



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS.
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO DE
EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS.

TEMA

PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA
COMPAÑÍA PRIME LABORATORIO PRILAB S.A.

AUTORA: RINA IMELDA VELASCO PÉREZ

DIRECTOR:

MS. MANUEL NOE SALAZAR SANTANA

QUITO, ENERO 2016

DECLARACIÓN

Yo, Rina Imelda Velasco Pérez con CI. 0911377455 declaro bajo juramento que el trabajo aquí presente es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Rina Imelda Velasco Pérez

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por estar presente en cada paso que he dado en mi vida.

A mi madre, a pesar de ya no estar conmigo fue quien siempre luchó por darme una educación y en todo momento me animó a salir adelante y me enseñó a luchar por ser alguien en la vida, por eso y por todo lo que fuiste...te amaré siempre mami.

A mi esposo por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

Y en especial a mi hija Ma. Daniela por el tiempo no dedicado durante mi estudio

Rina Imelda Velasco Pérez

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
DECLARACIÓN	II
DEDICATORIA.....	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 El problema de investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico	1
1.1.4 Planteamiento del problema	2
1.1.5 Formulación del problema.....	6
1.1.6 Sistematización del problema.....	6
1.1.7 Objetivo general.	6
1.1.8 Objetivos específicos	7
1.1.9 Justificaciones.....	7
1.2 Marco referencial	9
1.2.1 Marco teórico.....	9
1.2.2 Marco conceptual	19
CAPÍTULO II. MÉTODO.....	21
2.1. Nivel de estudio	21
2.2. Modalidad de investigación	21
2.3. Método.....	22

2.4.	Población y muestra.....	23
2.5.	Selección instrumentos de investigación	23
2.6.	Procesamiento de datos.....	24
2.7.	Metodología técnica.....	25
2.7.1.	Metodología de recursos humanos	25
2.7.2.	Metodología de producción	26
2.7.3.	Metodología organizacional	26
CAPÍTULO III RESULTADOS		28
3.1.	Recolección y tratamiento de los datos.....	28
3.2.	Presentación y análisis de resultados	43
3.3.	Introducción	43
3.4.	Planificación estratégica de la empresa PRILAB S.A.	44
3.5.	Objetivos de la propuesta	45
3.6.	Estructura del departamento de Talento Humano.....	45
3.7.	Funciones generales del departamento de Talento Humano.....	48
3.8.	Políticas del departamento de Talento Humano	49
3.9.	Planeación estratégica del departamento de Talento Humano	50
3.10.	Reportes o informes del área de Talento Humano	53
CAPÍTULO 1V. DISCUSIÓN		80
4.1.	Conclusiones	80
4.2.	Recomendaciones	81
Bibliografía.....		82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Línea de producto	11
Gráfico 2 Productos	11
Gráfico 3 Área encargada de gestión.....	28
Gráfico 4 Como realiza la gestión	29
Gráfico 5 Fuentes para el reclutamiento.....	30
Gráfico 6 Aplicación de proceso	31
Gráfico 7 Tipo de inducción.....	32
Gráfico 8 Información cuando ingresa	33
Gráfico 9 Existencia de documento de funciones de empleados.....	34
Gráfico 10 Evaluación de desempeño	35
Gráfico 11 Necesidad de evaluar el desempeño de sus empleados.....	36
Gráfico 12 Evaluación de desempeño de los empleados.....	37
Gráfico 13 Personas que realizan la evaluación de desempeño	38
Gráfico 14 Opciones que realizan los colaboradores luego de ser evaluados	39
Gráfico 15 Capacitación a los colaboradores	40
Gráfico 16 Frecuencia de capacitaciones	41
Gráfico 17 Necesidad de creación del departamento de Talento Humano.....	42
Gráfico 18 Organigrama actual de la empresa PRILAB S.A.	46
Gráfico 19 Organigrama de la empresa PRILAB S.A. propuesto.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Área encargada de gestión.....	28
Tabla 2 Como realiza la gestión	29
Tabla 3 Fuentes para el reclutamiento.....	30
Tabla 4 Aplicación de proceso	31
Tabla 5 Tipo de inducción.....	32
Tabla 6 Información cuando ingresa	33
Tabla 7 Existencia de documento de funciones de empleados.....	34
Tabla 8 Evaluación de desempeño	35
Tabla 9 Necesidad de evaluar el desempeño de sus empleados.....	36
Tabla 10 Evaluación de desempeño de los empleados.....	37
Tabla 11 Personas que realizan la evaluación de desempeño	38
Tabla 12 Evaluación de desempeño a los colaboradores	39
Tabla 13 Capacitación a los colaboradores	40
Tabla 14 Frecuencia de capacitaciones	41
Tabla 15 Necesidad de creación del departamento de Talento Humano.....	42
Tabla 16 Informes del departamento de Talento Humano	53
Tabla 17 Modelo de reportes de accidentabilidad.....	54
Tabla 18 Instrucciones del modelo de reportes de evaluaciones de desempeño.....	58
Tabla 19 Modelo de reportes de evaluaciones de desempeño.....	59
Tabla 20 Modelo de informe del reporte de evaluación de desempeño.....	61
Tabla 21 Factor de formación.....	69
Tabla 22 Factor de experiencia.....	69
Tabla 23 Factor de responsabilidad.....	70
Tabla 24 Factor de solución de problemas	70
Tabla 25 Ejemplo de matriz de ponderaciones previa a la valoración de cargos.....	71
Tabla 26 Ejemplo de tabla general de comparaciones	72

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

La falta de un departamento de Talento Humano dentro de la empresa PRILAB S.A., puesto que ha venido operando con un conocimiento empírico, lo cual ha hecho que se presenten problemas por la falta de una normativa clara que permita desarrollar adecuadamente las actividades a los empleados, dentro de la compañía y que esta logre cumplir con sus objetivos empresariales.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico se definirá a partir de las teorías que la autora utilice para complementar la información que se utilice en el presente estudio. En este caso se encuentran las teorías referentes a administración de recursos humanos, talento humano, funciones y gestión del departamento de Talento Humano, estas teorías servirán de base para la investigación propuesta.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Se abarca un enfoque práctico, respecto al objeto en estudio ya que la propuesta se encuentra basada en la implementación de un departamento de Talento Humano en la empresa PRILAB S.A. que permita mejorar la eficiencia de los procesos en las funciones que esta realiza. Por lo tanto, dentro de la propuesta que se ejecutará, se establecerán para poner en marcha aspectos importantes para que el departamento de Talento Humano de PRILAB S.A. funcione de manera eficiente, con lo cual se logre reclutar y seleccionar a personas competentes que sumen mucho más para la organización, lo que garantizará que en el mercado donde esta se desarrolla, tenga los

mejores resultados comerciales que es lo que toda empresa busca lograr para poder así competir de manera eficiente, obteniendo resultados positivos no solo como organización, sino también para el resto de colaboradores que se desempeñan en la misma, lo que contribuirá en su desempeño laboral e incurrirá a que sean más competentes.

1.1.4 Planteamiento del problema

Diagnóstico:

Síntomas

Las empresas en la actualidad se enfrentan a un mercado extremadamente competitivo, por esta razón deben contar no solo con recursos monetarios, tecnológicos y de infraestructura para poderse diferenciar de las otras organizaciones, sino que también deben contar con el recurso humano o como es llamado actualmente talento humano. Se ha reconocido que para poder lograr los objetivos empresariales, los empleados deben enfocar sus esfuerzos hacia un objetivo en común, por lo que la fuerza de trabajo debe contar con habilidades y competencias idóneas para poder ocupar los cargos a desempeñar en determinadas áreas dentro de toda organización.

Otro atributo importante por el cual se reconoce como fundamental el talento humano, es principalmente porque parte de estos tendrán un acercamiento directo con los clientes o consumidores, de los cuáles depende toda organización, por ello, al disponerse del personal idóneo, se logra garantizar que el proceso de venta del producto o servicio que una empresa brinde eficientemente, lo mismo ocurre si una empresa no cuenta con el personal competente dentro de su fuerza de ventas, lo que repercutiría a que el proceso de la venta se lleve de manera no adecuada.

PRILAB S.A. como toda organización, busca como su principal misión abarcar otros mercados ofreciendo sus productos para la industria Acuícola, sin embargo para que una organización logre obtener mejores márgenes en sus ventas, se requiere la aplicación de estrategias eficientes que logren garantizar la meta de crecimiento, y entre aquellas estrategias se encuentra la de disponer talento humano comprometido a garantizar el desarrollo de la organización.

Causas

Dentro de la empresa PRILAB S.A. se ha identificado la falta de un departamento de Talento Humano puesto que la compañía ha realizado los procedimientos de reclutamiento, selección de personal, contratación y capacitación de forma empírica, lo cual ha comenzado a generar problemas en el funcionamiento de esta, puesto que la empresa ha tenido un desarrollo sostenido los últimos cuatro años, lo que hace necesaria la implementación de un departamento de Talento Humano que realice procesos de contratación adecuados ya que no se ha podido seleccionar de forma óptima al personal de la empresa, ni regular el talento humano que existe en la compañía para asegurarse que la empresa siga abarcando mercado de manera óptima y eficiente.

PRILAB S.A. es una empresa con gran liderazgo en el mercado acuicultor, ha logrado expandirse a mercados extranjeros estableciendo puntos estratégicos en varios países del continente americano, además de esto cuenta con modernas oficinas y bodegas en Estados Unidos, Brasil, Honduras y Ecuador, por lo que resulta impactante el hecho de que a pesar de todo el éxito obtenido hasta el momento no se haya establecido ya un departamento de Talento Humano que entre sus tareas tenga la oportunidad de contratar el personal más idóneo para trabajar dentro de esta organización, puesto que contar con el mejor personal sería una ventaja competitiva frente a la competencia..

Pronóstico: Escenario negativo del problema

A pesar de tener un desarrollo sostenible el no contar con un área de Talento Humano hace que los demás departamentos que conforman la empresa incurran en errores que se ven reflejados en retrasos o la mala ejecución de procesos en las actividades que tienen que realizar, a causa del mal desempeño de algunos elementos de la empresa los cuales fueron contratados bajo ningún tipo de proceso.

En base a la carencia de un proceso adecuado en el reclutamiento y selección del personal, se pueden desarrollar otros problemas para la empresa en cuestión, como desencadenar a que la empresa se vea obligada en el futuro a tomar decisiones nada favorables para sus actuales colaboradores como el finalizar sus actividades comerciales, perjudicando no sólo a sus inversionistas, sino que a toda la cadena de colaboradores directos e indirectos de la misma.

Muchas organizaciones han pasado por situaciones catastróficas al no contar con estrategias internas y externas que se desarrollen de forma eficiente, por ello, es importante que para evitar que ocurra algo similar con la empresa PRILAB S.A. se tomen en consideración alternativas fiables con las cuáles se asegure su desempeño, especialmente debido a que esta se encuentra enfocada a ofrecer productos industriales acuícolas que no siempre tienen asegurada la venta de sus productos, y que mejor que contando con el personal idóneo para que lleve a cabo la venta de este tipo de productos demostrando siempre su competitividad frente a empresas rivales.

Control del pronóstico: escenario positivo del problema

Al implementar la empresa un departamento de Talento Humano mejorará la productividad, reducirá los gastos innecesarios y el derroche de recursos, puesto que se optimizará el recurso humano, económico, de infraestructura y tecnológico. El

departamento de Talento Humano también se encargará de que las personas que sean contratadas cumplan con un perfil específico, en el cual se detallen las habilidades y competencias que se requieren para poder desempeñar determinado cargo en la empresa, además de que este departamento se encarga de guiar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización y de que todos los empleados se comprometan con estos.

Las organizaciones hoy en día tratan una vez de asegurarse de que cuentan con el personal adecuado para poder desarrollar sus actividades comerciales, ofrecerle de manera constante la preparación y capacitación mutua, esto en base a que como se mencionó en párrafos anteriores, el mercado cambia de un día a otro, lo que incurre a que las empresas se vean forzadas a preparar a su equipo de trabajo con conocimientos y estrategias de ventas que garanticen rentabilidad.

Una empresa puede lograr ser rentable en sus ventas cuando cuenta con trabajadores competentes y productivos, y si además a este se le agrega eficiencias, es decir cumplir un objetivo de venta en menor tiempo y con menos recursos, garantizará que la empresa en cuestión tenga un panorama favorable en el mercado en el que se desarrolla, especialmente en mercados industriales.

El capital humano es el recurso más importante dentro de las organizaciones puesto que de este dependerá el funcionamiento de la misma, el poder contar con personas idóneas ocupando los cargos correctos representan una mejora en la rentabilidad de las empresas, este el caso de la empresa PRILAB S.A. la cual, podría abarcar mucho más mercado del que posee ahora y donde a futuro podría expandirse a otros continentes si contara con un eslabón en su cadena de valor que se encargue de guiar a los demás colaboradores hacia nuevas metas. Tener dentro de la organización talento humano

competitivo vuelve a la empresa competitiva frente a las demás empresas del sector, especialmente a aquellas que se dedican a una actividad comercial similar.

1.1.5 Formulación del problema

¿Qué incidencia tendría la implementación de un departamento de Talento Humano en la empresa PRILAB S.A. respecto a los procesos fundamentales que realizan dentro de esta los demás departamentos?

1.1.6 Sistematización del problema

¿Qué ventajas obtendría la empresa PRILAB S.A con la implementación de un departamento de Talento Humano?

¿Qué beneficios obtendrían los empleados el que exista un departamento de Talento Humano dentro de la empresa?

¿Cuál sería la actitud del personal de la empresa al tener que regirse a manuales de funciones?

¿Qué recursos financieros, humanos y técnicos se necesitarían para el mejoramiento continuo de la empresa PRILAB S.A.?

¿Cuál sería el beneficio económico que genere con el mejoramiento de las actividades administrativas?

1.1.7 Objetivo general.

Diseñar una propuesta para la implementación de un departamento de Talento Humano en la empresa PRILAB S.A., que le permita mejorar la eficiencia en los procesos fundamentales que esta ejecuta.

1.1.8 Objetivos específicos

- Elaborar un manual de los procedimientos que se desarrollarán en el departamento de Talento Humano.
- Crear un plan de capacitación permanente para los empleados que estén de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Establecer beneficios laborales que motiven al personal a permanecer dentro de la organización.
- Diseñar un sistema de administración del recurso humano que le permita actuar de forma eficaz y eficientemente.

1.1.9 Justificaciones

En la actualidad la gestión del departamento de Talento Humano se ha considerado de mayor importancia para todas las empresas independientemente de la actividad que estas realicen, puesto que el mundo es mucho más competitivo conforme se va desarrollando y requiere de estrategias que lo diferencien frente a la competencia que existe en el mercado. Estas estrategias ya no se basan solo en la tener capital económico y tecnológico, sino también en el capital humano para poder lograr el cumplimiento de objetivos, ya que es gracias a este capital humano quien le agrega un valor diferencial a la empresa y genera ventajas competitivas.

PRILAB S.A. al ser una empresa dedicada a brindar en el mercado productos suntuarios, es decir productos que no son de primera necesidad para el consumidor común, debido a que provee equipos, dietas larvarias, accesorios entre otros productos para la industria acuícola requiere contar con estrategias que le permitan sobresalir en el mercado, de lo contrario no serviría de nada el mantenerse en el mercado. Es muy importante para PRILAB S.A. el contar con un departamento que se encargue del buen

funcionamiento del recurso humano en toda clase de organización, que permita atraer y retener personal capacitado y competitivo y que a su vez sea eficiente en los procesos que se requieran realizar dentro de la empresa para lograr resultados respecto al cumplimiento de objetivos y metas.

Para PRILAB S.A., es necesaria la implementación de un departamento de Talento Humano debido al crecimiento sostenido que tiene y a la incursión en mercados extranjeros a la que se proyecta, puesto que de no contar con este departamento, puede incurrir en problemas que dificulten que esta siga creciendo, debido a que la falta de normativas necesarias que a su vez impidan el buen desarrollo de las actividades dentro de la organización.

