreras administrativas, financieras o de Talento Humano • Experiencia en el área de gerencia de empresas de servicios • Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares • Conocimiento del sistema de capacitación público • Nivel de inglés hablado y escrito de al menos el 80%
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de abstracción de problemas y conflictos e identificación de escenarios • Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos • Empatía • Capacidad de negociación • Iniciativa

Elaborado por: Xavier Araujo

Tabla No: 4.53

Perfil de Asistente de Talento Humano

NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Talento Humano
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	Jefe de Talento Humano
PROPÓSITO:	Brindar soporte operativo a la Jefatura de Talento Humano en todos los procesos de gestión de Talento Humano y capacitación exigidos para el departamento.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento• Revisión de documentación• Evaluación de aspirantes con matriz• Preselección de aspirantes• Elaborado por de Nómina• Elaborado por de Vacaciones• Elaborado por de Permisos• Elaborado por de viáticos• Otros similares• Gestión ante SETEC• Gestión ante ofertantes privados• Preselección de ofertas en función de las bases
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones inherentes a la gestión operativa del cargo• Decisiones inherentes a la selección de proveedores• Decisiones inherentes a procesos de negociación interno
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none">• Técnico en carreras administrativas, financieras o de Talento Humano• Experiencia en el área de Talento Humano de empresas de servicios• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares• Conocimiento de capacitación de personal• Conocimientos de trabajo con la SETEC
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos e identificación de escenarios• Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos• Empatía• Capacidad de negociación• Iniciativa

Elaborado por: Xavier Araujo

4.2.4 Procesos

Los Macroprocesos y procesos a realizar en el departamento se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No: 4.54

Procesos a efectuar en el Departamento de Gestión de Talento Humano

Macroproceso: Gestión de ingreso	Proceso <ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento• Selección• Inducción
Macroproceso: Gestión de personal	Proceso <ul style="list-style-type: none">• Revisión de Nómina• Autorización de Vacaciones• Autorización de Permisos• Autorización de viáticos• Otros similares
Macroproceso: capacitación	Procesos: <ul style="list-style-type: none">• Diseño de cronograma• Diseño de estímulos

Elaborado por: Xavier Araujo

En función de la tabla anterior, se muestran los procedimientos a aplicar para la gestión de personal, aquellos procesos que se detectaron deficitarios:

4.2.4.1 Reclutamiento propuesto

Se conoce también la distribución actual del personal, la cual se muestra a continuación:

Tabla No: 4.55

Distribución del personal

PUESTO	No	A	B	C	D	E	F	G	H
GERENCIA									
Gerente	1	X							
	1					X			
Secretaria									
Oficinista	2						X		
Subtotal	4								
GERENCIA ADMINISTRATIVA									
Gerente	1	X							
Oficinista	2						X		
Operativo	6								X
	9								
Jefatura de Personal									
Jefe de Personal	1		X						
Asistente	2			X					
	3								
Asesoría Jurídica									
Asesor jurídico	1				X				
Asistente	2						X		
	3								
GERENCIA COMERCIAL									
Gerente	1	X							
Secretaría	2					X			
Vendedores	20				X				
	23								
Jefatura de Clientes									
Jefe de Clientes	1		X						
Asistente	6						X		
	7								
GERENCIA FINANCIERA									
Gerente Financ.	1	X							
Secretaria	1					X			
Asistente	2						X		
	4								
Contabilidad									
Contadora General.	1				X				
Asistente	3					X			
	4								
Tesorería									
Tesorero	1			X					
Pagador	1			X					
Recaudador	1			X					
	3								
Bodega									
Guardalmacén Jefe	1			X					
Asistente	3								X
	4								
GERENCIA TECNICA									
Gerente Técnico	1	X							
Asistente	5							X	
	6								
TOTAL	70	5	2	6	22	7	14	5	9

Fuente: PROAUTO

Elaborado por: Xavier Araujo

En base a estas bases, se estructura los procesos que debe realizar el departamento de Talento Humano para optimizar el desempeño de los mismos en la organización.

De la tabla mostrada anteriormente se puede extraer la siguiente información:

Tabla No: 4.56

Características de los segmentos

CÓDIGO	Personal Tipo	Número	Características
A	Directivo	5	Experiencia en su área de responsabilidad Preparación académica acorde a su área de responsabilidad. Rotación del cargo: muy eventual.
B	Técnico Nivel de Ingeniería	2	Título de Ingeniero en diferentes áreas técnicas o ventas
C	Técnico Nivel de Tecnología	6	Título de tecnólogo en diferentes áreas técnicas o ventas
D	Título de tercer grado administrativo	22	Títulos administrativos, abogados y contadores
E	Personal de respaldo administrativo con conocimientos específicos	7	Auxiliares contables, estudiantes de derecho, entre otros
F	Personal de respaldo administrativo	14	Oficinistas con secundaria terminada y algún nivel universitario
G	Personal de respaldo operativo con conocimientos específicos	5	Mecánicos, electricistas, pintores, entre otros
H	Personal de respaldo operativo con conocimientos generales	9	Mensajeros, conserjes, personal de apoyo en general.

