



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

Tesis de grado previo a la obtención del título de:
**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y
RECURSOS HUMANOS**

Tema:

**“PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA BRUNELLA S.A. DE SANTO
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS - 2013”**

Estudiante:

Juan Amilcar Ocampos Solano

Director de Tesis:

Econ. Luis Alberto Dávila M.B.A.

Santo Domingo-Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente estudio de investigación cuyo tema es “PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA BRUNELLA S.A. DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS - 2013”, ha sido desarrollado por Juan Amilcar Ocampos Solano, estudiante de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sistema a Distancia, bajo mi dirección y control.

Econ. Luis Dávila Toro
DIRECTOR

AUTORÍA

Yo Juan Amilcar Ocampos Solano declaro bajo juramento que este trabajo, es de autoría, no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y se basa en las referencias bibliográficas que se incluye en el documento.

Juan Amilcar Ocampos Solano

DEDICATORIA

En primer lugar esta tesis está dedicada a nuestro Señor Dios por ser el motor principal de mi diario vivir.

A mi esposa e hija que con su cariño y comprensión han colaborado para que alcance mis metas propuestas además de ser fuerte apoyo incondicional que día a día me brindan, fortaleciendo los lazos de familia.

A mis padres y hermanos, este triunfo es suyo, ya que gracias a su gran esfuerzo y apoyo en todos los momentos que los he necesitado incondicionalmente ha nacido este fruto de superación personal.

A mis amigos y amigas que con sus consejos, me ayudaron, también me motivaron y que han sido parte vital para culminar este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento enorme a Dios que ha estado conmigo cuidándome y ayudándome con su gran sabiduría para que me decidiera empezar y culminar mi carrera profesional.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por permitirme a través de ella y de su extraordinario personal docente adquirir un sinnúmero de conocimientos y habilidades que me han servido y me servirán en mi futuro profesional.

A él Sr. Economista Luis Alberto Dávila Toro, quien con su amplio conocimiento y todas sus enseñanzas me guío en la elaboración de este trabajo y aportó para que yo ahora culmine mi objetivo y pueda consolidarme como un profesional de éxito.

A mi familia en general, todos ustedes tienen mi respeto y gratitud por todo lo que han formado en mi persona.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Diagnóstico.....	1
1.1.2. Pronóstico.....	2
1.1.3. Control del Pronóstico	3
1.1.4. Formulación del problema	3
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. Objetivos General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. HIPÓTESIS	5
1.3.2. Formulación de hipótesis de trabajo.....	5
1.4. HIPÓTESIS GENERAL	5
1.4.1. Hipótesis Específicas	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. GENERALIDADES.....	6
2.1.1. Administración de Recursos Humanos.....	6
2.1.2. La administración estratégica de los recursos humanos	7
2.1.3. Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño.....	7
2.1.4. Las destrezas del gerente de recursos humanos.....	7
2.2. RECURSOS HUMANOS	7
2.2.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	8
2.2.2. Papel y función de Recursos Humanos en la Empresa.....	9
2.2.3. El papel cambiante de la administración de recursos humanos.....	9
2.2.4. Importancia de la existencia de un Departamento de Recursos Humanos.....	10
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.3.1. Sistema Organizacional.....	10

2.3.1.1.	Estructura Organizacional	11
2.3.1.2.	Características de los Sistemas Organizacionales.....	11
2.3.1.3.	Principios del Sistema Organizacional	12
2.3.1.4.	Determinación del Sistema Organizacional.....	12
2.4.	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	15
2.4.1.	Gestión de Recursos Humanos.....	15
2.4.2.	Planeación Estratégica del Recurso Humano	15
2.4.3.	El proceso integrador y sistémico de la planificación de RH	15
2.4.4.	Proceso de la Gestión del Talento Humano	16
2.4.5.	Funciones de Recursos Humanos.....	16
2.4.6.	Administración de Capital Humano	17
2.4.6.1.	Capital Humano.....	17
2.4.6.2.	Planeación y evaluación del capital humano.....	18
2.4.6.3.	Planeación del Capital Humano	19
2.4.6.4.	Técnicas de planeación de recursos humanos.....	19
2.4.6.5.	Demanda estimada de capital humano.	20
2.4.6.6.	Pronósticos de personal.	20
2.4.6.7.	Planes de carrera	21
2.4.6.8.	Proceso para la planeación de carreras.....	21
2.4.6.9.	Flujo de personal	21
2.4.6.10.	Inventarío de recursos humanos	22
2.4.6.11.	Planeación integral.....	22
2.4.6.12.	Gestión por competencias y la Planeación de recursos humanos	23
2.5.	EVALUACIÓN DE CAPITAL HUMANO. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	23
2.5.1.	Sistemas de Información en la Administración del Talento Humano... ..	25
2.6.	PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.7.	ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL.....	27
2.7.1.	Procesos de Administración	28
2.7.2.	Administración del Capital Intelectual.....	30
2.7.2.1.	Procesos de administración del conocimiento.....	31

2.8.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33
2.8.1.	Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	35
2.8.2.	Ventajas de la Evaluación del Desempeño	35
2.8.3.	Desventajas de la Evaluación del Desempeño.....	36
2.8.4.	Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	36
2.8.4.1.	Beneficios para el Jefe	36
2.8.4.2.	Beneficios para los Subordinados	36
2.8.4.3.	Beneficios para la Organización	37
2.8.4.4.	Métodos de Evaluación del Desempeño	37
2.9.	SELECCIÓN DE PERSONAL	38
2.9.1.	Cartas de recomendación.....	39
2.9.2.	Solicitudes de un puesto de trabajo.....	39
2.9.3.	Pruebas de habilidad.....	39
2.9.4.	Pruebas de personalidad.....	39
2.9.5.	Pruebas psicológicas.....	39
2.9.6.	Entrevistas.....	40
2.9.7.	Núcleos / centros de valoración.....	40
2.9.8.	Pruebas de drogas..	40
2.9.9.	Pruebas de honradez..	40
2.9.10.	Comprobación de Referencias..	40
2.9.11.	Análisis grafológico.....	41
2.10.	REMUNERACIONES E INCENTIVOS	41
2.10.1.	REMUNERACIONES	41
2.10.1.1.	Objetivos de la Remuneración.....	41
2.10.1.2.	Importancia de los Salarios	42
2.10.1.3.	Formas de Determinación	42
2.10.1.4.	Principales Remuneraciones	42
2.10.2.	Incentivos Laborables.....	43
2.10.2.1.	Objetivos de los Incentivos Laborables	43
2.10.2.2.	Importancia de los Incentivos Laborables	44
2.10.2.3.	Ventajas de los Incentivos Laborables	44
2.11.	SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	45
2.11.1.	Higiene Industrial.....	45

2.11.2.	Seguridad Industrial.....	45
2.11.3.	Objetivos de la Seguridad e Higiene Industrial	45
2.11.4.	Razones para Implementar un programa de Seguridad e Higiene Industrial.....	45
2.11.4.1.	Razones Legales.....	45
2.11.4.2.	Razones Morales.....	46
2.12.	POLÍTICAS EMPRESARIALES	46
2.12.1.	Clasificación de las Políticas	46
2.12.2.	Lineamientos para su Formulación.....	47
2.12.3.	Objetivos de las Políticas	48
2.12.4.	Importancia de las Políticas.....	48
2.12.6.	Desarrollo de Políticas.....	49
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1.	VARIABLES.....	50
3.1.1.	Variable Independiente.....	50
3.1.2.	Variable Dependiente	50
3.2.	INDICADORES.....	51
3.4.	POBLACIÓN DE ESTUDIO Y SUS CARACTERÍSTICAS	52
3.5.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	53
3.5.1.	Explicativa	54
3.5.2.	Observacional.....	54
3.5.3.	Correlacional	54
3.6.	MUESTRA TIPO Y CÁLCULO	55
3.7.	DISEÑO ESTADÍSTICO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS	55
3.8.	MÉTODOS DE ESTUDIOS PROPIOS DE CADA DISCIPLINA	55
3.8.1.	Método Inductivo	55
3.8.2.	Método de Síntesis.....	55
3.9.	FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA OBTENER INFORMACIÓN	56
3.10.	ORGANIZACIÓN, TRATAMIENTO Y TIPO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	56
4.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	57

4.1.	RESEÑA EMPRESARIAL	57
4.2.	MARCO INSTITUCIONAL.....	58
4.2.1.	Misión	58
4.2.2.	Visión.....	59
4.2.3.	Determinación de Principios Empresariales	59
4.2.4.	Determinación y definición de los valores.....	60
4.2.5.	Objetivos Empresariales.....	63
4.2.6.	Políticas	63
4.3.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	64
4.4.	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	65
4.4.1.	Introducción	65
4.4.2.	IMPORTANCIA.....	65
4.5.	OBJETIVO.....	66
4.6.	TÉCNICA.....	66
4.7.	ANÁLISIS FODA	67
4.8.	TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN	68
4.8.1.	Análisis General	68
5.	MARCO PROPOSITIVO	83
5.1.	RESOLUCIÓN	83
5.2.	INTRODUCCIÓN	84
5.2.1.	Objeto	85
5.2.2.	Alcance.....	85
5.2.3.	Definiciones	85
5.2.3.1.	Talento Humano.....	85
5.2.3.2.	Detección de Necesidades.....	85
5.2.3.3.	Instrumentos.....	85
5.2.4.	Referencia Normativa.....	85
5.2.5.	De los Responsables.....	86
5.2.5.1.	Presidente..	86
5.2.5.2.	Gerente General.....	86
5.2.6.	Políticas de Implementación.....	87
5.2.6.1.	Ente de Ejecución.....	87
5.2.6.2.	Presupuesto..	87

5.2.6.3.	Evaluación.....	87
5.2.6.4.	Restricción.....	87
5.2.6.5.	Días y Horarios.....	87
5.2.6.6.	Duración.....	87
5.2.6.7.	Socialización.....	87
5.2.6.8.	Costos Adicionales.....	88
5.2.7.	Del Procedimiento	88
5.2.7.1.	Unidad de Talento Humano.....	88
5.2.7.2.	Objetivo.....	88
5.2.7.3.	Principios.....	88
5.2.7.4.	Componentes de la Unidad.-	89
5.2.8.	Procedimiento para la Detección de Necesidades	89
5.2.8.1.	Detección de Necesidades.-	89
5.2.8.2.	Flujograma de detención de necesidades.....	90
5.2.8.2.	Planificación de la Unidad.-	92
5.3.	PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.....	92
5.3.1.	Descripción de Puestos.....	92
5.3.2.	Reclutamiento y Selección de Personal	95
5.3.2.1.	Reclutamiento.....	95
5.3.2.2.	Proceso.....	95
5.3.2.3.	Flujograma de Reclutamiento.....	97
5.3.3.	Selección	98
5.3.3.1	Proceso.....	98
5.3.3.2	Flujograma de selección.....	99
5.3.4.	Evaluación de Desempeño.....	100
5.3.4.1.	Proceso	100
5.3.4.2.	Flujograma de Evaluación.....	102
5.3.5.	Capacitación.....	103
5.3.5.1	Procesos.....	103
5.3.5.2	Flujograma de Capacitación.....	104
5.3.6	Perfiles.....	105

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
6.1.	CONCLUSIONES	135
6.2.	RECOMENDACIONES.....	136

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Esquema Tentativo.....	135
Anexo 2.	Encuesta de Aplicación.....	137
Anexo 3.	Resolución.....	139
Anexo 4.	Presupuesto General de Recursos Humanos.....	141
Anexo 5.	Formulario de observación directa.....	144
Anexo 6.	Formato Evaluación del Proceso.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Indicadores de Gestión.....	51
Tabla 2.	Recurso Humano de Brunella S.A.....	53
Tabla 3.	Análisis de Experiencia Laboral.....	69
Tabla 4.	Análisis Condiciones de Trabajo.....	70
Tabla 5	Análisis del departamento de Talento Humano.....	71
Tabla 6.	Análisis de Selección y Reclutamiento del Personal.....	72
Tabla 7.	Análisis Puesto de Trabajo.....	73
Tabla 8.	Análisis de Evaluación de Desempeño.....	74
Tabla 9.	Análisis y Participación en Curso de Capacitación.....	75
Tabla 10	Análisis curso de Capacitación.....	76
Tabla 11.	Análisis de Remuneración del Personal.....	77
Tabla 12.	Análisis Calidad Laboral.....	78
Tabla 13.	Análisis Situación Laboral.....	79
Tabla 14.	Análisis de valores Institucionales.....	80
Tabla 15.	Análisis del Clima Laboral.....	81
Tabla 16.	Análisis de Satisfacción Laboral.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Sistema de la Administración de Recursos Humanos.....	26
Gráfico 2.	Administración de Capital Humano.....	27
Gráfico 3.	Etapas de la Administración.....	31
Gráfico 4.	Perspectivas de la Administración de Capital Humano.....	33
Gráfico 5.	Organigrama Estructural de Brunella S.A.....	64
Gráfico 6.	Análisis de Experiencia Laboral.....	69
Gráfico 7.	Análisis Condiciones del Trabajo.....	70
Gráfico 8.	Análisis Departamento de Talento Humano.....	71
Gráfico 9.	Análisis Selección y Reclutamiento del personal.....	72
Gráfico 10.	Análisis Puesto de Trabajo.....	73
Gráfico 11.	Análisis de Evaluación de desempeño.....	74
Gráfico 12.	Análisis Curso de Capacitación.....	75
Gráfico 13.	Análisis de Remuneración de Personal.....	76
Gráfico 14.	Análisis Calidad de Trabajo.....	77
Gráfico 15.	Análisis de Oportunidad Laborables.....	78
Gráfico 16.	Análisis Conocimiento valores Organización.....	79
Gráfico 17.	Análisis de Trabajo en equipo.....	80
Gráfico 18.	Análisis Clima Laboral.....	81

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

“PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA **BRUNELLA S.A.** DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS – 2013”

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Diagnóstico

En el Ecuador la Organización Administrativa y el Talento Humano, al no ser manejado por profesionales, son meditados por algunos Gerentes como una pérdida de recursos como tiempo y dinero. Hoy en día se razona que coordinándolo de la mano con todos los avances tecnológicos y organizacionales, puede asumir un impacto positivo a la compañía o empresa.

BRUNELLA S.A., desde su creación hasta la actualidad no aplica de manera técnica los Subsistemas de Recursos Humanos, es decir, que la falta de una Unidad especializada en esta rama, provoca malestar en los colaboradores ya que no sienten respaldo por parte de sus empleadores.

Además no se cuenta con una estructura de puestos adecuada, los salarios se han venido manejando de manera empírica, se debe tomar en cuenta que el mercado laboral existen ofertas de trabajo que satisfacen mejor las necesidades de los trabajadores provocando la fuga de talentos.

No existe una valoración del potencial, habilidades, cualidades, capacidades, requerimientos físicos, psicológicos y eficiencia de los trabajadores sobre su cargo, por esto identificar necesidades de capacitación que permita mantener la motivación y desarrollar a los individuos, es nulo. No se conoce los sentimientos que tiene los trabajadores sobre su cargo, entorno y la compañía en sí, conocida también como clima laboral, es decir, también son diferentes en su capacidad de

aprendizaje y la ejecución de las tareas aprendidas; esto influirá en que se logre mayor o menor desempeño de sus funciones.

Asimismo, este proceso busca que el trabajador sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de cada departamento.

Además debemos considerar que si bien, la empresa posee los lineamientos administrativos en todas sus áreas operativas, tales como: organigrama estructural, manual de funciones y procedimientos, reglamento interno, reglamento de seguridad, estos no han sido suficientes para definir claramente el objetivo central del Talento Humano hacia una atención de calidad hacia sus colaboradores y clientes.

1.1.2. Pronóstico

La empresa BRUNELLA S.A., al no poseer una unidad de Talento Humano, presenta varios inconvenientes que no pueden ser corregidos por falta de un especialista que ejecute los procesos pertinentes con el fin de desarrollar alternativas enfocadas en la solución de los problemas existentes que estarían incidiendo en la eficiencia de la empresa.

Para ello la presente investigación determinará si es factible la creación de la unidad de Talento Humano, donde su principal objetivo ser la responsable en el desarrollo y ejecución de los procesos; impulsando el mejoramiento continuo del Recurso Humano.

Dicha gestión deberá verse reflejada en los resultados que se generen con la creación de la Unidad de Talento Humano a través de ciertos parámetros que se implanten en el personal tales como el cambio de visión empresarial, planificación, coordinación, ejecución y supervisión de los procesos, para lograr el

mejoramiento, desarrollo y bienestar individual como colectivo buscando satisfacer los objetivos en común.

1.1.3. Control del Pronóstico

Todo cambio debe llevar una evaluación parcial o total, es decir, se debe optar por un sistema que permita un seguimiento constante en la aplicación de la metodología cuyos resultados se irán evidenciando, además determinará las falencias en las que se debe corregir o en qué aspectos se puede enfocar una mayor concentración.

1.1.4. Formulación del problema

¿La creación de una Unidad de Talento Humano mejorará la aplicación de los procesos organizacionales que generen la satisfacción mutua dentro de la empresa?

Causa: Inexistencia de la Unidad de Talento Humano

Efecto: Procesos de producción insuficientes

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos General

Proponer la Creación de una Unidad de Talento Humano, que permita dotar de políticas y lineamientos eficientes que se enfoquen en la ejecución de los procesos de Brunella S.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa BRUNELLA S.A, que comprenda el análisis de factores internos y externos.

2. Diseñar herramientas organizacionales que permitan la implementación de la Unidad de Talento Humano, con el fin de contrarrestar las falencias detectadas en la empresa.
3. Determinar el alcance de la Unidad de Talento Humano con respecto al marco institucional de la empresa.
4. Establecer el impacto financiero de la Unidad de Talento Humano para determinar los costos a utilizar y sobre la incidencia que estos tendrán frente al presupuesto general de la empresa.

1.3. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica por cuanto la organización en su conjunto necesita contar con un departamento de Talento Humano, con herramientas administrativas que le permitan tanto a directivos, empleados y trabajadores ,tener sistemas organizativos sólidos de gestión en la toma de decisiones de alta calidad y ejecutividad, control internos efectivos en todos los niveles de la organización sean estos, operativos, administrativos y financieros que permitan disminuir el riesgo de posibles desviaciones significativas, que repercutirán en la estabilidad y sostenibilidad de la empresa con el tiempo.

El contar con un departamento de Talento Humano que mantenga la toma de decisiones que involucre constantemente al personal en la búsqueda de estrategias para la solución inmediata de los problemas que minimice los riesgos de posibles desviaciones económicas, son aspectos de importancia capital para la empresa **BRUNELLA S.A.**

La adecuación de una Unidad de Talento Humano deberá ser muy cuidadosa, puesto que se tomarán decisiones, que incidirán directamente en la organización y su conjunto; permitiendo enfocar y viabilizar correctamente los recursos

necesarios con el fin de mejorar las debilidades, disminuir la incertidumbre de riesgos, así como minimizar los conflictos internos del personal.

1.3.1. HIPÓTESIS

1.3.2. Formulación de hipótesis de trabajo

Se plantea la siguiente hipótesis a fin de que sea rechazada o confirmada a la conclusión final del proceso investigativo:

1.4. Hipótesis General

La ausencia de una Unidad de Talento Humano ha provocado la inapropiada gestión organizacional, cuyos conflictos se ven reflejados en el desarrollo del capital humano de Brunella S.A.

1.4.1. Hipótesis Específicas

1. La falta de un diagnóstico de la situación actual de BRUNELLA S.A., no ha permitido el correcto desarrollo de la empresa, particularmente del capital humano
2. Con la implementación de una Unidad de Talento Humano, se contribuirá al mejoramiento de la empresa y su competitividad
3. La implementación de la Unidad de Talento Humano permitirá a la empresa optimizar sus recursos y mejorar su rentabilidad

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. GENERALIDADES

2.1.1. Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, atendiendo sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el proceso de administración. Algunas de las actividades específicas de cada función son:

- **Planeación.** Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.
- **Organización.** Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- **Integración.** Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.
- **Dirección.** Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.
- **Control.** Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias.

2.1.2. La administración estratégica de los recursos humanos

Significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas

2.1.3. Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño

El énfasis de la administración estratégica de recursos humanos es uno de los cambios en las actividades de los gerentes de recursos humanos el enfoque en la productividad y el desempeño es otro.

2.1.4. Las destrezas del gerente de recursos humanos.

Como verá, ser un gerente de recursos humanos en la actualidad es desafiante y requiere de varias destrezas. Cuatro destrezas un estudio descubrió cuatro categorías de destrezas. Las destrezas de recursos humanos representan conocimiento y habilidades tradicionales en áreas como selección, capacitación y remuneración o compensación de los empleados.

- **Las destrezas de negocios**, reflejan el nuevo papel estratégico de los profesionales de los recursos humanos.
- **Destrezas de liderazgo**, deben ser capaces de trabajar con grupos administrativos y de dirigirlos.
- **Destrezas de aprendizajes**, debe ser capaz de mantenerse actualizados, así como aplicar todas las nuevas tecnologías y prácticas que afectan su profesión. (DESSLER 2009).

2.2. RECURSOS HUMANOS

En la administración de empresas, se considera Recursos Humanos al trabajo que coopera un conjunto de colaboradores de una organización.

Recibe el mismo nombre la función que se ocupa de seleccionar. Contratar, formar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Se concluye que la Administración de Recursos Humanos tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores y en general de los factores que sitian a la organización, con el objeto de lograr beneficios para la organización, para el país y para el personal.

2.2.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos varían de acuerdo tipo de organización al que esta pertenezca. Entre sus funciones esenciales se puede acentuar las siguientes:

- a) Ayudar y ofrecer servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y colaboradores.
- b) Detallar las responsabilidades que definan cada puesto laboral y las cualidades o competencias que debe tener la persona que lo ocupe.
- c) Determinar el Desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d) Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e) Capacitar al personal por medio del desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f) Llevar el control de beneficios de los empleados.
- g) Administra y promueve las políticas y procedimientos de Recursos Humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- h) Desarrollar un marco personal apoyado en competencias.
- i) Legitimar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

2.2.2. Papel y función de Recursos Humanos en la Empresa.

Los Recursos Humanos mencionan que el papel u función de Recursos Humanos consiste en realizar las siguientes acciones:

- a) Nivelar y ampliar las competencias claves del personal.
- b) Recursos Humanos es garante de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de la organización preparándolo junto a los directivos, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- c) Desarrollar iniciativas de formación y desarrollo para proteger la cultura, los valores y los principios operativos comunes.
- d) Desarrollo de modelos para la evaluación y gratificación de los empleados. Los Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- e) Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de actuación y la gratificación para utilizarse en todas las compañías operativas.

2.2.3. El papel cambiante de la administración de recursos humanos

Con más tendencias, el trabajo del gerente de recursos humanos se ha extendido y se ha vuelto más estratégico con el paso del tiempo. En las antiguas empresas el departamento de "personal" surgió cuando los supervisores cuando los supervisores realizaban contrataciones y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando comenzó a parecer la tecnología en áreas como la aplicación de las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a jugar un papel más amplio en la selección, la capacitación y la promoción de los empleados. (DESSLER 2009)

2.2.4. Importancia de la existencia de un Departamento de Recursos Humanos.

Es un área de soporte para lograr los objetivos de toda la organización, se denomina Recursos Humanos al conjunto de empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores. Sin importar el tamaño de la empresa u organización, un departamento de Recursos Humanos es fundamental ya que está encargado no solo de todos los subsistemas sino también de tratar al recurso más importante de cualquier empresa los colaboradores, elabora estrategias para mantener el clima organizacional; sin este departamento la empresa sería un desorden, ya que entraría gente no calificada, habría muchas disputas, habría mala distribución de tareas, deberes y derechos, mala distribución de sueldos además de pagos atrasados por la demora en la llegada de la lista de asistencia a la administración, etc.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Sistema Organizacional

Uno de los sistemas básicos de esta organización es la administración del factor humano ya que las personas son el activo más valioso de la empresa. De nada sirven enormes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos. La administración de capital humano, también ha sido denominada como administración de recursos humanos, administración de personal o del factor humano, de hecho los términos son sinónimos. Se ha cuestionado la utilización del vocablo recursos humanos debido a que los diversos autores opinan que el personal no puede ser considerado como un “recurso” de la organización ya que no es un objeto. Existe mucha similitud entre los términos de administración de recursos humanos y administración de capital humano, la diferencia básica radica en que la gestión de capital humano es uno de los enfoques más actuales de la administración siendo

una de sus aportaciones más importantes el considerar al capital humano como un rubro de los estados financieros. En esta obra se considera a dichos conceptos de manera indistinta ya que las funciones o áreas son las mismas en cualquier caso, y se le conceptualizará como administración de capital humano porque es la acepción más moderna e involucra elementos como la administración del conocimiento y del capital intelectual. Para comprender mejor el concepto de administración de capital humano a continuación se presenta la terminología más relacionada.

2.3.1.1. Estructura Organizacional

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos claves a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización estos son: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formación. (CHIAVENATO 1993)

2.3.1.2. Características de los Sistemas Organizacionales

Es la disposición de las personas que lo forman, la de contribuir en la acción: es decir disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación para alcanzar el objetivo que los une. Esta razón es la que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones diferenciadas pero interrelacionadas.

Según Chiavenato 2000 las principales características de la complejidad de un sistema son las siguientes.

- Complejidad: Referente a la estructura, diferenciación vertical y horizontal existente dentro de la misma.
- Anonimato: Referido al énfasis que se hace en las tareas u operaciones mas no en las personas.
- Rutinas Estandarizadas: Procedimientos y canales de comunicación.
- Estructuras personalizadas no oficiales: Propios de la estructura informal.
- Tendencias a la especialización y la proliferación de funciones: el objetivo es separar las líneas de autoridad formal de la competencia profesional o técnica
- Tamaño: Número de personas y dependencias que conforma la organización en todo su conjunto.