La importancia de un departamento para el reclutamiento y selección del talento humano radica no sólo por el hecho de elegir a una persona idónea para la organización, sino que va más allá de aquello, las organizaciones que cuentan con áreas para realizar pruebas diversas para elegir a un próximo colaborador, requiere de un programa de reclutamiento y selección eficiente, donde se logre en base a varias pruebas identificar los perfiles más apropiados en las personas que acuden hasta las entrevistas para poder ocupar un cargo en una determinada organización, en este caso, es lo que trata de buscar para la empresa PRILAB S.A.

Por ello, con el desarrollo de la propuesta donde se detallará el proceso que conllevará la implementación del departamento de Talento Humano, se definirán además los procesos respectivos que deberán seguirse al momento de que se lleve a cabo tanto el reclutamiento, como selección de las personas que se presenten para las entrevistas que previamente convocará PRILAB S.A.. Vale acotar, que la propuesta a desarrollarse se enfocará tanto en los procesos internos y externos que por lo general se llevan a cabo en

una organización al momento del reclutamiento de personal, con lo cual se establecerá un panorama positivo para la empresa, al seguir dichos procesos establecidos como estrategias para el departamento de Talento Humano.

Por último pero no menos importante, dentro del desarrollo de la propuesta de la implementación de un departamento de Talento Humano, se describirá de forma breve los cargos a los que podrán aplicar los candidatos que llegasen a realizar las entrevistas, vale mencionar que estos cargos a los que posiblemente aplicarán los candidatos, se mencionan tomando en cuenta los departamentos o áreas con las que cuenta PRILAB S.A. actualmente en su organigrama empresarial.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

Antecedentes de la investigación

La empresa PRILAB S.A. al ir creciendo encontró la necesidad de contar un departamento de Talento Humano, puesto que a pesar de que la integración de personal ha causado grandes cambios en la organización, esta ha tenido que pasar por varias etapas para poder lograr su madurez y considerarse como una administración. El seguir aplicando procesos de contratación de forma empírica implica correr riesgos de gastos de recursos, desperdicios de esfuerzos y una administración no adecuada. Este es un problema estratégico sobre la organización y recursos que la conforman por lo que se necesita corregir estos procesos con herramientas y técnicas de administración científicas.

En la administración moderna el departamento de Talento Humano se encuentra atravesando una fase cambiante, donde pasa de ser protector y selector de personal a un socio estratégico y agente de cambios dentro de la empresa, puesto que es gracias a los

esfuerzos de este departamento que la fuerza de trabajo se motiva y se encamina al cumplimiento de un objetivo común.

Reseña Histórica

PRILAB S.A. inició sus actividades en abril de 1992, incorporándose al mercado acuícola con gran solvencia, al enfocar todos sus esfuerzos en la dinámica de suplir de insumos a un sector en constante crecimiento. En 1997, incorporó a su línea de distribución las dietas larvales de Zeigler Bros. Inc.; para finales de 1999, la firma Mackay Marine Brine Shrimp Co.–reconocida por la calidad de sus productos y experimentada productora de quistes de Artemia del Gran Lago Salado (UTAH)– es también seleccionada para emprender una sólida alianza comercial.

PRILAB S.A., a través de años de arduo trabajo, ha ido afianzado sus relaciones comerciales y de negocios, posicionándose como la compañía de mayor crecimiento en ventas de productos para la acuicultura, objetivo para el cual se han venido empleando eficientes estrategias publicitarias que le permiten dar a conocer los productos de primera calidad que distribuye.

PRILAB S.A. ha podido cubrir todas las necesidades de los laboratorios de larvas de camarón y peces gracias al pleno conocimiento del medio ambiente, y a su sólida experiencia en varios mercados de la industria acuícola. Con esta misma premisa, PRILAB S.A. expandió sus actividades a otros países, estableciéndose en puntos estratégicos del continente americano, contando en la actualidad con modernas oficinas y bodegas climatizadas en los Estados Unidos (Salt Lake City y Miami), Brasil, Honduras y Ecuador.

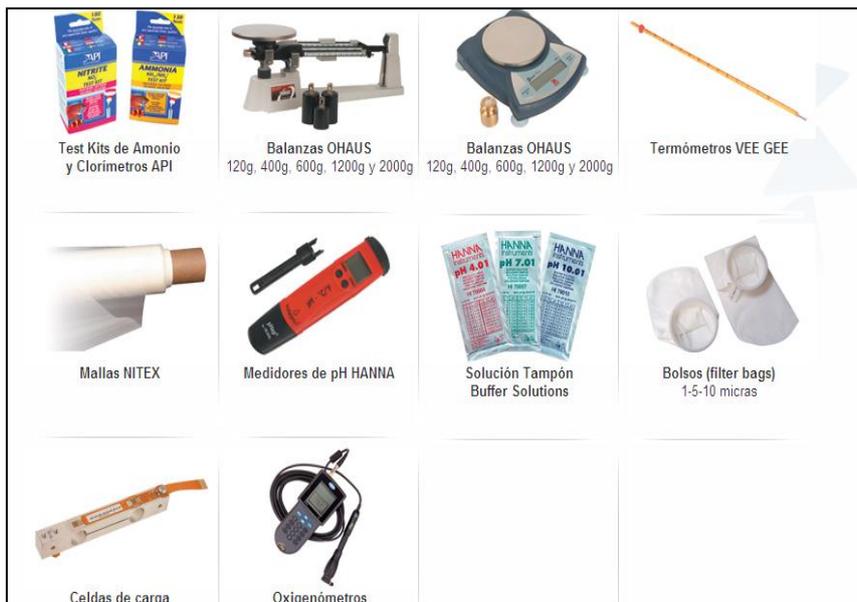
Suma ya con 17 años de experiencia y servicio dentro del mercado acuícola, lo que evidencia que la excelencia no se improvisa: se consolida a través del trabajo eficiente de cada uno de quienes conforman la compañía. El tiempo y su preferencia han convertido en la más completa solución para el tiempo y su preferencia ha convertido en la más completa solución para la nutrición y salud de sus larvas.

Gráfico 1 Línea de producto



Fuente: (PRILAB S.A., 2014)

Gráfico 2 Productos



Fuente: (PRILAB S.A., 2014)

La administración de recursos y su origen

Según (Montes M. J., 2010) “La administración de recursos humanos es un órgano vivo, en continuo cambio, de modo que sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa”.

La administración de recursos humanos comenzó de inicios el siglo XX, después del impacto de la revolución industrial, nace como una actividad que media entre las personas y las organizaciones para disminuir el conflicto laboral que se da entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas, los cuales eran considerados hasta ese momento como irreconciliables.

Posteriormente se utilizó este término no solo para mediar entre conflictos laborales, sino también para la administración de personas según la legislación laboral que estaba vigente en esa época. Luego de esto las personas pasaron a ser consideradas como un recurso indispensable en las organizaciones para obtener éxito puesto que eran el único recurso inteligente para enfrentar nuevos retos en el mercado y frente a la competencia.

Departamento de Talento Humano y su gestión

Según lo define (Vela, 2010, pág. 25) La misión del departamento de Recursos Humanos debe ser la de: “Contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura a la estrategias y consiguiendo que los empleados sean competentes y estén implicados en un objetivo común”

El departamento de Talento Humano es el área que predomina en las organizaciones, puesto que es contingente y situacional, dependerá de cada organización la estructura que esta posea y mantiene características del contexto ambiental, tecnológico, manejo de procesos internos y de la organización de la empresa. El esfuerzo humano resulta

vital para que una organización funcione, por lo que este elemento debe estar dispuesto a proporcionar su mayor esfuerzo para que la organización tenga éxito, por lo que toda organización debe tener como primordial a este departamento.

Una vez que aparecieron los psicólogos en las organizaciones se cambian los conceptos y se lo define como potencial humano ya que el elemento humano cuenta con inteligencia, destrezas y habilidades. Dentro de la empresa existen tres tipos de capital los cuales se detallarán a continuación:

- Capital humano, el cual está compuesto por dinero, maquinaria, bienes inmuebles, materia prima, productos terminados y fuentes de financiamiento.
- Capital intelectual, se encuentra compuesto por la inteligencia, creatividad y conocimientos especializados que posee la fuerza de trabajo y genera competitividad, en este grupo también constan las patentes y fórmulas.
- Capital emocional, se consideran habilidades como los valores, actitudes, comunicación e interacciones personales que contribuyen al clima y cultura organizacional.

La gestión de talento humano se encuentra fundamentada en la habilidad de atraer elementos a la empresa que se encuentren calificados, es decir que cumplan con un perfil competitivo, para poder cumplir con los objetivos empresariales. Este proceso de atraer y retener personal competitivo es necesario puesto que genera rentabilidad a la empresa mejorando la productividad.

Importancia del departamento de Talento Humano

Para (IICA, 2010) En las instituciones se reconoce cada vez más la importancia de invertir en el desarrollo humano, puesto que, se acepta que estas son inversiones estratégicas, en la medida que invertir en estos factores – talento y conocimiento – es invertir en factores que modifican otros recursos.

La gestión de talento humano es considerada una estrategia del negocio donde se requiere involucrarse en los procesos diarios que realiza la empresa por lo que no puede dejarse únicamente en el departamento de Talento Humano es decir que todas las áreas de una empresa deben compartir información con otros departamentos para que los empleados busquen un objetivo común.

El departamento de Talento Humano se enfoca en desarrollar y administrar el recurso humano y lo realiza de la siguiente forma:

- Buscan oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados.
- Atraen y reclutan candidatos con perfiles calificados competitivamente.
- Definen sueldos competitivos.
- Establecen procesos para mejorar el desempeño.
- Poseen programas de retención del talento humano idóneo.
- Administran ascensos y traslados.

De aquí radica la importancia de poseer un departamento de Talento Humano dentro de la empresa puesto que de esta forma se optimizarán las funciones, beneficiando no solo al empleado sino también al empleador, puesto que el principal objetivo de la gestión de talento humano es la integración de la estrategia y estructura de forma correcta a los sistemas de trabajo y el potencial humano, con el fin de lograr que el capital humano

despliegue las habilidades y capacidades que poseen logrando la eficiencia y competitividad organizacional.

Funciones del departamento de Talento Humano

Para Yagüez (2010, pág. 73), “La gestión de talento humano consiste en todo un conjunto de procedimientos dirigidos a reclutar personal calificado para perfeccionarlo y conservarlo. Con objeto de poder acometer esta tarea es necesaria una adecuada planificación, reclutamiento y selección”.

Entre las funciones que conlleva el departamento de Talento Humano se prioriza la de contratar y retener al potencial humano así como guiarlo hacia el cumplimiento de objetivos. A continuación se detallarán estas funciones:

Definir perfiles

Antes de realizar una contratación se debe definir el perfil que se necesita para determinado puesto, en este perfil se ven inmersos las habilidades, aptitudes y conocimientos que se requiere que el aspirante posea. El encargado de recursos humanos debe elaborar una especificación que tenga como objetivo principal atraer a la persona más calificada para el trabajo. Entre los aspectos a considerar de una contratación de personal se encuentran.

- Descripción del cargo de trabajo y perfil del aspirante.
- Habilidades, aptitudes y conocimientos respecto a las necesidades del puesto de trabajo.
- Base de postulación ajustada a la realidad.
- Evaluar posibles candidatos según los requerimientos de la empresa.
- Juzgar los logros obtenidos por los aspirantes.

- Años de experiencia para un puesto determinado.
- Evitar calificaciones sobre características específicas de los aspirantes.

Reclutamiento

El reclutamiento del personal es una acción dinámica que sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo(Nebot, 2010).

El reclutamiento involucra la búsqueda de nuevo personal basándose en parámetros y requerimientos que se deben cumplir para desempeñar un determinado puesto. Un reclutamiento realizado de forma eficiente debe considerar la situación en la que se encuentra la empresa a futuro. Además de guardar una base de datos para prever futuras bajas en la empresa, con una base de datos se asegura la inmediata contratación de una persona idónea que cubra esta baja.

Con el uso de la tecnología se ha podido crear la base de datos, carteles publicitarios y motores de búsqueda donde los trabajadores pueden ser reclutados, a esto se le llama método de reclutamiento electrónico, el cual le permite a la organización dar seguimiento a los candidatos a través de una interfaz. Entre los beneficios del sistema de reclutamiento se encuentran:

- Automatiza el flujo de trabajo.
- Automatiza el alto volumen de procesamiento de curriculum vitae
- Colaboración eficiente.
- Simplifica comunicaciones de correo electrónico.
- Proporciona fuerte retorno de inversión.
- Utiliza una interfaz simple.

- Ofrece compatibilidad con herramientas de contratación electrónica.

Es importante mencionar que existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo, donde, el interno se refiere a realizar una selección para postulantes de empleados que ya se encuentran laborando dentro de la empresa y que desean un cambio y el externo se refiere a la búsqueda de candidatos en el mercado laboral con las características requeridas para el puesto.

Selección de personal

Esta es una de las actividades estratégicas del departamento de recursos humanos. Esta selección puede ser entendida como un procedimiento conducente a la búsqueda y selección de nuevo talento humano para cubrir una vacante. Este procedimiento consiste en la comparación de valores y competencias entre los candidatos para mediante una entrevista seleccionar al más idóneo. Durante la entrevista se usan varias técnicas, que permiten identificar qué candidato se ajusta mejor al puesto de trabajo.(Montes M. d., 2010)

Se realizan entrevistas individuales para apoyar la evaluación de estas pruebas, como cuestionarios o pruebas de grupo, estas permiten a los directivos analizar las necesidades que motivan el comportamiento y actitudes de los aspirantes.

A continuación se detallarán los pasos para realizar la selección de personal

- Número de candidatos suficiente para poder escoger.
- El candidato debe ser elegido basado en requerimientos.
- Desarrollar especificaciones adecuadas respecto a habilidades y capacidades.

Entre las etapas de selección de personal se encuentran:

- Creación de información del vacante.
- Aprobación de requisición o reclutamiento.
- Anunciar el puesto de trabajo.
- Pre selección de candidatos.
- Entrevista a los candidatos.
- Nombrar candidato seleccionado.

Contratación

Esta función se formaliza apegada a la ley, donde se garantizan los intereses, derechos del trabajador y de la empresa, se realiza una vez en que ambas partes hayan aceptado un contrato de trabajo, en donde especifique la organización todo lo referente a la duración del trabajo y funciones a desempeñar, y este debe estar firmado por el representante legal o apoderado especial y el trabajador.(Espinoza, 2013)

Capacitación

En esta fase se habilita al trabajador, es el proceso de adaptación y preparación del trabajador para el puesto a desempeñar, el objetivo de esta fase es que el trabajador se integre rápidamente con las funciones que le corresponden desempeñar dentro de la empresa. El departamento de Talento Humano no debe omitir esta fase puesto que si lo hace incurriría en costos por errores que puedan ser causados por el nuevo empleado.(Alles M. , 2014).

1.2.2 Marco conceptual

Administración de recursos humanos: Constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda; en la actualidad, la administración del recurso humano significa implicaciones para la organización, una responsabilidad medular que se debe desarrollar de manera eficiente, lo cual garantizará que el proceso de selección de los trabajadores para la empresa sea el indicado (EUNED, 2010).

Es importante mencionar además que todo proceso de administración de recursos humanos se debe llevar a cabo bajo una previa planeación, que posteriormente requerirá de la organización así como el desempeño coordinado de tácticas para manejar y asignar actividades a los colaboradores con los que cuenta una empresa, sin olvidar darle el respectivo seguimiento con la finalidad de evaluar y controlar su desempeño al realizar sus actividades comerciales.

Capacitación: En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado. Todo proceso de capacitación requiere una planeación previa, en la cual se definirán aspectos como el sitio, recursos a emplearse, quienes serán los preparadores, establecimiento del tiempo para el programa de capacitación, el número de participantes entre otros cuantos, sólo de esta manera se tendrá de forma garantizada mejores resultados para la organización. El proceso de capacitación dependiendo de lo que una empresa desee impartir entre sus colaboradores puede durar un tiempo considerable (Silceo, 2011).