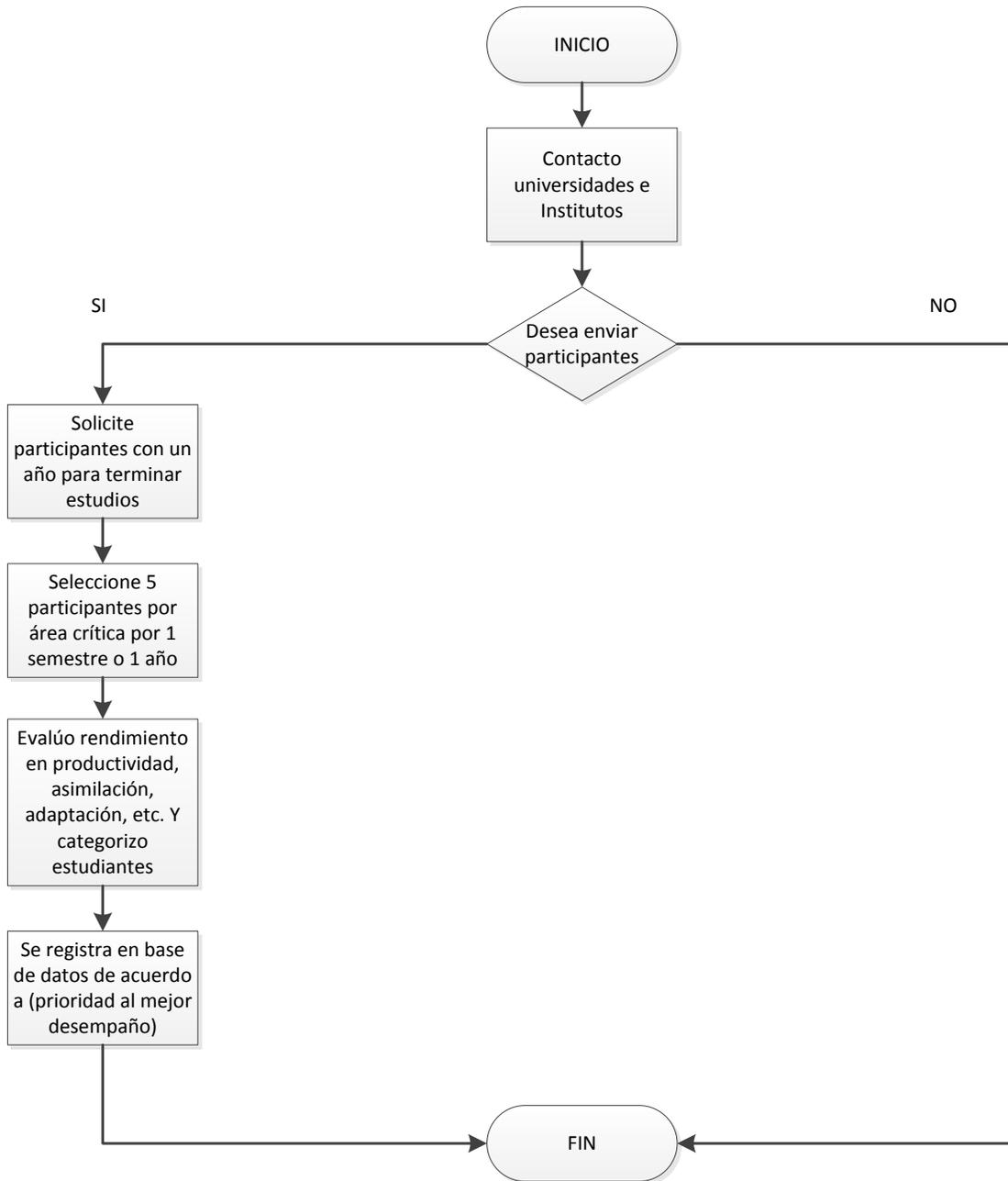
Elaborado por: Xavier Araujo

De acuerdo a la información provista por la empresa, se pueden establecer los siguientes hallazgos:

- El personal directivo tiene baja rotación de puestos y generalmente son personas que trabajaron en niveles inferiores de su área y fueron promovidos
- El personal cuyo entrenamiento es crítico corresponde a los niveles técnicos y administrativos que requieren preparación académica y conocimientos específicos.

Con estas condiciones, se establecerá un proceso que garantice el contar con base de datos de personal potencial en estas áreas críticas con un nivel de familiarización mínimo con los procesos de la empresa, para esto se entrará en contacto con instituciones educativas para establecer programas de pasantía a través de los cuales se contacte con jóvenes en etapas estudiantiles finales que sean capaces de cubrir las vacantes cuando estas se presenten y con la pasantía hayan pasado por un proceso de inducción y capacitación previo que facilite su ingreso y aporte a la organización. El proceso de reclutamiento por este medio se muestra a continuación:

Gráfico No: 4.15
Reclutamiento Propuesto



Elaboración: Xavier Araujo

4.2.4.2 Selección Propuesta

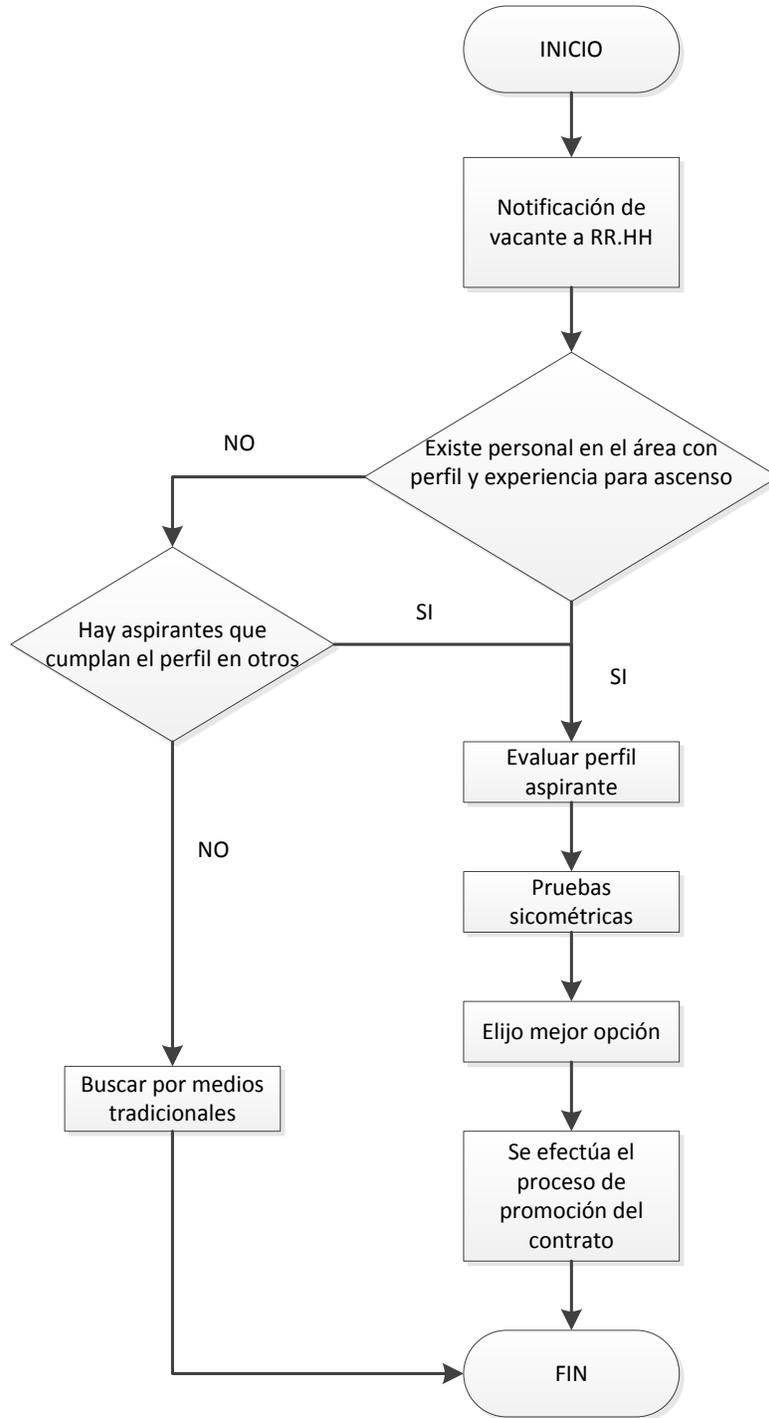
De acuerdo al análisis previo, el proceso de selección es bastante general y genera demoras para cumplirla, con la mejora en la etapa de preselección o reclutamiento, se espera que el tiempo necesario asociado a la satisfacción de la vacante se reduzca y además, la clasificación de los cargos facilite la promoción a cargos directivos de personal activo del área, para esto se plantea los siguientes esquemas:

Selección personal directivo

Cada departamento cuenta con directivos que en su perfil incluyen preparación académica y experiencia (años de servicio), en este sentido, las vacantes generadas en el área directiva debe ser llenada con personal de las mismas características, así el proceso que se plantea en ese sentido es el siguiente:

Gráfico No: 4.16

Propuesta selección directiva

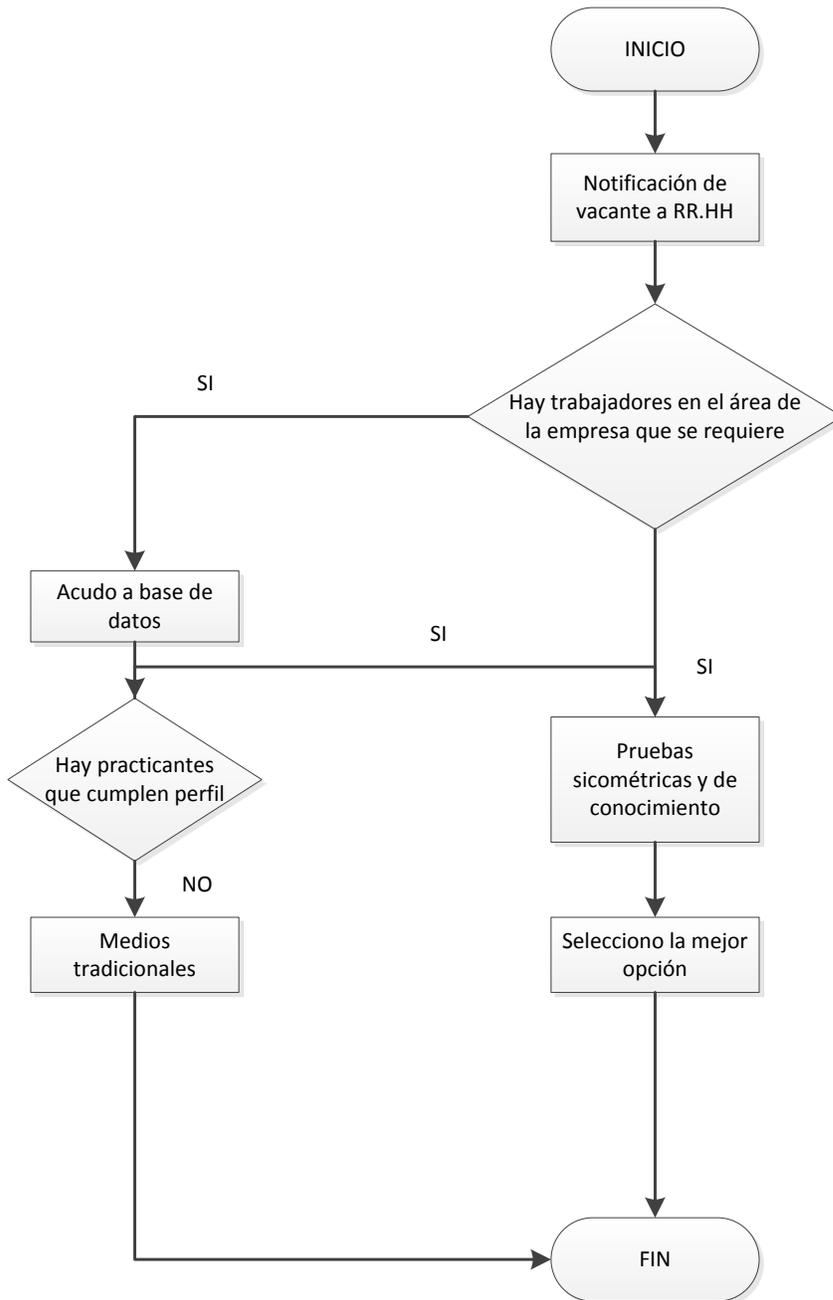


Elaboración: Xavier Araujo

Selección posición profesional

Gráfico No: 4.17

Propuesta selección ejecutiva

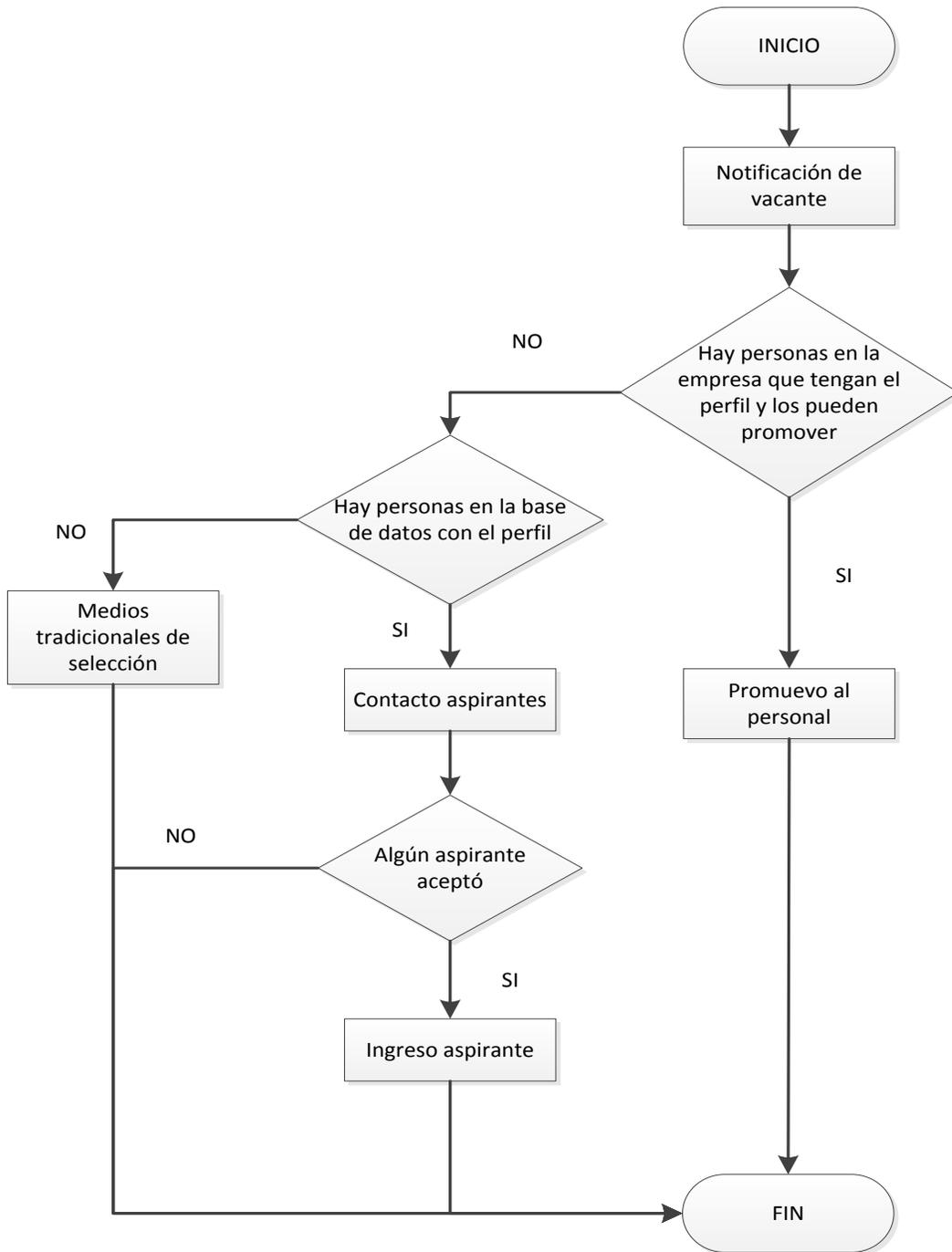


Elaboración: Xavier Araujo

Selección posición operativa

Gráfico No: 4.18

Propuesta selección Operativa

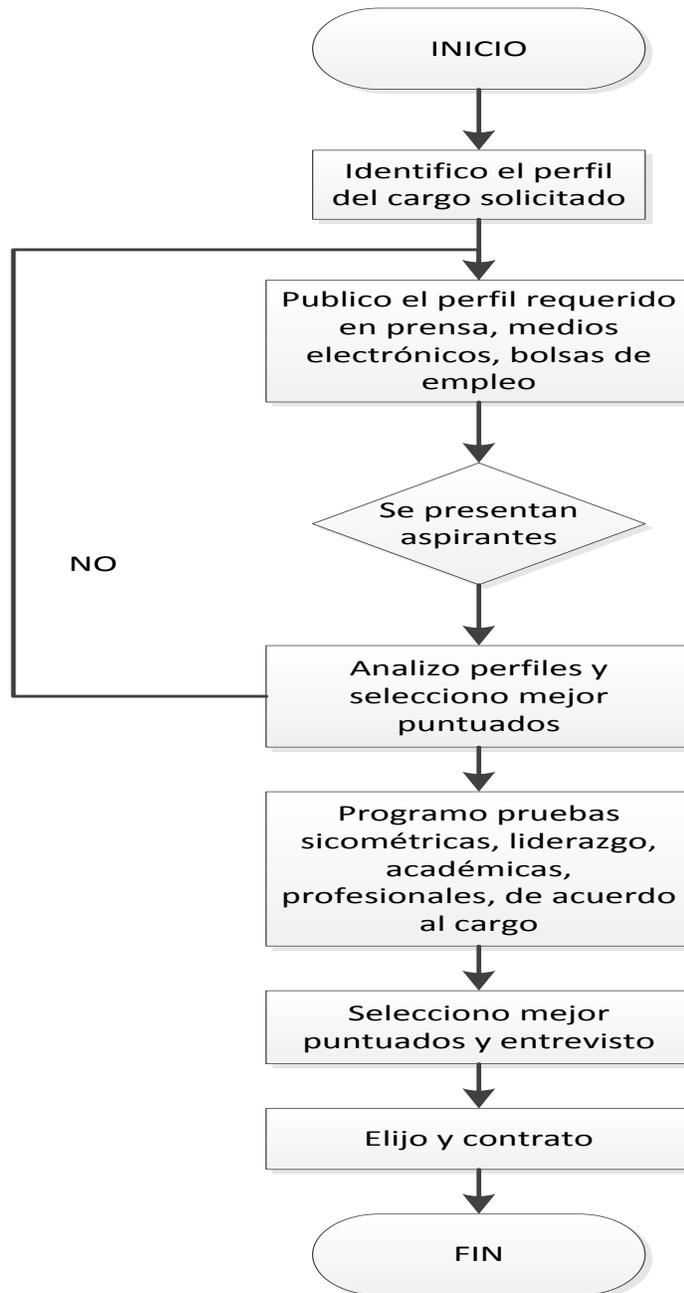


Elaboración: Xavier Araujo

Proceso de selección tradicional

Gráfico No: 4.19

Propuesta de proceso de selección

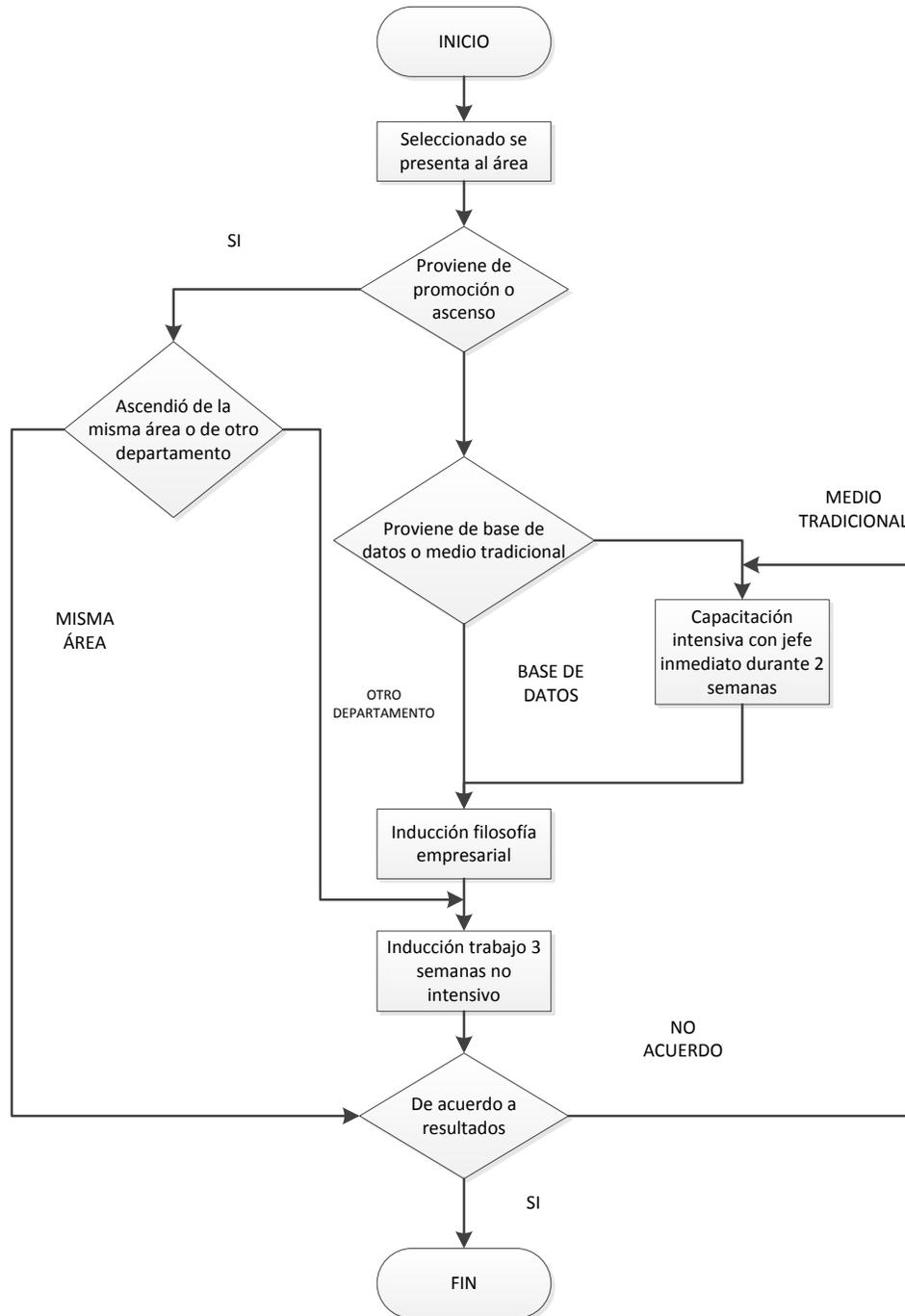


Elaboración: Xavier Araujo

4.2.4.3 Inducción Propuesta

Gráfico No: 4.20

Propuesta de Inducción



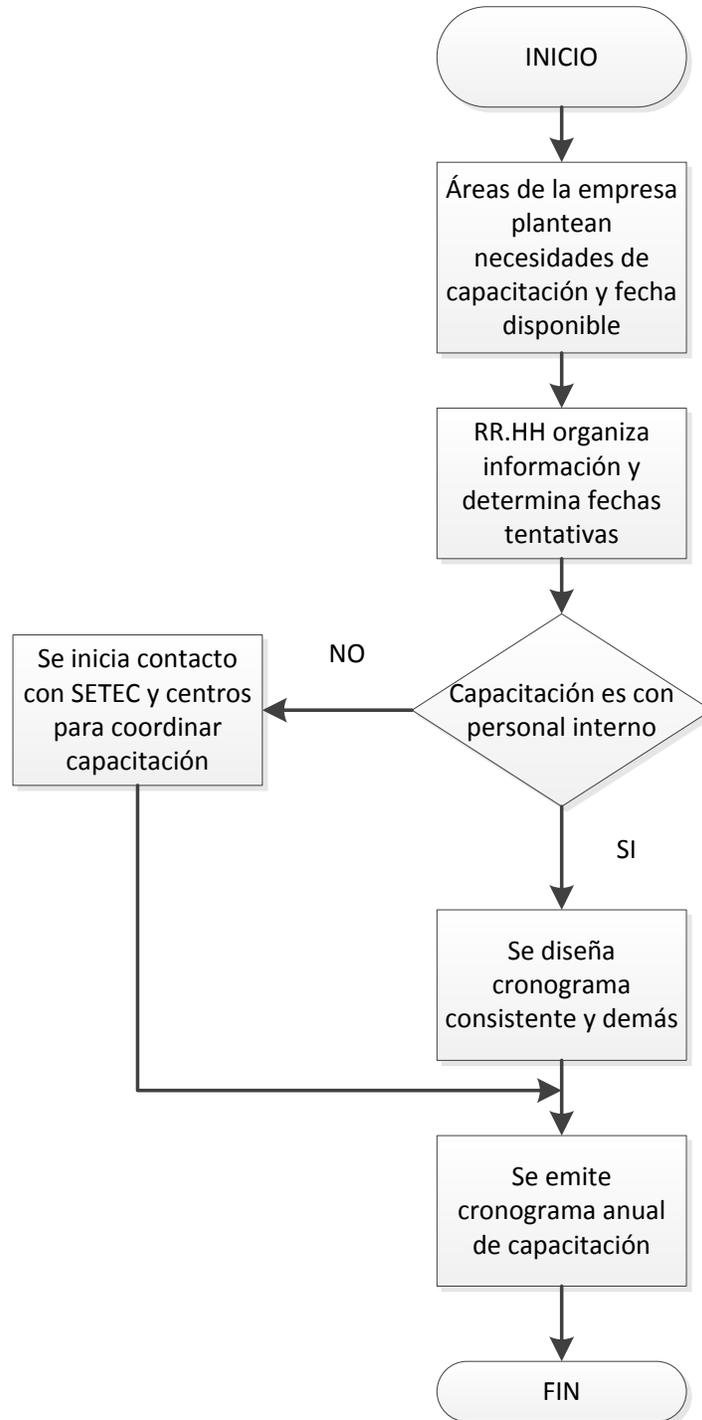
Elaboración: Xavier Araujo

4.2.4.4 Capacitación Propuesta

A través del diagnóstico, disconformidades y deficiencias en los procesos de capacitación de personal de la empresa, para mitigar esta debilidad, se desarrollará un plan de capacitación anual que deberá seguirse para todas las áreas de la empresa el siguiente diagrama de flujo muestra los procedimientos a efectuar:

Gráfico No: 4.21

Proceso Capacitación



Elaboración: Xavier Araujo

En función de lo anterior, se plantean los siguientes objetivos y planes para alcanzarlos a través de la capacitación:

- Determinar las necesidades de capacitación de cada área

Tabla No: 4.57

Plan operativo estrategia determinación de necesidades de capacitación

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Diagnóstico del área	Jefe nivel	inmediato	1	A través de lluvia de ideas con el personal de su área A través del análisis de las necesidades del cargo
Informe	Asistente de nivel	Posterior a la actividad anterior	0,25	
Revisión y firma del informe	Gerencia	Posterior a la actividad anterior	0,25	

Elaborado por: Xavier Araujo

- Establecer el cronograma de capacitación tentativo para cada área

Tabla No: 4.58

Plan operativo cronograma previo

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Diseño del cronograma tentativo	Jefe nivel	Inmediato	1	Mediante el análisis del cronograma productivo del área
Elaborado por del informe	Asistente de nivel	Posterior a la actividad anterior	0,25	
Revisión y Autorización	Gerencia	Posterior a la actividad anterior	0,25	

Elaborado por: Xavier Araujo

- Coordinar los cronogramas de capacitación en temas generales y específicos para cada área

Tabla No: 4.59

Plan operativo cronograma de capacitación externa

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Diseño del cronograma tentativo en función de las necesidades y temas propuestos por las áreas	Asistente de Talento Humano y Jefe de Talento Humano	inmediato	1	Análisis de las propuestas, búsqueda de coincidencias y coordinación con empresas de capacitación
