



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Santo Domingo
ARTURO RUIZ MORA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

Tesis previa la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL
SISTEMA DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO
HUMANO, EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA
EMPRESA SUNTRAC S.A**

Estudiante

LUCERO LOOR DINA MARIUXI

Directora de Tesis

DRA. CLEMENCIA CARRERA

Santo Domingo – Ecuador

Julio, 2012

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO, EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA SUNTRAC S.A

Dra. Clemencia Carrera
DIRECTORA DE TESIS

APROBADO

Ing. MBA. Patricio Analuisa
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lic. Msc. José Ibarra
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Tyrone Paz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....de..... del 2012.

Nombre : Dina Mariuxi Lucero Loor

Institución : Universidad Tecnológica Equinoccial

Título de Tesis : Propuesta de un plan estratégico para mejorar el sistema de control del departamento de recurso humano, eficiencia administrativa y financiera de la empresa SUNTRAC S.A”

Fecha : Julio, 2012.

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora.

DINA MARIUXI LUCERO LOOR
171601424-4

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Santo Domingo
ARTURO RUIZ MORA

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo.....de.....del 2012.

Ingeniero

Patricio Analuisa

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORIA, CPA**

Estimado Ingeniero

Mediante el presente informo a Usted, que el trabajo investigativo propuesto por la Señorita Dina Mariuxi Lucero Loor, cuyo tema es: **“Propuesta de un plan estratégico para mejorar el sistema de control del departamento de Recurso Humano, Eficiencia Administrativa y Financiera de la Empresa SUNTRAC S.A”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y control, doy fe que el presente trabajo de investigación ha sido dirigido y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación y defensa.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes

Atentamente,

Dra. Clemencia Carrera
DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

La presente Tesis la dedico primeramente a Dios el todo poderoso y creador del Universo, a las personas que más quiero y estimo en la vida.

A mis Padres que con Amor y Sabiduría han sabido comprenderme y guiarme, brindándome apoyo incondicional en el trayecto de mi carrera universitaria y de mi existencia, a mis amigos y hermanos que siempre han estado a mi lado en los buenos y malos momentos de mi vida brindándome apoyo y comprensión.

A mis maestros quienes me impartieron todos sus conocimientos y a todas las personas que me apoyaron de uno u otra manera en la realización y culminación de este trabajo.

Dina Mariuxi Lucero L.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Mi agradecimiento al Creador del universo por permitirme culminar esta etapa y otorgarme la vida, sabiduría y entendimiento para alcanzar una de mis metas, por estar conmigo en todo momento sean buenos o malos, por darme una familia tan especial, por esto y más me siento enormemente agradecida y endeuda con mi Dios.

A mis Padres y Hermanos.

Seres maravillosos quienes me apoyaron incondicionalmente a lo largo de mi vida cotidiana y estudiantil, a mi hermana y mis hermanos pero sobre todo a mis padres que son todo lo más bello que he recibido por parte de Dios, que con sus actos de amor y paciencia han hecho posible el camino al éxito.

A mis Maestros.

Quienes han sido apoyo en todo momento y con sus conocimientos impartidos han logrado guiarme por todo lo largo de mi vida estudiantil, haciendo posible la culminación de este trabajo.

A mis amigos.

Personas muy especiales por tanto que impulsaron e inculcaron en mí el deseo de esfuerzo, superación y prosperidad.

Dina Mariuxi Lucero L.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Portada	i
Hoja de Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.	ii
Hoja de Responsabilidad del Autor	iii
Informe de Aprobación del Director de Tesis	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Tabla de Contenido	vii
Indice de Cuadros	xiii
Indice de Gráficos	xiii
Indice de Anexos	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Executive Summary	xvii

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.	Introducción	1
1.1	Antecedentes	2
1.1.1	Situación Actual del Tema Investigado	2
1.2	Planteamiento del Problema	2
1.2.1	Diagnóstico	3
1.2.2	Pronóstico	3
1.2.3	Control del Pronóstico	4
1.3	Formulación del Problema	4
1.3.1	Sistematización	4
1.4	Objetivos	5
1.4.1	Objetivo General	5
1.4.2	Objetivos Específicos	5
1.5	Justificación e Importancia	5
1.5.1	Impacto Teórico	5
1.5.2	Impacto Práctico	6
1.5.3	Impacto Metodológico	6
1.5.4	Impacto Económico	7
1.6	Hipótesis	7