2.3.1.3. Principios del Sistema Organizacional

Los principios en los que se sustenta el Sistema Organizacional son:

- a) **Estructuración técnica.**- La estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.
- b) **Flexibilidad.**- La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.
- c) **Formalización.**- Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- d) **Servicio a los usuarios.**- La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social”.

2.3.1.4. Determinación del Sistema Organizacional

El nivel o posición que Recursos Humanos ocupe dentro de la estructura organizacional puede ser:

- a) **Nivel institucional:** Nivel jerárquico de dirección, o sea, con capacidad de decisión.
- b) **Posición de asesoría:** Brinda consultoría y servicios de staff.
- c) **Vinculación:** Todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por RR.HH. requieren el aval de la Dirección para que puedan ejecutarse en la organización.

Es importante acotar, que dentro de los sistemas existen parámetros los cuales se definen como:

- **Insumos o influjos:** Abastecen al sistema de los necesarios para cumplir su misión.
- **Entradas:** Son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; y suelen ser: en serie (resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa), aleatoria (al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico, estas representan entradas potenciales para un sistema) y retroacción (reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.)
- **Insumos y unidad de entrada:** Los insumos son todos los alimentadores de un sistema, y la unidad de entrada es por donde se reciben los insumos.
- **Proceso:** Es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre cómo se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas. En otras palabras se le conoce como la transformación de los insumos de acuerdo con los métodos propios de la tecnología del sistema.
- **Transformación:** es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden

originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una "caja negra", utiliza para representar a los sistemas cuando no sabemos qué elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinadas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionarían en cierto sentido.

- **Salidas:** Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.
- **Retroalimentación:** La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección sobre la base de la información retroalimentada.
- **Ambiente:** es el medio que rodea externamente al sistema. Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción influye sobre el contexto.

Además el sistema se concentra específicamente en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "clima organizacional" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función.

2.4. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1. Gestión de Recursos Humanos

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

2.4.2. Planeación Estratégica del Recurso Humano

La planificación de los RH se inserta en la planeación estratégica de los RH. Implicada en la dirección estratégica organizacional asumida. Hoy se aprecia que la GRH posee el papel preponderante de la planeación de los RH y en la planeación estratégica, y la planeación estratégica, pero esta no solo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica en sus interacciones con las planeaciones de los restantes procesos desatancándosela en su función integradora o sistemática

Es imprescindible destacar a la planificación de los recursos humanos como un proceso clave esencialmente integrador de la gestión de recursos humanos. Existen la planificación anual o a corto plazo identificada con la planeación operativa o la optimización del capital humano o de las plantillas.

2.4.3. El proceso integrador y sistémico de la planificación de RH

La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos.

La planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH es el proceso mediante el cual una empresa asegura el

número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana previendo las futuras necesidades desde criterios del compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible. (Cuesta 2010)

2.4.4. Proceso de la Gestión del Talento Humano

El autor (Chiavenato 2010) en su libro Gestión del Talento Humano menciona que: “La moderna Gestión del Talento Humano implica varias actividades como: descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

En la Gestión del Talento Humano ya sea director, gerente, jefe, o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

2.4.5. Funciones de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos está relacionada con estas funciones del administrador, pues se refiere a las Políticas y Prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- a) Administración de los cargos y salarios.
- b) Análisis y Descripción de Cargos.
- c) Contratación de candidatos seleccionados.
- d) Diseño de Cargos.
- e) Evaluación del Desempeño de los empleados.
- f) Comunicación con los empleados.
- g) Incentivos Salariales y Beneficios Sociales.
- h) Capacitación y Desarrollo de personal.
- i) Desarrollo organizacional.
- j) Higiene, Seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- k) Relaciones con los empleados y Relaciones sindicales.
- l) Orientación e Integración (Inducción) de los nuevos colaboradores.
- m) Reclutamiento y Selección de Personal.

2.4.6. Administración de Capital Humano

2.4.6.1. Capital Humano

Una de las funciones básicas de esta organización es la administración del factor humano ya que las personas son el activo más valioso de la empresa. De nada sirven enormes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos. La administración de capital humano, también ha sido denominada como administración de recursos humanos, administración de personal o del factor humano, de hecho los términos son sinónimos. Se ha cuestionado la utilización del vocablo recursos humanos debido a que los diversos autores opinan que el personal no puede ser considerado como un "recurso" de la organización ya que no es un objeto. Existe mucha similitud entre los términos de administración de recursos humanos y administración de capital humano, la diferencia básica radica en que la gestión de capital humano es uno de los enfoques más actuales de la administración siendo

una de sus aportaciones más importantes el considerar al capital humano como un rubro de los estados financieros. En esta obra se considera a dichos conceptos de manera indistinta ya que las funciones o áreas son las mismas en cualquier caso, y se le conceptualizará como administración de capital humano porque es la acepción más moderna e involucra elementos como la administración del conocimiento y del capital intelectual. Para comprender mejor el concepto de administración de capital humano a continuación se presenta la terminología más relacionada.

Recursos Humanos.- Conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia de una organización que posee el personal de una organización.

Capital humano. Es el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de la persona que integran una organización.

Administración.- Es el proceso de coordinación de recursos y esfuerzos, para obtener la máxima eficiencia, eficacia, productividad y calidad en el logro de los objetivos de una organización.

Administración de recursos humanos.- Proceso de gestionar, desarrollar el valor de las habilidades, capacidades, experiencia y conocimiento del personal de una organización. (Munch Galindo 2012)

2.4.6.2. Planeación y evaluación del capital humano

La administración de capital humano incluye un proceso que abarca la planeación, organización, dirección y control del factor humano dentro de la empresa. A lo largo de este texto se han estudiado las funciones inherentes a la organización y dirección del personal. Especial énfasis requieren la planeación y evaluación de este proceso ya que sólo así será posible encaminar adecuadamente los esfuerzos y recursos así como evaluar la eficiencia de los resultados.

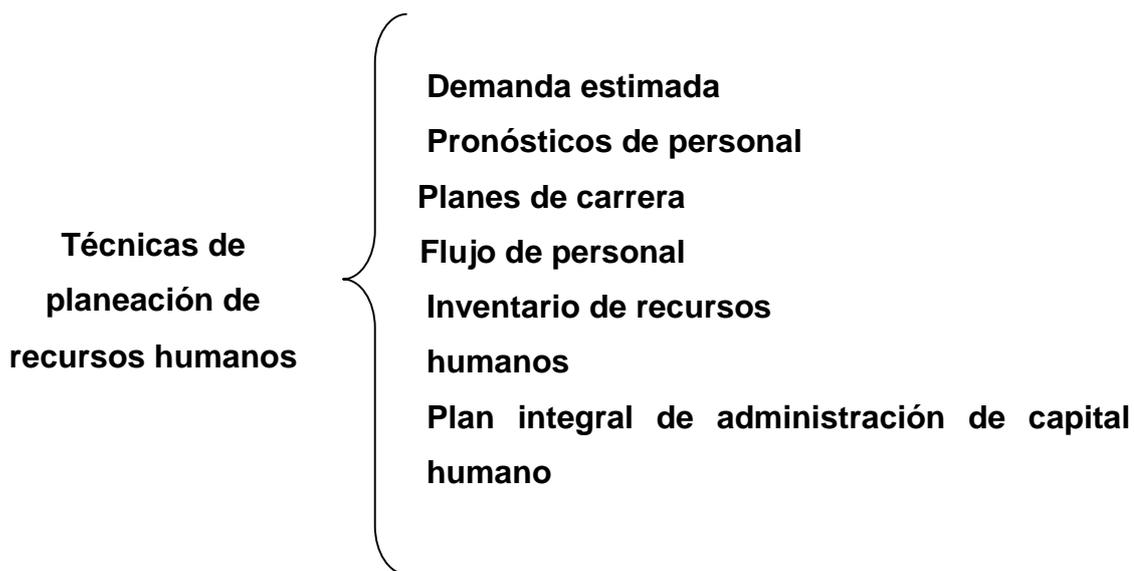
2.4.6.3. Planeación del Capital Humano

La planeación de capital humano es un proceso a través del cual se establecen estrategias y programas en relación con el personal necesario para lograr los objetivos organizacionales. Su finalidad es prever la fuerza laboral y el talento humano necesarios para lograr el plan estratégico de la organización.

- Determinación de la cantidad necesaria de personal, asignándolo a los diversos cargos de la organización de acuerdo con el plan estratégico.
- Diagnóstico y programación de la capacitación y rotación del personal para el desempeño de los puestos.
- Mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos teniendo en cuenta el potencial existente en todos los puestos de la organización.
- Aplicación de estrategias de cambio, con miras a lograr la salud y la excelencia organizacional.
- Establecer estrategias para lograr una planta estable de trabajo con personal altamente satisfecho y comprometido con la organización; optimizar y aprovechar las capacidades, talento, experiencia y conocimiento del personal.

2.4.6.4. Técnicas de planeación de recursos humanos

Existen varias metodologías de planeación de capital humano; algunas son genéricas y abarcan toda la organización, otras son más específicas; las técnicas más usuales de planeación de recursos humanos son (fig. 7.1):



2.4.6.5. Demanda estimada de capital humano.

El plan de recursos humanos se diseña a partir de la determinación de las necesidades de personal de acuerdo con el plan estratégico y con las variaciones en la productividad, la tecnología, la demanda estimada del producto y la disponibilidad de recursos financieros, por ejemplo, el aumento de productividad resultante del cambio de nuevas tecnologías reducirá la planta de personal y, por otra parte, requerirá de capacitación del personal en el manejo y utilización de nuevas tecnologías.

2.4.6.6. Pronósticos de personal.

Esta técnica se basa en los niveles de resultados esperados por la organización.

El cálculo del pronóstico de personal puede elaborarse con base en:

- Selección de un factor estratégico, por ejemplo, nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, para cada área de la empresa, cuyas variaciones afecten los requerimientos de personal.
- Determinación de los niveles históricos de cada factor estratégico y los consecuentes.
- Cálculo de la fuerza laboral futura requerida para cada área funcional.

- Proyección de los niveles futuros de personal en cada área, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

2.4.6.7. Planes de carrera

Los mapas de sustitución o planes de carrera son una representación gráfica de los puestos y por quienes son sustituidos en la organización ante la eventualidad de que exista alguna vacante en el futuro, o de que se ascienda al personal que los ocupa.

El plan de carrera sirve para optimizar el capital humano y se basa en: análisis de puesto, la estructura organizacional, planes de crecimiento de la empresa, pronósticos, el inventario de recursos humanos, la calificación de méritos, la evaluación de desempeño y el sistema de ascensos y promociones, entre otros.

La planeación de carrera tiene múltiples ventajas: Promueve la realización del personal, conserva al personal clave, asegura la continuidad gerencial, incrementa la motivación, mejora el clima organizacional, reduce los índices de rotación, conserva e incrementa el capital intelectual.

2.4.6.8. Proceso para la planeación de carreras

- Análisis del plan estratégico corporativo.
- Análisis de puestos y competencias.
- Definición de objetivos.
- Identificación de puestos y análisis de puestos.
- Elaboración del mapa de carreras.
- Plan de desarrollo a cada puesto.

2.4.6.9. Flujo de personal

Intenta determinar el flujo del personal mediante la verificación histórica y el seguimiento de entradas, salidas, ascensos y transferencias del personal e

índices de rotación que permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un esquema adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

2.4.6.10. Inventario de recursos humanos

El inventario de recursos humanos está integrado por una relación detallada de todos los expedientes del personal que integra la empresa en todos los niveles y áreas. Incluye antecedentes personales, escolaridad, conocimientos, experiencia, competencias, habilidades, pruebas psicométricas y de personalidad, puestos que ha desempeñado fuera y dentro de la empresa así como detalle de sus evaluaciones, ascensos y vida laboral. Este sistema de información es básico para la toma de decisiones en el área de personal así como para los planes de carrera.

2.4.6.11. Planeación integral

Es el modelo más completo. Desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal toma en cuenta los siguientes factores:

- Volumen de producción planeado.
- Cambios tecnológicos.
- Condiciones de oferta y demanda, y comportamiento del mercado.
- Plan estratégico corporativo: expansión, fusión, contracción.
- Planeación de carreras.
- Análisis del entorno externo e interno.

Las técnicas utilizadas para el análisis del entorno externo son: investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con instituciones de formación profesional y legislación laboral.

Para el análisis en el ambiente interno se utiliza: el análisis y descripción de evaluación de puestos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carreras,

plan de beneficios sociales, política salarial, indicadores de higiene y seguridad, ausentismo y productividad entre otros.

2.4.6.12. Gestión por competencias y la Planeación de recursos humanos

El plan de recursos humanos debe tener como sustento la filosofía, visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, programas corporativos. Los elementos que integra la planeación de capital humano incluyen el desarrollo de competencias y su evolución. El modelo de competencias facilita el plan de carrera ya que especifica todos los requerimientos de los distintos puestos.

2.5. EVALUACIÓN DE CAPITAL HUMANO. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación y control de la gestión del capital humano se efectúa a través de la auditoría de recursos humanos y de los sistemas de información.

La auditoría de recursos humanos consiste en la evaluación de los programas y prácticas de personal y su repercusión en la productividad.

El propósito de la auditoría de recursos humanos es evaluar la efectividad de los programas de personal y detectar beneficios y fallas para implantar medidas correctivas. Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa de recursos humanos. La auditoría de recursos humanos puede enfocarse en uno o varios de los siguientes factores:

- Resultados. Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas.
- Programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos.
- Políticas. Análisis de las repercusiones de las políticas explícitas e implícitas.

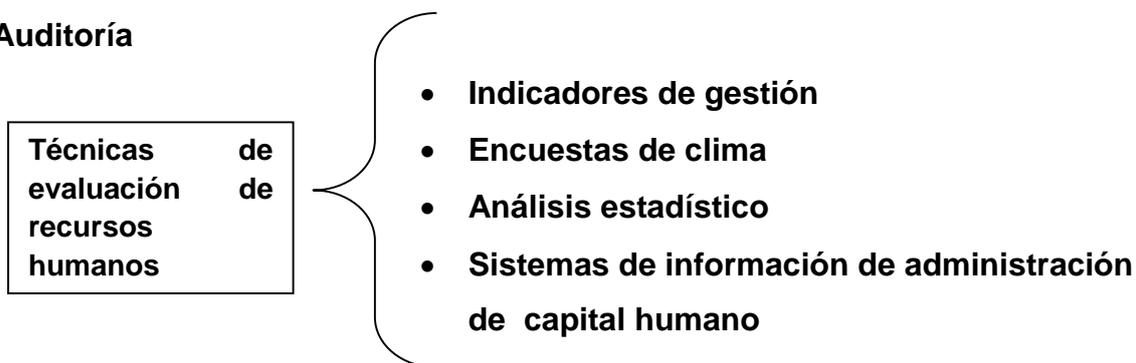
- Filosofía, valores, credo y compromiso. Se evalúa la relación de la filosofía con las políticas y prácticas de personal.
- Indicadores. Análisis numérico de incidencias en productividad, capacitación, desarrollo, remuneración, relaciones sindicales, etcétera.
- Logro de objetivos de administración de capital humano en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- Presupuesto de recursos en relación con resultados obtenidos.
- Encuestas de clima organizacional y su relación con los programas y su costo.

Las técnicas para efectuar la auditoría de recursos humanos son:

- Encuesta de clima organizacional.
- Análisis de los informes de resultados de cada función de recursos humanos.
- Análisis de estadísticas.
- Análisis de resultados de entrevistas de salida.
- Criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y los procedimientos de recursos humanos.

Indicadores para el análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos disponibles.

Auditoría



La auditoría de recursos humanos tiene como finalidad la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de esta área.

Recolección de datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada una de las funciones y programas del área de recursos humanos mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y el análisis de la información y de los indicadores.

2.5.1. Sistemas de Información en la Administración del Talento Humano

El sistema de información es un mecanismo de control por excelencia, ya que mediante los datos estadísticos, reportes e informes es posible comparar lo planeado en relación con los resultados, para detectar posibles desviaciones o fallas y establecer las medidas correctivas, así como servir como un medio de retroalimentación para el proceso de planeación de recursos humanos.

Un sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes, asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones.

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos, su objetivo final es suministrar información acerca del personal y contar con fundamentos objetivos para el proceso de la toma de decisiones. En la actualidad, con el enfoque de la administración de capital intelectual y administración del conocimiento, el sistema de información de capital humano o sistema de inteligencia de personal resulta indispensable.

Algunos de los datos que debe incluir el sistema de inteligencia de capital humano son:

- Inventario de recursos humanos.
- Datos personales de cada empleado e historia. Expediente personal.
- Los ocupantes de cada cargo que forman un registro de puestos, así como empleados de cada sección, departamento o división.

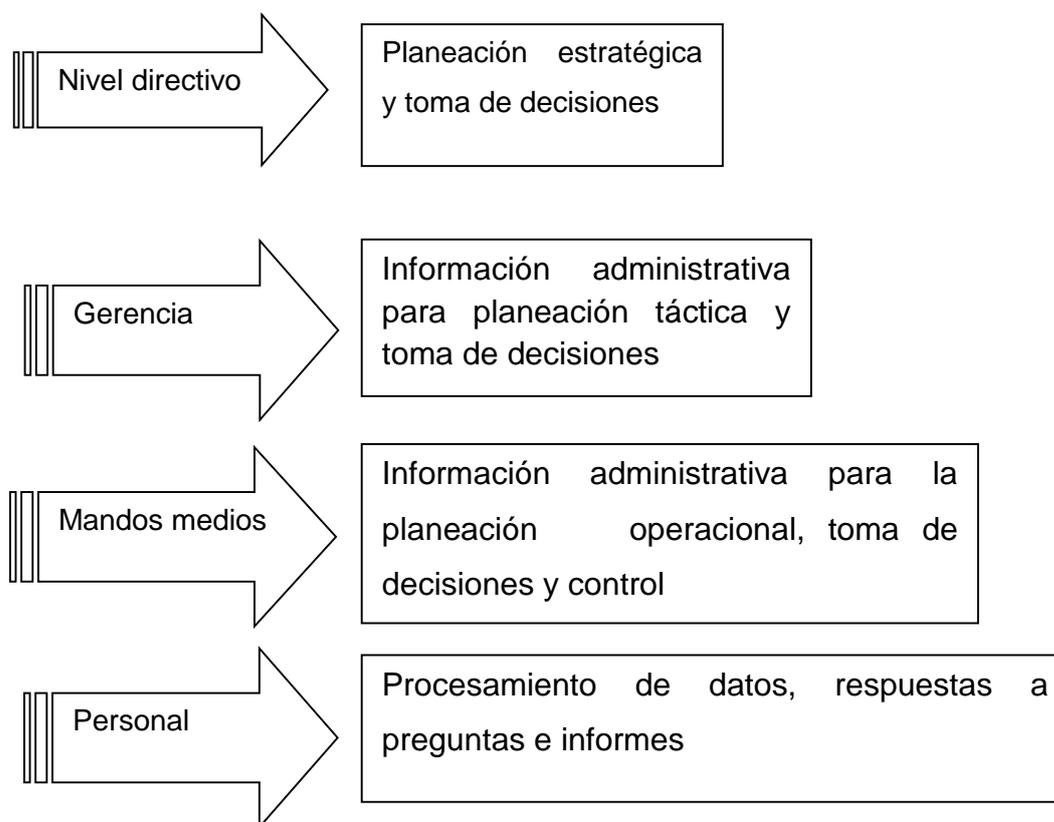


Figura 1. Sistema de información de capital humano.

Fuente: Munch Galindo, Lourdes

2.6. PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los retos que implica una economía globalizada obligan a las organizaciones a endentar sus procesos y a implantar modelos organizacionales que faciliten su inserción en el mercado global, en este contexto han surgido nuevas tendencias para administrar el activo más valioso de las empresas: las personas. Algunos de estos enfoques tienen una visión general de la administración y otros se orientan específicamente al área de administración de capital humano. Independientemente del estilo de gestión de que se trate, el factor humano es fundamental para el logro de los objetivos, por lo que la administración de capital humano en el siglo xxi ocupará una posición estratégica en las organizaciones.

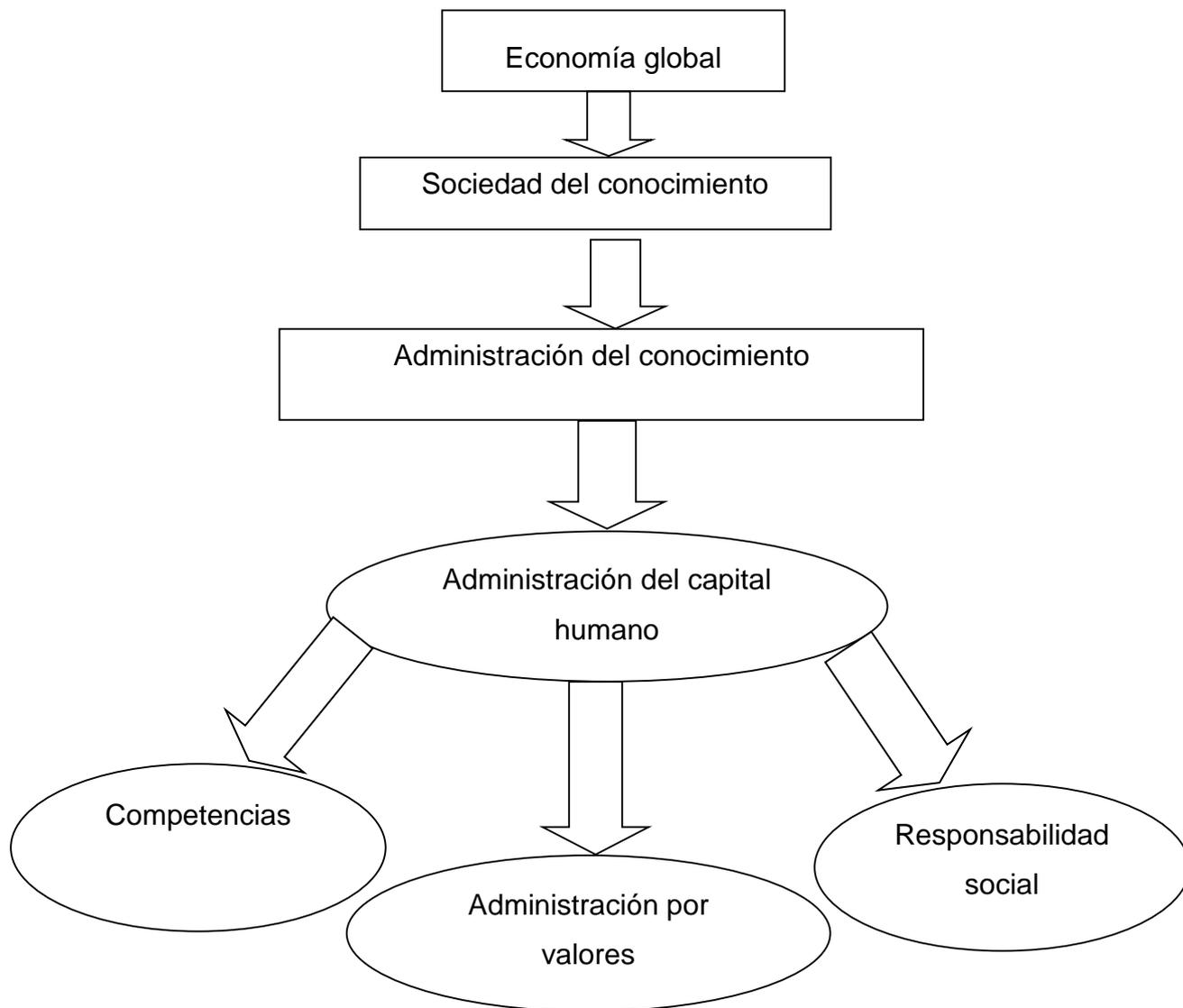


Figura 2. Administración de capital humano.

Fuente: Munch Galindo, Lourdes

2.7. ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL

En el siglo xxi, los conocimientos son la principal fuente de las ventajas competitivas de las empresas. No todos los conocimientos son fuente de ventajas competitivas sino solamente aquellos que contribuyen a la generación del valor

económico. Los conocimientos de una organización se pueden considerar desde una perspectiva contable financiera como activos intangibles, activos intelectuales o capital intelectual. "A diferencia de los activos materiales, que disminuyen a medida que son usados, los activos de conocimiento aumentan con el uso: las ideas generan nuevas ideas, es por eso que el capital intelectual es imprescindible para lograr compartir el conocimiento de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe.

Para comprender en qué consiste la administración del conocimiento, es importante considerar qué tipos de conocimiento se manejen en todas las empresas:

La administración del conocimiento es un proceso de identificación, sistematización, creación, difusión y utilización del conocimiento, cuyo objetivo es desarrollar el capital financiero, tecnológico, organizacional, humano e intelectual de la organización para maximizar la capacidad de producir valor.

2.7.1. Procesos de Administración

Los procesos clave de administración del conocimiento están organizados en tres áreas generales:

1. Administración del sistema de capital intelectual.
 - Alineación y consolidación estratégica del sistema de capital intelectual.
 - Generación y desarrollo de procesos basados en conocimiento.
 - Aseguramiento de calidad e innovación de procesos de administración del capital intelectual.
2. Administración de capital humano.
 - Administración del aprendizaje organizacional.
 - Desarrollo de competencias clave.
 - Desarrollo de prácticas de valor.
3. Administración del capital instrumental.
 - Desarrollo de la base de conocimiento.

- Selección e implementación de sistemas digitales para la administración del conocimiento.
- Sistemas y herramientas para las estrategias de administración del conocimiento.