Elaborado por del informe	Asistente de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	
Revisión y autorización	Jefe de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	

Elaborado por: Xavier Araujo

- Minimizar costos

La minimización de costos se hará a partir del trabajo como la SETEC para aprovechar los fondos públicos destinados a capacitación y el uso de personal interno para procesos de capacitación, siempre que esto sea posible.

En función de estos objetivos, se plantea efectuar en la empresa dos tipos de capacitación:

1. Capacitación Externa; para lo cual se deben desarrollar las siguientes acciones:

- Establecer contacto con empresas de capacitación privadas para coordinar los procesos de capacitación continuos a lo largo del año

Tabla No: 4.60

Plan operativo base de datos de empresa de capacitación externa

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Pedido de ofertas de acuerdo al cronograma y temas diseñados a empresas autorizadas por la SETEC para dar capacitación	Asistente de Talento Humano y Jefe de Talento Humano	inmediato	1	Análisis de las propuestas enviadas por las empresas de capacitación externa.
Terna de ofertas para elección	Asistente de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	
Elección	Jefe de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	

Elaborado por: Xavier Araujo

- Realizar todos los procesos necesarios para calificar a la empresa en la Secretaria Nacional de Capacitación Técnica SETEC, con el fin de beneficiarse de los fondos de capacitación públicos y minimizar el costo para la empresa.

Tabla No: 4.61

Plan operativo registro de la empresa en la SETEC

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Reunión de la documentación para registrar a la empresa en la SETEC	Asistente de Talento Humano y Jefe de Talento Humano	inmediato	1	En función del análisis de los requerimientos de la SETEC para el registro.
Revisión de la documentación a entregar	Jefe de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	
Entrega de la carpeta y seguimiento	Asistente de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior		

Elaborado por: Xavier Araujo

2. Capacitación Interna; para lo cual se deben desarrollar las siguientes acciones:

- Establecer los temas en que el personal de la empresa puede ser capacitado por personal interno con conocimientos específicos o mayor nivel; para alcanzar este propósito, se pedirá a los Jefes departamentales que llenen una ficha con el siguiente formato:

Tabla No: 4.62

Ficha base para capacitación interna

AREA	ACCION DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	TEMATICA	METODOLOGÍA	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS

Elaborado por: Xavier Araujo

En esta ficha, cada área entregará a la organización sus posibilidades de brindar capacitación y a partir de esta información, el departamento de Talento Humano podrá emitir un informe con sus recomendaciones y cronogramas respecto a los procesos de capacitación interna, un ejemplo de módulo de capacitación basado en esta ficha se muestra en el presente estudio como ANEXO No. II.

Además, se asociará a cada proceso de capacitación una ficha de seguimiento de las fases del mismo como estrategia de control de resultados, la misma tendrá el siguiente formato:

Tabla No: 4.63

Ficha base seguimiento fases de la capacitación

<i>PLAN</i>	<i>PROGRAMACIÓN</i>	<i>EJECUCIÓN</i>	<i>COORDINACIÓN</i>	<i>EVALUACIÓN</i>	<i>SEGUIMIENTO</i>

Elaborado por: Xavier Araujo

Un modelo de ficha de seguimiento, se adjunta al presente estudio como ANEXO No: III.

- Determinar cronogramas de capacitación; a partir del análisis de las fichas entregadas por las diferentes áreas, se establecerá los cronogramas de capacitación interna.

Tabla No: 4.64

Plan operativo cronograma de capacitación externa

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Diseño del cronograma tentativo en función de las necesidades y temas disponibles por las áreas	Asistente de Talento Humano y Jefe de Talento Humano	inmediato	1	Análisis de las propuestas enviadas por la áreas en las fichas mostradas anteriormente
Elaborado por del informe	Asistente de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	
Revisión y autorización	Jefe de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	

Elaborado por: Xavier Araujo

- Establecer requerimientos de infraestructura y requerimientos de insumos para llevar a cabo las capacitaciones

Tabla No: 4.65

Plan operativo logística de capacitación interna

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Determinar en función del número de participantes y duración, las necesidades de espacio y recursos	Asistente de Talento Humano	inmediato	1	Con los cronogramas definidos realizar el análisis respectivo
Establecer la necesidad de insumos en función de la temática	Asistente de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	
Revisión y autorización	Jefe de Talento Humano	Posterior a la actividad anterior	0,25	

Elaborado por: Xavier Araujo

- Coordinar y cronograma capacitaciones internas anuales.