1.6.1	Hipótesis o Idea a Defender	7
1.7	Variables	7
1.7.1	Variable Independiente	7
1.7.2	Variables Dependientes	8
1.7.3	Indicadores	8

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.	Marco Teórico	9
2.1	La Empresa	10
2.1.1	Eficiencia y Eficacia	11
2.2	La Administración	12
2.3	Proceso Administrativo	13
2.3.1	Planeación	14
2.3.1.1	Planeación Operativa	14
2.3.1.2	Planeación Financiera	14
2.3.2	Organización	15
2.3.3	Dirección	16
2.3.4	El Control	17
2.3.4.1	Importancia del Control	19
2.4	Tipos de Control	19
2.4.1	Control Preliminar	20
2.4.2	Control Concurrente	20
2.4.3	Control de Retroalimentación	20
2.5	Sistema de Control	21
2.5.1	Objetivos del Sistema de Control	22
2.5.2	Características de los Sistemas de Control Interno	22
2.6	Control Interno	22
2.6.1	Control Interno Administrativo	23
2.6.2	Control Interno Contable	23
2.7	Planeación Estratégica	23
2.7.1	Importancia de la Planeación Estratégica	24
2.7.2	Beneficios de la Planeación Estratégica	24
2.7.3	Proceso de Planeación Estratégica	25
2.8	Recursos Humanos	26
2.9	El Departamento de Recursos Humanos	27
2.9.1	Objetivos	28
2.9.2	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	28

2.9.2.1	Importancia de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos	28
2.9.3	Matriz Tows	30
2.10	Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa	31
2.11	Proceso de Selección del Recurso Humano	33
2.11.1	Análisis del Puesto	33
2.11.2	Reclutamiento y Selección de Personal	34
2.11.2.1	Objetivo del Reclutamiento y Selección de Personal	35
2.11.3	Contratación e Inducción del Personal	36
2.11.4	Capacitación del Personal	37
2.11.5	Remuneración	38
2.11.6	Evaluación del Desempeño	38
2.12	Marco Legal	39
2.12.1	Código de Trabajo	39
2.12.2	De las Obligaciones del empleador	40
2.12.2.1	Obligaciones del empleador	40
2.12.3	Obligaciones del Trabajador	41
2.13	IESS	43
2.13.1	Ley de IESS	43
2.14	Ley de Discapacitados	44

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1	La Empresa	46
3.2	Base Legal	46
3.3	Objetivos de SUNTRAC S.A	47
3.1	Ubicación	47
3.2	Integración del Capital	47
3.3	Organización Interna	47
3.4	Organización de las Áreas	48
3.4.1	Departamento de Mantenimiento	48
3.4.2	Departamento de Ejecución de Proyectos	48
3.4.3	Departamento de Contabilidad	49
3.4.4	Departamento de Administración – Recursos Humanos	49
3.4.5	Departamento de Producción	49
3.6	Análisis de la situación Actual del Departamento de Recursos Humanos	50
3.7	Diagrama de Ishikawa	52
3.8	Método o Métodos del Estudio	53

3.8.1	Método de Observación	53
3.8.2	Método Inductivo	53
3.8.3	Método Deductivo	53
3.8.4	Método Estadístico	53
3.9	Las Fuentes, Técnicas e Instrumentos para Obtener la Información	53
3.9.1	Fuentes Primarias	53
3.9.2	Fuentes Secundarias	54
3.9.3	Fuentes Terciarias	54
3.9.4	Técnicas e Instrumentos Para el Uso	54
3.10	Población y Muestra	54
3.11	Cuestionario y Entrevista de Evaluación sobre la Administración Interna del Departamento de Recursos Humanos	55
3.11.1	Resultados de las encuestas aplicadas al personal del departamento Administrativo-Recursos Humanos	56
3.11.2	Análisis general de la Encuesta	68
3.11.3	Resultados de la Entrevista aplicada al Gerente General	68
3.11.4	Análisis general de la Entrevista	71
3.12	Aplicación de la Matriz FODA	71
3.13	Matriz de Impacto	73

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE SUNTRAC

4.1	Misión	75
4.2	Visión	75
4.3	Objetivos del Plan Estratégico	75
4.3.1	Objetivo General	75
4.3.2	Objetivos Específicos	75
4.3.3	Políticas	76
4.4	Estrategias para mejorar el sistema de control y contratación para el departamento de Recursos Humanos	77
4.5	Alineación de Objetivos y Estrategias	78
4.6	Segregación de Funciones	79
4.6.1	Objetivo de la Segregación de Funciones	79
4.6.2	Alcance	79
4.6.3	Procedimientos	79
4.7	Conformación del Comité de Contratación del Recurso Humano	91