Uno de los retos más importantes para las organizaciones, como parte de la sociedad del conocimiento, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación. "La organización debe estar preparada para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua. Una organización debe incrementar la productividad de los trabajadores de conocimiento y de servicios para estar a la vanguardia competitiva.

Relacionada íntimamente con la administración del conocimiento, está la administración del capital intelectual que forma parte de los capitales de la organización.

La administración del capital intelectual es el proceso de identificar, sistematizar y desarrollar las experiencias, conocimientos y competencias del personal que generan valor para la organización.

En síntesis la administración del capital intelectual forma parte de la administración del conocimiento que es un proceso que abarca a toda la organización e incluye no sólo el capital intelectual sino el capital humano, tecnológico, financiero y organizacional que generan valor económico para la empresa. Tanto la administración del conocimiento como la administración del capital intelectual se relacionan a su vez con la administración del capital humano. (Munch Galindo 2012)

2.7.2. Administración del Capital Intelectual

En el siglo xxi, los conocimientos son la principal fuente de las ventajas competitivas de las empresas. No todos los conocimientos son fuente de ventajas competitivas sino solamente aquellos que contribuyen a la generación del valor económico. Los conocimientos de una organización se pueden considerar desde una perspectiva contable financiera como activos intangibles, activos intelectuales o capital intelectual. A diferencia de los activos materiales, que disminuyen a medida que son usados, los activos de conocimiento aumentan con el uso: las ideas generan nuevas ideas, es por eso que el capital intelectual es imprescindible para lograr compartir el conocimiento de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe.

Para comprender en qué consiste la administración del conocimiento, es importante considerar qué tipos de conocimiento se manejen en todas las empresas:

La administración del conocimiento es un proceso de identificación, sistematización, creación, difusión y utilización del conocimiento, cuyo objetivo es desarrollar el capital financiero, tecnológico, organizacional, humano e intelectual de la organización para maximizar la capacidad de producir valor.

- Datos. Acumulación de hechos, mediciones y observaciones.
- Información. Son datos que han sido organizados de tal modo que sirven para tomar decisiones.
- Conocimiento. Combina la información con la experiencia para comprender qué tipos de acciones son recomendables. Éste puede ser tácito o implícito y explícito o conocimiento documentado.

(Drucker 1989) Identifica cinco características principales del conocimiento organizacional: "capacidad de almacenamiento, capacidad de medición, movilidad, temporalidad y responsabilidad".

La administración del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito que es el que sabe un empleado o ejecutivo en específico, en explícito o sea el conocimiento documentado y replicable, para convertirlo en un activo de la organización.

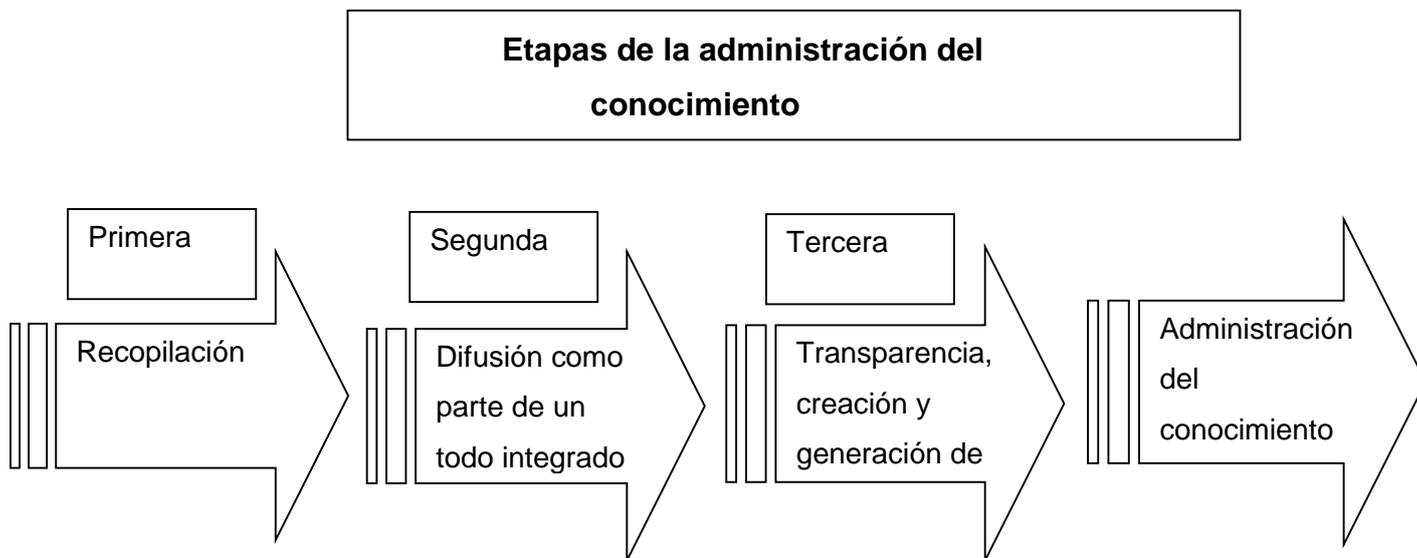


Figura 3. Etapas de la Administración

Fuente: Munch Galindo, Lourdes

2.7.2.1. Procesos de administración del conocimiento

- Administración del sistema de capital intelectual.
- Alineación y consolidación estratégica del sistema de capital intelectual.
- Generación y desarrollo de procesos basados en conocimiento.
- Aseguramiento de calidad e innovación de procesos de administración del capital intelectual.
- Administración de capital humano.
- Administración del aprendizaje organizacional.
- Desarrollo de competencias clave.
- Desarrollo de prácticas de valor.

Administración del capital instrumental.

- Desarrollo de la base de conocimiento.
- Selección e implementación de sistemas digitales para la administración del conocimiento.
- Sistemas y herramientas para las estrategias de administración del conocimiento.

Uno de los retos más importantes para las organizaciones, como parte de la sociedad del conocimiento, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación. "La organización debe estar preparada para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua. Una organización debe incrementar la productividad de los trabajadores de conocimiento y de servicios para estar a la vanguardia competitiva.

Relacionada íntimamente con la administración del conocimiento, ésta la Administración del capital intelectual que forma parte de los capitales de la Organización. (Sánchez 2010)

En síntesis la administración del capital intelectual forma parte de la administración del conocimiento que es un proceso que abarca a toda la organización e incluye no sólo el capital intelectual sino el capital humano, tecnológico, financiero y organizacional que generan valor económico para la empresa. Tanto la administración del conocimiento como la administración del capital intelectual se relacionan a su vez con la administración del capital humano.

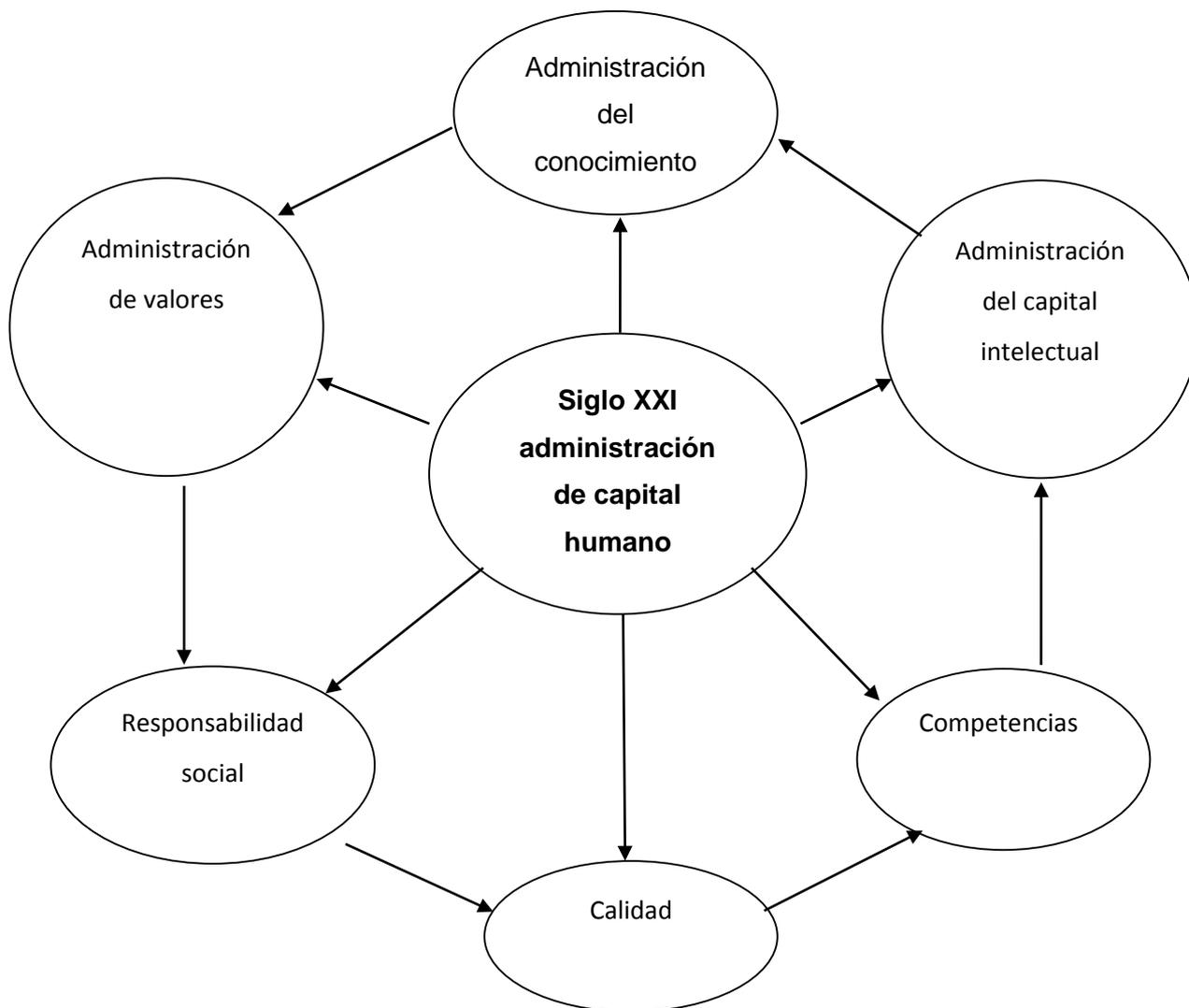


Gráfico 4. Perspectivas de la administración de capital humano

Fuente: Munch Galindo, Lourdes

2.8. Evaluación del Desempeño

Proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. La evaluación es un concepto dinámico porque las organizaciones evalúan a los empleados continuamente, sea formal o informalmente, constituyéndose en una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, logrando localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente,

desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido para el cargo, motivación, etc.

Esta valoración del rendimiento debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento. El análisis del puesto del trabajo es el mecanismo que hay que utilizar para identificar las dimensiones del desempeño.

Los métodos utilizados para medir el rendimiento de un trabajador: Métodos de escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos, métodos mixtos.

El principal objetivo de cualquier sistema de evaluación o valoración es la gestión del rendimiento. Para gestionar y mejorar esto, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al desempeño, dirigir la atención del empleado y del directivo a esas causas, desarrollar planes de acción y facilitar el que los empleados encuentren soluciones, así como utilizar una comunicación centrada en el desempeño.

Siendo estos sus principales parámetros:

- a. "Definir los Objetivos.
- b. A Quién está dirigido (técnicos, supervisores, administrativos, etc.)
- c. Quién es el evaluador.
- d. Periodicidad (anual, semestral, etc.)
- e. Elección del Método.
- f. Capacitación del evaluador (comunicar los objetivos, funciones, técnicas, el rol a desempeñar, etc.)
- g. Puesta a punto del sistema (realizar modificaciones necesarias a fin de que no exista inconvenientes)
- h. Aplicación (funcionamiento del proceso)

- i. Análisis (se emplea técnicas para interpretar la información y tener conocimiento de las debilidades y fortaleza de los Recursos Humanos)
- j. Utilización de los resultados
- k. Comunicación de los resultados

2.8.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño

"La Evaluación del Desempeño es importante porque sirve para el desarrollo administrativo ya que se conoce puntos débiles y fuertes del personal, se conoce también la calidad de cada uno de los colaboradores que se requiere para un programa de selección, capacitación o desarrollo, definir funciones y establecer un sistema de recompensas además de:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

2.8.2. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- a. Ayuda a los colaboradores en el progreso y desarrollo de su trabajo.
- b. Proporciona información a la gerencia, para la toma de decisiones, aplicación de políticas y programas de administración de Recursos Humanos.
- c. Realizar promociones y/o ascensos.
- d. Permite realizar traslados, colocaciones, transferencias, etc.
- e. Establecer planes de capacitación o entrenamiento de acuerdo a las necesidades de cada colaborador.
- f. Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

2.8.3. Desventajas de la Evaluación del Desempeño

- a. Dificultades en reunir información sobre la Evaluación.
- b. Dificultad en el análisis del desempeño de los individuos.
- c. Estándares muy poco claros.
- d. Factores ajenos del desempeño son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

2.8.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

2.8.4.1. Beneficios para el Jefe

- a. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- c. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de Evaluación del Desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su rendimiento.

2.8.4.2. Beneficios para los Subordinados

- a. Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más toma en cuenta la empresa en sus colaboradores.
- b. Conocer cuáles son las expectativas que tiene el jefe sobre sus fortalezas, debilidades, desempeño a través de su evaluación.
- c. Saber qué medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el subordinado deberá tomar por su cuenta (mayor esfuerzo, mayor atención al trabajo, autocorrección, tomar cursos por su cuenta, etc.)
- d. Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

2.8.4.3. Beneficios para la Organización

- a. Puede evaluar a largo, mediano y corto plazo su potencial humano y definir la distribución de cada empleado.
- b. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- c. Puede dar mayor dinámica a su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.8.4.4. Métodos de Evaluación del Desempeño

2.8.4.4.1. Evaluación en 90°

Se la conoce también como Evaluación de Arriba - Abajo, es aquella en la que el jefe evalúa al subordinado.

2.8.4.4.2. Evaluación en 180°

Es una herramienta en la que sus jefes, compañeros y clientes, evalúan el desempeño y competencias de un individuo.

Existen dos variantes en la Evaluación de 180° la primera es aquella en la que el individuo es evaluado por sus jefes y sus pares, y la otra es en la que el individuo es evaluado por sus pares y supervisados.

2.8.4.4.3. Evaluación en 360°

Se la denomina también Evaluación Integral, es una herramienta que procura dar a los empleados una perspectiva sobre sus competencias y desempeño obteniendo aportes de sus jefes, subordinados, compañeros y clientes.

a. Objetivos de la Evaluación de 360°

- Conocer el desempeño de los evaluados de acuerdo a las competencias requeridas por la empresa y su puesto en particular.
- Realizar actividades de mejoramiento del desempeño personal mejorando de esta manera el desempeño de la organización.
- Detectar áreas de oportunidad de la persona, equipo y/o de la organización.

b. Ventajas y Desventajas de la Evaluación de 360°**Ventajas:**

- Sistema más amplio ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de información es mejor.
- Incentiva a la calidad total ya que hace énfasis a los clientes internos y externos.
- Reduce los prejuicios debido a que la información proviene de más personas.
- Al retroalimentarse entre compañeros podría incentivar al desempeño del colaborador

Desventajas:

- Es un sistema más complejo debido a que combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria provocando sentimientos de resentimiento y confabulación.
- Puede haber opiniones de conflicto.
- Requiere de capacitación para funcionar con precisión."²⁴

2.9. Selección de Personal

Proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto, determinando las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación valorará cada candidato en función de esas características. Las características para el desempeño eficaz del puesto dependen del análisis del puesto. En función de la puntuación del candidato en

diversas pruebas y/o dé la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto.

2.9.1. Cartas de recomendación.- Estas no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas. Esto no significa que todas las cartas de recomendación sean un mal estimador del rendimiento porque una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto no debería ignorarse.

2.9.2. Solicitudes de un puesto de trabajo.- Son utilizadas como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo. En ellas se pide información sobre trabajos anteriores y el actual estatus laboral.

2.9.3. Pruebas de habilidad.- Diversas pruebas miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Las pruebas de habilidad cognitiva miden el potencial de un candidato en ciertas áreas como las matemáticas, y son estimadores válidos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del puesto. Estas miden la inteligencia general en cambio las pruebas de habilidad física utilizadas por la policía y cuerpo de bomberos miden la fortaleza y resistencia.

2.9.4. Pruebas de personalidad.- Estas evalúan las características de cada trabajador y tienden a ser coherentes y duraderas. En últimas investigaciones se ha demostrado que la personalidad se puede medir de forma fiable a través de cinco grandes factores que son: extroversión, ser graduable, concientización, (esta se relaciona con el rendimiento laboral), estabilidad emocional, abierta a la experiencia.

2.9.5. Pruebas psicológicas.- Utilizadas por escrito para identificar candidatos que podrían terminar robando. Las preguntas y métodos de puntuación deben ser iguales para todos los candidatos y tiene que estar relacionadas con el puesto de trabajo en vez de ser preguntas genéricas sobre la vida personal de los empleados. Los empresarios tienen que utilizar este tipo de exámenes con cuidado.

2.9.6. Entrevistas.- Aunque es la herramienta más común, a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez porque los entrevistadores no están de acuerdo con las valoraciones de los candidatos o porque incluyen limitaciones del juicio humano y el sesgo de cada entrevistador. Normalmente se utilizan tres tipos de preguntas en las entrevistas estructuradas:

- Preguntas de situación: Intenta descubrir el modo en el cual responderá el candidato ante determinadas situaciones.
- Preguntas sobre conocimiento del trabajo: Valoran los conocimientos básicos del candidato para realizar el trabajo.
- Preguntas sobre requisitos del trabajador: Valoran la voluntad del candidato para realizar el trabajo en condiciones de presión. Las entrevistas tradicionales son mucho más populares y las consideran muy útiles porque sirven para más funciones que la exclusiva de selección ya que puede ser una herramienta eficaz de relaciones. Independientemente de cuál se elija, los empresarios deben asegurarse de que sus preguntas no sean ilegales.

2.9.7. Núcleos / centros de valoración.- Conjunto de tareas simuladas o ejercicios que los candidatos (normalmente en puestos directivos) tienen que realizar.

2.9.8. Pruebas de drogas.- Se solicita a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de procedimientos rutinarios de selección. El objetivo de este análisis es evitar la contratación de personas que puedan convertirse en trabajadores problemáticos.

2.9.9. Pruebas de honradez.- El test típico mide la actitud hacia la honradez, sobre todo si el candidato piensa que no ser honrado es un comportamiento normal y no delictivo. Estas son muy controvertidas.

2.9.10. Comprobación de Referencias.- Uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior. La comprobación de las referencias es la mejor táctica

que puede utilizar un empresario para evitar demandas por negligencia en la contratación.

2.9.11. Análisis grafológico.- Es un estudio de la grafía con el objetivo de evaluar la personalidad y otras características individuales. La grafología no puede ser considerada como medida válida de selección ya que sus conclusiones o resultados no se correlaciona con ninguna de las mediciones de rendimiento.

2.10. Remuneraciones e Incentivos

2.10.1. Remuneraciones

"Es la compensación económica que reciben los colaboradores por sus servicios prestados en la empresa, es decir, que son las recompensas de todo tipo que recibe el trabajador por llevar a cabo las tareas asignadas por la organización; estas compensaciones pueden ser de dos tipos:

- a) Directas.-** Es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones.
- b) Indirectas.-** Se la conoce también como beneficios, son las que se conceden por derecho como vacaciones, seguros, etc.

Objetivos de la Remuneración

- a)** Lograr que todas las remuneraciones sean justas y equitativas de acuerdo con el valor del cargo o el puesto que ocupa.
- b)** Atraer personal calificado.
- c)** Retener colaboradores actuales.
- d)** Garantizar la equidad interna y la competitividad externa
(**Interna.-** La remuneración guarde relación con el valor relativo de los puestos.

Externa.- Significa compensaciones similares o promediados a las otras empresas)

- e) Alentar el Desempeño adecuado.
- f) Contribuir a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- g) Cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia salarial.
- h) Mejorar la productividad y eficiencia administrativa.

2.10.1.1. Importancia de los Salarios

Todas las personas que laboran dentro de una organización ofrecen su fuerza de trabajo y su tiempo a cambio de dinero, lo cual representa un intercambio entre responsabilidad y derechos recíprocos entre el empleador y el empleado.

2.10.1.2. Formas de Determinación

- a) **Por Tiempo.-** Esta remuneración se determina tomando en cuenta el tiempo laborado, la ventaja de esta es que asegura un ingreso a los colaboradores mientras dure la relación laboral.
- b) **Por Rendimiento o Resultados.-** Para este se toma en cuenta la producción o resultados de trabajo obtenidos por el colaborador.
- c) **Por Clase de Colaborador.-** Esta se refiere a que la remuneración es conocida como: **Sueldo** para los colaboradores o aquellos que desempeñen tareas intelectuales, se paga por mes o quincena y **Salarios** para los obreros o aquellos que desempeñan trabajos manuales o de taller, se paga por hora o por día.

2.10.1.3. Principales Remuneraciones

- a) **Remuneración Mensual Unificada.-** Es la Remuneración Mínima establecida por el Estado, esta se concede por desempeñar un puesto de trabajo y es considerada la base para otros pagos complementarios.

- b) Las Bonificaciones.-** Son beneficios complementarios para compensar factores ajenos a su trabajo, pueden clasificarse en:
- x Por tiempo de servicio.
 - x Por trabajo nocturno.
- Por eficiencia y puntualidad en el trabajo.
Por productividad, etc.
- c) Asignaciones.-** Es la remuneración que el colaborador recibe por satisfacer un gasto (vivienda, hijos, escolaridad, fallecimiento de algún familiar)
- d) Vacaciones Anuales.-** Son el derecho de los colaboradores, consiste en suspender su trabajo por un período de tiempo sin que se pierda la remuneración mensual, esta tiene como propósito de restaurar fuerzas en los trabajadores.
- e) Gratificaciones.-** Es un rubro adicional que se lo otorga de manera excepcional o habitual por concepto de prestación de servicios actualmente.
- f) Horas Suplementarias y Extraordinarias.-** Esta se otorga por el trabajo realizado de forma extraordinaria, es decir, fuera del horario de trabajo establecido en el contrato de trabajo o en días de descanso obligatorio."

2.10.2. Incentivos Laborables

"Conocidos también como recompensas o estímulos, estos pagos hechos por la organización a sus trabajadores a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo ya que varía de un individuo a otro.

2.10.2.1. Objetivos de los Incentivos Laborables

- a)** Reducir la rotación de personal.
- b)** Elevar la motivación de los colaboradores.
- c)** Reforzar la seguridad laboral.
- d)** Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.

- e) Retener el personal valioso.
- f) Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- g) Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- h) Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones.

2.10.2.2. Importancia de los Incentivos Laborables

Es motivar a los colaboradores que lograrán un aumento de su rendimiento, además de crear un sentido de identificación con la empresa."

2.10.2.3. Ventajas de los Incentivos Laborables

- a. "Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- b. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- c. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- d. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- e. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo."

2.11. Seguridad e Higiene Industrial

2.11.1. Higiene Industrial

"Es un conjunto de normas y procedimientos relacionados con la protección de la integridad física y mental de los colaboradores, es decir, que diagnostica y previene las enfermedades ocupacionales a partir de las variables:

- a) El Hombre.
- b) Su Ambiente de Trabajo.

2.11.2. Seguridad Industrial

Es un conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes.

2.11.3. Objetivos de la Seguridad e Higiene Industrial

- a) Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- b) Reducir los efectos lesivos al realizar sus tareas en colaboradores que poseen capacidades especiales o están enfermos.
- c) Mantener la salud de los colaboradores.
- d) Aumentar la productividad a través de un ambiente de trabajo controlado.

2.11.4. Razones para Implementar un programa de Seguridad e Higiene Industrial

2.11.4.1. Razones Legales

- a) Cuando ocurre un accidente los demás colaboradores auxiliarán al lesionado motivados ya sea por ayudar o por curiosidad, esto provoca que se paralicen las actividades productivas tardando un tiempo prudencial para normalizarlas y retomar el ritmo normal de trabajo.

- b) Las leyes de Seguridad e Higiene Industrial están establecidas en el Código de Trabajo y en la Constitución de la República del Ecuador.

2.11.4.2. Razones Morales

- a) Evitar el sufrimiento y dolor de los colaboradores, su familia y compañeros por causa de los accidentes.
- b) Obviar actitudes defensivas y fricciones en las relaciones obrero - patronales, producidas por los accidentes o en el peor de los casos la pérdida de un colaborador.
- c) Respaldar a los colaboradores con un programa de seguridad e Higiene Industrial les demostrará que la empresa se interesa por su bienestar, obteniendo actitudes positivas y buenas relaciones obrero - patronales."

2.12. Políticas Empresariales

Es la manera de alcanzar los objetivos, es decir que es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Las políticas de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas; estas líneas generales de actuación, acotan a canalizar las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las mismas.

2.12.1. Clasificación de las Políticas

2.12.1.1. Estratégicas o Generales.- Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

2.12.1.2. Tácticas o Departamentales.- Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.

2.12.1.3. Operativas o Específicas.- Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

En cuanto su origen se clasifican en:

2.12.1.4. Externas.- Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.

3. Consultadas.- Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así éstas políticas.

4. Formuladas.- Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.

5. Implícitas.- En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización.

2.12.2. Lineamientos para su Formulación.

- a) Establecerlos por escrito y darles validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonables y aplicables en la práctica.
- g) Estar acordes con los objetivos de la empresa.
- h) Ser Flexibles.