Tabla No: 4.66

Plan operativo cronograma de capacitación interna

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Elaborado por del cronograma de capacitación interna en función del diseño de la logística, temáticas y cronograma productivo	Asistente de Talento Humano y Jefe de Talento Humano	inmediato	1	Emisión del informe de planificación de capacitación interna anual

Elaborado por: Xavier Araujo

Resta aclarar que los procesos de capacitación, externa e interna, se diseñarán como un plan anual, de modo que los procesos diseñados anteriormente, deben ser realizados una vez al año, de preferencia al inicio del mismo; además, se tomará en cuenta periodos de tiempo en los cuales desarrollar capacitaciones no es recomendable, sobre todo en las áreas de Talento Humano y Ventas, debido al incremento de la carga laboral para estos departamentos, específicamente, se deberán considerar las siguientes restricciones:

- El Departamento de Talento Humano no deberá ser tomado en cuenta para capacitaciones en los meses de agosto y diciembre (debido a pago de décimos) y en periodos de quincena que son las semanas dos y cuatro de cada mes.
- El departamento de ventas no deberá ser tomado en cuenta en los meses de abril y diciembre que son periodos de alto movimiento y en la última semana de cada mes en que se debe cerrar ventas.
- El departamento administrativo / financiero no deberá ser tomado en cuenta para procesos de capacitación en los meses de marzo y diciembre debido a que en estos se desarrollan los procesos de cierre de año fiscal frente a la Superintendencia de Compañías y cierre del año respectivamente.

Un cronograma general con las fechas disponibles para capacitación en la empresa, se muestra en el presente estudio como ANEXO No: II.

4.2.4.5 Estímulos a la iniciativa personal

En la investigación de campo efectuada, se determinó que no existían planes de estímulo para la iniciativa personal o que el empleado trate de superarse a sí mismo, se considera que la mejor forma de generar emprendimiento y liderazgo al interior de la empresa, se producirá si está genera un plan de remuneración que premie las acciones que el empleado tome para mejorarse a sí mismo y a la empresa, en este sentido, se plantea la siguiente iniciativa:

- Proveer un plan de remunerativo que garantice ajustes por resultados y preparación académica
- Minimizar el costo de la regulación salarial para la empresa
- Diseñar un beneficio adicional que tenga alto impacto en la percepción del empleado y un mínimo en el costo para la empresa

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, primero se debe, reestructurar la metodología remunerativa, para ello se tomarán los siguientes supuestos:

- Actualmente el sueldo mínimo pagado es de 318,00 USD que corresponde al salario básico legal; sin embargo esto conlleva a problemas con la Superintendencia de Compañías, dada la imposibilidad de declarar utilidades si el sueldo mínimo no es de 350,00 USD (salario digno), por lo que se sugiere generar un ajuste de los mínimos a 350,00 USD.
- Se mantendrá el máximo de los sueldos en el valor actual de 1200,00 USD para las gerencias.
- Se fija como base de progresión de sueldos la serie geométrica, con el fin de que el costo para la empresa debido a la regulación salarial, sea el mínimo posible.

Con estos supuestos y conociendo la distribución del personal en los distintos niveles de gestión, de acuerdo a la investigación de campo, se proponen los siguientes niveles salariales:

Tabla No: 4.67

Nivel Salarial en función del tipo de cargo

CÓDIGO	Personal Tipo	Número	Nivel de salario
A	Directivo	5	4
B	Técnico Nivel de Ingeniería	2	3
C	Técnico Nivel de Tecnología	6	2
D	Título de tercer grado administrativo	22	2
E	Personal de respaldo administrativo con conocimientos específicos	7	1
F	Personal de respaldo administrativo	14	1
G	Personal de respaldo operativo con conocimientos específicos	5	2
H	Personal de respaldo operativo con conocimientos generales	9	1

Elaborado por: Xavier Araujo

Del cuadro anterior, se establece que la empresa tendrá cuatro niveles salariales, esto se justifica en la siguiente tabla:

Tabla No: 4.68

Justificación de los elementos de los niveles salariales

Nivel	Segmentos del nivel	No de empleados	Justificación
4	A	5	Personal con mucha experiencia, preparación académica y contactos, que concentra un alto poder de decisión, debe ser estimulado para evitar su salida de los cargos
3	B	2	Personal con mucha experiencia y preparación académica, no tienen mayor poder de decisión, pero deben ser retenidos ofreciéndoles condiciones salariales competitivas.
2	C, D, G	33	Personal con experiencia en el cargo, toma tiempo entrenar nuevo personal, debe evitarse su salida cuando son buenos
1	E, F, H	30	Personal de apoyo operativo, no se requiere mayor experiencia sino proactividad, es el más fácil de reemplazar, pero se le puede estimular para que trate de subir de nivel

Elaborado por: Xavier Araujo

Con los datos mínimos, máximos y número de niveles además de la fórmula de la serie geométrica, se encuentra la razón de evolución de sueldos como:

Tabla No: 4.69

Razón geométrica

Niveles	4
Sueldo mínimo	\$ 350,00
Máximo	\$ 1.200,00
Razón	1,508

Elaborado por: Xavier Araujo

Fórmula usada:

$$Razón = \sqrt[niveles-1]{\frac{sueldo\ máximo}{sueldo\ mínimo}} = \sqrt[3]{\frac{1200}{350}} = 1,508$$

En función de la razón geométrica calculada, se puede escalar los sueldos a través de la siguiente tabla:

Tabla No: 4.70

Sueldos por nivel diseñados

Nivel	Sueldo básico
1	\$ 350,00
2	\$ 527,76
3	\$ 795,81
4	\$ 1.200,00

Elaborado por: Xavier Araujo

Gráficamente esta serie de salarios forma una curva creciente que permite generar el ingreso mayoritario para los niveles más altos que son los que requieren la mayor preparación, el gráfico se muestra a continuación:

Gráfico No: 4.22

Salarios como curva creciente



Elaborado por: Xavier Araujo

Ahora, es importante establecer que no se puede bajo ninguna circunstancia reducir el importe salarial de ningún empleado, se puede no realizar un incremento, pero no reducir el salario, por lo que se muestra la siguiente tabla para determinar si el salario por nivel debe aumentarse o mantenerse:

Tabla No: 4.71

Conclusión salarial respecto a los sueldos actuales

Nivel	Actual	Propuesto	Diferencia	Conclusión
4	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -	Se mantiene
3	\$ 500,00	\$ 795,81	\$ 295,81	Se incrementa
2	\$ 350,00	\$ 527,76	\$ 177,76	Se incrementa
1	\$ 318,00	\$ 350,00	\$ 32,00	Se incrementa

Elaborado por: Xavier Araujo

Ahora, se deben diseñar todos los componentes legales para el sueldo, con el fin de estimar el coste anual para la empresa y el adicional a pagar debido a la propuesta, el siguiente cuadro muestra los resultados:

Tabla No: 4.72 Estrategia Salarial Propuesta

Nivel	Sueldo	NT	Sueldo total	IESS (11,35%)	13 ero	14 avo	Reserva	Mensual	Anual
1	\$ 350,00	30	\$10.500,00	\$ 1.191,75	\$ 875,00	\$ 730,00	\$ 875,00	\$14.171,75	\$170.061,00
2	\$ 527,76	33	\$17.416,19	\$ 1.976,74	\$1.451,35	\$ 803,00	\$1.451,35	\$23.098,62	\$277.183,45
3	\$ 795,81	2	\$ 1.591,62	\$ 180,65	\$ 132,64	\$ 48,67	\$ 132,64	\$ 2.086,21	\$ 25.034,51
4	\$1.200,00	5	\$ 6.000,00	\$ 681,00	\$ 500,00	\$ 121,67	\$ 500,00	\$ 7.802,67	\$ 93.632,00
Total		70						\$47.159,25	\$565.910,96