4.7.1	Objetivo	91
4.7.2	Políticas de la Empresa	91
4.7.3	Procedimientos	92
4.7.4	Funciones principales del Comité	92
4.8	Flujograma del Proceso de Selección y Contratación del Personal	94
4.8.1	Análisis del Puesto	95
4.8.1.1	Objetivo	95
4.8.1.2	Alcance	95
4.8.1.3	Políticas de la empresa	95
4.8.1.4	Procedimientos	96
4.8.1.5	Perfil Profesional	97
4.8.2	Reclutamiento del personal	97
4.8.2.1	Objetivo	97
4.8.2.2	Alcance	97
4.8.2.3	Política de la Empresa	97
4.8.2.4	Procedimientos	98
4.8.3	Selección del personal	100
4.8.3.1	Objetivo	100
4.8.3.2	Alcance	101
4.8.3.3	Política de la Empresa	101
4.8.3.4	Procedimientos	102
4.8.4	Inducción y Capacitación al Puesto	105
4.8.4.1	Objetivo	105
4.8.4.2	Alcance	105
4.8.4.3	Política de la Empresa	105
4.8.4.4	Procedimientos	106
4.8.5	Control y Evaluación del desempeño	108
4.8.5.1	Objetivo	108
4.8.5.2	Alcance	108
4.8.5.3	Política de la Empresa	109
4.8.5.4	Procedimientos	110
4.8.5.5	Procedimientos	111
4.8.6	Remuneración, Salarios y Recompensas	112
4.8.6.1	Objetivo	112
4.8.6.2	Alcance	112
4.8.6.3	Política de la Empresa	112
4.8.6.4	Procedimientos	113
4.9	Proceso de Capacitación del Personal	113
4.9.1	Objetivo	113
4.9.2	Alcance	114
4.9.3	Política de la Empresa	114
4.9.4	Procedimientos	115

4.10	Incentivos y Motivaciones de los empleados	117
4.10.1	Objetivo	117
4.10.2	Alcance	117
4.10.3	Política de la Empresa	118
4.10.4	Procedimientos	118
4.11	Establecimiento del Presupuesto para la Implementación de Estrategias año 2012	121
4.12	Puntos relevantes a tomar en consideración para garantizar la efectividad de los controles, en base al FODA	127
4.12.1	Cuadrante (FO)	127
4.12.2	Cuadrante (FA)	127
4.12.3	Cuadrante (DO)	128
4.12.4	Cuadrante (DA)	128
4.13	Controles a Emplear	129
4.13.1	Preventivos	130
4.13.2	Correctivos	130
4.13.3	Tardíos	131

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	132
5.2	Recomendaciones	134
	Bibliografía	136
	Anexos	138

ÍNDICE DE CUADROS

Nº.1	Indicadores	8
Nº.2	Medios de Contratación del Personal	56
Nº.3	Proceso de Contratación	57
Nº.4	Proceso de Contratación	58
Nº.5	Proceso de Inducción y Capacitación	59
Nº.6	Calificación del Proceso de Inducción y Capacitación	60
Nº.7	Explicación de Condiciones, Prohibiciones, Recomendaciones y	

	Obligaciones.	61
N°.8	Capacitación de la Compañía	62
N°.9	Frecuencia de Capacitación.	63
N°.10	Temas recibidos en Capacitaciones	64
N°.11	Sugerencias recibidas antes de Encomendar Tareas	65
N°.12	Administración del Departamento de Recursos Humanos	66
N°.13	Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos	67
N°.14	F.O.D.A. Administración del Recurso Humano	72
N°.15	Asignación de Valores	73
N°.16	Matriz de Impacto	74
N°.17	Alineación de Objetivos y Estrategias	78
N°.18	Estrategia de Segregación de Funciones	121
N°.19	Estrategia de Conformación del Comité	122
N°.20	Proceso de Contratación	123
N°. 21	Estrategia de Capacitación del Personal	125
N°.22	Estrategia de Incentivos al Personal	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°.1	Proceso Administrativo	13
N°.2	Estrecha relación entre Planeación y Control	18
N°.3	Proceso de Planificación de Recursos Humanos	25
N°.4	Planificación Estratégica de Recursos Humanos	29
N°.5	Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa	32
N°.6	Obtención de Información Sobre el Puesto como Base para el Proceso de Selección	34
N°.7	Factores que Afectan el Desempeño en el Puesto	39
N°.8	Estructura Orgánica	50
N°.9	Causa y Efecto	52
N°.10	Medios de Contratación del Personal	56
N°.11	Proceso de Contratación	57
N°.12	Proceso de Contratación	58
N°.13	Proceso de Inducción y Capacitación	59
N°.14	Calificación del Proceso de Inducción y Capacitación	60
N°.15	Explicación de Condiciones, Prohibiciones, Recomendaciones y Obligaciones	61
N°.16	Capacitación de la Compañía	62
N°.17	Frecuencia de Capacitación	63
N°.18	Temas recibidos en Capacitaciones	64