2.12.3. Objetivos de las Políticas

- a) "Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada estructura.
- b) Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- c) Proponer expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- d) Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- e) Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles internos lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- f) Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

2.12.4. Importancia de las Políticas

Son importantes ya que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal, también ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones, además, proporciona soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

2.12.5. Ventajas de Establecer Políticas

- a) Proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- b) Proporciona un marco de acción del cual el administrador puede operar libremente.
- c) Ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- d) Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- e) Es una fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos colaboradores.

- f) Requieren que los administradores repasen a través de sus cursos de acción y predeterminen que gestión se realizará, tomando en cuenta las diversas circunstancias.

2.12.6. Desarrollo de Políticas

Para dar a conocer las políticas se sugiere el siguiente método:

- a) Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.
- b) Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:

Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.

Precisar los límites a que llegarán las políticas. Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.

Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.

Aprobación de las políticas por la dirección superior. x Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. VARIABLES

3.1.1. Variable Independiente

- Unidad de Talento Humano

3.1.2. Variable Dependiente

- Reestructuración de Procesos
- Formalización de la Renovación.
- Innovación de Sistemas.
- Maximización de Recursos
- Desempeño Organizacional individual como grupal
- Alta Competitividad

3.2. INDICADORES

VARIABLES DEPENDIENTES	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO TÉCNICA O INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	TIEMPO DE MEDIDA
Diagnóstico Situacional	Eficiencia	Desempeño empresarial	Inicio del proceso
Análisis de información	Interpretación	Índices Encuestas	Inicio del proceso
Análisis de cargos	Funciones	Descripción de puestos	Inicio del proceso
Herramientas de talento humano	Rentabilidad	Planificación Evaluación Control	Transcurso y fin del proceso
Recursos Empresariales	Liquidez Monetaria	Apalancamiento Fuentes de financiamiento	Inicio y transcurso del proceso
Subsistema de talento humano	Procesos	Manual del proceso	Transcurso Y fin del proceso

TABLA 1. Indicadores de Gestión

FUENTE: Área Administrativa

Autor: Amilcar Ocampos S.

3.3. MARCO METODOLÓGICO

3.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO Y SUS CARACTERÍSTICAS

La organización cuenta con un personal calificado para satisfacer las necesidades que se presentan en el mercado, enfocando su esfuerzo en cumplir los objetivos planteados en común.

Dicho personal se detalla a continuación:

POBLACIÓN DE ESTUDIO
CUADRO DEL PERSONAL DE BRUNELLA S.A.

ÁREA DIRECTIVA			
# EMPLEADOS	CARGOS	FUNCIONES	OTROS
2	-Presidente -Gerente General	Dirección, Coordinación y control de todos los procesos de la organización.	Edad Promedio 35 años
ÁREA FINANCIERA			
# EMPLEADOS	CARGOS	FUNCIONES	OTROS
4	-Gerente Financiero -Cajero -Asistente contable -Digitador	Controlar los estados financieros de la empresa ingresos, egresos para su buena estabilidad empresarial.	Edad Promedio 30 años a 45 años
ÁREA DE PLANTA			
# EMPLEADOS	CARGOS	FUNCIONES	OTROS
	-Secretaria	Asistencia en la ejecución	Edad

2	-Mensajero	de los procesos organizacionales.	Promedio 25 años
ÁREA ADMINISTRATIVA			
# EMPLEADOS	CARGOS	FUNCIONES	OTROS
6	-Gerente administrativo -Bodeguero -Ayudante bodega -Transportista	Manejo de todos los procesos internos y áreas competentes como inventarios de bodegas, transporte y servicios generales.	Edad Promedio 18 a 45 años
ÁREA DE VENTAS			
# EMPLEADOS	CARGOS	FUNCIONES	OTROS
5	-Gerente de Ventas -Asistente de ventas	Cumplir con las políticas encaminadas al presupuesto anual de la empresa y clientes.	Edad Promedio 25 a 50 años

TABLA 2. Recurso Humano de Brunella S.A.

FUENTE: Área De Planta

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

3.5. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Para el análisis del problema formulado se ha basado la investigación en tres estudios conceptuales cuyas características detallarán los procedimientos a seguir con respecto a la recolección de información aplicada siendo estos:

3.5.1. Explicativa

Este estudio nos permitirá relacionar la causa (Unidad de Talento Humano) y el efecto (Maximización y Competitividad) con respecto al desempeño de estas variables en el entorno de la organización, es decir, analizará profundamente el problema detallando todos los factores que estén incidiendo en el accionar de la situación a través de ciertas técnicas prácticas que contribuyan a mejorar el proceso apoyándose en la realidad de la empresa y la percepción que posee por parte del cliente.

3.5.2. Observacional

Este nivel estará acoplado al diario vivir de la organización, al desempeño de todos los procesos, y a los resultados que se presenten. El estudio realizado estuvo enfocado en captar la mayor parte de información del relacionamiento de la organización tanto con sus clientes internos como externos, siendo más factible aplicarla ya que presenta los esquemas que se usan comúnmente sin alterar ningún factor hallado.

3.5.3. Correlacional

Este tipo de investigación está enfocada fundamentalmente en determinar el grado en el cual los cambios de una variable va estar ligada directamente con la otra, es decir, la incidencia se dará para las dos partes.

Esta técnica permitirá maximizar los tiempos de ejecución de los procesos ya que se observará el comportamiento que viene efectuando la variable y como la organización está respondiendo frente a eso.

3.6. MUESTRA TIPO Y CÁLCULO

La encuesta será aplicada a todo el personal operativo y administrativo de BRUNELLA S.A. que consta de nueve personas en horario de 8H00 a 16h00 respectivamente.

3.7. DISEÑO ESTADÍSTICO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

A través del análisis descriptivo se procederá a detallar si la hipótesis será de carácter afirmativo o a su vez nulo, este análisis se realizara de una manera cuidadosa pues en este incluirán todos los factores que se encuentran el medio y que manejan la situación de la información.

3.8. MÉTODOS DE ESTUDIOS PROPIOS DE CADA DISCIPLINA

Se aplicará estos métodos con el fin de que la aportación de información este enmarcada al esclarecimiento del problema:

3.8.1. Método Inductivo

Entra en juego el desempeño de la observación, como se relacione la información, como se la adapte al medio y sobre todo como se la analice con respecto a la solución del problema.

Este propondrá nuevos esquemas que favorezcan la utilización de ciertas herramientas que tengan como objetivo la maximización de recursos.

3.8.2. Método de Síntesis

Su base primordial es determinar o analizar la relación causa - efecto, con el fin de reestructurar los procesos que sean especificados en el problema, sin olvidar las consecuencias que esto conlleve.

3.9. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA OBTENER INFORMACIÓN

Como nivel primario se utilizará la observación directa para la recopilación de información de una forma clara y detallada, clasificando los distintos factores que determinan el comportamiento de las variables en el sistema organizacional.

Además se empleara las entrevistas para que el empleado comente que programas le gustaría que se implementen y en que procesos se debe reestructurar ya sea total o parcialmente de acuerdo a lo acontecido.

Para sustentar la primera parte se utilizara fuentes de información secundaria tales como libros, para determinar los procesos que deben ser aplicados e inducidos.

Otra fuente de gran incidencia organizacional será los esquemas que se encuentren en la red para acoplar características que vayan incidiendo en la mejora continua de la organización.

3.10. ORGANIZACIÓN, TRATAMIENTO Y TIPO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El proceso de análisis y tratamiento de información estará enfocado en facilitar el manejo de la información y su correcta interpretación por lo cual se aplicaría el siguiente esquema:

- Observación Directa
- Recolección y revisión de datos
- Diferenciación y traslado de la información
- Análisis Estadísticos
- Registros y comprobación
- Ajuste y complementación de datos
- Representaciones gráficas
- Emisión de datos ya procesados
- Retroalimentación

CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1. RESEÑA EMPRESARIAL

La empresa **BRUNELLA S.A.** actualmente de acuerdo a un contrato mercantil firmado con fecha 1 de Enero del 2005, fue nombrado distribuidor exclusivo de los productos producidos y fabricados por la empresa multinacional **UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.** para la comercialización de los mismos en las siguientes regiones o provincias:

Santo Domingo de Los Tsáchilas, Pichincha, Esmeraldas y Manabí.

- En la provincia de Santo Domingo de Los Tsáchilas, los cantones de Santo Domingo y la Concordia.
- En la provincia de Pichincha, los cantones Puerto Quito, Pedro Vicente Maldonado y San Miguel de Los Bancos.
- En la provincia de Esmeraldas, el cantón de Quinindé.
- En la provincia de Manabí, el cantón El Carmen.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa **BRUNELLA S.A.** es distribuidor exclusivo para las zonas geográficas asignadas en el contrato mercantil de las siguientes marcas:

CATEGORÍAS

Detergentes:

Capilares:

Jabones de Tocador:

Desodorantes:

MARCAS

Deja, Omo y Surf.

Sedal, Dove y Clear.

Rexona, Lux y Dove.

Axe, Rexona, Dove.

Cremas Faciales y Corporales:	Pond's, Dove y Vasenol
Margarinas:	Bonella y Dorina

El total de productos entre sus diferentes presentaciones y variantes son 324.

MERCADOS Y CLIENTES

La empresa **BRUNELLA S.A.** comercializa los productos de fabricación de la multinacional **UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.** hacia los siguientes segmentos de mercados: Mayoristas, Autoservicios, Comisariatos y Minoristas.

Esta cadena de distribución se encarga de vender los productos hacia los consumidores finales en los diferentes puntos de ventas.

- La cartera de clientes es de aproximadamente 1.820 distribuidos de la siguiente manera: 7% es decir 127 clientes están ubicados en los segmentos de mayoristas, autoservicios y comisariatos.
- El restante 93% de los clientes, es decir aproximadamente 1.693 se encuentran ubicados en el sector minoristas, estos son tiendas de barrios, despensas y mini comisariatos.

4.2. MARCO INSTITUCIONAL

4.2.1. Misión

La misión de **BRUNELLA S.A.** es satisfacer las necesidades diarias de nutrición, higiene, y cuidado personal con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida. Y un requisito clave es incorporar las expectativas de calidad de nuestros consumidores en nuestros productos.

4.2.2. Visión

Ser una empresa con liderazgo en el mercado de comercialización de productos de consumos masivos, con una alta excelencia en el desarrollo de competencias de nuestro talento humano, altos estándares de calidad en los productos y servicios.

4.2.3. Determinación de Principios Empresariales

Principio de Licitud y Lealtad.- Las informaciones no se recogen ni elaboran con procedimientos desleales o ilicitud, ni se utilizan con fines contrarios a los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas.

Principio de Exactitud.- Se exige a los afiliados que certifiquen la exactitud y pertinencia de los datos y los mantengan debidamente actualizados.

Principio de Finalidad.- Se han especificado y justificando plenamente los fines comerciales lícitos para los que se lleva la base de datos, porque ninguno de los datos es utilizado o revelado con un propósito incompatible con el especificado y porque el período de conservación de los datos no excede del necesario para alcanzar la finalidad con que se han registrado.

Principio de Acceso de la Persona Interesada.- Todo interesado puede obtener de inmediato y gratuitamente los datos que le interesan y obtener las rectificaciones o supresiones que correspondan.

Nuestros Clientes.- Trabajaremos para comprender y anticipar las necesidades de nuestros clientes, quienes son esenciales para el éxito de nuestro negocio.

Nuestros Colaboradores.- No permitiremos la discriminación por motivos de raza, género, edad, etnia, nacionalidad, religión y orientación sexual.

Socios Comerciales, Proveedores y Terceras Partes.-Trataremos de promover la aplicación de estos Principios Empresariales en todas nuestras relaciones comerciales.

Comunicaciones.- Continuamente tratamos de mejorar la calidad de nuestras comunicaciones con clientes, accionistas, vecinos, colaboradores y proveedores, al igual que con la sociedad como un todo.

Conducta Individual.- Esperamos los niveles más altos de conducta de todos nuestros colaboradores, sin importar el puesto que ocupen.

4.2.4. Determinación y definición de los valores

Respeto.- Este valor se asigna al reconocimiento de la dignidad de las personas, administración, etc., que supone un compromiso de aceptación y exigencias, entre los miembros de **BRUNELLA S.A.**, como en todas las relaciones con sus clientes y colaboradores.

Responsabilidad.- Es cumplir de forma autónoma y auto-disciplinaria, de acuerdo con sus capacidades y a los requerimientos de la organización, así como responder cabalmente por las consecuencias de las diversas acciones que ejecuta en la organización. En síntesis, hacerse cargo de las personas con quienes se trabaja y de los recursos que les han sido confiados.

Confianza y Lealtad.

- a) **Confianza.-** Es el reconocer y creer en el buen actuar que se construye sobre la base de las experiencias conjuntas. Es el juicio que hacemos acerca de la sinceridad, el compromiso y competencia de las otras personas, teniendo la certeza de lo que nosotros hemos prometido será cumplido. Como elemento del comportamiento congruente, transparente y honesto de las personas.

- b) Lealtad.-** Se entiende como un sólido sentido de compañerismo y compromiso con **BRUNELLA S.A.**, es decir la verdad, corregir, premiar o sancionar con justicia y equilibrio entre los intereses de la organización y de las personas.
- c) Profesionalismo.-** Es asumir el trabajo compartiendo la misión de la empresa, con responsabilidad, dando lo mejor de sí, con iniciativa y creatividad, autonomía y control de su propio trabajo, con orientación plena a la satisfacción del cliente, interno y externo; manifestando un alto interés por la actualización y desarrollo de nuevas competencias, en busca del mejoramiento de la empleabilidad y la excelencia.
- d) Participación, Innovación y Trabajo en Equipo**
- e) Participación.-** Es el derecho de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel, a estar informado, formar parte de las actividades de desarrollo e influir en las decisiones que los afectan directa e indirectamente.
- f) Innovación.-** Es el fomento, mejoramiento y rediseño de las prácticas de trabajo; es la incorporación de nuevas tecnologías y otras, potenciando la capacidad creativa de las personas para contribuir al desarrollo de la organización.
- g) Trabajo en Equipo.-** Es reconocer el aporte de cada uno de las personas al trabajo, de la diversidad de formas de sentir y pensar, de la creatividad y del respeto por el otro, generando un resultado que supera con creces los aportes individuales y enriquece la convivencia.

Transparencia y Probidad

- a) Transparencia.-** Es la congruencia entre el pensar, decir y actuar respecto de nosotros mismos y del entorno; actuando coherentemente con veracidad e información abierta y oportuna.

b) Probidad.- Es el valor que asignamos al actuar honestamente con **BRUNELLA S.A.**, con los compañeros de trabajo, proveedores, clientes, con respecto a la legitimidad vigente y al buen uso de los recursos.

Solidaridad.- Es reconocer las acciones de colaboración como elemento clave, donde todas las personas somos iguales valoradas y desarrollando nuestras identidades, asumimos el propósito y voluntad de construir.

Compromiso.- Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potenciando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

Puntualidad.- Se considera la puntualidad como valor fundamental para lograr los objetivos y metas.

Servicio.- Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

Simplicidad.- Es hacer las cosas más sencillas o fáciles en las actividades de **BRUNELLA S.A.**

Persistencia.- Es la tenacidad permanente para lograr nuestros propósitos.

Disciplina.- Coordinación eficaz y eficiente de los recursos de la empresa para lograr objetivos con la máxima productividad y calidad.

Actitud Mental Positiva.- Disposición de ánimo que induce a actuar proactivamente.

Flexibilidad.- Capacidad para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos del trabajo.

4.2.5. Objetivos Empresariales

Emprender programas de desarrollo institucional que fomente una cultura laboral apta para la consecución de las metas dirigidas hacia el engrandecimiento organizacional.

Maximizar el valor de los Recursos con un crecimiento sostenido laboral como comercial incrementando la rentabilidad a través de la fidelidad de los clientes colmando sus expectativas y necesidades adoptando la entrega del bien con calidad de servicio y mejoramiento continuo en sus procesos.

4.2.6. Políticas

Priorización de productos de alta calidad que fomenten el desarrollo institucional y social del medio.

Privilegios en la generación de valor institucional en los clientes impulsando el comercio local a grandes escalas.

Justificar el accionar empresarial con referencia al recurso laboral y los beneficios que este conlleve buscando el beneficio total durante un período de ejecución.

4.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

CUADRO DEL PERSONAL DE BRUNELLA S.A.

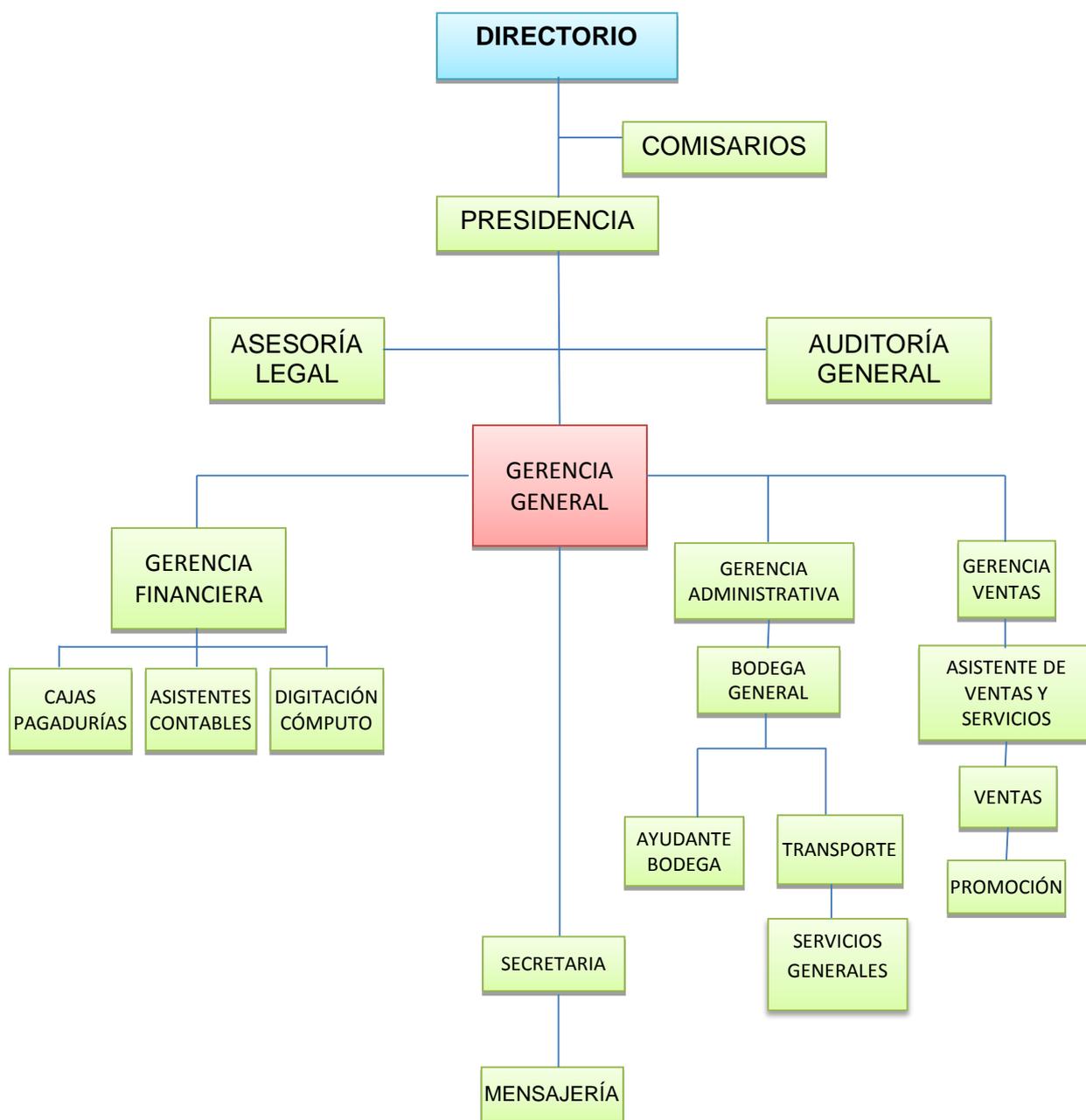


FIGURA 3. Organigrama Estructural de Brunella S. A.

FUENTE: Área de Planta

AUTOR: Amilcar Ocampos S., 2013

4.4. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

4.4.1. Introducción

Dentro de las actividades que la Presidencia ha determinado como básico es el contar con un departamento del Talento Humano, ya que el manejo del Recurso Humano no se encuentra bien definido dentro de la empresa, no tiene personal específico para las áreas, el ingreso del personal es rutinario, etc.

La falta del departamento ha creado un déficit a la hora de maximizar el recurso humano ya que este no se encuentra direccionado, ni se le da la importancia que requiere promoviendo que los empleados a cargo de la misma no den su mayor esfuerzo a favor de BRUNELLA.

Para conocer más a fondo la problemática que tiene la compañía BRUNELLA S.A. se procedió a aplicar una herramienta para identificar la situación actual que tiene la empresa con respecto al Recurso Humano, datos que servirán para tomar decisiones de cuál es el mejor camino a seguir para corregir, mejorar e innovar los procesos del Talento Humano.

4.4.2. IMPORTANCIA

Su importancia radica en el que a realizar este análisis se detectaran las falencias que a lo largo de este tiempo de ineficacia en el sistema del Talento Humano de la organización ha desgastado los procesos de producción produciendo esto ciertos agravantes que han fomentado un declive al momento de la evolución del empleado.

Dado esto el diagnóstico nos permitirá realizar un enfoque personalizado y objetivo sobre en qué campos de acción intervenir.

4.5. OBJETIVO

La efectividad del desempeño del recurso humano no depende exclusivamente de la organización, hay que determinar la calidad del aprendizaje y la forma en que sean satisfechas las necesidades organizacionales y de cómo contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización, siendo esto el objetivo estaría formulado de la siguiente manera:

Determinar que procesos de la organización necesitan una reestructuración y que herramientas se aplicarán para conseguir los resultados esperados.

4.6. TÉCNICA

La investigación de las necesidades del Recurso Humano promueve la elaboración de un diagnóstico que manifieste el estado real o situación actual del cliente interno de BRUNELLA S.A. es por eso que se aplicará una encuesta donde se detalle los aspectos fundamentales que permitan sentar una base para la creación de la Unidad de Talento Humano y las características que tendrán cada uno de ellos, para tener una idea general de los conocimientos del personal.

4.7. ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre los colaboradores - Permite el desarrollo de las potencialidades del empleado. - Existen técnicas de gestión empresarial. - Efectividad en los sistemas y procesos por lo que se reduce costos de operación. - Alinea al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento de la empresa. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe una escala de remuneraciones acorde a la labor realizada. - No existe Selección de Personal - Procesos obsoletos sin innovación. - No existe inversión para capacitación del personal.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de nuevos mercados. - Creación de nuevos puestos. - Capacitación del Recurso Humano - Innovación de tecnología. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restricción a las importaciones. - Competencia agresiva y desleal. - Incremento de impuestos. - Incursión al mercado de productos de menor costo.

4.8. TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN

4.8.1. Análisis General

La aplicación del DNC ha determinado que un alto porcentaje del personal se encuentra identificado con su labor en la organización, así como se siente satisfecho con las condiciones, políticas y objetivos que se están empleando en sus puestos de labor. Por otra parte se detectó que existen falencias complejas en la transmisión de información en el sistema organizacional, además de la falta de promoción de programas conjuntos entre todo el personal que motiven más la unidad empresarial

Por último se observa que se necesita urgentemente la intervención de una unidad de Talento Humano que se adapte al sistema operativo de la empresa para que se permitan direccionar programas eficaces y eficientes de mejora continua en los procesos de producción donde se involucre directamente al recurso humano sin que esto se perciba como un gasto.

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en BRUNELLA S.A.?

Tabla 3. Análisis de Experiencia Laboral

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Menos de 1 año	3	15,79%
De 1 a 5 años	11	57,89%
Más de 5 años	5	26,32%
TOTAL	19	100,00%

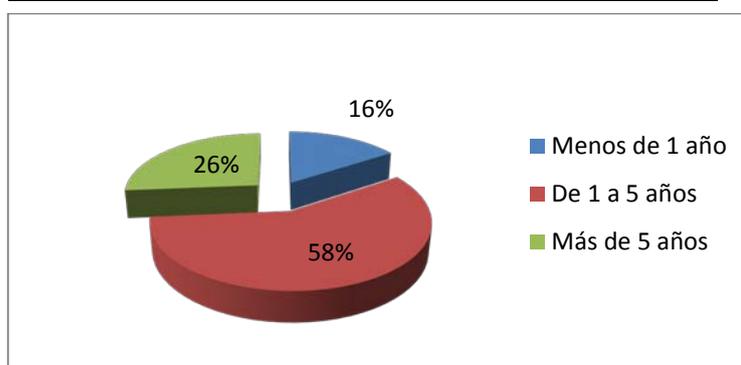


GRÁFICO 6. Análisis de Experiencia Laboral

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

El 57.89% del personal que labora en Brunella S.A., presenta un nivel de experiencia y conocimientos medio, ya que ha permanecido en la empresa por más de un año, mientras que un 15.79% tiene un conocimiento y experiencia mínimo pues su incorporación a la empresa es reciente, mientras que un 26.32% ha laborado un tiempo considerable por lo que su nivel de experiencia ha crecido favorablemente.

ANÁLISIS

La mayor parte del personal que labora en BRUNELLA S. A. cuenta con un grado medio de experiencia en sus puestos de labor, puesto que, ha permanecido un tiempo considerable en la misma donde se ha ido adaptando a las exigencias de la empresa, mientras que las nuevas incorporaciones a la empresa son escasas cuyo factor se la falta de un proceso de reclutamiento.

2. ¿Se siente cómodo con las condiciones de su lugar de trabajo?