Competitividad: En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores. En ciertos aspectos, la competitividad es un tema que define la ventaja que tiene una persona o empresa frente a otras, lo cual les

permite sobresalir de forma eficiente en un mercado cada vez más exigente. La competitividad del equipo de trabajadores de una empresa puede garantizar el que esta sobresalga frente a rivales que quizás invierten más en temas de tecnología y otras áreas para su organización, sin embargo la competitividad (Fernandez, 2011).

Talento humano: El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información pueden beneficiar de manera congruente a la organización. Otros términos como capital humano y activos intelectuales tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización, que de ser óptima garantizarán mayor rentabilidad a toda clase de organización(Alles A. , 2010).

CAPÍTULO II. MÉTODO

2.1. Nivel de estudio

Conforme a lo expuesto por Naghi (2010, pág. 91):

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetivos, conceptos y cuentas.

En cuanto al nivel de estudio se procedió a emplear la investigación descriptiva, con la cual se busca saber con exactitud la situación por la que pasa actualmente la compañía PRILAB S.A. para posteriormente poder implementar el departamento de Talento Humano. Es importante acotar, que debido a la aplicación de la investigativa, se conocerá específicamente que actividades se requieren cumplir dentro del departamento de Talento Humano, lo que significará de gran ventaja, en el proceso que la empresa PRILAB S.A. busca.

2.2. Modalidad de investigación

En lo que respecta a la modalidad de campo, a la modalidad con la que se trabaja el presente documento, se toma en consideración lo que comparte García (2009, pág. 35), menciona que:

Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna. Claro está, que en una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo provenientes de fuentes bibliográficas a partir de los cuales se construye el marco teórico.

Esta modalidad de investigación, requiere del acercamiento del autor de la investigación al objeto de interés por conocer, del cual podrá sacar desde su vivencia propia, un juicio

justificable de la situación, lo que posteriormente le permitirá trabajar en su objetivo, en este caso, la autora, deberá acercarse hasta la compañía PRILAB S.A. de donde podrá directamente aplicar la técnica de investigación, que al analizarla más adelante, sacará su propia conclusión de lo que se logrará con la implementación de un departamento de Talento Humano.

Además se considera la modalidad bibliográfica para el presente trabajo, debido a que será necesario buscar información en fuentes confiables tales como libros, informes, artículos científicos, entre otros, esto con la finalidad validar y tener un sustento fiable sobre lo que conlleva la implementación de un departamento de Talento Humano, y como este se aplicaría en la empresa PRILAB S.A. que tiene en la ciudad de Guayaquil su sucursal principal en el Ecuador, y que busca tener un mejor desempeño. Por lo tanto, la modalidad mixta del presente trabajo, garantizará que el trabajo presentado por la autora, se estructure con información relevante, extraída tanto de fuentes primarias como secundarias.

2.3. Método

El método empleado será el deductivo, conforme a lo que explica (Bernal, 2009):

Es método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Conforme a lo que explica Bernal (2009), gracias al método deductivo, se conocerá todo lo concerniente a lo que en un departamento de recursos humanos se requiere cumplir, debido a que se han tomado referencias generales para aplicarlas a un hecho en particular, es decir que se tomará como parte referencial la información obtenida

previamente a la hora de implementarse el departamento de Talento Humano en la compañía PRILAB S.A., lo que incidirá en tener mejores resultados gracias a que se contará con el personal idóneo gracias al proceso ideal de reclutamiento y selección que se espera que logre desarrollar las actividades de la organización de manera eficiente.

2.4. Población y muestra

Conforme a lo que (Tomás, 2010), “Se designa con este término a cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes”.

La población a considerarse para la respectiva investigación a desarrollar, serán los trabajadores de la compañía PRILAB S.A., el cual está compuesto por un total de 50 personas, a las cuáles se les procederá aplicar las encuestas, para conocer su perspectiva sobre la implementación de un departamento de Talento Humano, y cuáles serían las repercusiones. Vale acotar que en este caso no se aplicará una fórmula de la muestra, ya que la población no excede a las 100 personas, por lo que se sobreentenderá que se consideran a todos los trabajadores de la empresa para aplicar las encuestas respectivas.

Tabla 1 Población

Detalle	Población	Porcentaje
Trabajadores	50 personas	100%

Elaborado por: La Autora

2.5. Selección instrumentos de investigación

En lo que respecta al instrumento de investigación según lo que comparte (Fuentelsaz, 2011) “La técnica más popular para recabar datos primarios es la investigación por encuestas, en la cual un investigador interactúa con las personas para obtener hechos, opiniones y actitudes sobre un tema específico.”

En cuanto a los instrumentos de investigación se consideró el cuestionario, debido a que se efectuarán encuestas a la muestra seleccionada previamente de la población, esta es la técnica de las más empleadas en los procesos investigativos, debido a que no representa mayor complejidad al aplicarlo, mientras que al momento de tabular los datos, también facilitará la comprensión de la información recabada ya que se presentarán con gráficos estadísticos.

En cuanto al instrumento que se empleará para el desarrollo de la encuesta, se establece que será el cuestionario, este será previamente diseñado por parte de la autora con preguntas de preferencia cerradas y con opciones múltiples, lo que facilitará posteriormente a que su procesamiento sea mucho más fácil al analizar los resultados obtenidos.

Esta herramienta como ya se mencionó, se presenta bajo un panorama válido y confiable en relación a la información que se busca obtener por parte de los trabajadores de la empresa PRILAB S.A, especialmente porque al desarrollar el cuestionario, se diseñarán preguntas netamente enfocadas hacia la información que se busca obtener conforme a la implementación de un departamento de Talento Humano en dicha organización, evitando así el sesgo de la información que se pueda producir durante el respectivo análisis o procesamiento de la información o datos recabados propios de la investigación.

2.6. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos se procede a emplear el software de Microsoft Excel, donde se ingresará la información obtenida de las encuestas aplicadas, esta herramienta permite luego de manera gráfica demostrar la información recabada, lo que facilitará la comprensión de los resultados, donde posteriormente se procederá a analizar y sacar una

conclusión de las encuestas dirigidas a los empleados de la empresa PRILAB S.A., lo que incidirá en la toma de decisiones para el departamento de Talento Humano que se instaurará, para asegurar que la organización tengan mejores resultados en la industria en que se desenvuelve gracias a la gestión de su personal competente.

2.7. Metodología técnica

2.7.1. Metodología de recursos humanos

Tomando en consideración que dentro de la Compañía PRILAB S.A. se busca implementar un departamento de Talento Humano, se ha considerado aplicar una metodología relacionada a la misma actividad de la investigación, por ello, la metodología aplicada será la de Recursos Humanos, especialmente, porque permitirá conocer los problemas a los que se ha tenido que enfrentar esta compañía al no contar con un departamento tan importante como el de Talento Humano, por tanto, se lograría optimizar el reclutamiento y selección de los prospectos capacitados y competentes para la compañía PRILAB S.A.

Se describirán además los respectivos procesos de selección conforme a los cargos con los que esta organización cuenta, esto principalmente para que al momento de llevarse a cabo la difusión del mensaje sobre el proceso de reclutamiento, los interesados en los puestos de trabajos, conozcan a lo que se dedica esta empresa en el mercado guayaquileño, lo que garantizará mucho más contar con recursos humanos productivos y competentes.

Además gracias a la metodología de Recursos Humanos, al momento de aplicar las encuestas respectivas, se podrá conocer la perspectiva que tienen actualmente los trabajadores de la empresa PRILAB S.A. sobre la tarea de reclutamiento y selección que se aplica actualmente, información que también permitirá más adelante tomar

decisiones acertadas al momento de desarrollar la propuesta respectiva sobre la implementación del departamento de Talento Humano.

2.7.2. Metodología de producción

Otra metodología tomada en consideración será la de producción, ya que esta permitirá conocer la actividad principal a la que se dedica la compañía PRILAB S.A, de forma detallada, lo que consecuentemente permitirá asociar, el perfil más idóneo que la empresa requiere para las diversas áreas y lograr mejores resultados en el mercado en el que se desarrolla, es decir en el mercado de las dietas larvales a partir de los estudios efectuados en los laboratorios.

La metodología de producción se torna importante para este tipo de investigación, especialmente porque permite conocer un amplio panorama de cómo la empresa en este caso PRILAB S.A. ha logrado mantenerse y posicionarse en el mercado guayaquileño, especialmente al ser una empresa que se dedica a la comercialización de dietas larvales y otros equipos importantes en la industria acuícola, a pesar de no contar con un departamento de Talento Humano dentro del cual se logre llevar a cabo todo lo concerniente al reclutamiento y selección del persona más idóneo.

2.7.3. Metodología organizacional

Se toma como referencia la metodología organizacional, debido a que como la empresa PRILAB S.A. desea contar con un departamento de Talento Humano, será importante que se establezcan o modifiquen cómo funciona la jerarquía organizacional de esta empresa, con lo cual se logre determinar en qué áreas o departamentos se requiere mucho más atención a la hora de reclutar y seleccionar el personal luego de la etapa de entrevistas y pruebas previas antes de la contratación final del personal o grupo de colaboradores para PRILAB S.A.

Por lo tanto se menciona que tanto la metodología de Recursos Humanos como la organizacional van de la mano, debido a que busca contar con el personal idóneo para que logre aportar en el crecimiento y desarrollo de la empresa PRILAB S.A. donde a su vez tenga asegurado un cargo específico al momento de poner en marcha las actividades propias de la organización.

Posteriormente aplica las metodologías explicadas anteriormente, el estudio y puesta en marcha a su vez del departamento de Talento Humano para la empresa PRILAB S.A. asegurarán a que la organización logre concretar sus metas comerciales, lo que consecuentemente se traducirá en rentabilidad, lo cual no se logra de la noche a la mañana, especialmente si se toma en consideración aún más el tipo de producto que comercializa la empresa en cuestión.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de los datos

1. ¿Existe un área encargada de la gestión de Talento Humano actualmente?

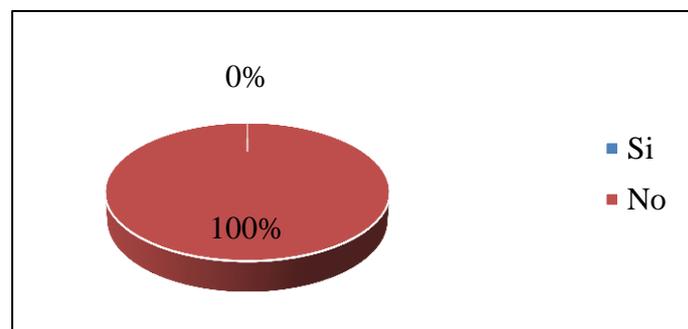
Tabla 2 Área encargada de gestión

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	50	100%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3 Área encargada de gestión



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

Todos los encuestados respondieron no, a la pregunta de si existía un área de gestión de Talento Humano dentro de la empresa en este momento. En la actualidad no existe un área específica que ejecute las funciones de gestión humana y estas se realizan en diferentes áreas de la empresa (área contable, puntos de venta, etc.).

2. Si su respuesta es no, ¿Cómo realiza la gestión de Talento Humano?

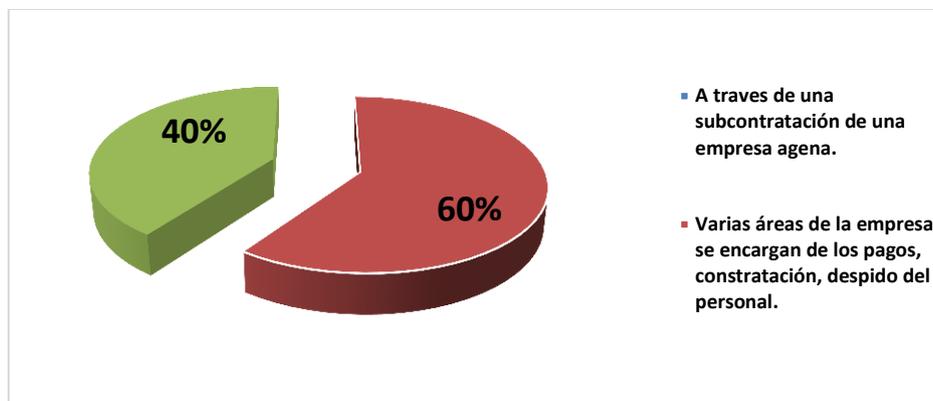
Tabla 3 Como realiza la gestión

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A traves de una subcontratación de una empresa aghena.	0	0%
Varias áreas de la empresa se encargan de los pagos, constratación, despido del personal.	30	60%
El gerente es la persona encargada de realizar la actividad de TTHH	20	40%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4 Como realiza la gestión



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La selección de personal es realizada por el administrador de cada punto, el cual entrevista a los candidatos que se preseleccionan de las hojas de vida reunidas; lo que dificulta un control sobre la idoneidad del personal que ingresa a laborar. Por lo tanto nadie se hace responsable de las consecuencias y sanciones que esto pueda acarrear, y no hay orientación por un perfil o competencias Institucionales definidas.

3. ¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en su empresa?

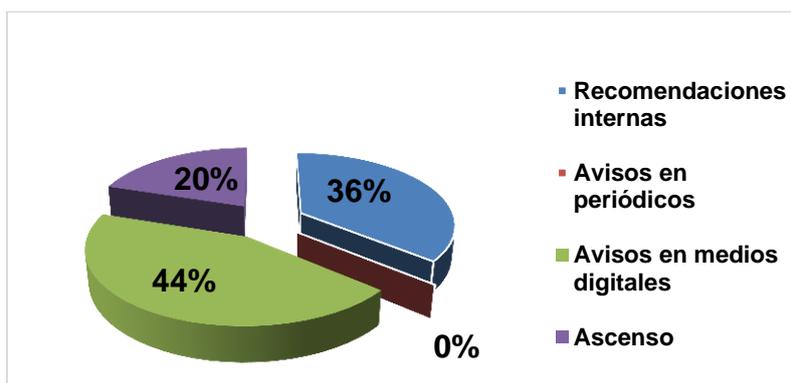
Tabla 4 Fuentes para el reclutamiento

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Recomendaciones internas	18	36%
Avisos en periódicos	0	0%
Avisos en medios digitales	22	44%
Ascenso	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 5 Fuentes para el reclutamiento



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

En esta pregunta el 44 % contestó que los medios digitales son la segunda opción utilizada en caso de no encontrar dentro de la organización una persona para cubrir la vacante y el 36% de los encuestados respondió que la fuente más utilizada a la hora de reclutar personal es la recomendación interna, es decir que tiene primero en cuenta a los colaboradores de la organización a quienes ya conocen y a ellos les sería más fácil relacionarse con un nuevo cargo dentro de la organización, con un 20 % los ascensos, ya que con estas en muchas ocasiones los referidos cumplen con el perfil que se busca.

4. ¿Aplica algún proceso específico de selección?

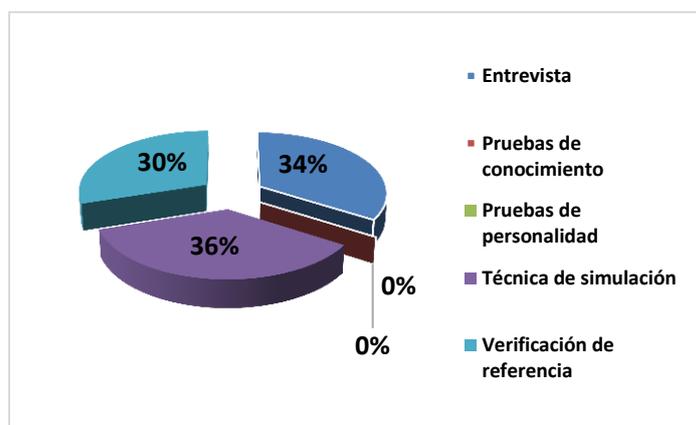
Tabla 5 Aplicación de proceso

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Entrevista	17	34%
Pruebas de conocimiento	0	0%
Pruebas de personalidad	0	0%
Técnica de simulación	18	36%
Verificación de referencia	15	30%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 6 Aplicación de proceso



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El método más utilizado para la selección es la técnica de simulación, es decir que este es el proceso al que le dan más importancia a la hora de escoger una persona para cubrir una vacante expresado por el 36%, la sigue con un 34% la entrevista y por ultimo con un 30% la verificación de referencia.

5. ¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?

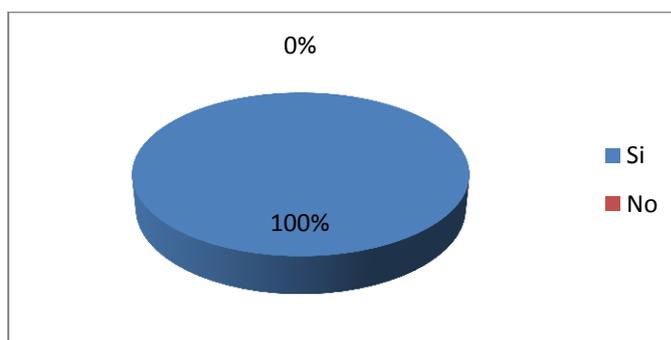
Tabla 6 Tipo de inducción

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 7 Tipo de inducción



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

Lo que demuestra que este proceso es realizado por el administrador de punto, quien muestra las funciones y da pautas generales de funcionamiento de la empresa y un colaborador que se encuentre en un cargo homólogo es quien da indicaciones generales acerca del cargo.

6. ¿Cuándo el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de?

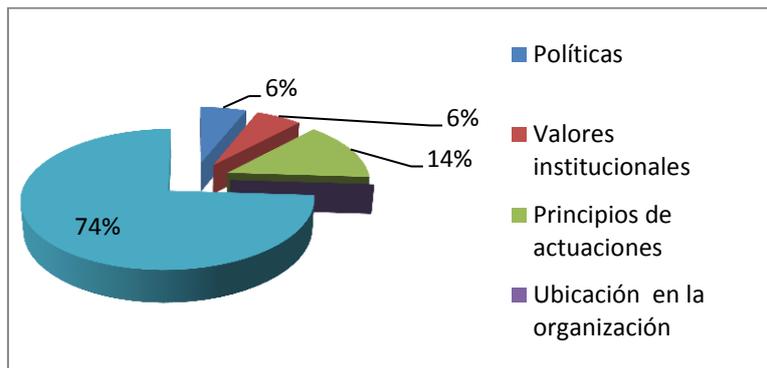
Tabla 7 Información cuando ingresa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Políticas	3	6%
Valores institucionales	3	6%
Principios de actuaciones	7	14%
Ubicación en la organización	0	0%
Funciones a realizar	37	74%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 8 Información cuando ingresa



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas se identificó que el 74% recibe información acerca de las funciones a realizar, seguido del 14% que mencionó que se le informa los principios de actuaciones, finalizando con el 6% que le informan las políticas y los valores institucionales.

7. ¿Existe un documento donde estén consignadas las funciones de los empleados?

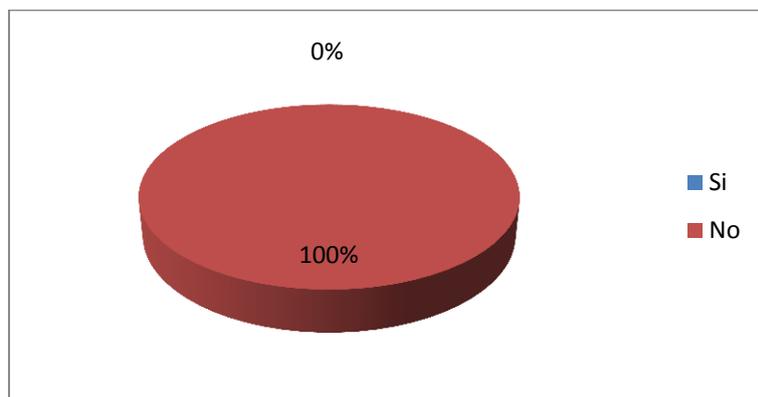
Tabla 8 Existencia de documento de funciones de empleados

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	50	100%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 9 Existencia de documento de funciones de empleados



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados respondió no conocer este documento dentro de la organización. En la empresa no existe un documento o por lo menos los colaboradores no identifican dentro de esta un manual de funciones.

8. ¿Realiza algún tipo de evaluación de desempeño?

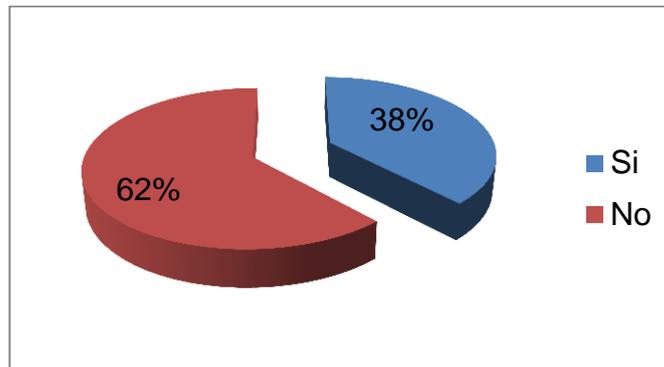
Tabla 9 Evaluación de desempeño

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	19	38%
No	31	62%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 10 Evaluación de desempeño



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas se mencionó que el 62% no realiza algún tipo de evaluación de desempeño, mientras que el 38% menciona que si realizan la evaluación.

9. ¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de sus empleados?

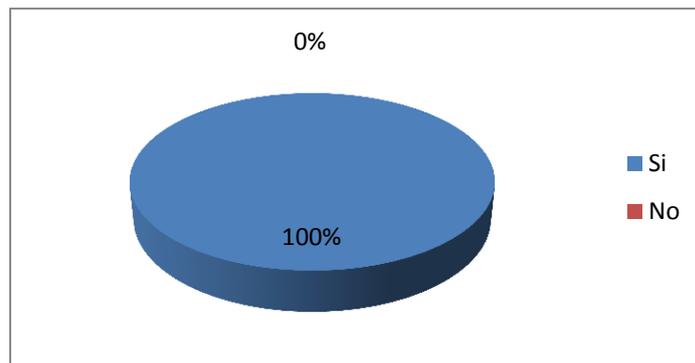
Tabla 10 Necesidad de evaluar el desempeño de sus empleados

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 11 Necesidad de evaluar el desempeño de sus empleados



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados respondió que Si considera necesario evaluar el desempeño de sus empleados. Es decir que ellos consideran que si sería necesario diseñar e implementar un formato de evaluación de desempeño que les permitiera conocer y evaluar el trabajo de las personas que laboran en la empresa.

10. Si su respuesta es sí. ¿Cómo realiza la evaluación de desempeño de sus empleados?

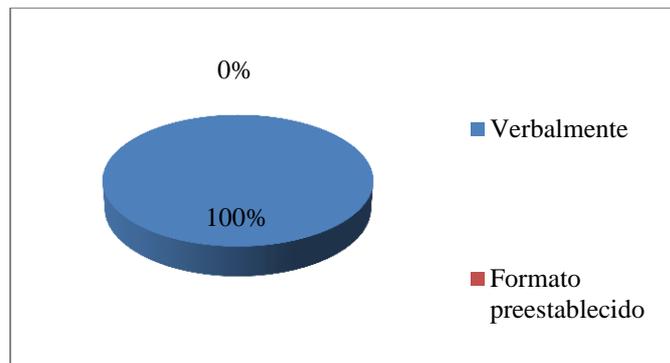
Tabla 11 Evaluación de desempeño de los empleados

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Verbalmente	50	100%
Formato preestablecido	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 12 Evaluación de desempeño de los empleados



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

Lo que quiere decir que no existe un formato preestablecido para la realización de esta. En consecuencia no hay un documento en el que se recopile la información con la evaluación que se les hace a los colaboradores.

11. ¿Quiénes realizan la evaluación de desempeño en su entidad?

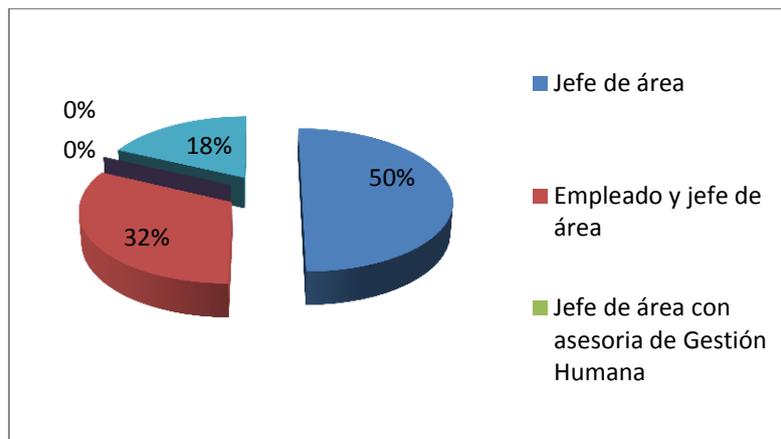
Tabla 12 Personas que realizan la evaluación de desempeño

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Jefe de área	25	50%
Empleado y jefe de área	16	32%
Jefe de área con asesoría de Gestión Humana	0	0%
El colaborador se autoevalúa	0	0%
Ninguna de las anteriores	9	18%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 13 Personas que realizan la evaluación de desempeño



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

En el 50% de los casos el jefe de área es quien realiza la evaluación de desempeño, mientras que el 32% dice que lo realizan los dos tanto como empleado como jefe de área y el 18% respondió que ninguna de las anteriores.

12. Una vez evaluados los colaboradores que opciones realizan:

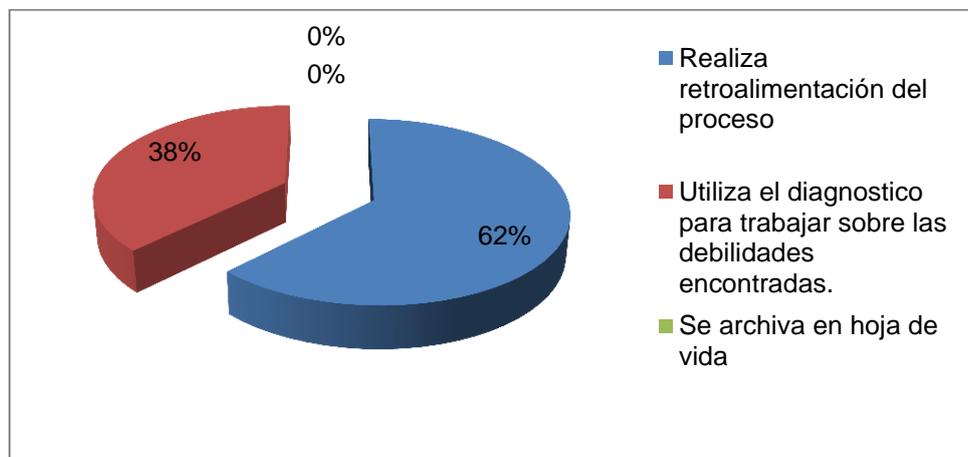
Tabla 13 Opciones que realizan los colaboradores luego de ser evaluados

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Realiza retroalimentación del proceso	31	62%
Utiliza el diagnostico para trabajar sobre las debilidades encontradas.	19	38%
Se archiva en hoja de vida	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 14 Opciones que realizan los colaboradores luego de ser evaluados



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 62% realiza retroalimentación de este proceso y solo el 38% trabaja sobre las debilidades encontradas. Lo que demuestra que aunque se realice algún tipo de evaluación no todos retroalimentan acerca de los resultados que esta arroje, en consecuencia no se está efectuando adecuadamente este proceso.

13. ¿Realiza algún tipo de capacitación a sus colaboradores?

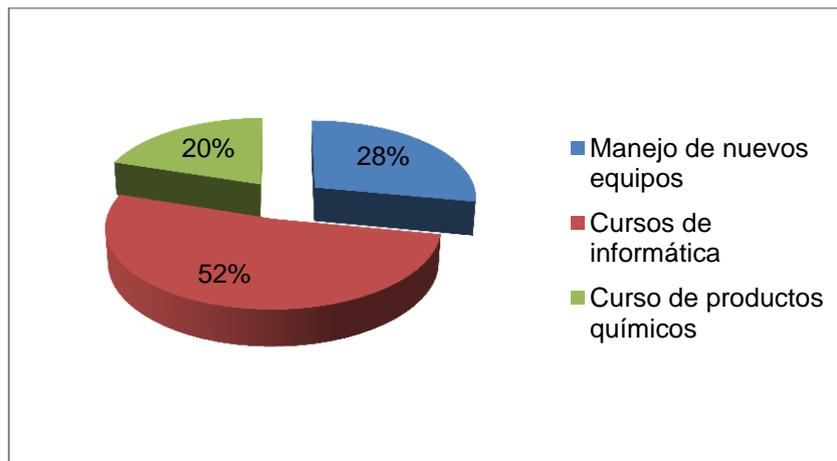
Tabla 14 Capacitación a los colaboradores

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Manejo de nuevos equipos	14	28%
Cursos de informática	26	52%
Curso de productos químicos	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 15 Capacitación a los colaboradores



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 52% respondió que solo se realizan los cursos de manipulación de alimentos que son los exigidos por la ley y el 28% respondió que se realizaban cuando resultaba necesario manejar nuevos equipos. Lo que muestra que la capacitación brindada a los colaboradores es básica, con algunos cursos de manipulación de alimentos que se dictan una vez al año, los cuales no dan a los colaboradores herramientas que permitan un desarrollo de los mismos y un enriquecimiento profesional y personal.

14. ¿Con que frecuencia realiza estas capacitaciones?

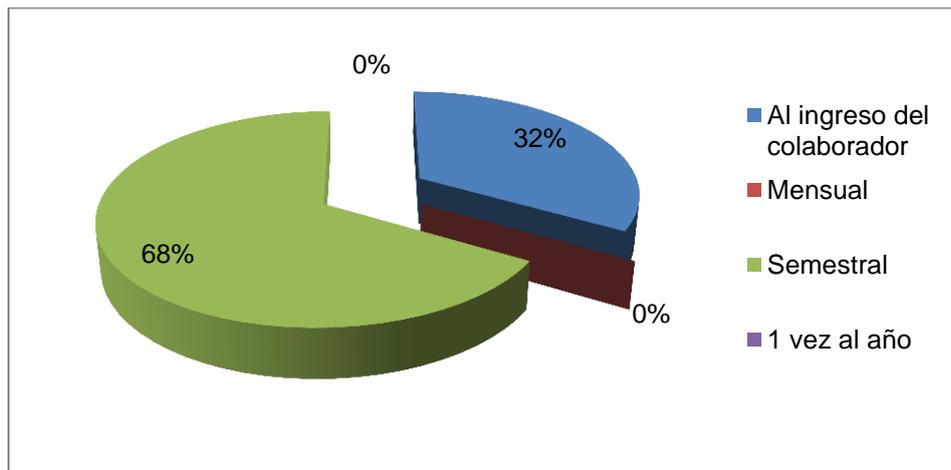
Tabla 15 Frecuencia de capacitaciones

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Al ingreso del colaborador	16	32%
Mensual	0	0%
Semestral	34	68%
1 vez al año	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 16 Frecuencia de capacitaciones



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

El 68% de los encuestados respondió que únicamente se realizan capacitaciones una vez al año, mientras el 32% afirmó que solo se realizaban el ingreso de los colaboradores. Lo que señala que las capacitaciones no son un aspecto al que se le dé la suficiente relevancia dentro de la organización y al que solo realizan una vez al año y esta se refiere a la manipulación de alimentos como se puede observar en la pregunta anterior.