N°.19	Sugerencias recibidas antes de Encomendar Tareas	65
N°.20	Administración del Departamento de Recursos Humanos	66
N°.21	Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos	67
N°.22	Flujo grama del Proceso de Selección y Contratación	94

ÍNDICE DE ANEXOS

N°.1	Cuestionario levantamiento de Información Plan Estratégico	139
N°.2	Entrevista levantamiento de Información Plan Estratégico	141
N°.3	Formulario para Lista de Puestos, para el análisis	143
N°.4	Formulario para el Análisis de Puestos	144
N°.5	Formulario para Requerimiento del Puesto	145
N°.6	Solicitud de Requerimiento de personal	148
N°.7	Solicitud de Empleo	149
N°.8	Formulario de evaluación de la hoja de vida	152
N°.9	Cronograma de Entrevistas	153
N°.10	Formulario registro de entrevistas	154
N°.11	Pruebas de conocimiento.	156
N°.12	Ficha comparativa de Selección del mejor candidato	159
N°.13	Contratos	160
N°.14	Ficha características del compañero guía	164
N°.15	Detalle de actividades realizadas por el empleado nuevo	165
N°.16	Cronograma de Evaluaciones por Áreas	166
N°.17	Lista de Capacitación Para el Personal de la Empresa	168
N°.18	Capacitaciones requeridas por departamento	169
N°.19	Formato para el Cronograma de Planificación de Capacitaciones	170
N°.20	Formato para hacer la lista de Empleados que serán Capacitados	171
N°.21	Evaluación para conocer la Calidad de Capacitación Recibida	172

RESUMEN EJECUTIVO

La compañía **SUNTRAC S.A**, es una empresa dedicada a la venta de lotizaciones y urbanizaciones, construcción de todo tipo de obras Civiles, a nivel local y nacional, desde su creación ha crecido notablemente, razón por lo cual se han presentado varios inconvenientes relacionados al manejo administración y el debido control del talento humano.

A medida que pasa el tiempo muchos de los sistemas de control para el Recurso Humano, implementados por grandes empresas que fueron en su tiempo se han ido deteriorando llegando a un nivel en los que han quedado obsoletos, ya que cada día salen al mercado métodos más innovadores los mismos que dan muy buenos resultados por que ayudan, facilitan al desempeño, aprendizaje y desenvolvimiento del talento humano, permitiendo que den un cien por ciento en las actividades que se les encomienda.

Ante la necesidad de un sistema de control eficiente y eficaz para actualizar la administración del talento humano que tiene la empresa SUNTRAC S.A, se propone el presente plan estratégico encaminado a mejorar el control del departamento de Recursos Humanos, este servirá como guía y herramienta necesaria para el buen manejo de los controles implementados en el personal, para lograr una contratación adecuada del talento humano requerido según las necesidades, para realizar el debido análisis del puesto como un mecanismo para controlar la calidad de empleados a contratar , sin olvidar destacar que mediante las estrategias implantadas en dicho plan facilitara la visualización de las necesidades de capacitación, requerida por el recurso humano que integran la Compañía.

En el desarrollo de cada uno de los capítulos que conforman este plan, se engloba los procesos, subprocesos necesarios, para que los controles aplicados en la administración efectuada por el departamento de Recursos Humanos funcionen de manera eficiente y eficaz.

El primer capítulo hace referencia a la situación actual de la empresa, planteamiento del problema, justificación, objetivos, métodos, instrumentos y técnicas a implementar para la elaboración de este Estudio.

En el segundo capítulo se encuentra el Marco Referencial que nos proporciona los fundamentos teóricos necesarios para realizar este estudio, en el que se detalla y describe los conceptos básicos relacionados o indispensables para llevar a cabo la propuesta.