Tabla 4. Análisis Condiciones del Trabajo

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Muy Satisfecho	2	10,53%
Satisfecho	15	78,95%
Insatisfecho	2	10,53%
TOTAL	19	100,00%

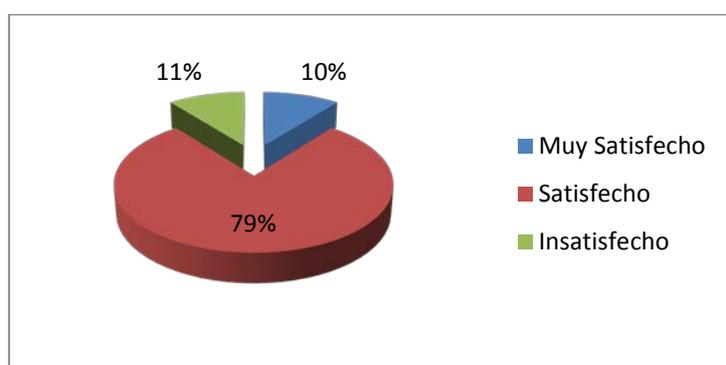


GRÁFICO 7. Análisis Condiciones del Trabajo

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta, el personal demuestra que se siente cómodo en su lugar y condiciones de trabajo con un 78.95%, mientras que un 10.53% cree que las condiciones laborales son de excelente calidad de acuerdo a varias perspectivas; sin embargo un similar porcentaje 10.53% no se siente cómodo con las condiciones laborables cuyos motivos pueden ser netamente económicos.

ANÁLISIS

La constante inversión que ha venido aplicando Brunella S.A. a su espacio físico de labores ha fomentado eficazmente la satisfacción del empleado hacia su lugar y puesto de trabajo de acuerdo a las expectativas creadas, transformando esto en cierta medida en eficiencia del personal y por ende en el aumento de índices de efectividad de la empresa.

3. ¿BRUNELLA S.A. cuenta con un Departamento de Talento Humano?

Tabla 5. Análisis del Departamento de Talento Humano

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	1	5,26%
No	18	94,74%
TOTAL	19	100,00%

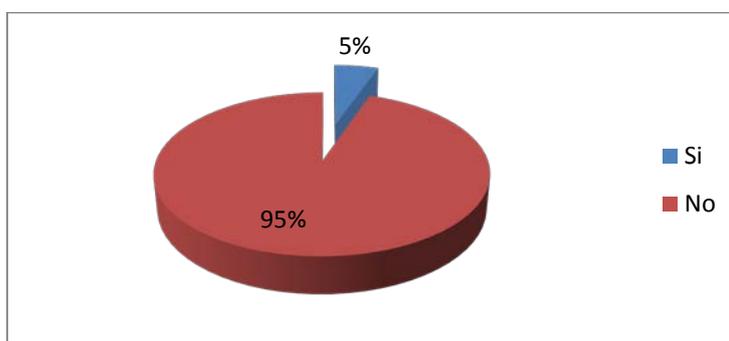


GRÁFICO 8. Análisis del Departamento de Talento Humano
AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

El 94,74% de la fuerza laboral de Brunella S.A. determina que no existe un departamento de talento humano, lo que ha motivado una falta de comunicación entre los niveles superiores e inferiores y un mínimo del 5,26 % informa que si existe aunque su respuesta está errada.

ANÁLISIS

El principal problema de Brunella S.A. es que no cuenta con departamento de Talento Humano, esto ha generado una serie de complicaciones en casi todos los procesos además de una falta de comunicación entre los niveles de operación siendo esto otro factor para que los empleados desconozcan totalmente sobre el tema.

4. ¿Su ingreso a BRUNELLA S.A. fue avalado por algún sistema de reclutamiento o selección de personal?

Tabla 6. Análisis Selección y Reclutamiento del Personal

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	6	31,58%
No	13	68,42%
TOTAL	19	100,00%

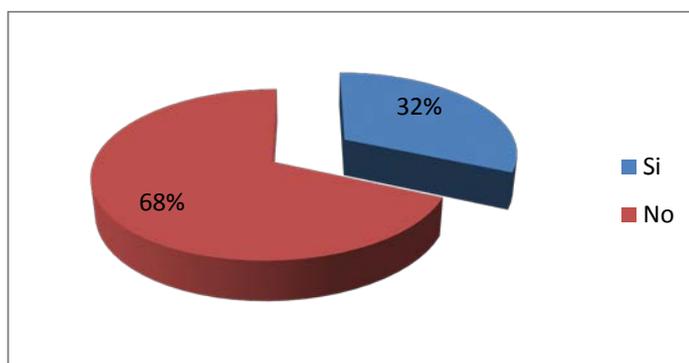


GRÁFICO 9. Análisis Selección y Reclutamiento del Personal

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

El 68 % del personal comunica que no realizó ningún tipo de formato de selección al ingreso a la empresa y un mínimo del 31.58 % informa que su ingreso si fue avalado por un sistema de reclutamiento.

ANÁLISIS

Brunella S.A. al no contar con un Departamento de Talento Humano, no determina eficazmente los procesos que requiere y que debe seguir para un correcto desempeño en todos sus niveles, y a su vez falta ese direccionamiento que permita minimizar recursos y generar utilidades a la empresa.

5. ¿Conoce usted sobre la descripción de su puesto de trabajo?

Tabla 7. Análisis Puesto de Trabajo

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	19	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	19	100,00%

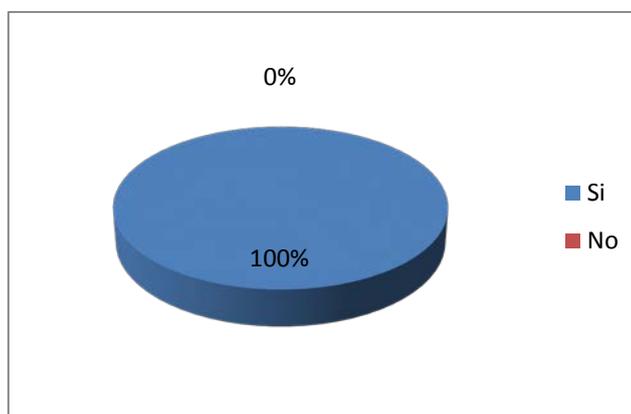


GRÁFICO 10. Análisis Puesto de Trabajo

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

La inserción al puesto de trabajo es positiva ya que el 100% de los empleados afirma que tiene conocimientos ya sean básicos o especializados sobre su labor y tareas a desarrollar.

ANÁLISIS

Pese a la falta de un direccionamiento conjunto del personal, Brunella S.A. ha sabido generar un valor agregado a su cliente interno, es decir, ha fomentado un índice de confiabilidad de sus empleados a través de un inserción laboral cien por ciento efectiva donde la exposición de los conocimientos hacia el personal ha sido su principal arma de confianza.

6. ¿BRUNELLA S.A. realiza evaluaciones de desempeño del personal?

Tabla 8. Análisis de Evaluación de desempeño

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Nunca	9	47,37%
Regularmente	9	47,37%
Siempre	1	5,26%
TOTAL	19	100,00%

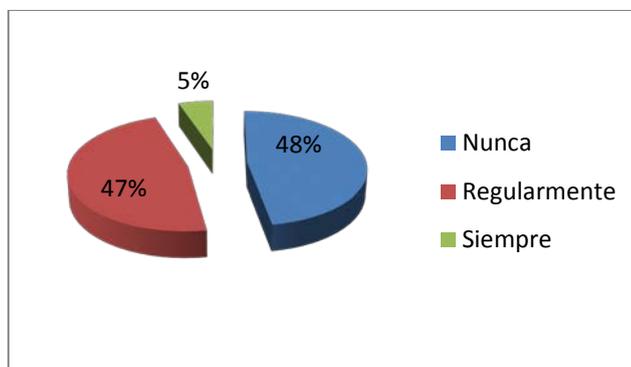


GRÁFICO 11. Análisis de Evaluación de desempeño

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

Existe división con respecto a la percepción de los empleados ya que el 47.5% establece que regularmente se realiza la evaluación, mientras que el otro 47.5% determina que nunca se aplica este sistema, lo que indica que no ha sido socializada esta herramienta administrativa; por último un porcentaje menor que es el 5% comenta que siempre se realizan periódicamente las evaluaciones.

ANÁLISIS

Brunella S.A. necesita urgentemente un Departamento de talento Humano que mejore la percepción de los empleados hacia esta grande herramienta de evaluación cuya aplicación beneficiaría a las dos partes consolidando el mejoramiento del recurso humano y todo su entorno laboral.

7. ¿Ha participado en algún curso de capacitación interno o externo?

Tabla 9. Análisis Participación Curso de Capacitación

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	18	94,74%
No	1	5,26%
TOTAL	19	100,00%

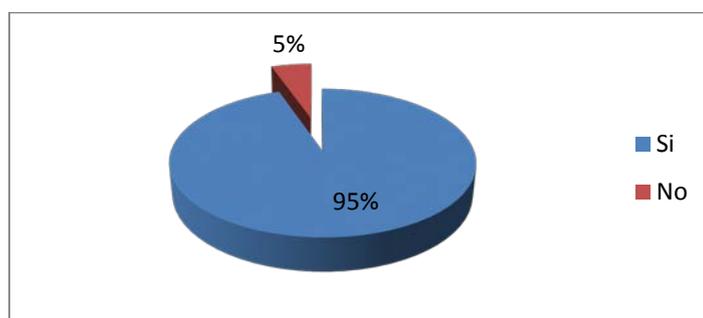


GRÁFICO 12. Análisis Participación Curso de Capacitación

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

Se determinó exitosamente que un 95% de los empleados ha participado en un proceso de capacitación regularmente, mientras que solo un 5% no ha tenido experiencia alguna en este tipo de cursos de capacitación que puede estar ligado al poco tiempo de labor en la organización.

ANÁLISIS

Brunella S.A. exitosamente el sistema de capacitación ha mejorado la percepción de los empleados hacia esta grande herramienta del mejoramiento del recurso humano ya que la mayor parte ha tenido experiencia en cursos de capacitación.

8. ¿En qué curso de capacitación le gustaría participar?

Tabla 10. Análisis Curso de Capacitación

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Tecnología	6	31,58%
Destreza y Habilidades	7	36,84%
Trabajo en Equipo	5	26,32%
Clima Organizacional	0	0,00%
Reglamentos	1	5,26%
Otros	0	0,00%
TOTAL	19	100,00%

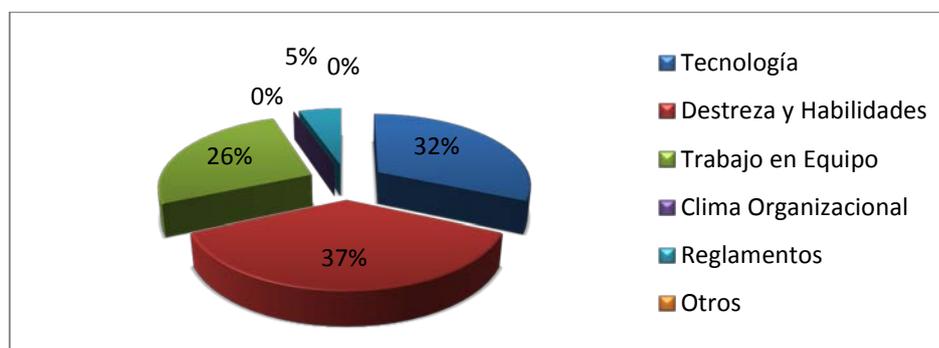


GRÁFICO 13. Análisis Curso de Capacitación

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

El 37% del personal desea ser capacitado en el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades que mejoren su futuro laboral, además un 32% desea capacitarse en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas para estar a la par del mercado y un 5% cree que se deberían impartir y reforzar los reglamentos institucionales mientras el 26% decide trabajo en equipo para mantener la jerarquía en el mercado.

ANÁLISIS

El personal ha determinado que prefiere cursos de desarrollo individual pues buscan que mejore su futuro laboral en todos los ámbitos, por otra parte no se ha dejado de lado la capacitación en innovación y tecnología ya que el medio comercial de hoy en día exige la utilización de estos sistemas en labores cotidianas.

9. ¿Conoce si Brunella S.A. cuenta con un sistema de remuneración de acuerdo al desempeño laboral?

Tabla 11. Análisis de Remuneración del Personal

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	5	26,32%
No	14	73,68%
TOTAL	19	100,00%

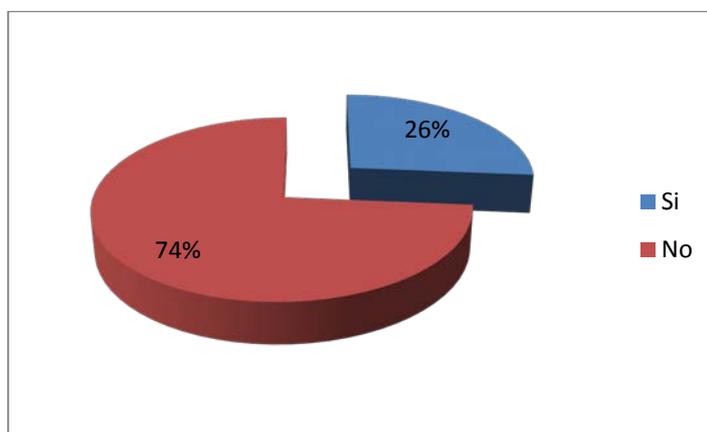


GRAFICO 14. Análisis de Remuneración del Personal

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

Existe un total desconocimiento sobre el tema ya que un 74% de los empleados afirma que no tiene noción sobre si se asigna o no remuneraciones que estén basadas en indicadores de productividad por falta de comunicación directiva, mientras que solo un 26% afirma que ha sido informado sobre dicho sistema.

ANÁLISIS

Definitivamente la falta de un Dirección del Recurso Humano provoca que los empleados no tengan noción sobre si se asigna o no remuneraciones que estén basadas en indicadores de productividad, esto puede estar dado porque la empresa no cuente con los procesos necesarios para realizar con frecuencia la aplicación de este tipo de programas en las áreas existentes.

10. ¿La calidad del trabajo realizado en su unidad o servicio es?

Tabla 12. Análisis Calidad Laboral

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Inaceptable	3	15,79%
Regular	5	26,32%
Aceptable	11	57,89%
TOTAL	19	100,00%

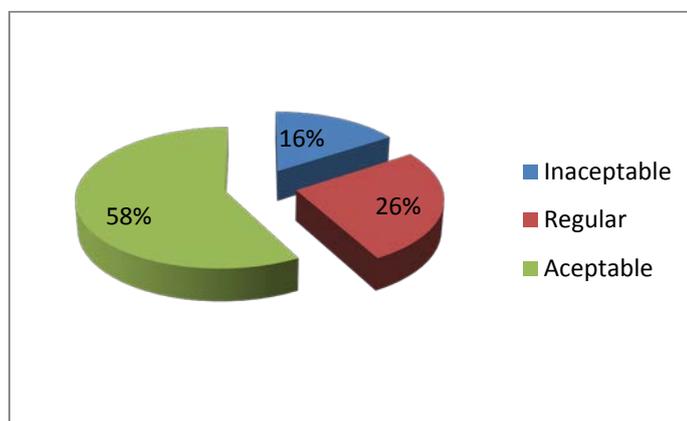


GRÁFICO 15. Análisis Calidad de Trabajo

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

El 58% de Brunella S.A. cree que su labor ejercida en la organización va de acuerdo a los parámetros establecidos pese a que no ha existido una evaluación del desempeño, un 26% determina que es regular de acuerdo a su percepción propia, mientras que un 16% determina que la labor es inaceptable debido a varios factores organizacionales.

ANÁLISIS

Al ser una pregunta de evaluación personal la información puede ser errónea debido a una falta de sinceridad, esta deberá ser corroborada a través de una evaluación o a través de indicadores de gestión y productividad.

11. ¿Tiene oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral califique?

Tabla 13. Análisis Situación Laboral

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
De 0 a 25	6	31,58%
De 26 a 60	8	42,11%
De 61 a 100	5	26,32%
TOTAL	19	100,00%

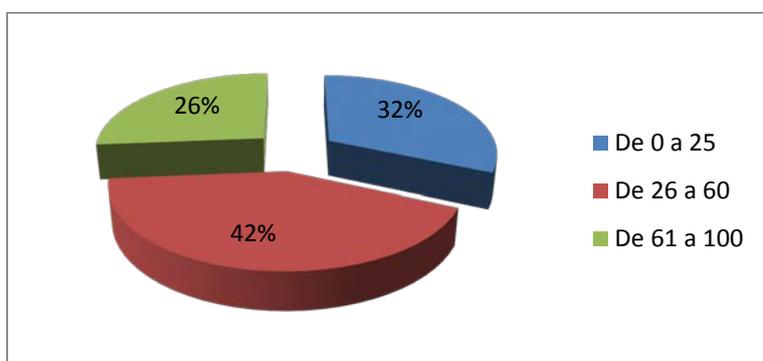


GRAFICO 16. Análisis de Oportunidades Laborales

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

Un 42% del personal de Brunella S.A. cree que si tiene espacio libre para poder seguir creciendo laboralmente en sus capacidades y acciones para alcanzar nuevas metas, mientras que un 26% cree que no encuentra demasiadas oportunidades para desarrollar su potencial.

ANÁLISIS

Pese a la falta de programas de capacitación el personal detalla que la empresa otorga el espacio necesario para que puedan desarrollar nuevas capacidades que les permitan seguir creciendo ya sea por experiencia laboral o por índices de productividad acorde a los nuevos requerimientos otorgados, sin que esto signifique que existe cierta problemática en algunos aspectos que algunos empleados vean como obstáculos para su desarrollo personal.

12. ¿Tiene conocimiento sobre los valores, políticas, misión y visión de la organización?

Tabla 14. Análisis de Valores Institucionales

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	8	42,11%
No	11	57,89%
TOTAL	19	100,00%

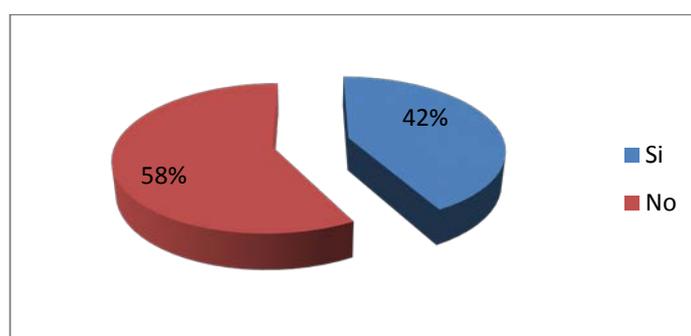


GRAFICO 17. Análisis Conocimiento Valores Organización

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

Se ha determinado que la empresa está involucrando de a poco al empleado a conocer sobre los parámetros principales que maneja la institución para que sean colaboradores de alcanzar los objetivos planteados ya que el 58% del personal está informado correctamente, por otra parte un 42% desconoce de esto lo que puede estar afectando al clima laboral de la empresa.

ANÁLISIS

Se ha determinado que existe una planeación en capacitación individual del personal ya que los empleados de antigüedad conocen a cabalidad las políticas con las que se maneja la empresa interna como externamente, sin embargo un alto índice del personal está fallando en dicho aspecto lo que genera un problema que si no es tratado a tiempo desembocara en problemas de eficiencia y efectividad empresarial.

13. ¿Existe trabajo en equipo dentro de su unidad?

Tabla 15. Análisis del Clima Laboral

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Nunca	0	0,00%
Regularmente	10	52,63%
Siempre	9	47,37%
TOTAL	19	100,00%

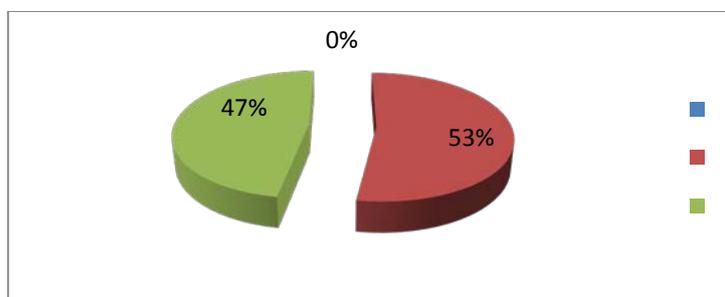


GRAFICO 18. Análisis Trabajo en Equipo

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

El 53% establece que casi siempre ha existido un trabajo grupal en la empresa encaminado a lograr los objetivos en común para beneficio de todas las partes y un considerable 47% sostiene que es casual este tipo de trabajos en el grupo empresarial donde se deben determinar los factores que promueven este análisis.

ANÁLISIS

La empresa maneja políticas de producción grupal por lo que esto ha favorecido a la unión del personal como lo demuestran de acuerdo a la percepción que tiene sobre sus tareas diarias en la empresa, mientras existe un grupo considerable que cree que se debe mejorar dicha labor grupal con la implementación de nuevas herramientas y canales de comunicación que involucren a todos los actores.

14. ¿En general, se siente cómodo laborando en BRUNELLA S.A.?

Tabla 16. Análisis de Satisfacción Laboral

VARIABLES	Nº DE RESPUESTAS	%
Si	18	94,74%
No	1	5,26%
TOTAL	19	100,00%

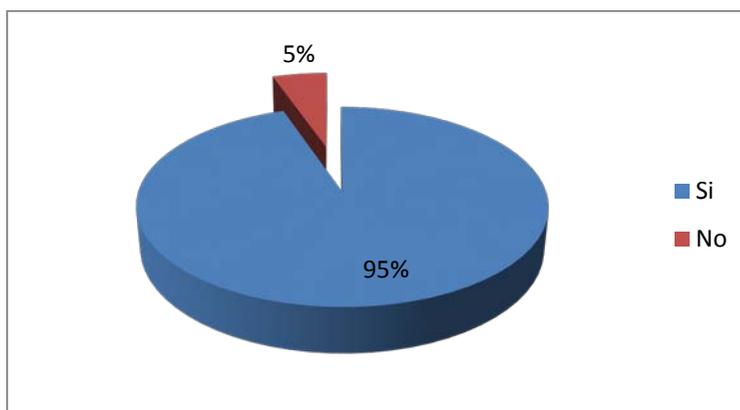


GRAFICO 19. Análisis Clima Laboral

AUTOR: Amilcar Ocampos S.

INTERPRETACIÓN

El 95% del personal de Brunella S.A. opina que debido a las condiciones vigentes o a las que pueden ser implementadas en favor de ellos se sienten cómodos en la empresa y un 5% opina que no está de acuerdo esta situación puede estar dada por algún descontento salarial, personal, laboral, etc.

ANÁLISIS

Pese a que la empresa presenta falencias en determinadas situaciones, la mayoría del personal está a gusto en su puesto de trabajo acoplándose al sistema empresarial vigente y esperando por nuevas oportunidades de desarrollo personal como institucionalmente. Sin embargo hay empleados que no aprueban el manejo institucional pues presentan un minoritario descontento en las labores que realizan diariamente.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. RESOLUCIÓN

RESOLUCIÓN No. RHBRU – 2013 – 003

EL PRESIDENTE REPRESENTANTE DE BRUNELLA S.A.

CONSIDERANDO:

Que mediante designación aprobada con los votos necesarios por la asamblea ordinaria efectuada el 12 de noviembre del año en curso a las 19h00 fue nombrado el señor Hugo Pérez Navarro como presidente general y representante legal de BRUNELLA S.A.

Que dentro de las políticas empresariales aprobadas mediante Resolución No. RHBRU – 0092012 de fecha 15 de agosto del presente año, establece dentro los requisitos la implementación de la Unidad de Talento Humano considerando y determinando que el Recurso Humano deberá capacitarse y evaluarse de acuerdo a las funciones emprendidas.

Que el presupuesto para el año operativo aprobado mediante asamblea realizada el 12 de abril del 2013, provee los fondos necesarios para invertir en talento humano para el personal de BRUNELLA S.A., en el presupuesto administrativo general se contempla la Unidad de Talento Humano.

Que de acuerdo a las nuevas tendencias y enfoques del mercado laboral, la Unidad de Talento Humano es una herramienta indispensable para lograr el mejoramiento continuo de los procesos de producción de BRUNELLA S.A., es indispensable que el Recurso Humano se dirija con el fin de otorgar un desarrollo de habilidades y destrezas en función de la eficiencia y eficacia organizacional.

Que en uso de las atribuciones que le da ser representante legal de BRUNELLA S.A. y bajo Resolución No. RHBRU–2013-003

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Implementar la Unidad de Talento Humano, para funcionarios y trabajadores de BRUNELLA S.A. con la finalidad de mejorar los Procesos de mejoramiento continuo del Talento Humano que se describe a continuación:

5.2. Introducción

La Globalización hoy en día a creado un mercado competitivo muy complejo, que evoluciona constantemente de acuerdo a las condiciones que se presenten y como estas pueden ser adaptadas o consumidas en su totalidad. Este avance ha propiciado que las empresas en general busquen estar a la par con el mercado común, traten de acoplarse a los nuevos sistemas ya sean corporativos, tecnológicos, laborales que se vienen presentando y mutando fugazmente.

El mercado actual obliga a las empresas a mejorar su valoración de competitividad, es decir, busca mejorar su calidad que oferta hacia el medio para obtener la eficiencia y eficacia planteada, basando su desarrollo en el potencial humano calificado y capacitado para acoplarse a condiciones que se presentarán constantemente.

El recurso humano que está en constante interacción necesita obligatoriamente buscar nuevos esquemas de evolución, transformar sus responsabilidades, fortalecer sus capacidades, para que así le permitan sistematizar nuevos procedimientos, maximizar recursos, fomentar calidad, incrementar productividad, etc. enfocado en cumplir a cabalidad los parámetros que de igual manera irán elevando su valoración.