15. Considera necesario la creación del departamento de Talento Humano

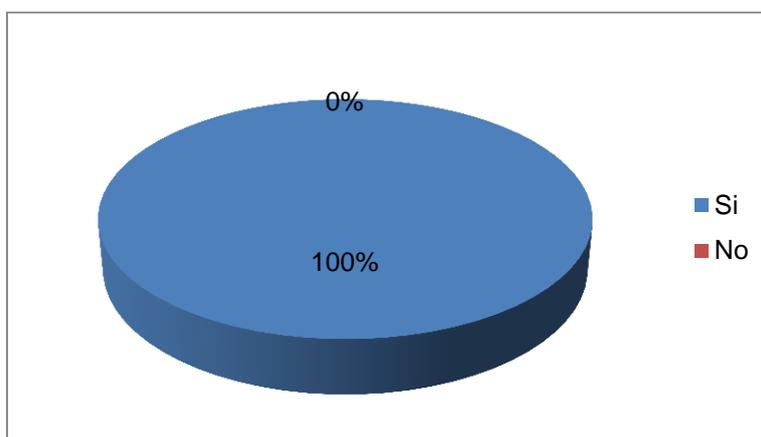
Tabla 16 Necesidad de creación del departamento de Talento Humano

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Gráfico 17 Necesidad de creación del departamento de Talento Humano



Fuente: Encuestas realizadas a los colaboradores

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas se menciona que el 100% es decir la totalidad de los empleados encuestados desean que exista un departamento de Talento Humano que realice actividades internas a la empresa que fomente beneficio para la misma.

3.2. Presentación y análisis de resultados

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA COMPAÑÍA PRIME LABORATORIO PRILAB S.A.

3.3. Introducción

Considerando que uno de los elementos fundamentales para lograr el funcionamiento óptimo dentro de una organización, se basa principalmente en las personas que laboran en las diferentes áreas que la conforman, es de suma importancia que exista una adecuada dirección interna del talento humano, donde se encarguen de cuidar el bienestar del talento humano y se establezcan las directrices necesarias para promover el trabajo eficiente y eficaz a través de la motivación del personal, puesto que de ello dependerá en gran medida la capacidad de la empresa de alcanzar sus misión, visión y objetivos previamente propuestos.

En este contexto y partiendo de la investigación realizada en la empresa PRILAB S.A., se ha identificado que la carencia de un departamento de Talento Humano ha generado inconvenientes internos que de no ser corregidos podrían afectar de forma paulatina el correcto desarrollo de sus actividades como empresa. Por lo tanto, se identificó la necesidad de diseñar e implementar un departamento dedicado específicamente a la administración de los procesos del área de Talento Humano que contribuya a mejorar los procesos y actividades relacionadas a dicha área, las mismas que en la actualidad se han ejecutado por diferentes personas sin que existan las directrices pertinentes para su aplicación.

Consecuentemente, con la implementación de la presente propuesta no solo se contribuirá a mejorar los procesos, sino también se busca garantizar que las relaciones laborales en la empresa PRILAB S.A., se lleven a cabo bajo un marco de calidad, ajustado a la legislación laboral y las normativas que se encuentran vigentes en el Ecuador, lo que a su vez incidirá en los índices de satisfacción del cliente interno y consecuentemente en los niveles de productividad.

3.4. Planificación estratégica de la empresa PRILAB S.A.

Como primer punto, es necesario que se establezca de forma clara y precisa los elementos básicos de la empresa, tales como la visión, misión que servirán como base para el funcionamiento interno de la empresa y por lo tanto incidirán de forma directa en la propuesta de la implementación del departamento de Talento Humano, como se presenta a continuación:

Misión

Nuestra misión es cumplir con todas las exigencias que demanda el sector acuícola, como dietas larvales y de maduración, insumos, equipos y aditivos altamente calificados, garantizando el buen desarrollo de la producción y fortaleciendo así relaciones comerciales a largo plazo con nuestros clientes.

Visión

Ser líderes en la distribución de productos y servicios para el sector acuícola ecuatoriano hasta diciembre 2017.

3.5. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar un modelo para la implementación del departamento de Talento Humano en la empresa PRILAB S.A., y directrices para el desarrollo del proceso y subsistemas.

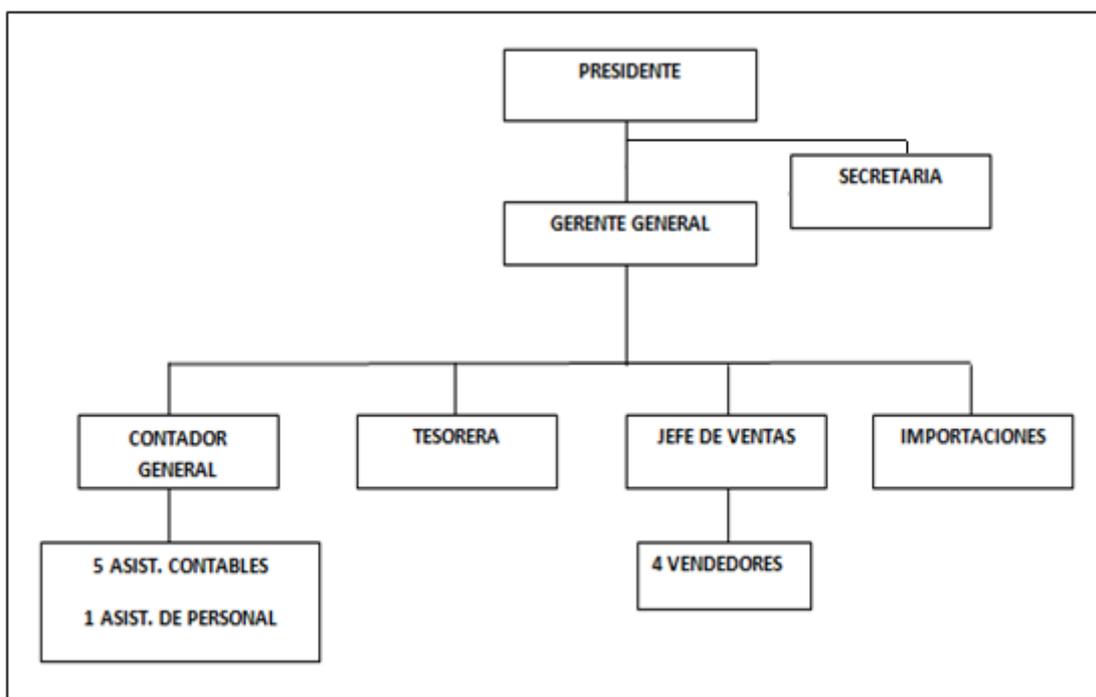
Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la estructura actual del personal que realiza tareas concernientes a Talento Humano en la compañía PRILAB S.A.
- Elaborar procedimientos para la administración de Recursos Humanos, en el cual todos los módulos interactuarán de manera eficaz y eficiente.
- Gestionar la implementación de un plan de formación y desarrollo permanente a empleados, que vaya de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- Elaborar un plan de comunicación y socialización los beneficios laborales que motiven la permanencia del personal en la compañía.
- Implementar políticas y procedimientos para la administración del personal por parte del departamento de Talento Humano.

3.6. Estructura del departamento de Talento Humano

Con relación a la estructura organizacional de PRILAB S.A., se considera pertinente presentar gráficamente el organigrama que actualmente maneja la empresa, en donde se evidencia la carencia del departamento de Talento Humano, para posteriormente presentar la propuesta de integración del departamento y la forma en la que este estará organizado de forma interna. Cabe destacar que la siguiente estructura podrá ser mejorada en caso de ser necesario con la implementación de nuevos puestos en dicha área a largo plazo.

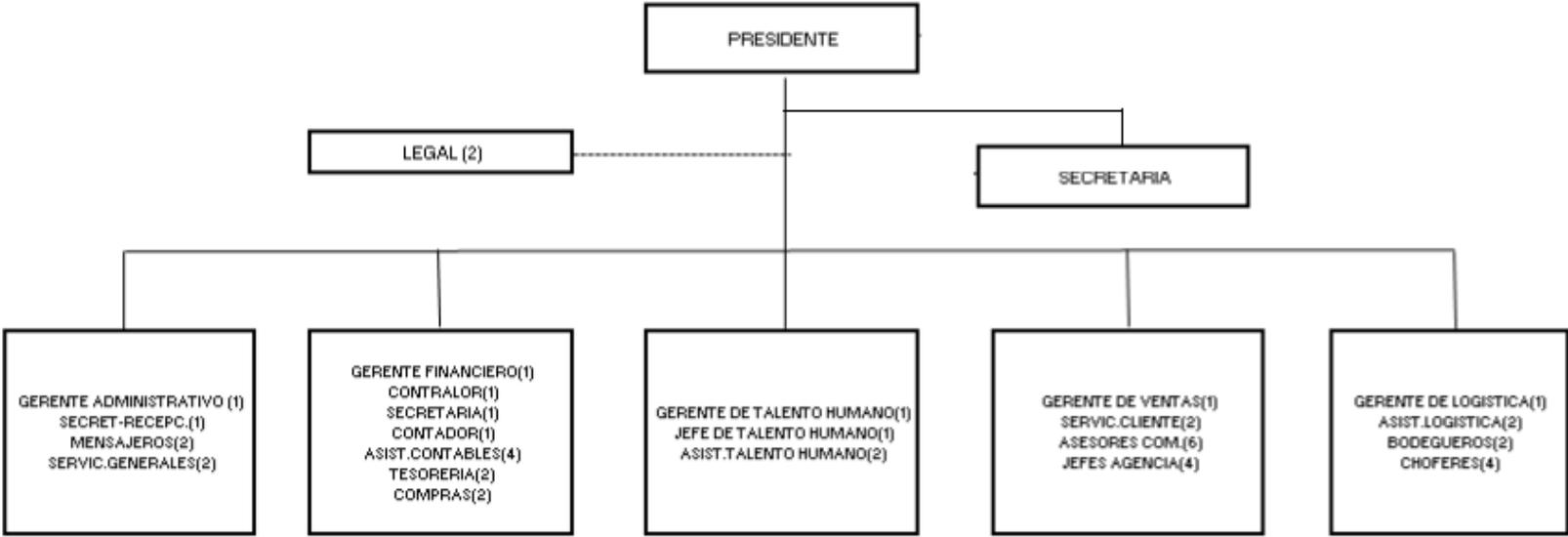
Gráfico 18 Organigrama actual de la empresa PRILAB S.A.



**Organigrama Posicional
Fuente: (PRILAB S.A., 2014)**

Según la estructura actual de la empresa PRILAB S.A., los departamentos establecidos se enfocan específicamente al área de investigación en diferentes sub-áreas, por lo tanto se propone la integración del departamento de Talento Humano, la misma que a su vez integrará tres sub-áreas a las que se les asignarán funciones diferentes relacionadas a los procesos de dirección de Talento Humano.

Gráfico 19 Organigrama de la empresa PRILAB S.A. propuesto



Organigrama Posicional
Elaborado por: La Autora

3.7. Funciones generales del departamento de Talento Humano

- Desarrollar los procesos para el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del talento humano en la empresa PRILAB S.A.
- Establecer las normativas y parámetros necesarios para garantizar el cumplimiento de los derechos, deberes y obligaciones del talento humano que conforma las diferentes áreas en la empresa PRILAB S.A.
- Diseñar instructivos y manuales en los que se definan las funciones de los diferentes cargos que conforman la empresa.
- Velar por el adecuado desarrollo de las relaciones laborales en la empresa PRILAB S.A.
- Desarrollar e implementar las políticas pertinentes para garantizar la adecuada administración del personal.
- Proporcionar la asistencia pertinente a los directivos con respecto a las temáticas relacionadas a la gestión del talento humano y contribuir a solucionar inconvenientes que se pudieran suscitar en términos laborales.
- Gestionar las actividades de clasificación de cargos y formación de equipos de trabajo.
- Ejecutar tareas motivacionales para el personal de la empresa PRILAB S.A.
- Gestionar los procesos de capacitaciones en las diferentes áreas que se requieran.
- Evaluar los niveles de rendimiento y desempeño del talento humano en las diferentes áreas de la empresa.
- Valorar la eficiencia productiva del talento humano que conforma la empresa.
- Gestionar los temas relacionados con ausentismo, accidentabilidad, quejas, ambiente laboral, procesos de nómina.

- Garantizar el cumplimiento de las normativas establecidas en el Código del Trabajo.

3.8. Políticas del departamento de Talento Humano

Con el propósito de garantizar el adecuado desarrollo de las funciones del nuevo departamento de Talento Humano en la empresa PRILAB S.A., se considera pertinente establecer las políticas que servirán como directrices dentro del departamento, las mismas que deberán ser adoptadas y aplicadas por todo el personal que conformarán las diferentes sub-áreas en el departamento.

Provisión de personal

- Para la selección de nuevo personal, se deberá evaluar a los mejores prospectos, considerando a los aspirantes con quienes puedan conformar los diferentes equipos de trabajo, que posean altas capacidades técnicas.
- El personal deberá proporcionar los mecanismos y herramientas que se requieran para ejecutar los programas de capacitación del nuevo talento humano que se incorpore a la empresa, así como las actividades necesarias para su inducción en el cargo y departamento asignado.

Conservación y desarrollo

- Desarrollar actividades enfocadas a la formación humana y técnicas del talento humano de la empresa, procurando fomentar el desarrollo del personal y así proporcionar un mayor valor a la empresa.
- Fomentar la colaboración, la iniciativa, la creatividad y la participación, necesarios para garantizar la mejora continua a partir del talento humano.

- Establecer una relación positiva con todo el personal de la empresa, conocer las debilidades y fortalezas del talento humano e identificar los elementos que pudieran generar mayor valor y aquellos que requieren de capacitación a fin de destacar dichos elementos.
- Fomentar el trabajo en equipo y el liderazgo del talento humano que conforma las diferentes áreas de la empresa.
- Garantizar un ambiente laboral positivo y velar por el adecuado desarrollo de las relaciones interpersonales e interdepartamentales de los empleados de la empresa.

Evaluación de desempeño

- Diseñar y establecer un proceso evaluativo con respecto al rendimiento del talento humano, sugiriendo acciones que contribuyan a solucionar los inconvenientes que pudieran suscitarse a partir del diagnóstico presentado.

Responsabilidad social

- Asesorar a los directivos de la empresa en el desarrollo de proyectos aplicados a nivel interno y externo que contribuyan con el bienestar del personal y de la comunidad, con el propósito de retribuir al talento humano y a la sociedad el crecimiento económico de la empresa.

3.9.Planeación estratégica del departamento de Talento Humano

Uno de los elementos fundamentales que se deberán adoptar en el departamento de Talento Humano se enfocará en la planeación estratégica, considerando que a partir de ésta, el departamento podrá contribuir con la consecución de los objetivos generales, así

como con el desarrollo y crecimiento de la empresa PRILAB S.A. desde un punto de vista integral.

Así mismo, la planeación estratégica permitirá establecer la dirección que ha de seguir la empresa, determina los principios que direccionan todas las acciones. Además, corresponde a la fijación de planes dentro de la empresa a partir de los cuales se llevarán a cabo las tareas futuras. Consecuentemente, se puede definir como un proceso estructurado a partir del cual se podrán ejecutar adecuadamente las actividades administrativas en el área de Talento Humano. En este caso, se considerarán las siguientes etapas de la planeación estratégica dentro del departamento:

- **Planeación:** La planeación representa el proceso integral aplicado con el propósito de alcanzar una administración eficaz en el departamento de Talento Humano. Durante ésta etapa se ejecutan las actividades de diagnóstico, análisis, interpretación y toma de decisiones con relación a las necesidades identificadas con el talento humano de la empresa. Tomando en consideración los objetivos previamente establecidos en la empresa PRILAB S.A., se plantearán las estrategias necesarias para alcanzarlos y se designarán los recursos humanos y tareas necesarias para lograrlos.
- **Organización:** En esta etapa se determina la forma en que se ejecutarán los planes previamente establecidos. Se organizan los procesos y proyectos que se desarrollan al interior del departamento de Talento Humano.
- **Dirección:** Durante esta etapa se apliquen los métodos apropiados a partir de los que se podrá alcanzar una mayor eficiencia y eficacia del desarrollo de procesos que ejecutarán. Además, interviene la formación, dirección y motivación de los grupos de trabajo.