El capítulo tres, presenta de manera detallada la historia, infraestructura, departamentos, naturaleza, herramientas implementadas en el estudio como: la matriz FODA, encuestas, entrevistas y el análisis aplicado a la Empresa y a sus empleados, con la finalidad de detectar, visualizar las falencias existentes así como sus fortalezas y oportunidades.

El cuarto capítulo, se refiere a la Propuesta del Plan Estratégico, el cual es realizado en base al resultado obtenido del análisis y estudio aplicado a la empresa, mediante el cual se propone la implementación de estrategias para minimizar y dar solución a las falencias y debilidades detectadas en dicho estudio.

En el quinto capítulo, se encuentran las conclusiones y recomendaciones propuestas, correspondientes al desarrollo de este Plan Estratégico.

EXECUTIVE SUMMARY

The company SUNTRAC SA is a company dedicated to selling lands and housing developments, construction of all types of Civil works, locally and nationally, since its inception has grown considerably, which is why there have been several problems related to the adequate management and the proper control of human talent.

As time passes many of the control systems for Human Resources, implemented by large companies that were in that time have been deteriorating, it had reached a level where they have become obsolete as each day there are in the market Innovative methods offering very good results that help to facilitate the performance, learning and development of human talent, allowing to perform a hundred percent in the activities entrusted to them.

Giving the need for an efficient and effective control to update the management of human talent that the company **SUNTRAC S.A**, has it. In this strategic plan it is proposed to improve the control of the Department of Human Resources, this will serve as a guide and necessary tool for the proper handling of controls implemented on the staff, to ensure an appropriate recruitment of human talent required upon necessities to perform the proper analysis of the post as a mechanism to control the quality of employees to hire, not forgetting to emphasize that through strategies established in this plan it will facilitate the visualization of the training needs required by the human resources that make up the Company.

In the developing of the chapters it includes the processes, necessary sub-processes so the applied controls in the conducted administration by the Human Resources Department operates efficiently and effectively.

The first chapter refers to the current situation of the company, problem statement, justification, objectives, methods, tools and techniques to implement for the drawing up of this study.

In the second chapter is the guiding framework that provides the necessary theoretical foundations for this study, which lists and describes the related or necessary basic concepts to carry out the proposal.

Chapter three presents in details the history, infrastructure, departments, nature, tools implemented in the study as the SWOT matrix, surveys, interviews and analysis, all of them applied to the Company and its employees, in order to detect, visualize the existing weaknesses and their strengths and opportunities.

The fourth chapter refers to the Proposed Strategic Plan, which is performed based on the result obtained from the analysis and study applied to the company, by means of it is proposed the implementation of strategies to minimize and resolve the deficiencies and weaknesses detected in this study.

In the fifth chapter, it will find the conclusions and proposed recommendations for the development of this Strategic Plan.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La compañía anónima “SUNTRAC S.A Tractores del Sol”, tubo la aprobación de su escritura pública de constitución como una persona jurídica de derecho privado, de conformidad con la resolución N° O3.Q.I.J 3085 del Director del departamento Jurídico de Compañías, Dr. Eduardo Guzmán Rueda; el 19 de Agosto del 2003 con domicilio principal en esta ciudad , la inscribieron en el registro de Comercio, actos y contratos mercantiles, tomo 37 repertorio N° 777 inscripción N° 103, quedó inscrita la resolución indicada sujeta a las leyes Ecuatorianas.

La compañía anónima SUNTRAC S.A tiene como labor fundamental dedicarse a la construcción de todo tipo de obras civiles, tales como: proyectos hidráulicos e hidroeléctricos, sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario, edificios, puentes, carreteras, túneles, aeropuertos y puertos marítimos. Al alquiler de todo tipo de maquinaria y equipo de construcción, al desarrollo, explotación minera y de materiales de la construcción, así como a su comercialización interna y externa, pudiendo adquirir y enajenar minas, a la promoción, construcción y venta de urbanizaciones, lotizaciones y otras similares.

Los recursos económicos con que se financió al inicio de sus actividades comerciales la compañía anónima SUNTRAC S.A fueron acreditados en un 95% por el Ingeniero Civil Jorge Patricio Llerena Calderón y el 5% por la señora María Esperanza Calderón Tapia, por sus propios derechos fundadores accionistas el Capital social inicial fue con una cuantía de \$ 10000.00 diez mil dólares, divididos en diez mil acciones nominativas, las mismas que están divididas entre los socios capitalistas.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Situación Actual del Tema Investigado

Frente al medio en que se encuentra nuestro país, muchas de las empresas de inversión e implementación de proyectos, que están funcionando en el mercado cuentan con sistemas de Control de Recursos Humanos deficientes debido al poco interés que tienen al elemento clave de la entidad, que es el humano, ya que de las características que posea el personal que se contrate, de esto depende la eficacia del control interno de la empresa.