El contar con una Unidad de Talento Humano promoverá este tipo de alternativas sirviendo como una herramienta e instrumento organizacional de gran alcance corporativo con el fin de desarrollar y potencializar las competencias y actitudes del personal, que se generen nuevos retos para duplicar los logros a través de una mejora continua de los procesos para que dicha herramienta se convierta en una inversión de calidad y no un gasto corporativo.

5.2.1. Objeto

Establecer y Desarrollar los procesos y técnicas que conformarán la Unidad de Talento Humano con el fin de dotar a BRUNELLA S.A. de una herramienta de aplicación directa y eficaz.

5.2.2. Alcance

Estará orientado a todo el personal de la empresa a BRUNELLA S.A., en conformidad con el Plan Organizacional elaborado anualmente.

5.2.3. Definiciones

2.4.2. Talento Humano.- Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

3.4.2. Detección de Necesidades.- Determina las falencias o limitaciones que tiene BRUNELLA S.A y que están incidiendo directamente en el accionar laboral, produciendo la deficiencia y baja productividad.

4.4.2. Instrumentos.- Generalmente se emplea las encuestas por la facilidad de aplicación y la contundencia de la información recolectada de acuerdo a la necesidad planteada.

5.2.4. Referencia Normativa

Estará regido por las normas y políticas internas promulgadas por BRUNELLA S.A., las mismas que estarán basadas en términos legales regidos por el Código del Trabajo.

5.2.5. De los Responsables

2.4.2. Presidente.- Su nivel de alta dirección lo faculta para promover la autorización, ejecución y aplicación de proyectos y programas necesarios en BRUNELLA S.A.

Dentro de sus obligaciones se encuentran:

- Instituir la Unidad de Talento Humano.
- Determinar las normas que regirán y los instrumentos de aplicación que serán utilizados en la Unidad de Talento Humano.
- Verificar que se cumpla el objetivo de la Unidad de Talento Humano y a su vez evaluar su impacto.
- Desarrollar y promover nuevas técnicas de aplicación y evaluación de programas de capacitación dentro de la institución.
- Elaborar un Plan de Capacitación que deberá ser aplicado de acuerdo a la necesidad detectada con todos sus componentes y a su vez gestionar el presupuesto destinado que permita alcanzar la meta deseada.

3.4.2. Gerente General.- Su función será la de asesorar y colaborar con la ejecución de la Unidad de Talento Humano previa autorización dictada por su superior.

Al Gerente se le otorgará las siguientes responsabilidades:

- Gestionar operativamente la Unidad de Talento Humano siempre desenvolviéndose en el marco de las normas planteadas.
- Llevar un control y registro de la detección de las necesidades halladas por parte de la organización.
- Asistir con la elaboración del Programa general de Implementación.
- Programar los eventos de capacitación de acuerdo al presupuesto y al plan anual empresarial.
- Conocer y evaluar el impacto de los resultados que genere la ejecución del programa y sustentar dichos resultados en un campo de acción organizacional.

5.2.6. Políticas de Implementación

La Unidad de Talento Humano tendrá como prioridad determinar la detección de las necesidades empresariales que permitan la elaboración y ejecución de un plan organizacional de alcance general.

Se basará en las siguientes formalidades:

2.4.2. Ente de Ejecución.- La implementación de la Unidad será ejecutada por la alta dirección propuesta, según las disposiciones del sistema, o a su vez, la empresa adquiere los servicios de terceros, proveedores que generen el programa solicitado.

3.4.2. Presupuesto.- El recurso económico que demande la implementación de la Unidad debe estar contemplado en el presupuesto general de BRUNELLA S.A., este podrá ser modificado si se presentan las condiciones necesarias para hacerlo y previa autorización de la alta dirección.

4.4.2. Evaluación.- El programa será evaluado por la presidencia o por la gerencia general o un ente particular designado, para determinar el impacto y cumplimiento satisfactorio que se obtuvo frente a los capacitados, de acuerdo al tema desarrollado y a su aplicación en la empresa.

5.4.2. Restricción.- A menos que se emita un informe desfavorable por parte de la alta dirección, no existirá restricción alguna para la implementación de la Unidad.

6.4.2. Días y Horarios.- Serán designados por los ejecutores de la implementación con la coordinación del responsable o autoridad competente

7.4.2. Duración.- El que se estime necesario por el órgano aplicador.

8.4.2. Socialización.- Se utilizarán los canales efectivos y formales de comunicación con un plazo prudente de información para que los programas puedan ser asimilados de manera total por los empleados.

9.4.2. Costos Adicionales.- Solo se aplicarán si la implementación de la Unidad requiere un aporte adicional de cualquier índole a la propuesta.

5.2.7. Del Procedimiento

2.4.2. Unidad de Talento Humano.- Ente empresarial encargado que promueve el desarrollo y mejoramiento del Recurso Humano, en busca de la optimización de recursos y la consolidación de la efectividad y eficacia del empleado en sus labores diarias.

3.4.2. Objetivo.- Mejorar la calidad del servicio en **BRUNELLA S.A.** a través de la transformación actitudinal y actitudinal del empleado acoplándolo a nuevas tecnologías del medio para así alcanzar la eficiencia y eficacia de la empresa, generando una maximización de recursos y desarrollando una competitividad absoluta para promover una satisfacción interna como externa.

4.4.2. Principios.- La Unidad de Talento Humano se sustentará en los siguientes principios:

- a) Unicidad.-** Propone fusionar un sinnúmero de métodos, técnicas, normas, procedimientos, etc., con el fin de buscar el desarrollo continuo del Recurso Humano.
- b) Inversión.-** Orientado a buscar la excelencia del Recurso Humano, con el fin de que los réditos organizacionales sean el valor agregado de BRUNELLA S.A.
- c) Especificidad.-** La implementación de la Unidad de Talento Humano deberá ser encaminado específicamente a solventar las necesidades halladas a través de procesos técnicos y personalizados de mejoramiento continuo.
- d) Sistemático.-** Se realizará una detección de necesidades a través de herramientas evaluativas que muestren los esquemas a seguir en las labores cotidianas del empleado, para lograr alcanzar la mejora del ser individual como de BRUNELLA, en conjunto.
- e) Responsabilidad.-** Todos los integrantes del proceso adquieren la misma responsabilidad individual y organizacional.

5.4.2. Componentes de la Unidad.- Estará integrado por los siguientes componentes:

- a) Detección de Necesidades
- b) Planeación de la Implementación
- c) Ejecución y desarrollo del programa
- d) Evaluación del proceso
- e) Medición del efecto de los resultados

5.2.8. Procedimiento para la Detección de Necesidades

2.4.2. Detección de Necesidades.- La Gerencia General realizará un inventario de las necesidades o falencias que este presentando en BRUNELLA ya sean actuales o que vengan desencadenando problemas pasados. Este estudio se lo hará a nivel de áreas de planta y operativa, teniendo en cuenta la expansión del programa si se llega a determinar otras carencias. Se debe hacer una relación de todos los directivos que hay en la empresa, y señalar cuál es el desajuste real y teórico de las necesidades de la empresa. El análisis detallado permite conocer el rendimiento que presentan las personas de acuerdo con sus capacidades en los puestos que están ocupando.

En definitiva, se mide el potencial y el grado de avance que puede ser esperado en sus labores. Se logrará esta determinación en base a estándares previamente diseñados para tal efecto, y así se logra que sea lo más objetivo posible.

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- a. **Establecimiento de la Situación Ideal (SI):** Que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- Descripción de puestos
- Manuales de procedimientos y de organización
- Planes de expansión de la empresa
- Nuevas o futuras necesidades de desempeño cuando hay planes de cambio.

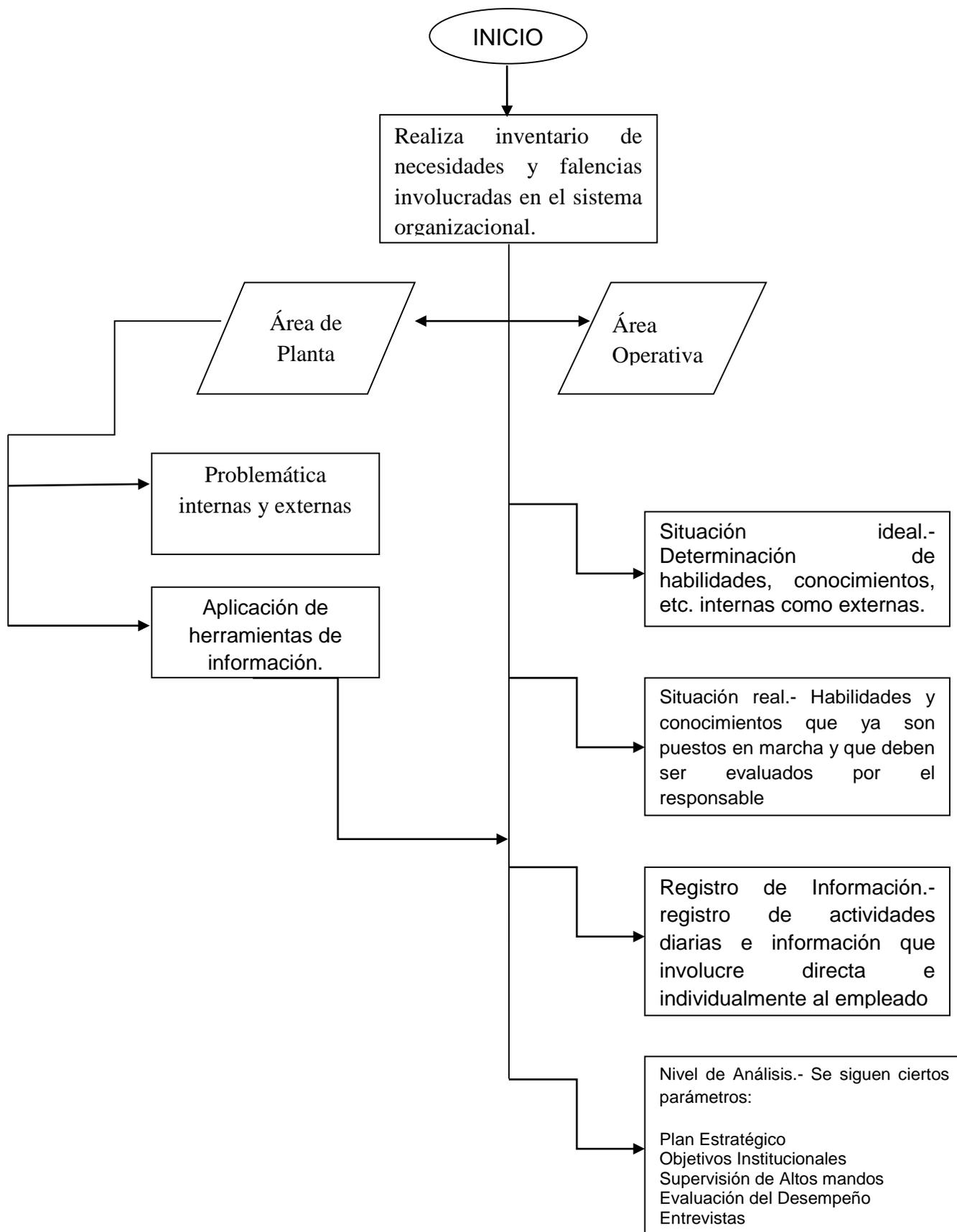
b. Descripción de la situación real (SR): Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes en cuanto a los indicadores mencionados.

c. Registro de información: Es necesario contar el instrumento inventario de recursos humanos, en el que se registrará la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que el registro asiente información individual de las personas capacitadas.

d. Niveles de Análisis.- Se pueden considerar los siguientes parámetros para la detección de necesidades:

- a) Plan estratégico de BRUNELLA
- b) Objetivos Institucionales
- c) Supervisión de Altos Mandos
- d) Evaluación del desempeño
- e) Encuestas y entrevistas

3.4.2. Flujograma Detección de Necesidades



4.4.2. Planificación de la Unidad.- Preparar el plan de implementación para atender las necesidades determinadas, incluyendo las herramientas necesarias que sean aplicables al diagnóstico y cuyo propósito este enmarcado en cumplir con los estándares que se han fijado o que se reformularán de acuerdo a la evaluación planificada. La implementación se centra en el mejoramiento del desempeño de la persona en su labor actual y en lo que se necesita para su crecimiento así como en su desarrollo, esta planificación debe estar relacionada con el trabajo y los objetivos anuales de BRUNELLA S.A.

5.3. PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

De acuerdo a lo promulgado en la resolución y a la detección de necesidades aplicada, la Dirección General ha decidido implementar dicho departamento en base a la siguiente estructura:

- a. Descripción de Puestos
- b. Reclutamiento y Selección de Personal
- c. Evaluación del Desempeño
- d. Capacitación

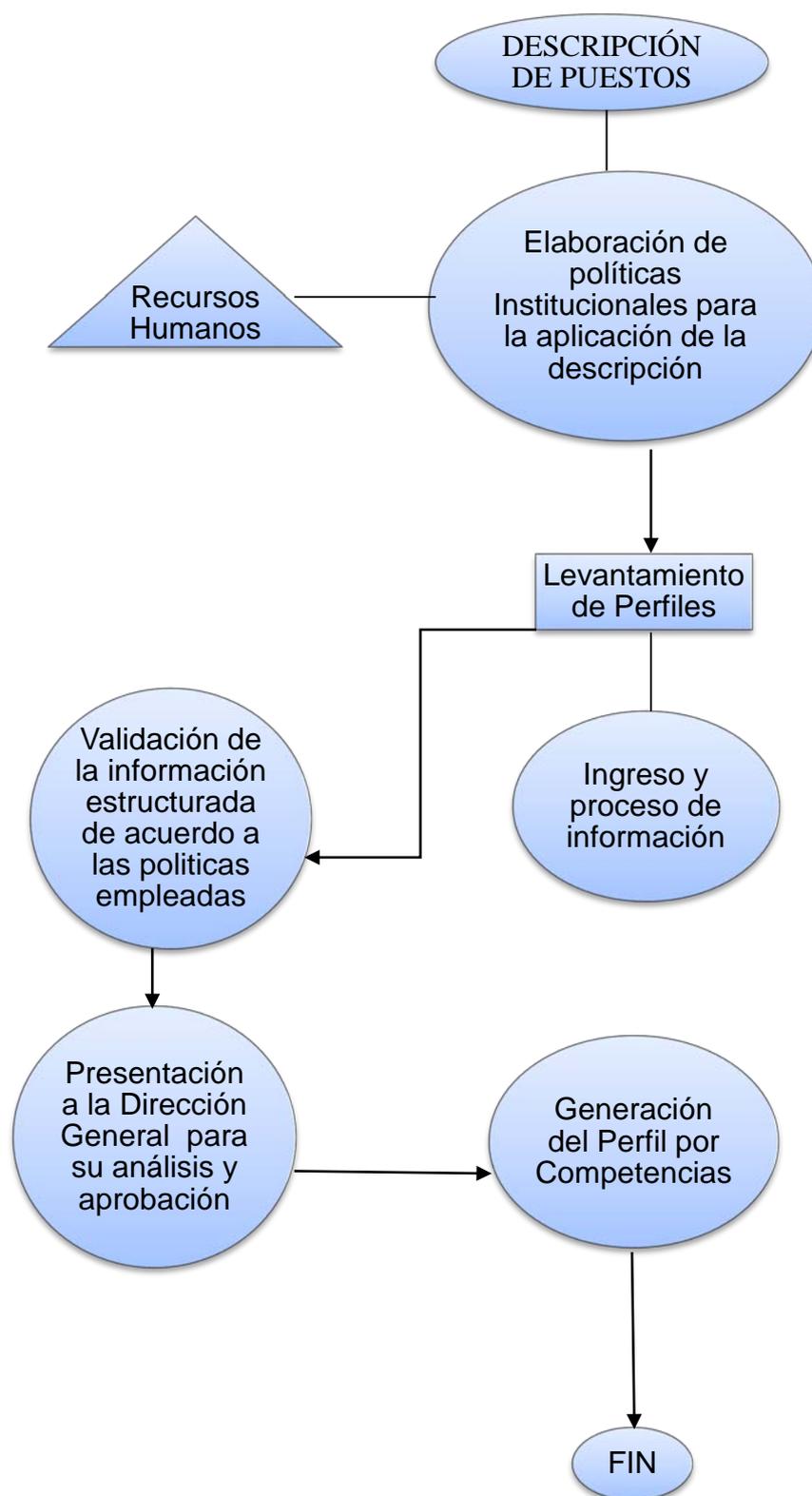
5.3.1. Descripción de Puestos.- La administración del sistema de clasificación contendrá el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

2.4.2. Proceso

- a. Se deberá contar con un organigrama aprobado por la Gerencia, mismo que ilustrará el mapa estructural de la empresa y se revisará anualmente para mantenerlo actualizado.
- b. La Gerencia de cada departamento es el responsable de proporcionar la información al departamento de Talento Humano, con el fin de indicar la estructura ideal del área.

- c. La creación o modificación de las descripciones de los cargos será responsabilidad del Departamento de Talento Humano.
- d. La descripción del puesto será la base para el ingreso de un nuevo colaborador.
- e. El Jefe Departamental será el responsable de reportar al Departamento de Talento Humano cualquier eliminación y/o modificación de las funciones de su personal a cargo, para que sean incluidas en la descripción del puesto correspondiente
- f. El perfil que indica la descripción del puesto será referencia fundamental para el proceso de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño, entre otros.

3.4.2. Flujograma Descripción de Puestos



5.3.2. Reclutamiento y Selección de Personal

2.4.2. Reclutamiento

Es importante acotar que antes de empezar con el proceso de reclutamiento y selección, el puesto requerido debe contar con un perfil definido.

El principal aspecto a considerar es asegurar la transparencia en todas las etapas del proceso.

Es importante reclutar un número suficiente de candidatos, tanto internos como externos, y así seleccionar efectivamente a los que pasarán a la etapa de selección.

3.4.2. Proceso

Para que el Departamento de Talento humano efectúe un reclutamiento interno como externo se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Registros del personal y sus habilidades, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- b. Revisión de los resultados de las evaluaciones del trabajo, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- c. Revisión de la capacitación recibida por parte de los empleados con lo que puede contribuir a cubrir dicha vacante.

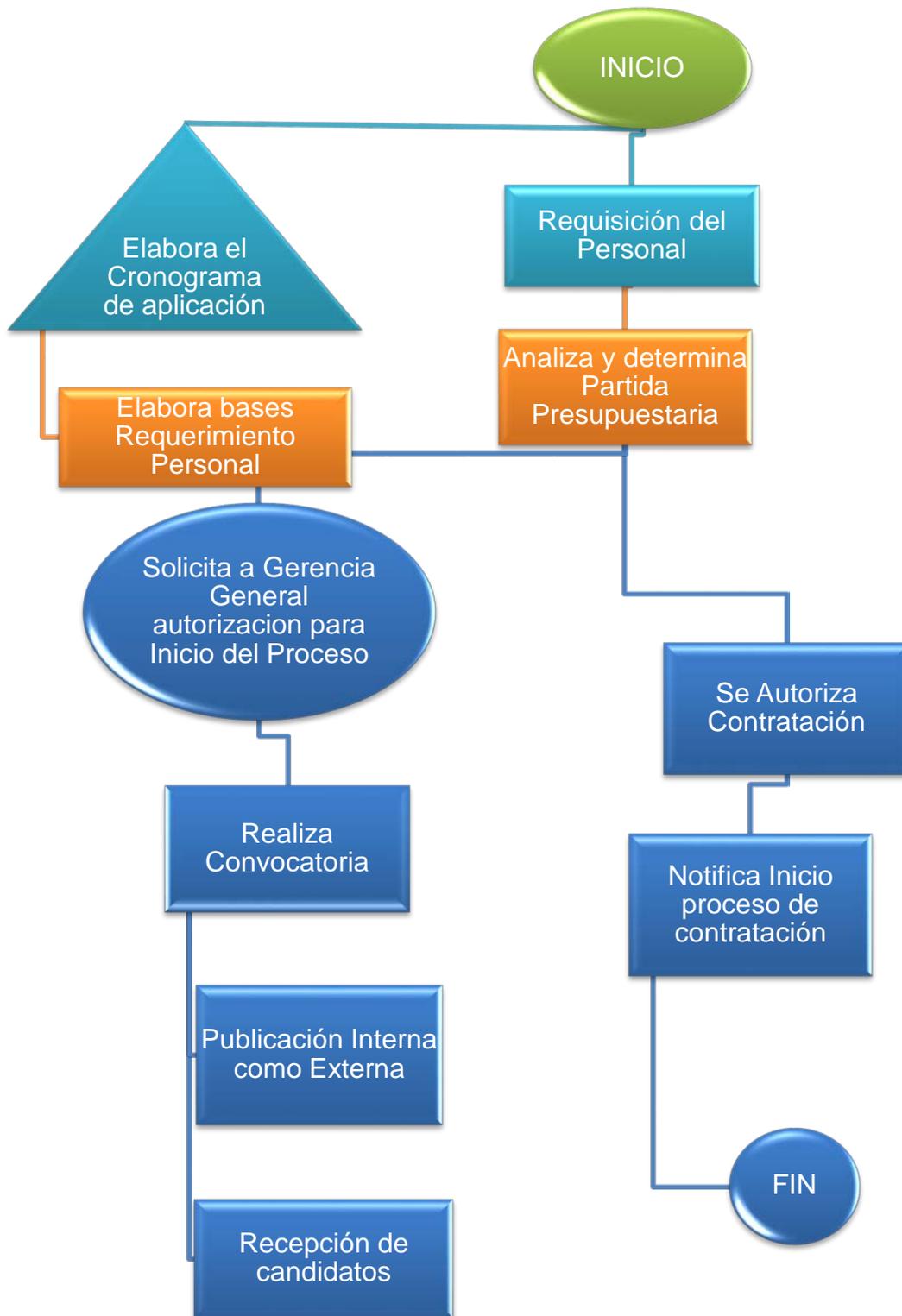
Entre las fuentes de reclutamiento externo se deben considerar las siguientes:

- d. Candidatos espontáneos: Entregan su currículum en la empresa o lo envían a través de un apartado postal o correo electrónico.
- e. Referenciados de los empleados de la empresa: Los empleados de una empresa pueden referenciar a personas para ocupar las vacantes.

- f. Anuncios de prensa: Los anuncios de prensa sirven para buscar candidatos.
- g. Agencias de empleos: Son empresas que se dedican a reclutar personal para cubrir una necesidad de una Organización.
- h. Instituciones educativas: Las universidades, los institutos técnicos y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

Una vez finalizado el reclutamiento de candidatos al puesto de trabajo se inicia la selección de personal en base a entrevistas y test, tanto psicológicos como técnicos.

4.4.2. Flujograma de Reclutamiento



5.3.3. Selección

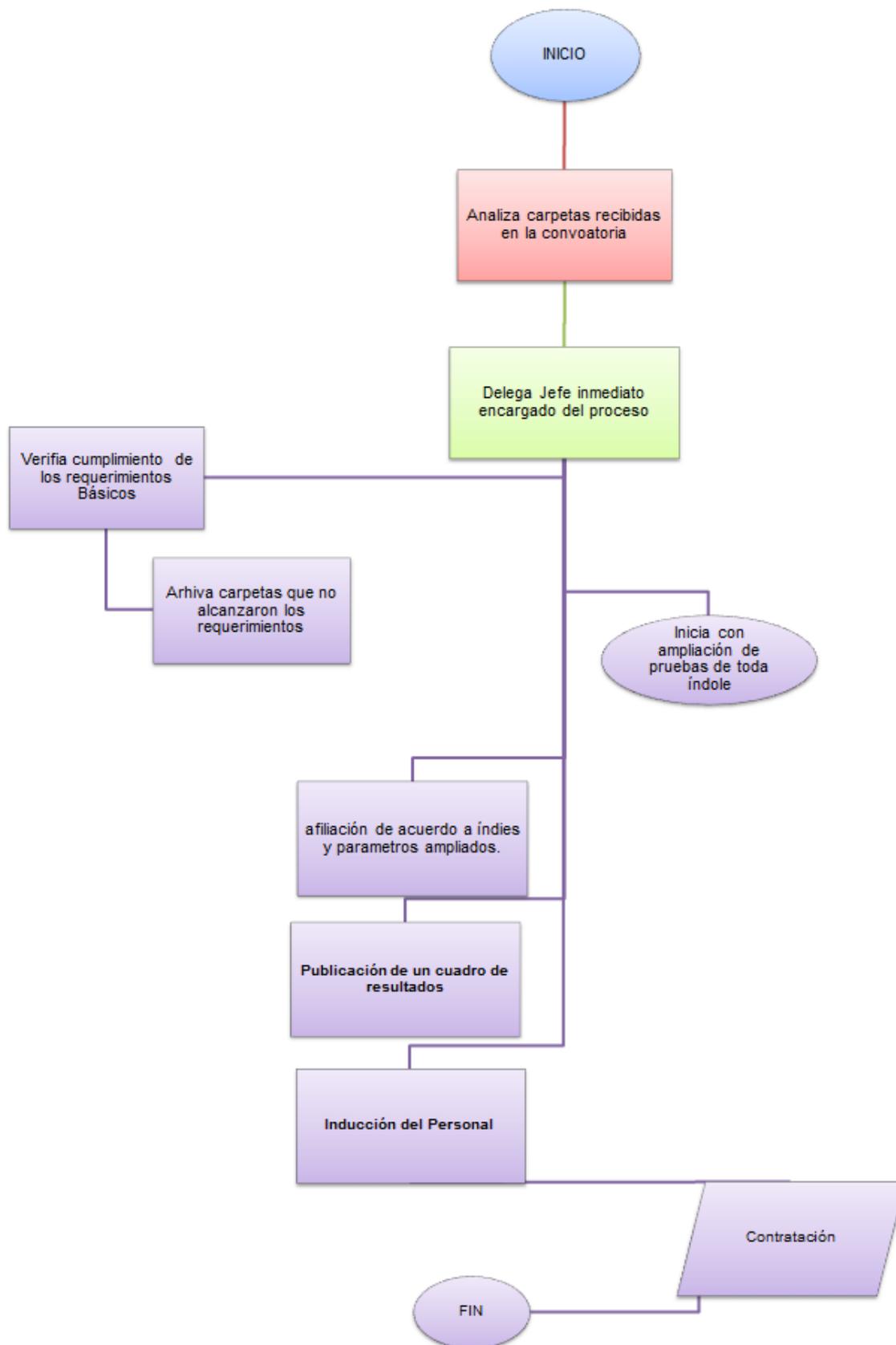
De acuerdo a los índices y resultados que se generen administradas a través de las políticas, métodos y procedimientos que evalúen la idoneidad del aspirante; pasando al siguiente escalón como es la selección de acuerdo a los parámetros que se establecieron tanto en la descripción de puestos como en el reclutamiento. Sin embargo se debe tomar muy en cuenta el tipo de vacante que se va a llenar pues debe estar debidamente especificada estructural como funcionalmente.