- **Control:** La etapa de control se basa principalmente en la ejecución de las tareas de seguimiento y evaluación lo que permite evaluar los resultados que se hayan obtenido durante la puesta en marcha de los procesos, tomando en consideración los recursos requeridos para su ejecución.
- **Provisión del talento humano:** Partiendo de la cultura empresarial de la empresa PRILAB S.A., así como las necesidades de integrar nuevo personal a las diferentes áreas según lo requieran, se definirán políticas de provisión de talento humano en coordinación con los directivos de la empresa.
- **Inducción del personal:** Se pretende proporcionar al talento humano que se ha integrado a la empresa un conocimiento exhaustivo de los aspectos generales de la empresa PRILAB S.A., tales como la visión, la misión, políticas y funciones, así como la re inducción.
- **Conservación, desarrollo y mantenimiento del personal:** Se direcciona a la identificación de las necesidades y el conocimiento de las expectativas de los empleados para el desarrollo de programas de capacitación que contribuyan a fortalecer las habilidades del personal.
- **Evaluaciones de talento humano:** El proceso de evaluación se basará principalmente en obtener información con respecto a las fortalezas y debilidades del personal de las diferentes áreas que conforman la empresa PRILAB S.A., a partir de lo que se podrán identificar las necesidades de mejora y se establecerán soluciones a posibles falencias que pudieran suscitarse. El enfoque aplicado al presente proceso se deben basar principalmente en la retroalimentación del talento humano y el personal del departamento y los directivos de la empresa.

- **Responsabilidad social:** Se establece como la obligación de la empresa con respecto al cliente interno y externo, por lo tanto las actividades que se ejecuten deberán orientarse a contribuir con el desarrollo y bienestar social de los mismos, principalmente a nivel interno al personal que conforma la empresa.

3.10. Reportes o informes del área de Talento Humano

Tomando en consideración, las funciones generales previamente establecidas para el departamento de Talento Humano, el Jefe del área de Talento Humano deberá presentar diferentes informes a la dirección general de la empresa PRILAB S.A., a partir de los cuales se contribuirá a la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 17 Informes del departamento de Talento Humano

Informe	Informes a presentar	
	Objetivo	Periodicidad
Perfil del cargo de las diferentes áreas.	Tener establecidos cuales son los requisitos de cada cargo en la empresa PRILAB S.A.	Una vez al año
Manual de descripción de funciones	Establecer las funciones de cada cargo con el propósito de proporcionar claridad en el desempeño del mismo.	Una vez al año o según se requiera su actualización
Reportes de accidentabilidad	Establecer las causas, periodicidad, consecuencias y soluciones a las situaciones presentadas.	Trimestral
Reportes de las evaluaciones de desempeño	Analizar el desempeño del talento humano en los respectivos cargos asignados.	Semestral

Fuente: (Velasquez, 2012)

Editado por: La Autora

1. Modelo de reportes de accidentabilidad

Para llevar a cabo el cálculo de los resultados de la tasa de accidentabilidad en la empresa PRILAB S.A., se aplicará la siguiente fórmula según indicadores:

- Número total anual de accidentes en el trabajo/ número total de trabajadores
- Mientras que para determinar la frecuencia de accidentes, se aplicará la siguiente fórmula:
- $\text{Número de accidentes} \times 100.000 / \text{total de horas} - \text{empleados expuestos a trabajos riesgosos}$

Cabe destacar que los resultados se expresarán de forma porcentual en el caso de la tasa de accidentabilidad y de forma numérica en el caso de la frecuencia; así mismo, los cálculos se deberán realizar posteriores a la revisión de accidentabilidad según los parámetros de evaluación expuestos en la matriz. En el caso de que la tasa de accidentabilidad supere el 10% se deberán aplicar las medidas pertinentes para garantizar un entorno seguro de trabajo para los empleados de la empresa.

Tabla 18 Modelo de reportes de accidentabilidad

REPORTES DE ACCIDENTABILIDAD DE LA EMPRESA PRILAB S.A.		
SISTEMA DE GESTIÓN OHSAS 18001	SEGURIDAD INDUSTRIAL	CODIGO: F-GSI-008
Accidente #		
Lugar del Accidente	Hora del Accidente	
Fecha del Accidente	Fecha de Emisión del Informe	
Nombre del Lesionado	Estado Civil	
Edad	Sexo	Instrucción
Cargo	Antigüedad en el Cargo	Accidente en Trabajo Habitual Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Días Perdidos	Labora para	Tiempo en la Empresa
Testigos Entrevistados	Nombre	Cargo
Descripción del Accidente		
Si no era tarea habitual, explicar las causas por la cual se encontraba realizando esa labor:		
Gravedad de la lesión: Accidente con Primeros Auxilios <input type="radio"/> Accidente con Pérdida de Tiempo <input type="radio"/> Probabilidad de que vuelva a ocurrir: Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		
Nombre y firma del responsable del informe		
Cargo en la empresa:		
Nombre y firma del Jefe inmediato del accidentado		
Cargo en la empresa:		
Revisión:	Fecha:	

INFORME DE INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTE			
SISTEMA DE GESTIÓN OHSAS 18001	SEGURIDAD INDUSTRIAL	CODIGO: F-GSI-008	
CAUSAS INMEDIATAS			
CONDICIONES INSEGURAS		ACTOS INSEGUROS	
Protecciones y resguardos inadecuados	<input type="radio"/>	Operar equipos sin autorización	<input type="radio"/>
Equipos de protección inadecuados o insuficientes	<input type="radio"/>	No señalar o advertir	<input type="radio"/>
Herramientas, equipos o materiales defectuosos	<input type="radio"/>	Falla en asegurar adecuadamente	<input type="radio"/>
Espacio limitado para desenvolverse	<input type="radio"/>	Operar a velocidad inadecuada	<input type="radio"/>
Sistemas de advertencia insuficientes	<input type="radio"/>	Poner fuera de servicio los dispositivos de seguridad	<input type="radio"/>
Peligro de explosión o incendio	<input type="radio"/>	Eliminar los dispositivos de seguridad	<input type="radio"/>
Orden y limpieza deficientes en lugar de trabajo	<input type="radio"/>	Usar equipo defectuoso	<input type="radio"/>
Condiciones ambientales peligrosas: gases, vapores, polvos y humos.	<input type="radio"/>	Usar los equipos de manera incorrecta	<input type="radio"/>
Exposiciones al ruido	<input type="radio"/>	Emplear en forma inadecuada o no usar el EPP	<input type="radio"/>
Exposiciones a radiaciones	<input type="radio"/>	Instalar carga de manera incorrecta	<input type="radio"/>
Exposiciones a temperaturas altas o bajas	<input type="radio"/>	Almacenar de manera incorrecta	<input type="radio"/>
Iluminación excesiva o deficiente	<input type="radio"/>	Levantar objetos en forma incorrecta	<input type="radio"/>
Ventilación insuficiente	<input type="radio"/>	Adoptar una posición inadecuada para hacer la tarea	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	Realizar mantenimiento de los equipos mientras están operando	<input type="radio"/>
		Hacer bromas pesadas	<input type="radio"/>
		Trabajar bajo la influencia del alcohol y/u otras drogas	<input type="radio"/>
		Otros	<input type="radio"/>

Fuente: (Velasquez, 2012)

Editado por: La Autora

CAUSAS BÁSICAS		
FACTORES DE TRABAJO		
Relaciones jerárquicas pocas claras y conflictivas	<input type="radio"/> Medición y evaluación deficientes del desempeño	<input type="radio"/>
Asignación responsabilidades poco claras y conflictivas	<input type="radio"/> Retroalimentación deficiente o incorrecta en relación al desempeño	<input type="radio"/>
Delegación insuficiente o inadecuada	<input type="radio"/> Evaluación insuficiente de las exposiciones a pérdidas	<input type="radio"/>
Definir políticas, procedimientos, prácticas o líneas de acción inadecuadas	<input type="radio"/> Preocupación deficiente en cuanto a los factores humanos ergonómicos	<input type="radio"/>
Formulación de objetivos, metas y estándares que ocasionan conflictos	<input type="radio"/> Estándares, especificaciones y/o criterios de diseño inadecuados	<input type="radio"/>
Programación o planificación insuficientes del trabajo	<input type="radio"/> Control e inspecciones inadecuados de las construcciones	<input type="radio"/>
Instrucción, orientación y/o entrenamiento insuficientes	<input type="radio"/> Evaluación deficiente inadecuado de las construcciones	<input type="radio"/>
Entrega insuficiente de documentos de consulta, de instrucciones y de publicación guía.	<input type="radio"/> Evaluación deficiente para el comienzo de una operación	<input type="radio"/>
Identificación y evaluación deficientes de las exposiciones a pérdidas	<input type="radio"/> Evaluación deficiente respecto a los cambios que se produzcan	<input type="radio"/>
Falta de conocimiento en el trabajo de supervisión	<input type="radio"/> Especificaciones deficientes en cuanto a los requerimientos	<input type="radio"/>
Ubicación inadecuada del trabajador, de acuerdo a sus cualidades y de la exigencia que demanda la tarea	<input type="radio"/> Investigación insuficiente respecto a los materiales y equipos	<input type="radio"/>
Especificaciones deficientes para los vendedores	<input type="radio"/> Manejo inadecuado de los materiales	<input type="radio"/>
Modalidad o ruta de embarque inadecuada	<input type="radio"/> Almacenamiento inadecuado de los materiales	<input type="radio"/>
Inspecciones de recepción y/o aceptación deficientes	<input type="radio"/> Transporte inadecuado de los materiales	<input type="radio"/>
Comunicación inadecuada de las informaciones sobre aspectos de seguridad y salud	<input type="radio"/> Identificación deficiente de los ítems que implican riesgo	<input type="radio"/>
Sistemas deficientes de recuperación o eliminación de desechos	<input type="radio"/> Mantención inadecuada de las normas	<input type="radio"/>
Aspectos preventivos inadecuados	<input type="radio"/> Planificación inadecuada del uso	<input type="radio"/>
Aspectos correctivos inapropiados	<input type="radio"/> Prolongación excesiva de la vida útil del elemento	<input type="radio"/>
Disponibilidad inadecuada	<input type="radio"/> Inspección y control deficientes	<input type="radio"/>
Ajustes, reparación y recuperación de materiales	<input type="radio"/> Identificación y evaluación deficientes de las exposiciones a pérdidas	<input type="radio"/>
Eliminación y reemplazo inapropiados de piezas defectuosas	<input type="radio"/> Empleo del elemento por personas no calificadas o sin preparación	<input type="radio"/>
Desarrollo inadecuado de normas	<input type="radio"/> Empleo inadecuado para otros propósitos	<input type="radio"/>
Comunicación inadecuada de las normas	<input type="radio"/> Abuso o maltrato permitido por la supervisión	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/> Abuso o maltrato no permitidos por la supervisión	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisión:	Fecha:	
INFORME DE INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTE		
SISTEMA DE GESTIÓN OHSAS 18001	SEGURIDAD INDUSTRIAL	CODIGO: F-GSI-008
CAUSAS BÁSICAS		
FACTORES PERSONALES		
Capacidad física, fisiológica inadecuada	<input type="radio"/> Entrenamiento inicial inadecuado	<input type="radio"/>
Altura, peso, talla, alcance inadecuado	<input type="radio"/> Práctica insuficiente	<input type="radio"/>
Capacidad del movimiento corporal inadecuado	<input type="radio"/> Operación esporádica	<input type="radio"/>
Capacidad limitada para mantenerse en determinadas posiciones corporales	<input type="radio"/> Falta de preparación	<input type="radio"/>
Sensibilidad a ciertas sustancias o alergias	<input type="radio"/> Falta de incentivos	<input type="radio"/>
Sensibilidad a extremos sensoriales (temperatura, sonidos)	<input type="radio"/> Falta de desafíos	<input type="radio"/>
Visión defectuosa	<input type="radio"/> Sin interés por sobresalir	<input type="radio"/>
Otras deficiencias sensoriales	<input type="radio"/> Presión indebida de los compañeros	<input type="radio"/>
Incapacidad respiratoria	<input type="radio"/> Ejemplo deficiente por parte de la supervisión	<input type="radio"/>
Otras incapacidades físicas permanentes	<input type="radio"/> Retroalimentación deficiente en relación al desempeño	<input type="radio"/>
Incapacidades temporales	<input type="radio"/> Falta de refuerzo positivo para el comportamiento correcto	<input type="radio"/>
Temores y fobias	<input type="radio"/> Insuficiencia de oxígeno	<input type="radio"/>
Problemas emocionales	<input type="radio"/> Variaciones en la presión atmosférica	<input type="radio"/>
Enfermedad mental	<input type="radio"/> Restricción de movimiento	<input type="radio"/>
Nivel de inteligencia	<input type="radio"/> Insuficiencia de azúcar en la sangre	<input type="radio"/>
Incapacidad de comprensión	<input type="radio"/> Digestión de drogas	<input type="radio"/>
Falta de juicio	<input type="radio"/> Sobrecarga emocional	<input type="radio"/>
Escasa coordinación	<input type="radio"/> Obligaciones que exigen un juicio o toma de decisiones extremas	<input type="radio"/>
Bajo tiempo de reacción	<input type="radio"/> Rutina, monotonía, exigencias para un cargo sin trascendencia	<input type="radio"/>
Aptitud mecánica deficiente	<input type="radio"/> Exigencia de una concentración/percepción profunda	<input type="radio"/>
Baja aptitud de aprendizaje	<input type="radio"/> Actividades insignificantes o degradantes	<input type="radio"/>
Problemas de memoria	<input type="radio"/> Ordenes confusas	<input type="radio"/>
Lesión o enfermedad	<input type="radio"/> Solicitudes conflictivas	<input type="radio"/>
Fatiga debido a la carga o duración de las tareas	<input type="radio"/> Preocupación debido a problemas	<input type="radio"/>
Fatiga debido a la falta de descanso	<input type="radio"/> Frustraciones	<input type="radio"/>
Fatiga debido a sobrecarga sensorial	<input type="radio"/> Falta de experiencia	<input type="radio"/>
Exposición a riesgos contra la salud	<input type="radio"/> Orientación deficiente	<input type="radio"/>
Exposición a temperaturas extremas	<input type="radio"/> Otros	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: (Velasquez, 2012)

Editado por: La Autora

2. Modelo de reportes de evaluaciones de desempeño

Tabla 19 Instrucciones del modelo de reportes de evaluaciones de desempeño

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
A) GENERALIDADES	
La evaluación de desempeño deberá ser llenada por el jefe directo del evaluado.	
La calificación de la misma deberá ser asumida por el evaluador, con responsabilidad y objetividad recordando que los resultados obtenidos deben servir para brindar una retroalimentación al evaluado que permita su desarrollo.	
B) DE LA CALIFICACIÓN	
I. COMPETENCIAS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca	
En la columna "Calificación" deberá indicar la frecuencia en que el evaluado haya presentado las conductas señaladas o algunas equivalentes de acuerdo a las alternativas presentadas.	
Recuerde considerar para la calificación, la frecuencia en que se han presentado las conductas durante todo el periodo de evaluación correspondiente y no hechos que se hayan pasado anteriores al periodo de evaluación o solo los hechos recientes que por lo general recordamos más sino las conductas de todo el periodo.	
II. CUMPLIMIENTO DE POI	
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50%	
En el punto II el evaluador deberá considerar los resultados alineados a la consecución de los POI de la gerencia que el evaluado haya realizado durante el periodo de evaluación, considerando puntaje 4 solo para aquellos evaluados que superen significativamente las expectativas teniendo resultados destacados.	
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1 = No Cumple	
En el punto III se tienen dos preguntas: La pregunta 1, asociada a si el evaluador posee todas las competencias requeridas para el puesto, solo se deberá puntuar 4 cuando el evaluado posea competencias por encima de lo establecido y las evidencia en su desempeño. La pregunta 2 se encuentra asociada al cumplimiento de funciones, siendo el puntaje 4 solo para los evaluados que cumplen sus funciones y adicionalmente realizan actividades que superan sus propias responsabilidades.	
VI. DESARROLLO	
1. Identificación de oportunidades de mejora en el desempeño del puesto actual.	
En la columna "Oportunidades de mejora" deberá indicar los aspectos que considere se encuentren menos desarrollados en el evaluado y que afectan directamente en su puesto de trabajo. Así mismo, en la columna "Actividades Orientadas" deberá señalar que actividades pueden ayudar a mejorar cada uno de los aspectos considerados como menos desarrollados como por ejemplo actividades de capacitación.	
2. Identificación de oportunidades de desarrollo para alcanzar nuevos puestos.	
Este rubro será completado siempre que se considere al evaluado con potencial para poder ser promocionado a puestos de mayor responsabilidad en un período corto, mediano o largo plazo.	
De igual forma, en la columna "Oportunidades de crecimiento" deberá indicar los aspectos que considere se deben fortalecer en el evaluado para poder acceder a nuevos cargos. En la columna "Actividades Orientadas" deberá señalar aquellas actividades que pueden ayudar a fortalecer esos aspectos que han podido ser identificados como por ejemplo la asignación de algunas tareas.	