Suntrac es una empresa familiar de derecho privado con fines de lucro, creada en el año 2003, desde su creación hasta la actualidad ha crecido considerablemente ocasionando un conformismo en el manejo y control adecuado de los recursos tanto humano, tecnológico, financiero y descuidando a las áreas en las que más se debería poner atención y un debido control por parte de los administrativos, de estas áreas sacamos a relucir a una que es tan importante como las demás el departamento de Recursos Humanos ya que no se ha dado el trato adecuado desde su contratación hasta su desempeño, es por ello que existen falencias en este departamento llegando a hacer más complejo, el manejo del talento humano afectando al tema financiero, administrativo y a toda la entidad de forma considerable.

1.2 Planteamiento del Problema

Suntrac S.A, desde su creación hasta la actualidad ha palpado un continuo crecimiento, es por ello que cada día se le presentan nuevas propuestas laborales. Además ha logrado obtener grandes contratos con entidades de prestigio, una de estas es la municipalidad de Santo Domingo de los Tsachilas.

Mediante entrevista realizada al personal de la empresa Suntrac S.A, se ha descubierto un reducido sistema de Control Interno aplicado en el departamento de

Recursos Humanos, que limita controlar el desempeño laboral de la empresa. Por lo que es indispensable la adecuación del mismo, para que pueda ayudar a un mejor control al momento de asignar funciones, contratar el personal los mismos que deben ser responsables, competentes y confiables.

Los encargados realizan las contrataciones del personal en base al sentido común. Sin embargo es notoria la necesidad de que el área de Recursos Humanos de esta empresa cuente con un plan estratégico para mejorar el sistema de Control y poder usarla como una herramienta para el departamento y pueda mejorar el funcionamiento Administrativo y Financiero de la empresa, logrando de esta manera obtener una mejor productividad de la misma.

1.2.1 Diagnóstico

En la actualidad el Departamento Administrativo y de Recursos Humanos de la empresa SUNTRAC, no cuenta con un sistema adecuado de control al momento de la contratación del personal; que le permita administrar de una manera eficiente y óptima el elemento clave de la entidad que es el Humano, Causando grandes falencias en la productividad, área financiera y demás aéreas existentes. Además por la existencia de un sistema de control interno ineficiente no se puede determinar bien las responsabilidades, normas y reglas que la rigen, el personal no desempeña sus actividades de manera eficiente y eficaz.

1.2.2 Pronóstico

Si la compañía sigue implementado este precario sistema de control puede ocasionar o causar grandes problemas, una serie de dificultades en cuanto al manejo y administración de los recursos, como resultado se obtendría grandes pérdidas, posibles fraudes, mal uso y manejo de los recursos materiales, tecnológico, económico y humanos que esta posee la empresa.

1.2.3 Control del Pronóstico

Para que se pueda realizar la asignación debida de responsabilidades, con sus respectivas normas y reglas, es necesario proponer un plan estratégico para un sistema de Control de Recursos Humanos el cual pueda ayudar a mejorar el ambiente de control, estableciendo políticas que describan las prácticas correctas de contratación, evaluación, capacitación, asesoramiento, compensación, negocios, conocimientos, experiencia del personal clave, el uso de los recursos, preparando descripciones de puestos, definiendo claramente la autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, para mejorar la eficacia e idoneidad del ambiente de control.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo beneficiaría la elaboración de una Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el sistema de control del departamento de Recursos Humanos, eficiencia Administrativa y Financiera de la empresa Suntrac, Santo Domingo 2011?

Causa: Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Sistema de Control de Recursos Humanos.

Efecto: Eficiencia Administrativa y Financiera de la Empresa Suntrac S.A.

1.3.1 Sistematización

- ¿Qué tipo de controles se realizan actualmente?
- ¿Será necesaria la realización de un FODA en el área de Recursos Humanos?
- ¿Será necesario la creación de políticas de control para la contratación del recurso humano y mejorar la eficiencia en la Empresa Suntrac?
- ¿La propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Sistema de Control en el área de Recursos Humanos, será importante para la eficiencia Administrativa y

Financiera, de la empresa Suntrac. S.A?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para mejorar el sistema de Control del departamento de Recursos Humanos para la eficiencia Administrativa y Financiera de la Empresa Suntrac. S.A y mejorar su funcionamiento.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de los controles internos implementados para la contratación del personal en el área de Recursos humanos para medir la optimización de los recursos financieros.
- Determinar estrategias eficientes para la asignación de costos en el personal.
- Diseñar políticas de Control de Recursos humanos para la Eficiencia Administrativa y Financiera de la empresa Suntrac. S.A.
- Proponer la implementación de controles en el departamento de Recursos Humanos.