5.3.3.1. Proceso

Dicho esto se seguirá los siguientes parámetros:

- a. Todo aspirante debe someterse al proceso de selección.
- b. Se deberá explicar a los aspirantes las necesidades de la Empresa, de manera clara para no crear falsas expectativas.
- c. Las carpetas de los posibles candidatos con su respectiva información, debe ser manejada únicamente por el personal del Departamento de Talento Humano.
- d. Las pruebas deberán incluir exámenes psicométricos, tanto de inteligencia como de personalidad, y exámenes técnicos que evalúan conocimientos específicos para el puesto en cuestión.
- e. La decisión del mejor postulante se la realizará conjuntamente con las Gerencias involucradas y el Departamento de Talento Humano.
- f. El Departamento de Talento Humano, de acuerdo a las necesidades, debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo.
- g. De acuerdo al área el Departamento promulgará los resultados con el fin de beneficiar al mejor evaluado.

5.3.3.2. Flujograma de Selección



5.3.4 Evaluación de Desempeño

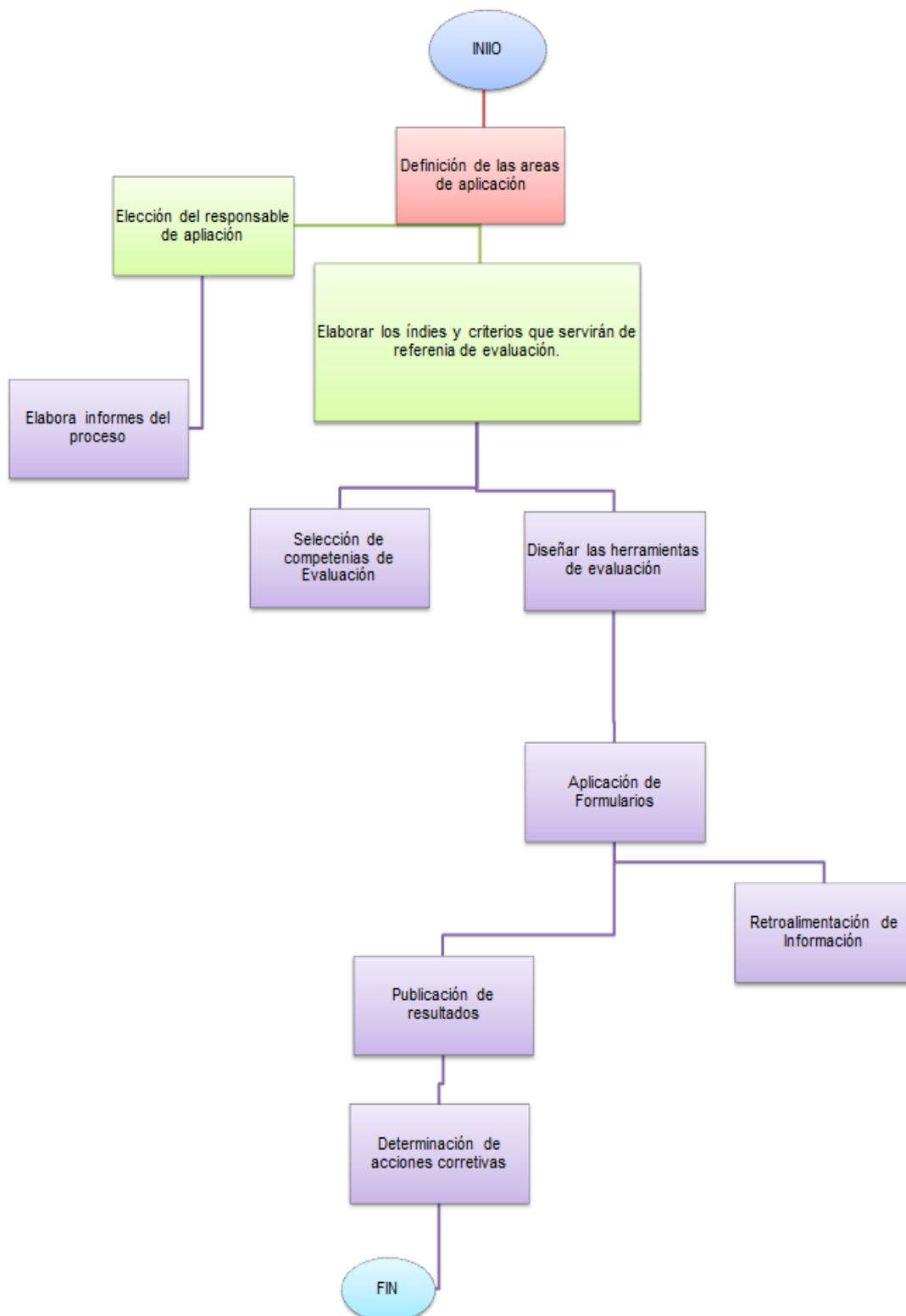
Esta unidad tiene como función principal la de analizar bajo las normas, técnicas, políticas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a determinar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los colaboradores en función de los fines empresariales.

5.3.4.1. Proceso

- a. El Departamento de Recursos Humanos será responsable de la asesoría, establecimiento de criterios, desarrollo del procedimiento y los medios para realizar la Evaluación de Desempeño al personal de la empresa.
- b. La Evaluación del Desempeño será uno de los principales indicadores para la planeación, desarrollo del diagnóstico de necesidades de capacitación y políticas retributivas.
- c. El Evaluador realizará una entrevista de Evaluación del Desempeño, al colaborador donde deberá darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño.
- d. La valoración y entrevista de la Evaluación del Desempeño a cada colaborador será responsabilidad del evaluador (Jefe de Área).
- e. La Evaluación del Desempeño será aplicada a cada colaborador por lo menos una vez al año.
- f. El Evaluador realizará una entrevista de Evaluación del Desempeño, al colaborador donde deberá darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño.
- g. El trabajador que desee realizar una apelación de Evaluación tendrá un plazo de 3 días hábiles a partir de la fecha en que recibe la evaluación y deberá respetar el procedimiento que corresponde.
- h. El Evaluador deberá proponer un plan de acción medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- i. La evaluación tendrá una calificación cualitativa y otra cuantitativa, las que darán como resultado la situación real de cada empleado. Para esto se ha considerado seis factores a evaluar y que tendrá una valorización de 16% c/u, a excepción del primero que vale 20%, de esta manera se totalizara un 100% para la evaluación.

5.3.4.2. Flujograma de Evaluación



5.3.5 Capacitación

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en su puesto de trabajo. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para ser justificada. Deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

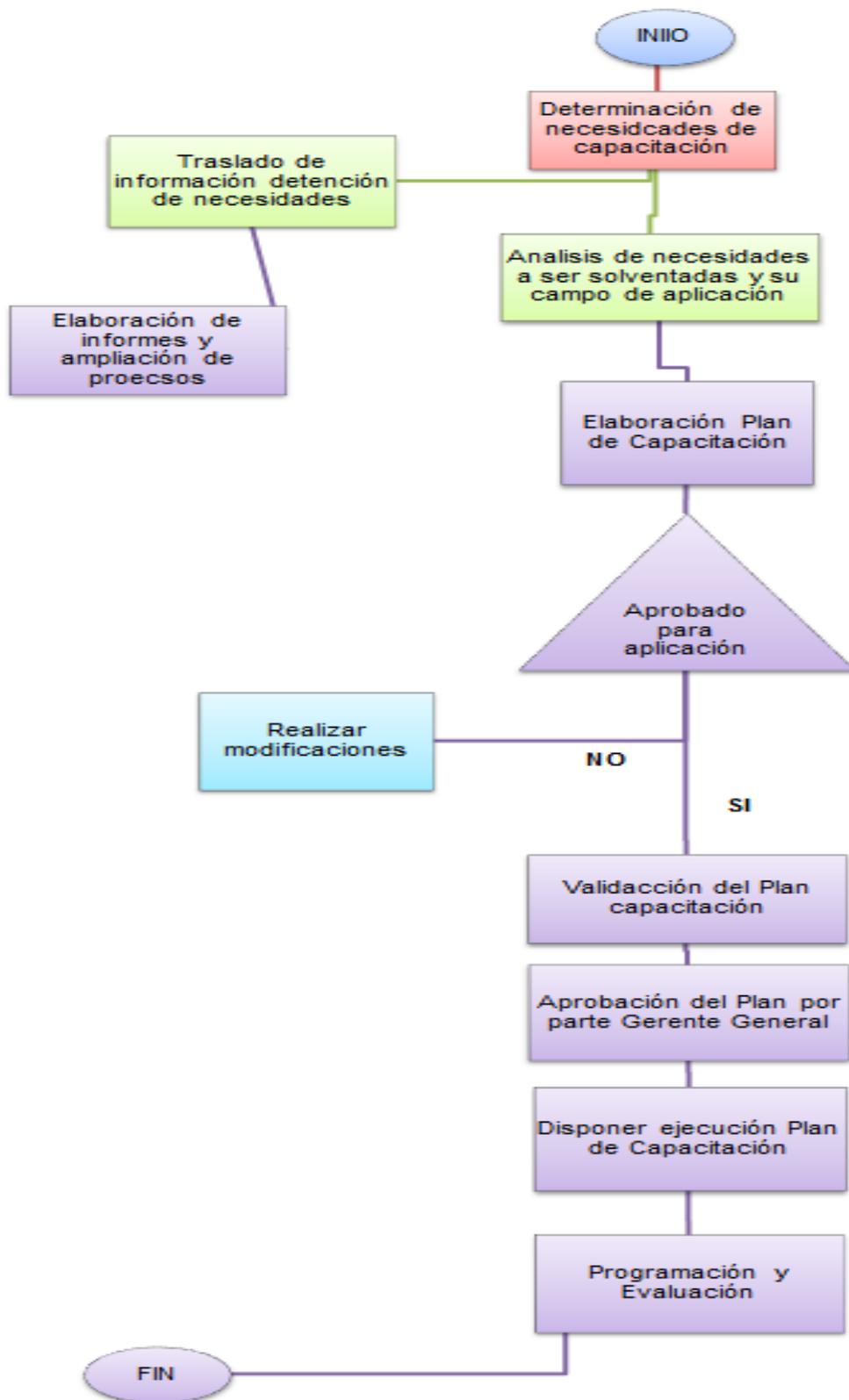
5.3.5.1. Proceso

1. Organizacional, consiste en observar las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Análisis de cargos.

- a. Para la elaboración del Plan se debe considerar:
- b. Vertientes de Actuación (Desempeño de los empleados).
- c. Necesidades de conocimientos
- d. Tipos de Capacitación.
- e. Adicionalmente, es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

5.3.5.2. Flujograma de Capacitación



5.3.6 Perfiles

Perfil de Presidente

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Presidencia	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Alto	Reporte a: Directorio
II. MISIÓN DEL CARGO		
Dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, económicos y financieros que genera la actividad del negocio reflejado en sus diferentes procesos operativos.		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1. Supervisa y vigila la buena marcha de la empresa, el cumplimiento de la ley en aplicación a los estatutos sociales.		
2. • Preside las Juntas Generales de Socios.		
3. • Suscribe conjuntamente con el Gerente las actas de juntas generales, cuando el gerente actúa de secretario.		
4. • Convoca a juntas generales de accionistas en caso de no hacerlo el gerente.		
5. • Subroga al gerente en caso de falta, ausencia o impedimento de este administrador.		
6. • Ejecuta las resoluciones de la Junta General de Accionistas.		
7. • Nombra, contrata y remueve al personal de la empresa de conformidad con la ley y reglamentos internos legalmente aprobados.		
8. • Ejecuta el presupuesto de la empresa.		
9. • Las demás atribuciones y deberes que establezcan las disposiciones legales y reglamentarias aprobadas.		
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
1. Clientes internos		
2. Clientes externos		

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Administración gerencial

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos de administración empresarial

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	Contabilidad de general y gubernamental , leyes y normas vigentes Análisis de estados financieros Administración presupuestaria Control interno

VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil de Auditor

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Código:	001-008	Lugar:	Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Auditoria General	Fecha:	05/10/2013
Nivel:	Profesional	Reporta a:	Presidencia
II. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Verificar, controlar y evaluar el cumplimiento adecuado de las normas y procedimientos de control interno establecidos por la dirección y sugerir las medidas correctivas oportunamente a la Junta General de Accionistas o Presidencia del Directorio.</p>			
III. ACTIVIDADES ESENCIALES			
1.	• Elabora el plan anual de auditoria y evalúa su cumplimiento.		
2.	• Controla y verifica que los procedimientos administrativos y financieros sean procesados fidedignamente de acuerdo a las operaciones que genera el negocio.		
3.	• Revisa periódicamente las cuentas de gastos, registros auxiliares, cumpliendo con las normas y políticas establecidas en la empresa.		
4.	• Elabora y discute el borrador de los informes de auditoria con el personal responsable de las áreas examinadas.		
5.	• Controla, verifica y salvaguarda los seguros y reaseguros de los bienes que pertenecen a la empresa y toda la documentación fidedigna original que respalda los movimientos operativos que genera el negocio.		
6.	• Controla y verifica los procesos de cancelación del crédito vencido o por vencer, así como los dineros recaudados por su custodio.		
7.	• Mantiene control de las políticas comerciales sobre ventas, compras y cuentas incobrables hasta que estas desaparezcan de los Estados Financieros.		
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)			
	1. Clientes internos		
	2. Clientes externos		

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Contabilidad o Auditoria
VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	5 años
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos de contabilidad
VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	Contabilidad de general y gubernamental , leyes y normas vigentes Análisis de estados financieros Administración presupuestaria Control interno
VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil de Gerente General

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	Lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Gerente General	Fecha: 10/05/2014
Nivel:	Alto	Reporta a: La presidencia
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Velar por el cumplimiento de todas las normas, políticas y procedimientos que la empresa establece a través de la Junta General de Socios.</p> <p>Controlar todas las operaciones que genera el negocio para obtener las metas y objetivos planteados o planificados con anterioridad.</p>		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1. Convoca a Juntas Generales de Socios.		
3. Nombra empleados, trabajadores y directivos y puede removerlos por causas legales.		
4. Nombra apoderados generales previa autorización de la junta general de accionistas.		
5. Elabora y somete a consideración de la junta general de accionistas para su resolución cualquier cambio en los estatutos.		
6. Organiza las oficinas de la compañía e imparte órdenes de trabajo.		
7. Presenta a la junta general ordinaria de socios, un informe mensual y anual de la situación económica de la empresa.		
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
1. Clientes internos		
2. Clientes externos		

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercel nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Administración gerencial
VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos de administración empresarial
VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	Gerencias de RRHH Marketing Gestión Empresarial gerencia Financiera
VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil de Gerente Financiero

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Gerente Financiero	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Alto	Reporte a: Gerencia General
II. MISIÓN DEL CARGO		
Vigilar por el correcto manejo y control de los recursos económicos, materiales y humanos de la empresa, proporcionando un ambiente de trabajo adecuado y bajo los reglamentos previamente aprobados por la Gerencia General.		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1.	• Coordina con el Contador General la preparación del presupuesto anual de la empresa.	
2.	• Planifica y controla el mantenimiento adecuado de bienes de la empresa.	
3.	• Revisa las adquisiciones y servicios efectuada por el jefe administrativo, observando las disposiciones reglamentarias.	
4.	• Analiza las gestiones realizadas por servicios generales, recursos humanos y cómputo.	
5.	• Planifica procedimientos de registros y control de todos los empleados, jefes y directivos de la empresa.	
6.	• Analiza todas las actividades financieras, presupuestarias y contables de la empresa.	
7.	• Analiza flujos de caja requeridos por la Gerencia General.	
8.	• Analiza la liquidación y cancelación oportuna de las obligaciones adquiridas con anterioridad por la empresa.	
9.	• Cumple con las demás funciones propias de su especialidad y las que asigne la autoridad competente.	
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
	1. Clientes internos	
	2. Clientes externos	
V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Instrucción:	Tercer Nivel	
Título requerido:	SI	
Área de conocimiento:	Gerencia Financiera	

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos en Gerencia Financiera empresarial
VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	Contabilidad de general y gubernamental , leyes y normas Análisis de estados financieros Administración presupuestaria Control interno
VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil del Gerente Administrativo

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Código:	001-008	Lugar:	Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Gerente Administrativo	Fecha:	05/10/2013
Nivel:	Alto	Reporta a:	Gerencia General
II. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Vigilar por el correcto manejo y control de los recursos económicos, materiales y humanos de la empresa, proporcionando un ambiente de trabajo adecuado y bajo los reglamentos previamente aprobados por la Gerencia General.</p>			
III. ACTIVIDADES ESENCIALES			
1. •• Coordina con el Contador General la preparación del presupuesto anual de la empresa.			
2. •• Planifica y controla el mantenimiento adecuado de bienes de la empresa.			
3. • Revisa periódicamente las cuentas de gastos, registros auxiliares, cumpliendo con las normas y políticas establecidas en la empresa.			
4. •• Elabora y discute el borrador de los informes de auditoria con el personal responsable de las áreas examinadas.			
5. •• Planifica procedimientos de registros y control de todos los empleados, jefes y directivos de la empresa.			
6. •• Coordina con la Gerencia General la contratación de personal y diseño de puestos.			
7. •• Planifica coordinadamente con el área de operaciones, planes, programas y proyectos de desarrollo sobre la atención y servicios a clientes con el fin de incrementar las ventas.			
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)			
1. Clientes internos			
2. Clientes externos			

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Administracion Gerencial
VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	3 años
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos de Administración
VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	Contabilidad de general y gubernamental , leyes y normas vigentes Análisis de estados financieros Administración presupuestaria Control interno
VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersona	Orientar

Perfil del Gerente de Ventas

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Código:	001-008	Lugar:	Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Gerente de Ventas	Fecha:	05/10/2013
Nivel:	Alto	Reporta a:	Gerencia General
II. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Dirigir, controlar, motivar y fomentar las ventas directamente, con la finalidad de lograr las metas propuestas al menor costo posible, haciendo cumplir las políticas de comercialización, cupos de créditos y control sobre la cartera de créditos de clientes.</p>			
III. ACTIVIDADES ESENCIALES			
1. • Controla y evalúa las actividades de ventas de conformidad con las políticas y estrategias establecidas por la Gerencia General.			
2. • Coordina con el Jefe de Ventas, Jefe de Bodega y Transporte el buen desenvolvimiento de todo el personal que labora en estas áreas de la empresa.			
3. • Coordina con el Jefe e Ventas las políticas de comercialización cada vez que se originen cambios o cuando la empresa a través de su gerente lo establezcan.			
4. • Elabora conjuntamente con el Jefe de ventas para la Gerencia General y sus subalternos un plan de trabajo sobre atención y servicios al cliente.			
5. • Analiza diariamente el disponible de mercaderías existentes en bodega.			
6. • Elabora conjuntamente con el Jefe de Ventas en coordinación con la Gerencia, los pedidos de productos que requiere adquirir la empresa.			
7. • Mantiene control de las políticas comerciales sobre ventas, compras y cuentas incobrables hasta que estas desaparezcan de los Estados Financieros.			
8. • Analiza mensualmente el informe de efectividad de ventas, de acuerdo a los indicadores de gestión.			

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)			
	1.	Clientes internos	
	2.	Clientes externos	
V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Instrucción:	Tercer Nivel		
Título requerido:	SI		
Área de conocimiento:	Ingeniería en Marketing y Mercadeo		
VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Tiempo de experiencia:	5 años		
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos de contabilidad		
VII. CONOCIMIENTOS			
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> Controlar actividades de ventas de conformidad con las políticas y estrategias establecidas por la Gerencia General. <p>Marketing Control interno</p>		
VIII. COMPETENCIAS			
GENERALES	ESPECÍFICAS		
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar		
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo		
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar		
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas		
Autocontrol	Controlar evaluar		
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra		
Servir al usuario interno y externo	Rectificar		
Establecer relaciones interpersonales	Orientar		

Perfil de Cajero

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Caja	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Medio	Reporte a: Gerencia Financiera
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Recibir, contar, custodiar y depositar intactos dentro de las 24 horas posteriores a su recepción, todos los valores monetarios, cheques al día y cheques a fecha producto de las recaudaciones y cobros realizados por la empresa, a través de vendedores y transportistas.</p> <p>Pagar, controlar y custodiar los valores a pagarse a proveedores, personal de empleados, ejecutivos y demás que le asigne el Contador General.</p>		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1.	• Recpta y liquida las guías diarias de ventas de acuerdo a los reportes entregados por el área de cómputo y verificado por Contador General.	
2.	• Lleva los saldos diarios de las cuentas bancarias de la empresa y los entrega a Gerencia General en coordinación con el Contador.	
3.	• Recibe las recaudaciones o pagos realizados por los clientes de parte de los vendedores, mediante las entregas de fondos como documento de respaldo.	
4.	• Deposita dentro de las 24 horas siguientes todos los valores en efectivo y cheque al día.	
5.	• Custodia los cheques posfechados y garantías entregadas por los clientes.	
6.	• Lleva y controla los vencimientos de cheques posfechados de los clientes.	
7.	• Entrega a los vendedores la lista de los clientes morosos para su recuperación.	
8.	• Efectúa el pago de sueldos a empleados, ejecutivos y proveedores en coordinación con la Gerencia y Contabilidad.	
9.	• Mantiene bien archivada la documentación soporte del área a su cargo con el fin de ser verificado en cualquier momento por Auditoria.	
10.	• Todas las demás ordenadas por el Gerente o Jefe inmediato.	
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
	1. Clientes internos	
	2. Clientes externos	

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	En Administración, Contabilidad, Auditoría o carreras afines al cargo.