Elaborado por: Xavier Araujo

Con el fin de calcular el incremento del costo que significaría la implementación del plan, se desarrolla el cálculo de los componentes salariales, bajo las condiciones actuales para la empresa:

Tabla No: 4.73 Estrategia Salarial Actual

Nivel	Sueldo	NT	Sueldo total	IESS (11,35%)	13 ero	14 avo	Reserva	Mensual	Anual
Gerencia	\$1.200,00	5	\$ 6.000,00	\$ 681,00	\$500,00	\$121,67	\$500,00	\$ 7.802,67	\$ 93.632,00
Ejecutivo	\$ 500,00	2	\$ 1.000,00	\$ 113,50	\$ 83,33	\$ 48,67	\$ 83,33	\$ 1.328,83	\$ 15.946,00
Operativo	\$ 350,00	33	\$11.550,00	\$ 1.310,93	\$962,50	\$803,00	\$962,50	\$15.588,93	\$187.067,10
Apoyo	\$ 318,00	30	\$ 9.540,00	\$ 1.082,79	\$795,00	\$730,00	\$795,00	\$12.942,79	\$155.313,48
Total								\$37.663,22	\$451.958,58

Elaborado por: Xavier Araujo

Con las dos tablas anteriores, se puede establecer el costo adicional que significaría la implementación de la propuesta y que quedará sujeta a la decisión de los niveles gobernantes:

Tabla No: 4.74

Cuadro comparativo

	Actual	Propuesta	Diferencia o costo adicional
Mensual	\$ 37.663,22	\$ 47.159,25	\$ 5.211,65
Anual	\$ 451.958,58	\$ 565.910,96	\$ 62.539,79

Elaborado por: Xavier Araujo

Si bien la estrategia planteada, mejora las condiciones salariales de los empleados al mínimo costo para la empresa (serie geométrica); y elimina la ambigüedad en la asignación salarial; resta ahora diseñar una estrategia de incrementos salariales que responda al desempeño del empleado, con el fin de mejorar la percepción de este respecto a la correspondencia entre la labor que realiza y el sueldo que percibe; así se plantean los siguientes supuestos:

- Se establecerán bandas salariales para cada nivel, de modo que los empleados de un mismo nivel puedan tener posibilidad de mejorar su posición de ingreso en función de la calidad de su aporte a la organización, para ello se dividirá cada nivel en cinco grados.
- La banda salarial de cada nivel obedecerá a la serie geométrica para estimular el aporte e iniciativa individual en función del alcance de metas o la proposición de proyectos; el salario mínimo para el nivel será el diseñado en la estrategia de remuneración anterior y el máximo corresponderá al incremento del 50% de la diferencia de sueldo entre un nivel y el superior, esto para evitar traslape de salarios entre niveles; lo anterior se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No: 4.75

Criterio de diseño para banda salarial intra-nivel

Nivel	Mínimo	Máximo	Razón
1	\$ 350,00	\$ 438,88	1,058
2	\$ 527,76	\$ 661,79	1,058
3	\$ 795,81	\$ 997,91	1,058
4	\$ 1.200,00	\$ 1.504,74	1,058
	\$ 1.809,47 ²		

Elaborado por: Xavier Araujo

Ejemplo de cálculo:

$$\text{Máximo del nivel} = 350 + 0,5 \times (527,76 - 350) = 438,88$$

En función de estas razones, máximos y mínimos, se establece la retribución por grado al interior de cada nivel, la siguiente tabla muestra los resultados:

Tabla No: 4.76

Retribución por grado y nivel

Nivel	Grado				
	1	2	3	4	5
1	\$ 350,00	\$ 370,37	\$ 391,93	\$ 414,74	\$ 438,88
2	\$ 527,76	\$ 558,48	\$ 590,99	\$ 625,39	\$ 661,79
3	\$ 795,81	\$ 842,13	\$ 891,15	\$ 943,02	\$ 997,91
4	\$ 1.200,00	\$ 1.269,85	\$ 1.343,76	\$ 1.421,97	\$ 1.504,74

Elaborado por: Xavier Araujo

² Salario si existiese el quinto nivel, usado para el diseño del máximo del cuarto nivel

Debe aclararse que el grado dentro del nivel, corresponde a un reconocimiento al desempeño profesional, para ello es necesario diseñar factores de evaluación objetivos que permitan al empleado conocer bajo que parámetros puede ser elevado de grado; es decir, el empleado debe conocer que debe hacer o que metas alcanzar para mejorar su posición salarial dentro de su nivel; el diseño de los atributos de cargo deben estar a cargo de los jefes departamentales y la promoción debe realizarse por junta directiva; pero algunos atributos a tomar en cuenta, con diferente ponderación de acuerdo al área de acción del empleado en la organización, podrían ser:

- Preparación académica orientada al cargo (la preparación del individuo para mejorar su productividad en su cargo)
- Experiencia
- Iniciativa y proyectos que generen ingresos o ahorro para la empresa (se hace mucho énfasis en esto puesto que de aquí provienen los fondos para el incremento salarial)

Estos atributos, entre otros que pueden ser tomados en cuenta por las jefaturas para el diseño de los parámetros de ascenso; en función de lo anterior, se presenta el siguiente plan operativo para la emisión del plan de carrera y ascensos:

Tabla No: 4.77

Plan operativo estrategia de estímulo a la iniciativa

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Diseño de los atributos a alcanzar por grado y nivel	Jefe nivel	inmediato	1	Detalle de las metas y objetivos a alcanzar por el empleado para lograr ascenso de grado y mejorar su salario.
Desarrollo del plan de carrera y ascenso en PDF para su socialización	Asistente de nivel	Posterior a la actividad anterior	0,25	
Socialización del plan de carrera	Gerencia	Posterior a la actividad anterior	0,25	Reunión o seminario

Elaborado por: Xavier Araujo

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La gestión de Talento Humano en la empresa PROAUTO actualmente se desarrolla de forma ineficiente, puesto que no existen procesos de gestión de talento humano que permitan a la empresa acceder a personal altamente capacitado y motivado.
- No existen procesos de reclutamiento normados en la empresa, actualmente el llenado de vacantes se genera solamente vía recomendación y entrega de carpetas en periodos de necesidad de personal.
- La empresa no cuenta con una base de datos que permita a la organización acceder a personal que tenga un entrenamiento previo en las áreas críticas de generación de valor, lo que prolonga el tiempo de la curva de aprendizaje y ahonda las deficiencias del proceso de inducción de cargos.
- La organización tiene un departamento de Talento Humano con el personal necesario pero las funciones no está bien definidas lo que genera sobrecarga de trabajo en la persona del Gerente y limitadas obligaciones en su personal de asistencia.

- No existen reglamentos claros inherentes a las condiciones de ascenso o mejoras salariales, esta subjetividad genera conformismo en el personal que carece de iniciativa para mejorar los procesos de generación de valor de la empresa, al no ver retribución de parte de la organización por esta participación adicional.
- Existen serias deficiencias en los procesos de inducción de cargo en la empresa, esto debido a que no hay manuales de cargo o manuales que comuniquen la filosofía empresarial, el lugar del empleado en la cadena de valor o lo que se espera respecto a la calidad del trabajo en cada cargo.
- La empresa tiene varios niveles de responsabilidad y preparación pero los salarios no obedecen a la responsabilidad asociada al cargo, sino que son más subjetivos lo que provoca cierto descontento entre los empleados.
- La capacitación en la empresa es insuficiente o casi nula para ciertas áreas, no se explota la preparación de algunos miembros del staff actual para generar conocimiento interno o compartir el mismo entre los individuos que conforman la organización.
- No se aprovechan los recursos generados a partir del aporte voluntario para la seguridad social, puesto que una parte se destina a la capacitación, pese a que el aporte es importante, por setenta empleados, estos recursos se desperdician cada año.
- No se conocen las necesidades de capacitación para cada cargo, ni los periodos de tiempo en los cuales, un proceso de capacitación puede ser llevado a cabo sin perjudicar los regímenes laborales o de temporada en ventas.