1.5 Justificación e Importancia

1.5.1 Impacto Teórico

El presente trabajo investigativo busca por medio de la investigación teórica y conceptos sobre planes estratégicos y sistemas de control, señalar el área donde es necesaria su aplicación.

Un plan estratégico para mejorar el sistema de control requiere un conocimiento profundo del marco teórico y práctico sobre este tema, para lo cual se deberá realizar investigación de todos los conceptos y herramientas. Es necesario además conocer el

funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos de la institución con la finalidad de poder realizar un diagnóstico de la situación actual y de esta manera lograr mejorar el sistema de Control implementado por la empresa teniendo como resultado uno más apegado a las necesidades del área.

1.5.2 Impacto Práctico

La utilización de un sistema de control más actualizado permitirá al Departamento Administrativo y de Recursos Humanos de la empresa SUNTRAC una mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades y obtener costos reales de cuánto dinero necesita implementar en el personal de la empresa, facilitara evitar gastos innecesarios e irrecuperables por causa de la contratación de empleados no adecuados, al no desempeñar bien sus funciones.

Esto consiste en establecer una serie de factores, para lo cual se debe utilizar, Contratos de trabajo, Rol de pagos, diarios y mayores auxiliares de ingresos y egresos, etc. Con la aplicación de estas herramientas se mejorará el sistema para la asignación de costos y además permitirá que el personal tome en serio las tareas encomendadas logrando como resultados tener empleados eficientes y eficaces.

El presente trabajo permite dar un fortalecimiento a los conocimientos de los encargados del área de Administración y de Recursos Humanos, dar solución al problema que presenta esta área en la institución.

1.5.3 Impacto Metodológico

Para llevar a cabo los objetivos propuestos en el estudio fue necesario usar herramientas de investigación que puedan brindarnos información de las actividades del área de Recursos Humanos de la institución, es por ello que se realizó un FODA y cuestionarios a los encargados del departamento, ya que lo que se busca es saber cuál es la forma más adecuada de controlar el recurso más importante de la entidad que es el

talento humano y determinar cómo afecta el mal control al momento de la contratación hasta el desempeño de este recurso, a la parte administrativa y financiera.

1.5.4 Impacto Económico

La aplicación de un plan estratégico para mejorar el sistema de control interno en el departamento Administrativo y de Recursos Humanos, permitirá establecer costos fiables requeridos para el personal y a su vez se podrá determinar si estos en realidad son bien invertidos o se los está derrochando por tal razón se debería empezar analizar y mejorar las herramientas e implementos que se usan para la contratación del personal y evitaremos gastos irrecuperables para la compañía, todo esto con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia del área Administrativa y de Recursos Humanos para evitar riesgos de pérdidas y obtener una muy buena rentabilidad para la entidad.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis o Idea a Defender

Con la implementación de un plan estratégico para mejorar el sistema de control del área de Recursos Humanos de la empresa SUNTRAC S.A; empezando desde la contratación del personal hasta su debido desempeño en las actividades encomendadas, se mejorara significativamente la eficiencia administrativa y financiera de la empresa, logrando de esta manera obtener notablemente buenos resultados sobre su funcionamiento.

1.7 Variables

1.7.1 Variable Independiente

Plan Estratégico para mejorar el Sistema de control para el área de Recursos Humanos.

1.7.2 Variables Dependientes

- Medir la optimización de los recursos financieros
- Asignación de costos en el personal
- Eficiencia Administrativa y Financiera de la empresa
- Reglamentaciones

1.7.3 Indicadores

**Cuadro N°1
Indicadores**

Objetivo Específico	Variable Dependiente	Unidad de Medida	Método de Medida	Tiempo de Medida
Realizar un estudio de los controles internos implementados en el área de Recursos humanos para medir la optimización de los recursos financieros.	Optimización recursos Financieros.	Ponderaciones Dólares	Documentos FODA	Al inicio
Determinar estrategias eficientes para la asignación de costos en el personal.	Asignación de Costos al Personal	Dólares Cuestionarios	Cualitativamente Documentos	Semestralmente
Diseñar políticas de Control de Recursos humanos para la Eficiencia Administrativa y Financiera de la empresa Suntrac. S.A.	Eficiencia Administrativa Financiera	Indicadores de Gestión Índices Financieros	Cualitativamente Estándar	Anualmente
Proponer la implementación de controles en el departamento de Recursos Humanos.	Reglamentaciones	Cumplimiento	Encuestas Observación Cronogramas	Permanente Semestrales