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	1 año
Especialidad de la experiencia:	Contabilidad, Auditoría o carreras afines

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	<p>conocimientos básicos de esa sección, agilidad mental y física.</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Personalidad bien definida y de principios morales bien marcados.</p> <p>Control interno</p>

VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil de Contador

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Código:	001-008	Lugar:	Quito (Matriz)
Denominación del Cargo:	Contador	Fecha:	05/10/2013
Nivel:	medio	Reporta a:	Gerente General
II. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Planificar, programar, ejecutar y evaluar los procesos contables de conformidad a la normativa contable y disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.</p>			
III. ACTIVIDADES ESENCIALES			
1. Analiza y prepara y suscribe los estados financieros			
2. Dirige, coordina y supervisa las funciones de contabilidad.			
3. Supervisa la correcta aplicación de la normativa contable en las transacciones.			
4. Analiza y supervisa el movimiento de las cuentas contables.			
5. Controla el ingreso de información contable al programa.			
6. Revisión y suscripción de pago de impuestos mensuales.			
7. Informes mensuales y anuales de ingresos y gastos.			
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)			
1. Clientes internos			
2. Clientes externos			

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Contabilidad o Auditoría
VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	5 años
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos de contabilidad en Agencias de viajes u operadores
VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	<p>Contabilidad de general y gubernamental , leyes y normas vigentes</p> <p>Análisis de estados financieros</p> <p>Administración presupuestaria</p> <p>Control interno</p>
VIII. COMPETENCIAS	
GENERICAS	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil de Digitador

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Digitación	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Medio	Reporte a: Gerencia Financiera
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Ingresar, controlar, supervisar y custodiar toda la información y base de datos de computación generados en la operación diaria que realiza la empresa en su proceso de comercialización.</p>		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1. •Registra y archiva de todos los movimientos de la compañía diariamente en el sistema de computación comprado por la misma, con el fin de salvaguardar la información.		
2. •Realiza el cierre diario de los movimientos generados tanto en compras, ventas, recaudaciones y depósitos.		
3. •Mantiene actualizado el control sobre los clientes y los actualiza mediante el ingreso de los datos sacados de la máquina de cada vendedor.		
4. •Ingresa los pagos de los clientes y mantiene la cartera actualizada		
5. • Mantiene actualizado los saldos de las existencias de mercaderías en bodega y puntos de ventas.		
6. • Emite los informes y resultados diarios que arroja el sistema, para conocimiento e información de los diferentes departamentos.		
7. •Elabora y entrega los informes que el Gerente necesite, previa coordinación del Director Administrativo Financiero.		
8. • Archiva toda la documentación soporte y papelería relacionada con el área de cómputo.		
9. • Realiza toda la documentación necesaria para la venta y entregársela al vendedor para su legalización.		
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
1. Clientes internos		
2. Clientes externos		

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Sistemas y computo

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de	2 años
Especialidad de la experiencia:	Tecnólogo en computación

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	<p>Básicos de computación y agilidad mental</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Sistemas y programas</p> <p>Control interno</p>

VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil de Bodeguero

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Bodega	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Medio	Reporte a: Gerencia Administrativa
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Recibir, custodiar, despachar y mantener ordenando todos los artículos de propiedad de la empresa y que servirán para la venta al público y a nuestros clientes.</p>		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1. • Entrega todos los artículos para su distribución por parte del área operativa o comercial a cargo de los transportistas, previo el informe emitido por el sistema de cómputo.		
2. • Recibe de parte de los proveedores las mercaderías compradas por la empresa, verificando que se cumpla con todo lo especificado en la factura comercial.		
3. • Mantiene un control permanente de las existencias de mercaderías y avisa al Director Administrativo-financiero o Jefe de Ventas cuando alguno de los productos se estén agotando en su existencia.		
4. •• Mantiene ordenada las mercaderías de manera que se permita su fácil y rápida ubicación dentro de la bodega de la empresa.		
5. •Custodia y es responsable de todos los artículos existentes en la bodega.		
6. • Realiza conjuntamente con el Gerente, Auditor y Contador el arqueo físico de mercaderías en forma mensual o cuando lo determine el Auditor.		
7. • Lleva tarjeta kardex de todos los productos.		
8. • Controla la rotación, códigos vencidos y productos en mal estado devueltos por los clientes y comunica el particular a Director de Operaciones Comerciales y en ausencia de este a la Gerencia General.		
9. • Ejecuta las obligaciones encomendadas por su jefe inmediato superior.		
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
1. Clientes internos		
2. Clientes externos		

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Administración de Empresas

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especialidad de la experiencia:	Administración de Empresas o Carreras afines

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	<p>Personas preparadas en esta área, agilidad mental y física. Relaciones Interpersonales Persona con excelentes relaciones interpersonales y poder de decisión.</p> <p>Principios morales bien marcados. Control interno</p>

VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpers	Orientar

Perfil de Asistente de Ventas

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Asistente de Ventas	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Medio	Reporte a: Gerencia Ventas
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Asistir, monitorear, controlar y fomentar las ventas en conjunto con el equipo de ventas, previa coordinación con el supervisor de ventas y en aplicación a las políticas de comercialización diseñadas por la empresa.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir al equipo de ventas las políticas, procedimientos y normas de control interno en el aspecto administrativo implementadas por la Gerencia General y Auditoría General.</p>		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1. • Coordina, asiste y ayuda al supervisor de ventas en todas las labores que este desarrolla dentro del campo operativo de la empresa.		
2. • Califica pedidos de compras de parte de los clientes, cuando el supervisor así lo designe.		
3. • Envía y entrega documentación de soporte a la gestión de ventas de las empresas integrantes del grupo, tales como: Reporte de inventarios, cartera general de créditos, cartera vencida de créditos, cumplimiento de metas, indicadores de gestión, etc.		
4. • Revisa las políticas comerciales de ventas generadas en el proceso de facturación, previo el ingreso de dicha documentación a la bodega general con la asistencia de Secretaria.		
5. • Asiste a la toma física de inventarios realizada cada cierre de mes por el Auditor General y Contador General.		
6. • Asiste y apoya en el proceso de recuperación de la cartera de crédito vencida con los vendedores, previa coordinación con la Subgerencia y Auditoría General.		
7. • Aprueba las notas de créditos generadas del sistema por concepto de retenciones en la fuente que realizan los clientes a las diferentes empresas y luego las pasa al departamento de contabilidad.		
8. • Aprueba las notas de créditos generadas del sistema por concepto de devoluciones en ventas por un monto de hasta \$ 500,00; pasado de este monto coordinará con la Subgerencia para su conocimiento.		
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
1. Clientes internos		
2. Clientes externos		

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Bachiller
Título requerido:	No
Área de conocimiento:	Administración Empresarial

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	1 año
Especialidad de la experiencia:	Licenciado en Administración

--	--	--

VII. CONOCIMIENTOS	
---------------------------	--

Conocimientos:	<p>Trabajo exige persona dinámica y de agilidad mental.</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales.</p> <p>Personalidad bien definida y poder de persuasión.</p> <p>Dispuesto a trabajar en ambiente bajo presión de jefes y directivos.</p>
-----------------------	--

--	--	--

VIII. COMPETENCIAS	
---------------------------	--

GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir
Repetuoso de la ley	Leyes vigentes y resolver problemas

Perfil de Transportista

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Transportista	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Bajo	Reporte a: Gerencia Administrativa
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Recibir, revisar y custodiar las entregas de mercaderías a los clientes, realizado mediante un proceso de facturación que se emite en la empresa.</p> <p>Liquidar en la sección Caja-Pagadora las ventas realizadas o entregadas a los clientes, sean estas en efectivo, cheque al día, cheque fecha y a créditos como máximo al siguiente día de efectuada la entrega.</p>		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1.	• Entrega las facturas despachadas de acuerdo a las direcciones e instrucciones del vendedor.	
2.	• Firma y recepta las mercaderías de parte del bodeguero para ser entregadas a los clientes de la empresa.	
3.	• Retira los cheques, efectivos o facturas firmadas de acuerdo a la condición de pago establecida en la factura de cada uno de los clientes.	
4.	• Mantiene en buen estado el vehículo a su cargo e informa al Gerente de Operaciones de cualquier novedad, respecto del mantenimiento del mismo.	
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
1. Clientes internos		
2. Clientes externos		
V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Instrucción:	Bachiller	
Título requerido:	No	
Área de conocimiento:	Manejo de Camiones	

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	1 año
Especialidad de la experiencia:	Chofer Profesional
VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	<p>Trabajo exige persona con conocimientos matemáticos y conocimiento sobre el manejo de vehículos.</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales, dinámica, creativa, agilidad mental y física.</p> <p>Personalidad definida y solvencia moral comprobada.</p> <p>Dispuesto a trabajar bajo presión.</p>
VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil de Supervisor de Ventas

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Supervisor de Ventas	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Medio	Reporte a: Gerencia Ventas
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Dirigir, controlar, motivar y fomentar las ventas, directamente o a través de los vendedores a su cargo, en coordinación con el Director de Operaciones Comerciales.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir a su equipo de ventas las políticas de comercialización implementadas por la Gerencia General y Dirección de Operaciones Comerciales.</p>		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1.	• Planifica, organiza, dirige y evalúa todas las actividades relacionadas con la venta y compra de la empresa de conformidad con las políticas y estrategias establecidas.	
2.	• Verifica diariamente la existencia de mercaderías y comunica a la Gerencia y Director de Operaciones para realizar el pedido correspondiente.	
3.	• Atiende y asesora a los vendedores sobre operaciones relacionadas a crédito, descuentos y garantías.	
4.	• Vigila que los créditos otorgados, se efectúen estrictamente apegados a las condiciones, requisitos, y garantías exigidas por la empresa.	
5.	• Controla las rutas de ventas del equipo a su cargo con el fin de atender de manera eficiente a los clientes de la empresa.	
6.	• Evalúa y controla la efectividad de visitas a los clientes de parte de los vendedores.	
7.	• Identifica estrategias conjuntamente con el Gerente y Director de Operaciones que permitan mantener un plan de ventas lo suficientemente fuerte para no entorpecer la planificación y liquidez de la empresa.	
8.	• Efectúa visitas periódicas a los clientes morosos.	
9.	• Realiza revisión personal de facturas que observen alguna irregularidad ya sea en su elaboración o cobro.	
10.	• Todas las demás ordenadas por el Gerente o Jefe inmediato.	
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
	1. Clientes internos	
	2. Clientes externos	

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Marketing, Administración, Mercadeo y Ventas o carreras similares.

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	1 año
Especialidad de la experiencia:	Licenciado en Marketing, Administración, Mercadeo y Ventas o carreras similares.

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	<p>personal de buena comunicación oral.</p> <p>Persona dinámica y excelente Relaciones Interpersonales trabajar en ambiente bajo presión de jefes y directivos.</p> <p>Personalidad definida y solvencia moral comprobada en trabajos similares.</p>

VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonales	Orientar

Perfil del Vendedor

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Código:	001-008	lugar: Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Ventas	fecha: 05/10/2014
Nivel:	Bajo	Reporte a: Gerencia Ventas
II. MISIÓN DEL CARGO		
<p>Visitar, persuadir y vender a los clientes asignados por la empresa, mediante una ruta definida y utilizando un equipo de cómputo que facilita la atención a los clientes en el menor tiempo posible.</p> <p>Presionar y recibir de los clientes las recaudaciones o pagos de los créditos entregados por la empresa a un plazo previamente acordado.</p>		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES		
1.	•Cumple con las políticas de comercialización impuestas y diseñadas por la Gerencia de Operaciones.	
2.	• Atiende a los clientes asignados en su ruta de la manera más gentil y en el menor tiempo posible.	
3.	•Realiza el cierre de la venta con los clientes de las rutas.	
4.	• Revisa que el cliente cumpla con todos los requisitos y documentos exigidos para la calificación y entrega de créditos de parte de la empresa.	
5.	• Liquida diariamente las ventas realizadas en el área de cómputo para su facturación..	
6.	• Verifica el buen estado de los artículos que se venden en los puntos de ventas, a fin de mantener una excelente rotación de los mismos.	
7.	• Informa al supervisor de ventas o director de operaciones de cualquier irregularidad de ventas encontrada en la zona asignada.	
8.	• Recupera de parte de los clientes los valores producto de los cheques protestados.	
9.	• Mantiene en buen estado de mantenimiento los vehículos entregados por la empresa y que están a su cargo.	
10.	• Cobra y recupera de parte de los clientes los saldos de las facturas vencidas.	
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		
	1. Clientes internos	
	2. Clientes externos	

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Marketing, Administración, Mercadeo y Ventas o carreras similares.

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	1 año
Especialidad de la experiencia:	Licenciado Marketing, Administración, Mercadeo y Ventas o carreras similares.

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	<p>conocimientos básicos de esa sección, agilidad mental y física.</p> <p>Persona dinámica y excelente Relaciones Interpersonales</p> <p>Dispuesto a trabajar en ambiente bajo presión de jefes y directivos.</p> <p>Personalidad definida y solvencia moral comprobada en trabajos similares.</p>

VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersona	Orientar

Perfil de Secretaria

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Código:	001-008	Lugar:	Sto. Dgo. De Los Tsachilas
Denominación del Cargo:	Gerente General	Fecha:	05/10/2013
Nivel:	Profesional	Reporta a:	Presidencia
II. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Cumplir con eficiencia y eficacia las diferentes labores y disposiciones encomendadas por sus jefes inmediatos superiores referentes a la atención de visitantes, clientes, correspondencia, equipos de comunicación, redacción de actas de juntas y archivos de la empresa.</p>			
III. ACTIVIDADES ESENCIALES			
1. • Registra y archiva todos los movimientos de la correspondencia de la empresa en computadora.			
2. • Atiende a todos los clientes y visitantes.			
3. • Maneja la correspondencia física debidamente archivada y con un orden cronológico.			
4. • Atiende las inquietudes, preguntas y quejas de clientes por medio del teléfono y las resuelve de acuerdo a las políticas definidas para asegurar la satisfacción del cliente.			
5. • Opera directamente los sistemas de computación a su cargo.			
6. • Controla la caja chica y verifica su reposición, previo visto bueno de la Gerencia.			
7. • Digita informes internos y externos de la Junta General de Socios, Presidencia, Gerencia General y Directores.			
8. • Supervisa el mantenimiento de las oficinas de la empresa en coordinación con los ayudantes de servicios o mensajero.			
IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)			
1. Clientes internos			
2. Clientes externos			

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	SI
Área de conocimiento:	Administración o Bachiller en Comercio y Administración.
VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	1 año
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos en Administración Empresarial
VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la correspondencia física debidamente archivada y con un orden cronológico. • Operar directamente los sistemas de computación a su cargo. • Controlar la caja chica y verificar su reposición, previo visto bueno de la Gerencia. <p style="text-align: center;">Control interno</p>
VIII. COMPETENCIAS	
GENERALES	ESPECIFICAS
Responsabilidad personal	Organizar y coordinar
Trabajar en equipo	Planear y Dirigir desarrollo del equipo
Actuar de acuerdo a leyes establecidas	Analizar y sintetizar
Adaptabilidad al Cambio	Resolver Problemas
Autocontrol	Controlar evaluar
Calidad del Trabajo	Facilidad de palabra
Servir al usuario interno y externo	Rectificar
Establecer relaciones interpersonal	Orientar

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- a. Es necesario para Brunella S.A. contar con los procesos necesarios para la ejecución de los subsistemas de Talento Humano y que sirva como guía en todos los aspectos que allí se ejecutan.
- b. Es imprescindible contar con un ente encargado de administrar los procesos relacionados con el recurso humano de la organización, para poder controlar oportunamente los problemas e inconvenientes que se han evidenciado en el diagnóstico de este estudio, garantizando así el mejor aprovechamiento del talento humano para lograr y mantener el nivel de excelencia de los empleados promoviendo el bienestar general tanto de la empresa como de cada uno de sus colaboradores.
- c. Existe una deficiencia notoria en cuanto a la adecuación de los canales de comunicación en general, cuyo objetivo está siendo opacado por la falta de veracidad de la información transmitida.
- d. La falta de capacitación en general de la empresa, ha determinado que ciertos empleados minimicen su efectividad, por la falta de actualización individual como grupal.
- e. Existe ciertos distanciamientos laborales entre el personal, por la desigualdad en la remuneración percibida lo que está causando conflictos empresariales, esto ha sido determinado por la inexistencia de una escala salarial e igualitaria.

6.2. RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda que se proponga inmediatamente a la estructura orgánica la aplicación del Departamento del Talento Humano, para que se ejecute de manera técnica todos los procesos de los subsistemas de recursos humanos. Esto con el fin de priorizar, coordinar, planificar y desarrollar las acciones necesarias que se deban realizar con el personal, para alcanzar la efectividad empresarial y cumplir con los objetivos de la organización.
- b. Ejecutar un proceso de capacitación técnico y efectivo dentro de la organización, ya que, esto permitirá potenciar las habilidades de los empleados, lo que se traducirá en mayor beneficio para Brunella S.A., y por ende de orden individual.
- c. Evaluar el desempeño del personal constantemente para obtener ciertos indicadores de acción sobre mejoramiento en diferentes elementos de ejecución de los empleados, así como también permitirá implementar sistemas de compensación hacia aquellos que ejecuten eficazmente su labor.
- d. Elaborar un presupuesto general anual, donde se contemplen todas las acciones planteadas, con la necesidad de buscar la excelencia y eficacia empresarial-

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica, 2000.
- Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Triología*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2010.
- Arabiza, Lydia. *Desarrollo de Competencias Gerenciales*. Lima: Cengage, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *gestion de talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill, 1993.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestion del talento Humano*. 2010.
- Cuesta, Armando. *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Bogotá: Ediciones Ecoe, 2010.
- DESSLER, GARY. *administracion de recursos humanos*. mexico: pearson, 2009.
- Drucker, PeterF. *talento humano*. Londres: Mandarin Paperbacks, 1989.
- Galindo, Munch. *Administración de Capital Humano*. México: Trillas, 2005.
- González, Angel. *Administración de Talento Humano*. México: Harla, 2006.
- Munch Galindo, Lourdes. *Administración de capital humano*. México: trillas, 2012.
- Sánchez, América Martínez. *Un modelo de procesos clave de administración de conocimiento*. mexico, 2010.
- MONDY, R. y NOE, R. (1997) *Administración De Recursos Humano, México – Editorial Prentice*.
[http:// es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- Dessler, Gary, (1996), *Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson - México*
- Mondy R. Wayne, Noe M. Robert. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. [Pearson Educación, México 2005]
- Luis R. Gómez Mejía – David B. Balkin (1995). *Dirección de Gestión de Recursos Humanos*
- Selección de Personal (2007). *Publicaciones Vértice S.L. Segunda Edición*. Málaga España
- Vadillo (2005). *Administración de Remuneraciones* .Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores

ANEXOS

ANEXO 1 – ESQUEMA TENTATIVO

CAPÍTULO I – PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

- Diagnóstico
- Pronóstico
- Control del Pronóstico
- Formulación del Problema
- Sistematización
- Objetivos
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos
- Justificación
- Idea a Defender

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

- Antecedentes
- Fundamentación Teórica
 - Sistema Organizacional
 - Recursos Humanos
 - Capacitación
 - Innovación
 - Teoría Económica
 - Mejoramiento Continuo
- Marco Conceptual
- Marco Temporal – Espacial
- Hipótesis
- Variables
 - Independientes
 - Dependientes
- Indicadores

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- Unidad de Análisis o Estudio
- Población de Estudio
- Tipo y Nivel de Investigación

- Muestra, Tipo y Cálculo
- Diseño Estadístico
- Métodos de Estudios Propios
- Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Información
- Organización, Tratamiento y Tipo de Análisis de la Información

CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- Reseña Empresarial
- Marco institucional
 - Misión
 - Visión
 - Principios
 - Valores
 - Objetivos Empresariales
 - Políticas
 - Organigrama
 - Diagnostico
 - Introducción
 - Importancia
 - Objetivos
 - Técnicas

CAPÍTULO V – MARCO PROPOSITIVO

- Análisis de Cargos
- Flujograma de procesos

CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones
- Recomendaciones



ANEXO 2 – ENCUESTA

BRUNELLA S.A. EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

CÓDIGO BR01

OBJETIVO: Detectar el nivel y las necesidades determinadas por el personal de **BRUNELLA S.A.** para la implementación de una unidad de desarrollo del Talento Humano.

INSTRUCCIONES.

- Lea detenidamente el contenido del cuestionario
- Conteste real y objetivamente las preguntas

1. Hace cuánto tiempo trabaja en BRUNELLA S.A.

Menos de 1 año () De 1 a 5 años () Más de 5 años ()

2. Se siente cómodo con las condiciones de su lugar de trabajo

Muy Satisfecho () Satisfecho () Insatisfecho ()

3. Conoce si BRUNELLA S.A. cuenta con un departamento de Talento Humano.

Si () No ()

4. Su ingreso a BRUNELLA S.A. fue avalado por algún sistema de reclutamiento o selección de personal.

Si () No ()

5. Conoce Ud. sobre la descripción de su puesto de trabajo.

Si () No ()

6. BRUNELLA S.A. realiza evaluaciones de desempeño del personal.

Nunca () Regularmente () Siempre ()

ANEXO 3 – RESOLUCIÓN RESOLUCIÓN

RESOLUCIÓN No. RHBRU – 2013 – 003

EL PRESIDENTE REPRESENTANTE DE BRUNELLA S.A.

CONSIDERANDO:

Que mediante designación aprobada con los votos necesarios por la asamblea ordinaria efectuada el 12 de noviembre del año en curso a las 19h00 fue nombrado el señor Hugo Pérez Navarro como presidente general y representante legal de BRUNELLA S.A.

Que dentro de las políticas empresariales aprobadas mediante Resolución No. RHBRU – 0092012 de fecha 15 de agosto del presente año, establece dentro los requisitos la implementación de la Unidad de Talento Humano considerando y determinando que el Recurso Humano deberá capacitarse y evaluarse de acuerdo a las funciones emprendidas.

Que el presupuesto para el año operativo aprobado mediante asamblea realizada el 12 de abril del 2013, provee los fondos necesarios para invertir en talento humano para el personal de BRUNELLA S.A., en el presupuesto administrativo general se contempla la Unidad de Talento Humano.

Que de acuerdo a las nuevas tendencias y enfoques del mercado laboral, la Unidad de Talento Humano es una herramienta indispensable para lograr el mejoramiento continuo de los procesos de producción de BRUNELLA S.A., es indispensable que el Recurso Humano se dirija con el fin de otorgar un desarrollo de habilidades y destrezas en función de la eficiencia y eficacia organizacional.

Que en uso de las atribuciones que le da ser representante legal de BRUNELLA S.A. y bajo Resolución No. RHBRU–2013-003.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Implementar la Unidad de Talento Humano, para funcionarios y trabajadores de BRUNELLA S.A. con la finalidad de mejorar los Procesos de mejoramiento continuo del Talento Humano que se describe a continuación:

ANEXO 4 – PRESUPUESTO GENERAL RECURSOS HUMANOS

PRESUPUESTO PARA ESTABLECER LA		
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		
	Costo Mensual	Costo Anual
DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Contratación de Consultoría Externa	\$ 3,000.00	\$3,000.00
SUBTOTAL	\$ 3,000.00	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
Publicidad y Reclutamiento	\$ 50.00	
Honorarios de Agencia de Publicidad	\$ 30.00	
Verificación de Antecedentes	\$ 20.00	\$1,800.00
Cotos de impresión (solicitudes, folletos, requisición, pruebas, informes, etc.)	\$ 50.00	
SUBTOTAL	\$ 150.00	
INDUCCIÓN		
Capacitación para Nuevos Colaboradores	\$ 30.00	\$ 600.00
Suministros para la Inducción	\$ 20.00	
SUBTOTAL	\$ 50.00	

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
Programas Externos	\$ 250.00	
Cuotas de Registro	\$ 100.00	
Honorarios de los capacitadores	\$ 200.00	
Materiales de los Programas	\$ 100.00	
Alimentos y Bebidas	\$ 150.00	
Suministros para los Capacitadores	\$ 25.00	
Alquiler de equipos audiovisuales	\$ 25.00	\$ 10200.00
SUBTOTAL	\$ 850.00	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Capacitación a Evaluadores y Evaluados	\$ 150.00	
Suministros para la Evaluación	\$ 75.00	\$ 2700.00
SUBTOTAL	\$ 225.00	

REMUNERACIÓN E INCENTIVOS		
Sueldos e Personal (Jefe de Recursos Humanos y Asistente)	\$ 1,300.00	\$ 27,144.00
Horas Extras	\$ 200.00	
Incentivos y Bonificaciones	\$ 300.00	
Participación en Utilidades (Utilidades \$200, # colaboradores 2)	\$ 400.00	
Seguro Médico (Costo Individual \$31, # colaboradores 2)	\$ 62.00	
SUBTOTAL	\$ 2,262.00	
SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		
Capacitación sobre Seguridad y primeros Auxilios	\$ 150.00	\$ 900.00
Capacitación y Prevención de Accidentes de Trabajo	\$ 100.00	
Equipo y Protecciones	\$ 300.00	
Señalización	\$ 200.00	
Extintores y Mantenimiento	\$ 150.00	
SUBTOTAL	\$ 900.00	
OTROS		
Servicios Básicos	100.00	\$ 9,600.00
Materiales y Suministros	200.00	
Arriendo	250.00	
Combustible	50.00	
Teléfonos Celulares	100.00	
Refrigerios para los Colaboradores	100.00	
SUBTOTAL	800.00	
TOTAL DE COSTOS		\$55,944.00

ANEXO 5 – FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Fecha Observador Lugar de Aplicación Unidad Complejidad Baja () Media () Alta () Proceso Asunto de la Consulta Responsable Hora			
PROCESO	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Anotaciones Interpretativas			
Anotaciones Personales			

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Fecha	12 de junio del 2014		
Observador	Amilcar Ocampos		
Lugar de Aplicación	BRUNELLA S.A.		
Unidad	General		
Complejidad	Baja () Media () Alta (x)		
Proceso	Primero		
Asunto de la Consulta	Investigación		
Responsable	Gerente General		
Hora	8H00 a 10H30		
PROCESOS	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
DIAGNOSTICO GENERAL		X	No se realizan con frecuencia ya que no existen las herramientas de aplicación.
EVALUACIONES		X	No existe parámetros de calificación pero si índices de venta
UNIDADES	X		Están definidos los departamentos con su respectiva jerarquía, sin embargo no existe la unidad de RR.HH.
CONTROL		X	No existe el ente designado para que ejecute herramientas de control organizacional.
COMUNICACIÓN		X	Canales de comunicación deficientes entre niveles
Anotaciones Interpretativas:		Déficit del sistema organizacional debido a la falta de lineamientos empresariales.	
Anotaciones Personales:		Se recomienda buscar la mejor opción en consideración de que la Unidad faltante está afectando directamente a los procesos de la empresa esto a su vez genera inconformidad grupal	

ANEXO 6– FORMATO EVALUACIÓN DEL PROCESO

BRUNELLA S.A.	EVALUACIÓN DEL TALLER	No.				
		Fecha				
Taller:						
Facilitador:						
OPCIONES DE EVALUACIÓN (PUNTUACIONES)						
Favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones						
<p style="text-align: center;"> 1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Bueno 5 = Excelente </p>						
EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR						
1. Mostro dominio en el Tema	1	2	3	4	5	
2. Motivó la participación del grupo	1	2	3	4	5	
3. La forma de comunicarse y plantear sus temas fue	1	2	3	4	5	
4. Solventó todas las dudas	1	2	3	4	5	
5. La Metodología aplicada en el taller fue	1	2	3	4	5	
6. La relación entre el instructor y los participantes fue	1	2	3	4	5	
¿Qué comentario o sugerencia daría al instructor del evento? _____ _____ _____						

EVALUACIÓN DEL CURSO

7. La revisión de los contenidos se cumplieron

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. La claridad y secuencia de los temas presentados fue

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. La interacción entre la teoría y práctica fue

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Los contenidos tratados se adecuan a l perfil profesional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Cómo considera la duración del curso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. La Puntualidad en el inicio del evento fue

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué comentario o sugerencia daría al curso para mejorar?

ASPECTOS GENERALES DEL CURSO

14. La hora de inicio definida para el evento fue

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. El material está correctamente ordenado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Las instalaciones y espacios para la realización del taller fue

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

BRUNELLA S.A.	EVALUACIÓN DEL TALLER	No.
		Fecha:
<p>¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del evento para mejorar?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>¿Recomendaría este curso a otras personas? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>¿Qué otro Curso considera necesario para su desempeño laboral?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		