Fuente: (Velasquez, 2012)

Editado por: La Autora

Tabla 20 Modelo de reportes de evaluaciones de desempeño

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
DATOS GENERALES	
Nombres y Apellidos del Evaluado: _____	
Área: _____	Tiempo de Servicio: _____
Cargo: _____	evaluación: _____
Motivo de Evaluación: _____	
I. COMPETENCIAS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca	
COMPEIENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	Calificación
1. Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados. 2. Cumple su trabajo en el tiempo requerido. 3. Atiende los requerimientos solicitados.	
COMPEIENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Calificación
1. Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean 2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes. 3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.	
COMPEIENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO	Calificación
1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas. 2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo. 3. Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento	
COMPEIENCIA 4: TRANSPARENCIA	Calificación
1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales. 2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace. 3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.	
COMPEIENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA	Calificación
1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad. 2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño. 3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.	
COMPEIENCIA 6: COLABORACIÓN	Calificación
1. Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. 2. Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización. 3. Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.	
COMPEIENCIA 7: INICIATIVA	Calificación
1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario. 2. Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación. 3. Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.	
COMPEIENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Calificación
1. Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control. 2. Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores. 3. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.	
II. CUMPLIMIENTO DE POI	
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1 = No cumple: Menor a 50%	
ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área	

Fuente: (Velasquez, 2012)

Editado por: La Autora

III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO

4 = Supera las expectativas
 3 = Dentro de las expectativas
 2 = Por debajo de las expectativas
 1 = No Cumple

ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.	
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.	

IV. RESULTADOS

ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%		
II. CUMPLIMIENTO DE POI	50%		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
RESULTADO OBTENIDO			

V. COMENTARIOS

--

VI. DESARROLLO**1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL**

OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES ORIENTADAS

2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS

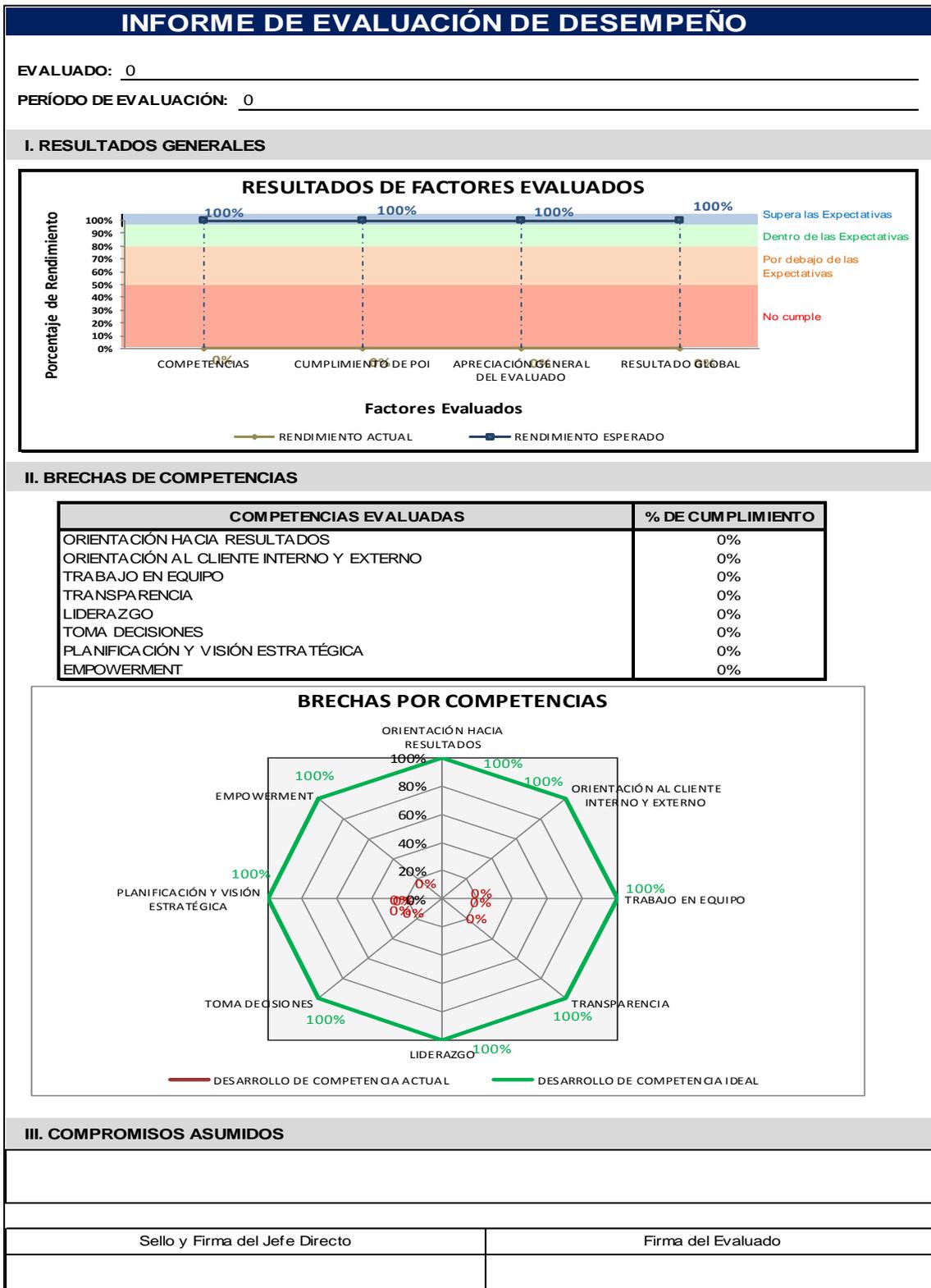
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	ACTIVIDADES ORIENTADAS

Sello y Firma del Evaluador	Sello y Firma del Gerente de Área

Fuente: (Velasquez, 2012)

Editado por: La Autora

Tabla 21 Modelo de informe del reporte de evaluación de desempeño



Fuente: (Velasquez, 2012)

Editado por: La Autora

Manual de funciones de los cargos del Departamento de Talento Humano

El perfil que se sugiere para la Gerencia del Departamento de Talento Humano es el siguiente:

Gerencia de Talento Humano

Nombre de la empresa: PRILAB S.A

Cargo: Gerente de Talento Humano

Número de puestos: 1

Naturaleza del cargo: Conociendo la importancia que merece el área de Gestión de Talento Humano se presenta la necesidad de contar con una persona especializada en esta área, que sirva de apoyo a la gerencia general y a todos los demás departamentos que existen dentro de la empresa, respecto a reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal, así como los temas de remuneración y salud ocupacional.

Jefe inmediato: Gerente General

Descripción General: Desarrollo de procesos para optimizar el desenvolvimiento del Talento Humano así como la forma correcta de ejecutar métodos y técnicas para el buen desarrollo laboral de la empresa.

Descripción del cargo

Funciones

- Elaborar y/o supervisar manuales de funciones y competencias, así como también las escalas salariales.
- Elaborar el Plan Estratégico de Gestión de Talento Humana.
- Formular la política, dirección y supervisión del desarrollo de la función administrativa, dentro de los principios de igualdad, moralidad y eficacia.

- Dirigir y supervisar el desarrollo del sistema de salud ocupacional en beneficio de los empleados y de la empresa.
- Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante el proceso de selección.
- Dirigir y supervisar el diseño de acciones para el mejoramiento y mantenimiento de un adecuado clima organizacional, que facilite el desarrollo de una cultura institucional orientada al mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios.
- Administrar las nóminas y las prestaciones sociales en base a las normas legales aplicables a cada caso.

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

- Profesional en Administración de empresas o Psicología.
- Tener un mínimo de 3 años de experiencia en funciones de administración de Talento humano y legislación laboral.
- Debe contar con las siguientes actitudes: facilidad de expresión, memoria retentiva, iniciativa y motivación.

Requisitos físicos:

- Buena audición.
- Rapidez mental.
- Agudeza auditiva

Área de puestos

Nombre de la empresa: PRILAB S.A

Cargo: Jefe de Talento Humano

Número de puestos: 1

Naturaleza del cargo: Se presenta la necesidad de contar con una persona especializada en el manejo y Administración del Recurso Humano, que sirva de apoyo a la gerencia de Talento Humano respecto a reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal, así como temas de remuneración y salud ocupacional.

Jefe inmediato: Gerente de Talento Humano

Descripción General: Desarrollo de procesos para optimizar el desenvolvimiento del talento humano así como la forma correcta de ejecutar métodos y técnicas para el buen desarrollo laboral de la empresa.

Descripción del cargo

Funciones

- Proveer a todos los departamentos de la empresa del personal necesario para el desempeño de las actividades de la organización.
- Reclutamiento y selección de personal para su posterior contratación de los perfiles más idóneos, en caso de que se presente una vacante.
- Valoración de las funciones para el establecimiento de salarios equitativos a las actividades ejecutadas dependiendo del cargo.
- Verificar el cumplimiento de las normas generales impuestas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.

- Llevar a cabo actividades extra laborales que permitan la integración de colaboradores y empleados procurando un tiempo de diversión y esparcimiento.
- Coordinación de actividades de Salud Ocupacional.
- Control del personal de planta.
- Proponer proyectos internos que permitan mejorar la competitividad interna y externa para de esta forma optimizar la estructura organizacional.
- Asesoramiento del personal acerca de bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral.
- Evaluar las políticas de personal existentes y proponer nuevas políticas.
- Aprobación de liquidaciones del personal.
- Control sobre el presupuesto respecto a gastos del personal contratado con la ejecución mensual que permita proveer de herramientas que visualicen la situación real de la empresa.

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

- Profesional en Administración de empresas o Psicología.
- Tener un mínimo de 2 años de experiencia en funciones relacionadas al manejo de personal, administración de talento humano y legislación laboral.
- Debe contar con las siguientes actitudes: facilidad de expresión, memoria retentiva, iniciativa y motivación.

Requisitos físicos:

- Buena audición.
- Rapidez mental.
- Agudeza auditiva

Descripción de las funciones principales del asistente de recursos humanos:

a. Descripción y análisis

- Se encargara de describir los perfiles dentro del manual de funciones de los cargos a desempeñar para asegurarse que cumplan con los requerimientos necesarios para ejecutar las funciones del cargo al cual se le asignará el puesto.
- Elaborará el manual de políticas de administración del talento humano.
- Administrar los sistemas de clasificación de puestos, mediante los índices de la eficiencia en productividad, remuneración.
- Evaluará al menos una vez al año el desempeño del talento humano en las gestiones.
- Asistir a su superior en la administración del sistema de personal.
- Supervisar las relaciones de trabajo que están contempladas en el código de trabajo.
- Proponer manuales para administrar las relaciones de trabajo orientando al talento humano hacia un objetivo común.

b. Valoración de cargos

La valoración de cargos es un procedimiento que se desarrollará de forma sistemática dentro de la empresa PRILAB S.A., con el fin de determinar los salarios para cada cargo a ocuparse, esto en referencia a varios factores como:

- Formación
- Experiencia
- Responsabilidad
- Solución de problemas

Para poder determinar los valores de cada factor se procederá a diseñar una matriz respecto a cada parámetro que permitirá darle valor a cada nivel considerando un orden de importancia de mayor a menor y asignándole un porcentaje a cada nivel los cuales serán luego ponderados, los cuales se detallan a continuación.

Área de puestos

Nombre de la empresa: PRILAB S.A

Cargo: Asistente de Talento Humano

Número de puestos: 1

Naturaleza del cargo: Este cargo se establece a partir de la necesidad de colaboración con el jefe de Talento Humano, el asistente será encargado de apoyar en la selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, así como de una necesaria evaluación al menos una vez al año del personal y la descripción y análisis de los cargos a desempeñar para asegurarse de que los perfiles contratados cumplan con los requerimientos necesarios para ejecutar las funciones.

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano.

Descripción General: Elaboración y ejecución de procesos de talento humano y apoyo al departamento en general.

Funciones

- Se encargará de seleccionar a los candidatos más idóneos que poseen los mejores prospectos para conformar el equipo de talento humano en altas calidad de técnicas e integración social.
- Suministrará los mecanismos que se necesiten para capacitar al nuevo empleado y su introducción a la empresa.

- Planteará acciones que se encuentren orientadas al mejoramiento técnico del personal, fomentando así el desarrollo del personal y contribuyendo a generar valor en la empresa.
- Evaluación anual del desempeño laboral del talento humano.

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

- Tecnólogo en Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos o Psicología.
- Aptitudes como responsabilidad, concentración y facilidad de expresión.

Requisitos físicos:

- Rapidez mental.
- Coordinación motriz.
- Rapidez laboral.

Descripción de las funciones principales:

1. Planeación y reclutamiento

Este proceso involucra la búsqueda de nuevo personal para una vacante abierta dentro de la empresa a partir de parámetros y requerimientos sobre el cargo a desempeñarse.

Para que el reclutamiento sea realizado de manera eficiente se debe considerar la situación de la empresa y los perfiles que necesita para poder cumplir sus objetivos empresariales y que exista un buen desempeño en todos los eslabones de la empresa.

Durante el proceso de reclutamiento los aspirantes deberán expresar y demostrar sus capacidades y destrezas para poder ocupar el puesto que se requiere cubrir. Este proceso de reclutamiento va a estar definido por las políticas y manuales de la empresa y estas directrices van a ser comunicadas en tiempo oportuno a los aspirantes.

También puede darse el caso de que no exista un reclutamiento sino solo una selección del perfil más idóneo que ya exista dentro de la empresa para ascender a un cargo más alto, esto dependerá de las necesidades del cargo y del rendimiento del empleado. Promover a un empleado en ciertas ocasiones resulta mejor y más rentable debido a que este ya tiene conocimiento de la cultura organizacional de la empresa y de cómo se manejan los procesos en la misma. A continuación se detallaran cómo funcionan estos dos tipos de reclutamiento.

Tabla 22 Factor de formación

FACTOR DE FORMACIÓN 30%		
Número de años relacionados con la instrucción requerida para desempeñar el cargo.		
Nivel	Descripción	Valor
1	Técnico Superior	50%
2	Licenciatura	70%
3	Postgrado	75%
4	Maestría	100%

Elaborado por: El autor

Tabla 23 Factor de experiencia

FACTOR DE EXPERIENCIA 20%		
Se considera el número de años de experiencia laboral, con relación al total de años de experiencia en cargos similares		
Nivel	Descripción	Valor
1	1 año de experiencia	40%
2	2 años de experiencia	50%
3	3 años de experiencia	75%
4	Más de 3 años de experiencia	100%

Elaborado por: El autor

Tabla 24 Factor de responsabilidad

FACTOR DE RESPONSABILIDAD 25%		
Determina el efecto que posee el cargo en los resultados finales de la empresa		
Nivel	Descripción	Valor
1	Bajo	40%
2	Mediano	50%
3	Alto	75%
4	Muy alto	100%

Elaborado por: El autor

Tabla 25 Factor de solución de problemas

FACTOR DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS 25%		
Corresponde a la concepción original y la iniciativa que el cargo requiere para identificar, definir y resolver problemas que se fundamenta en los conocimientos que posea el titular		
Nivel	Descripción	Valor
1	Básicos	40%
2	Complejos	50%
3	Especializados	75%
4	Profesionales	100%

Elaborado por: El autor

Matriz de ponderación

Respecto a la matriz de ponderación, es necesario enfatizar que ésta debe ser desarrollada en base a los parámetros que se establecen en los diferentes niveles y valores designados. Consecutivamente se establecerá una base de conversión, que tiene como basa general 1000 puntos para el método de factores, con la cual se establecerá la matriz general en base a los puntos que representan dichos porcentajes.