- No existen problemas de clima laboral en la empresa, la infraestructura de la organización tampoco es cuestionada por los integrantes de la organización, esto implica que es necesario solamente una adecuada reorganización de los procesos de capacitación, que son los principalmente criticados por los empleados.
- El desarrollo del presente plan de reestructuración, permitirá a la empresa solventar las deficiencias detectadas desde el punto de vista de la ausencia de procesos de gestión de recurso humano como reclutamiento, selección e inducción, enriquecerá las capacidades del personal a través de capacitaciones internas y externas, aprovechando el conocimiento de los Talento Humano actuales y minimizando la inversión en capacitación, finalmente, el plan de retribución diseñado impulsará la innovación y la generación de valor en el personal que desee superarse y por ende aumentará la productividad y posibilidad de generación de utilidad en la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se deben desarrollar procedimientos de reclutamiento que permita establecer una base de datos de aspirantes basada en pasantes universitarios, lo cuales pueden formar parte de la empresa a futuro con un entrenamiento previo que reduzca las necesidades de inducción de cargo.
- Es necesario desarrollar procesos de selección de personal para cargos que incluya la posibilidad de ascensos o cambios de área de personal interno de la empresa para estimular la iniciativa propia del personal existente o acceder a personal capacitado externo mediante el análisis de

bases de datos creadas en reclutamiento, la contratación de personal externo vía carpetas o recomendaciones debe ser opción si no existe personal interno o en base de datos, para reducir las necesidades de inducción.

- Se deben estructurar procedimientos que permitan establecer las necesidades de capacitación de cargos a través de la participación de los jefes de área y el personal de mayor experiencia de la empresa, para reducir el tiempo de la curva de aprendizaje y que la productividad no se vea afectada cuando se producen vacantes.
- Es necesario desarrollar programas que estimulen al personal a capacitarse por iniciativa propia o contribuir a la mejora de los procesos de mejora y generación de ingresos para la empresa, esto se debe hacer a través del rediseño de la estructura de remuneración en función de niveles de salario y bandas salariales por nivel, para de este modo brindar al empleado una vía objetiva para mejorar sus ingresos y a través de esto que la empresa mejore su productividad.
- Se debe emplear serie geométrica para rediseño de retribución con el fin de garantizar que el personal mejor capacitado no abandone de la empresa, el personal de base busque mejorar sus capacidades productivas y su aporte a la organización, todo esto al mínimo costo posible para la empresa.
- El diseño de salarios de cada nivel, se debe realizar sin traslape para no generar disconformidad intradepartamental en la organización pero que estimule la competencia sana y la generación de ideas, es decir, los incrementos salariales no se deben efectuar en función de la antigüedad solamente sino del aporte a la productividad.

- Deben establecerse las necesidades de capacitación a partir de un análisis de cargos en los que participarán los jefes departamentales y el personal de mayor experiencia, estas necesidades de capacitación deben ser coordinadas por el departamento de Talento Humano para minimizar los costos a través del establecimiento de necesidades comunes a todo el personal y los requerimientos específicos de capacitación por área.
- Es necesario que se establezcan las posibilidades de provisión de capacitación a nivel interno a través de la emisión de informes de cada área en función de las aptitudes del personal existentes, de este modo, se pueden cronogramar seminarios y talleres provistos por los mismos empleados de la empresa, y así reducir costos y mejorar las capacidades productivas y de servicio.
- Se debe acceder a la capacitación pública de la SETEC para los procesos de capacitación externa en temas que no puedan ser cubiertos por los expertos de la organización, con el fin de minimizar el costo para la empresa.
- Se debe desarrollar un cronograma tentativo de capacitaciones para que los procesos de este tipo no interfieran con las actividades productivas normales de la empresa, en las diferentes áreas que conforman la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Brow, W. (2008). *Clima organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Brunet, L. (2006). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Madrid: Trillas.
- Chiavenatto, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2005). *Organización y administración*. México: Prentice Hall.
- Fincowsky, F. (2004). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- French, W. (2004). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Keith, D. (2004). *Comportamiento urbano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, M. (2005). *Desarrollo motivacional*. México: Mc Graw Hill.
- Schleemenson, A. (2006). *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Zuluaga, M. (2005). *Clima organizacional*. Bogotá: Departamento administrativo de la función pública.

ANEXOS

ANEXO No: I

CRONOGRAMA TENTATIVO DE FECHAS DISPONIBLES PARA CAPACITACIÓN

Mes	Semana	Área			
		Talento Humano	Ventas	Adm. / finan.	Técnica
Enero	1				
	2	X			
	3				
	4	X	X		
Febrero	1				
	2	X			
	3				
	4	X	X		
Marzo	1			X	
	2	X		X	
	3			X	
	4	X	X	X	
Abril	1		X		
	2	X	X		
	3		X		
	4	X	X		
Mayo	1				
	2	X			
	3				
	4	X	X		
Junio	1				
	2	X			
	3				
	4	X	X		
Julio	1				
	2	X			
	3				
	4	X	X		
Agosto	1	X			
	2	X			
	3	X			

	4	x	x		
Septiembre	1				
	2	x			
	3				
	4	x	x		
Octubre	1				
	2	x			
	3				
	4	x	x		
Noviembre	1				
	2	x			
	3				
	4	x	x		
Diciembre	1	x	x	x	
	2	x	x	x	
	3	x	x	x	
	4	x	x	x	

Nomenclatura:

X: periodos en que NO se recomienda desarrollar capacitaciones

ANEXO No: II

Ficha base para capacitación en ventas corporativas

AREA	ACCION DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	TEMATICA	METODOLOGÍA	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS
VENTAS	Preparar al personal de ventas de PROAUTO para llevar a cabo procesos de venta en volumen a conglomerados comerciales	<p>Identificar oportunidades de negocio</p> <p>Conocer el marco legal y procedimental referente a compras públicas ítem vehículos</p> <p>Conocer mecánica de procesos de compra de entidades privadas</p> <p>Desarrollar planes y estrategias de aproximación al cliente privado corporativo.</p>	<p>Compras públicas</p> <p>Ventas corporativas</p> <p>Planeación estratégica</p>	Estudio y desarrollo de casos	Un mes, dos horas diarias en abril (dentro del horario normal entre las 9 am y 5 pm)	LUGEDISA empresa de capacitación empresarial, a través de convenio con la SETEC	Aulas de la Empresa

ANEXO No: III

Ficha base seguimiento fases de la capacitación en ventas corporativas

<i>PLAN</i>	<i>PROGRAMACIÓN</i>	<i>EJECUCIÓN</i>	<i>COORDINACIÓN</i>	<i>EVALUACIÓN</i>	<i>SEGUIMIENTO</i>
CAPACITACIÓN VENTAS CORPORATIVAS	Semana 1: Identificación oportunidades	LUGEDISA	ASISTENTE 2	Análisis del sector automotriz ecuatoriano, información estadística, características y tendencias del entorno	Documento generado
	Semana 2: Compras públicas	LUGEDISA	ASISTENTE 2	Marco legal compras públicas Identificación de actores importantes Bases de aceptación de propuestas Identificación de cuantías	Documento generado
	Semana 3: Compras sector privado	LUGEDISA	ASISTENTE 2	Marco procedimental típico compras privadas Identificación de actores importantes Bases de aceptación de propuestas	Documento generado
	Semana 4: Planeación estratégica	LUGEDISA	ASISTENTE 2	Desarrollo de plan estratégico de venta para un grupo determinado	Documento generado