Tabla 26 Ejemplo de matriz de ponderaciones previa a la valoración de cargos

MATRIZ DE PONDERACIONES					
FACTOR	VALOR				
Formación	30%	50%	70%	75%	100%
Experiencia	20%	40%	50%	75%	100%
Responsabilidad	25%	40%	50%	75%	100%
Solución de problemas	25%	40%	50%	75%	100%
Base de conversión (Base de 1000 puntos)					
Formación	30%	150	210	225	300
Experiencia	20%	80	100	150	200
Responsabilidad	25%	100	125	188	250
Solución de problemas	25%	75,2	94	188	250

Elaborado por: El autor

Luego de desarrollar la matriz de ponderaciones se establecerá la tabla general de comparaciones en relación a los salarios que correspondan para los diferentes cargos que conforman la empresa PRILAB S.A., a continuación se presenta un ejemplo de aplicación de la tabla de comparaciones.

Tabla 27 Ejemplo de tabla general de comparaciones

TABLA GENERAL DE COMPARACIONES										
Sueldo: \$1.200										
Valor del punto \$1.2										
CARGOS	NIVELES POR FACTOR				PUNTOS POR FACTOR				SUMATORIA	SUELDO CALCULADO
	5°	5°	5°	4°	300	200	250	250		
Gerente General	5°	5°	5°	4°	300	200	250	250	1000	\$ 1.200,00
Jefe de Logística	4°	3°	3°	2°	225	100	125	125	575	\$ 690,00
Gerente de Ventas	4°	3°	3°	2°	225	100	125	125	575	\$ 690,00
Jefe de Impresión y Diseño	4°	3°	3°	2°	225	100	125	125	575	\$ 690,00
Jefe de Talento Humano	4°	3°	3°	2°	225	100	125	125	575	\$ 690,00
Asistente de Gerencia	2°	2°	2°	2°	150	80	100	125	455	\$ 546,00
Auxiliar contable	2°	2°	2°	2°	150	80	100	125	455	\$ 546,00
Asistente de Logística	2°	2°	2°	2°	150	80	100	125	455	\$ 546,00
Ejecutivos de Ventas	2°	2°	2°	2°	150	80	100	125	455	\$ 546,00
Operador de máquina	2°	2°	2°	2°	150	80	100	125	455	\$ 546,00
Asistente de Recursos Humanos (Capacitación)	2°	2°	2°	2°	150	80	100	125	455	\$ 546,00
Asistente de Recursos Humanos (Nómina)	2°	2°	2°	2°	150	80	100	125	455	\$ 546,00

Elaborado por: El autor

En primera instancia se procede a establecer un salario máximo de \$1,200 dólares; donde para la elaboración de la tabla de comparaciones se definen los cargos que existen dentro de la empresa estableciendo un orden que va del punto más importante al de menor importancia. A continuación, se deberá determinar qué nivel requiere de cada factor determinado cargo, para después de esto dar los valores o puntos que corresponden a determinado nivel y proceder a sumar todos los puntos que tiene cada cargo.

En último lugar, esta sumatoria será multiplicada por el valor del punto que en este caso se obtiene de la división del máximo salario que se podrá percibir por determinado cargo en la organización entre la base de conversión y el valor que se determinó previamente de 1000 puntos.

Reclutamiento externo e interno

Interno: Este se constituye en la primera fuente dentro del proceso de búsqueda de candidatos para cubrir una posición, puesto que incluye una base de datos interna con historial y antecedentes acerca del desarrollo del personal. Además este proceso se convierte en un factor que motivará a los empleados a fijar nuevas metas dentro de la empresa al tener una posibilidad de progreso dentro de una escala en la pirámide organizacional.

Será común encontrarse con perfiles que cumplan con los requisitos para un desempeño óptimo del cargo, cabe recalcar que también sumará un papel importante el nivel académico con el que cuente el empleado. Esta fuente resulta ser eficaz y de bajo presupuesto referente a costos de reclutamiento de personal y su selección.

El reclutamiento interno exige que se tenga una coordinación continua entre los diferentes departamentos de la empresa para poder detectar los mejores prospectos y cubrir las vacantes. Entre los beneficios que generará un reclutamiento interno se encuentran:

- Desarrollo del espíritu de competencia lo cual crea un clima organizacional fuerte y sano en relación a ascensos.
- Trabajo en equipo y manejo de habilidades comunicacionales.
- Conocimiento de políticas, metas y reglamentos de la empresa por parte de todos sus empleados.
- Habilidades de gestión rápida de actividades.
- Liderazgo.

Externo: Este tipo de reclutamiento se ve marcado por el monitoreo del mercado laboral, se debe recurrir también al reclutamiento externo con el fin de tener oxigenación e innovación en el personal. Es importante determinar el perfil que se

requiere y los parámetros que se necesita cumplir. A continuación se detallarán tres fuentes que pueden ser utilizadas para el reclutamiento externo:

- **Agencias especializadas:** estas pueden ser públicas o privadas y brindar información confiable que no tiene costo para la empresa que la está solicitando, entre estas se encuentran bolsa de trabajo.com, empleo.com etc.
- **Concursos:** este sistema de reclutamiento es el más utilizado por organizaciones estatales para poder ocupar las vacantes, estos concursos pueden ser abiertos o cerrados.
- **Gremios:** Las organizaciones profesionales ofrecen una lista y hojas de vida de sus afiliados que se encuentran en búsqueda de empleo.

2. Selección del personal

Para poder realizar una selección de personal debe existir el número de candidatos suficientes para poder elegir al candidato más idóneo, se debe elegir a la persona de acuerdo a un perfil establecido conforme a los parámetros que se busca que desarrolle según las funciones que requiera el cargo a desempeñar, se debe especificar cuáles son las habilidades y capacidades que se requiere que posean los candidatos.

En proceso de selección se realizarán entrevistas individuales y evaluaciones para apoyar a la entrevista, estas evaluaciones serán pruebas basadas en reconocer las habilidades y destrezas mentales de los candidatos mediante cuestionarios o pruebas de grupo. Esto permitirá a los directivos conocer cuáles son las necesidades que motivan el comportamiento y actitudes del aspirante.

Este proceso se descubre a través de una serie de técnicas y pruebas que se le aplicarán al candidato para poder determinar si está apto para el puesto que se requiere, la importancia de realizar una selección radica en el hecho de suministrar los recursos

humanos adecuados en tiempo oportuno para asegurar la calidad y permanencia de este es decir que no exista pérdidas continuas de personal.

Etapas de selección de personal

1. Creación de información de vacante.
 - Identificar la cantidad de candidatos que se necesitará.
 - Describir el perfil que se requiere de los aspirantes.
 - Descripción del trabajo.
2. Aprobación de requisición de reclutamiento
 - Enviar la solicitud para la aprobación de los procesos de dirección interna.
 - Se debe asignar la aprobación final a partir de un presupuesto.
3. Anunciar el puesto de trabajo
 - Incluir métodos tradicionales de difusión.
 - Usar métodos como el internet.
4. Pre selección de candidatos
 - Los candidatos preseleccionados serán notificados a través de llamado telefónico.
5. Entrevista de los candidatos.
 - Analizar las declaraciones de los candidatos.
 - Conocer la experiencia de los aspirantes.
 - Evaluar la forma en la que aportará el candidato
 - Proporcionar información a los candidatos respecto al trabajo.
 - El candidato debe exponer sus habilidades y capacidades.
 - Evaluar si el trabajo es el adecuado para el candidato.
6. Nombrar candidato seleccionado

- El candidato recibirá una copia de su contrato y se informará de la aceptación.
- Examen médico.

3. Inducción y Capacitación.

La inducción implicará la incorporación del nuevo empleado a la organización y la adaptación de este al puesto de trabajo, tratando de que este se adapte en el menor tiempo posible respecto a normas, políticas, valores y procedimientos de la empresa, se realiza esto con la finalidad que se vuelva un ente productivo rápidamente para la empresa. En resumen se busca en esta etapa adaptar y socializar al empleado, como un primer acercamiento al ingreso de la empresa.

La capacitación permite el desarrollo de las habilidades del personal nuevo para cubrir con éxito el puesto de trabajo. Esta es una de las inversiones que generará mayor satisfacción para los miembros de una organización.

Beneficios de la capacitación

- Genera valor en la empresa y mejora los resultados económicos.
- Mejora el clima organizacional.
- Crea una relación entre jefes y subordinados.
- Incrementa la productividad.
- Contribuye a que el personal se identifique con los objetivos
- Agilita la toma de decisiones.
- Promueve la comunicación entre los diferentes departamentos.
- Mejora los conocimientos de los procesos y funciones de los niveles.
- Previene necesidades futuras.

Etapas del proceso de capacitación

1. Necesidad: determinar las necesidades de cada departamento y analizar a cada empleado.
2. Diseño de la instrucción: recursos o métodos que son necesarios para poder ejecutar una capacitación que tiene por finalidad mejorar los conocimientos del personal.
3. Validación: validar la capacitación que han recibido los participantes con el objetivo de que se garantice su aprendizaje.
4. Aplicación: el personal muestra lo aprendido en la capacitación.

El departamento de Talento Humano juega un papel muy importante en el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, puesto que es la forma correcta de asegurar la productividad de la empresa y que no se malgasten los recursos.

Área de provisión

Nombre de la empresa: PRILAB S.A.

Cargo: Asistente de Nómina y Relaciones Laborales

Número de puestos: 1

Naturaleza del cargo: Nace a partir de la necesidad de tener una persona encargada del manejo de Nómina y Relaciones Laborales.

Jefe inmediato: Jefe de Talento Humano.

Descripción General: Se encargará de elaborar la nómina del personal analizando y verificando las novedades correspondientes para el pago mensual oportuno, así como también liquidaciones de beneficios y cumplimientos con organismos de control.

Funciones:

- Pago de nómina de la empresa.
- Preparación de documentos de contratación y afiliación al IESS.
- Elaboración y pago de planillas de prestaciones sociales.
- Elaboración de liquidaciones de préstamos sociales.
- Diseño de certificados laborales.
- Control de las hojas de vida del personal.
- Preparar datos estadísticos para estudios de Remuneraciones de la empresa.
- Elaboración de vacaciones, pagos parciales de cesantías y revisión de beneficios legales.

Análisis del cargo

Requisitos intelectuales:

- Tecnólogo en Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos o Psicología.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos relacionados a administración de nóminas, liquidación de beneficios y liquidaciones de personal.
- Aptitudes como responsabilidad, habilidades numéricas, concentración y alto grado de confidencialidad.

Requisitos físicos:

- Rapidez mental.
- Coordinación motriz.
- Rapidez laboral.

Descripción del cargo

Funciones

- Efectúa los cálculos correspondientes de la nómina del personal.
- Ingresar y revisar novedades para la nómina de personal.

- Realiza el desglose de la nómina de personal.
- Atiende reclamos del personal y realiza los respectivos ajustes.
- Lleva registro y control de los montos pagados por nómina.
- Emite y entrega roles de pago al personal.
- Elabora y registra los contratos y Avisos de entrada del personal que ingresa a la compañía.
- Asistir en el subsistema de administración de remuneraciones, realizando el cálculo de utilidades
- Deberá realizar las liquidaciones de haberes del personal que sale de la empresa

CAPÍTULO 1V. DISCUSIÓN

En lo que respecta a las conclusiones y recomendaciones se procede a detallar los aspectos más sobresalientes en lo que respecta a las conclusiones, mientras que las recomendaciones, se establecen con la finalidad de tener una guía de mejora a la hora de la implementación del departamento de la Talento Humano en la empresa PRILAB S.A. de la ciudad de Guayaquil.

4.1. Conclusiones

- Conforme a la información detallada en el presente documento, se menciona que la empresa PRILAB S.A. en la industria en la que se desarrolla, ha podido mantenerse en el mercado durante muchos años, especialmente porque ofrece un tipo de producto y equipos pocos comunes para la industria acuícola, la misma que el Ecuador tiene gran importancia especialmente en la zona costera, debido a que la actividad pesquera y camaronera que se desarrolla potencialmente en el país tiene gran demanda.
- A pesar de que la empresa PRILAB S.A. tiene varios años en el mercado, la carencia de un departamento y un sistema adecuado para el reclutamiento y selección del personal, ha sido la causa para que la empresa a pesar de haber tenido un crecimiento constante, el abastecimiento de personal se lo realizó de una forma desordenada para tratar de cubrir las necesidades.
- La información que se adjunta en el presente trabajo, bajo el enfoque deductivo, permitió tener un panorama general más claro de que lo que conlleva la gestión dentro de un departamento de Talento Humano, que se tomará en consideración a la hora de poner en marcha la propuesta respectiva.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa PRILAB S.A. que adopte las técnicas que han sido propuestas en el presente proyecto para que pueda ser implantado de forma correcta el departamento de Talento Humano y esto incurra en la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Ejecutar de forma ordenada y sistemática el proceso que se ha establecido durante la propuesta para mejores resultados en los procedimientos.
- Respecto a la definición de funciones conforme a los cargos a ejecutar esta debe ser actualizada anualmente con el fin de que la empresa pueda contar con talento humano competitivo.
- Las capacitaciones deben realizarse de acuerdo a las necesidades del área de trabajo y regirse bajo un cronograma, es importante contactarse con entidades que puedan brindar esta ayuda como organizaciones del Gobierno.
- Se recomienda manejar una estructura salarial que está regida bajo equidad y justicia, la misma que pueda ser reajustada lo que significa una motivación para el empleado.
- Se requiere la realización de un formato de evaluación para detectar las necesidades o falencias que puedan tener por lo que es recomendable aplicar esta evaluación mínimo anualmente.
- Realizar planes de motivación para el talento humano a fin de lograr una integración entre los diversos departamentos de la empresa.

Bibliografía

- Alles, A. (2010). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Madrid: Granica S.A .
- Alles, M. (2014). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. México: Ediciones Granica.
- Bernal, C. (2009). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson.
- Espinoza, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. España: Editorial El Manual Moderno.
- EUNED. (2010). *Administración de Recursos Humanos i Parte*. San Jose: EUNED.
- Fernandez, E. (2011). *La competitividad de la empresa*. Madrid: Universidad de Oviedo.
- García, P. (2009). *Introduccion a la Investigacion Bioantropologica* . Caracas: CDCH UCV.
- IICA. (2010). *Promocion y Realizacion Social del Talento Humano Como Factor de la Creatividad e Innovacion en Instituciones Formales*. Bogota: IICA.
- Merll, G. (2011). *La gestión eficaz*. Madrid: Ediciones Diaz Santos .
- Montes, M. d. (2010). *Selección de personal*. España: Ideaspropias Editorial S.L.,.
- Montes, M. J. (2010). *Selección de Personal*. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.
- Naghi, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Nebot, J. (2010). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Barcelona: Fundación Confemetal.
- PRILAB S.A. (2014). *La empresa*. Guayaquil: PRILAB S.A.
- Silceo, A. (2011). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico D.F: Limusa.

Universidad Andina Simon Bolivar . (2010). *Optimización de procesos*. Quito: Editorial Abya Yala.

Vela, A. (2010). *Dirección práctica de recursos humanos*. Barcelona: Parainfo.

Zanartu, M. (2010). *Eficiencia, corrupción y crecimiento con equidad*. Deusto: Universidad de Deusto.