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Al investigar sobre el área de Recursos Humanos se debe saber qué se necesita? para lograr un desarrollo eficiente y eficaz del personal, al igual que el marco legal donde se enfatizan los derechos y obligaciones que tiene tanto la empresa como el trabajador. En este contexto el Art. 35 del Código de Trabajo sostiene: **“El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.”**¹

Según el art. 45 de este mismo Código, el trabajador debe **“Cumplir el Reglamento Interno de Trabajo y sujetarse a las medidas de salud y seguridad, y dar estricto cumplimiento a su contrato laboral.”**² Este código no solo se preocupa por los beneficios de la empresa sino que también vela por la seguridad de sus empleados, con la finalidad de que cada parte tengan su beneficio de forma legal.

El código de trabajo es una herramienta muy indispensable para toda entidad, porque en este vamos a encontrar las obligaciones que tiene que cumplir la empresa para con la sociedad, sin olvidar las prevenciones que debe cumplir con sus empleados según el Art. 432 de este código estipula que las entidades **“sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidas en este capítulo, deberán observarse también las disposiciones o normas que dictare el instituto Ecuatoriano de seguridad social.”**³

También se debe tomar en consideración que el elemento esencial que la entidad necesita para cumplir con sus actividades laborales es el ente humano y por tal

¹ <http://www.ecuanex.net.ec/constitucion/titulo03b.html>

² http://www.ceime.net/siudel/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=43

³ Código de Trabajo - legislación conexas-concordancias- jurisprudencias-Actualizada a agosto de 2006 – Normas de prevención de riesgos dictadas por el IESS- pág. 98

situación este código obliga a la empresa a darle el debido trato y refiere en el Art. 436 que **“El Ministerio de Trabajo y Empleo podrá disponer la suspensión de actividades o el cierre de los lugares o medios colectivos de labor, en los que se atentare o afectare a la salud y seguridad e higiene de los trabajadores, o se contraviniere a las medidas de seguridad e higiene dictadas, sin perjuicio de las demás sanciones legales. Tal decisión requerirá dictamen previo del jefe del departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo”**⁴.

Muchas de las entidades existentes en la actualidad no cumplen con lo establecido por la ley, evadiéndola a cualquier costo, aunque esto le vaya a implicar sanciones severas a futuro establecidas por la ley; ya que estas empresas no tiene escrúpulos ni profesionalismo, su único objetivo es simplemente ganar dinero de cualquier forma y toman malas decisiones que únicamente afectan a sus empleados, los mismos que son explotados por ser menores de edad, negándoles sus propios beneficios de ley por tal el mencionado código establece en su Art. 346 párrafo 21 la prohibición de **“la contratación de menores de edad bajo el régimen de intermediación laboral o tercerización de servicios complementarios”**⁵.

Los diversos sistemas de control interno, que existen en la actualidad, consideran todos estos elementos y parámetros legales, que permiten a las empresas determinar la efectividad de sus controles, sin olvidar la eficiencia y eficacia con los que administra sus recursos humanos y financieros.

2.1 La Empresa

Un concepto básico sobre empresa, orientado a la función principal que esta desempeña, sostiene: **“La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta”**⁶.

⁴ Código de Trabajo - legislación conexas-concordancias- jurisprudencias-Actualizada a agosto de 2006 – Suspensión de labores y cierre de locales - pág. 99

⁵ Código de Trabajo - legislación conexas-concordancias- jurisprudencias-Actualizada a agosto de 2006 – trabajo de menores - pág. 81

⁶ Pedro Zapata Sánchez - Contabilidad General - Quinta edición - La Empresa o Negocio- pág. 15

A la empresa también se la define como **“una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios”**⁷, estas pueden ser públicas, privadas, multinacionales, sociedades anónimas entre otras.

En la actualidad, existen muchos autores que hacen hincapié sobre el contexto de la empresa señalando que esta es: **“un organismo social y económico integrada por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo es la obtención de utilidades o prestación de servicios a la comunidad”**⁸.

2.1.1 Eficiencia y Eficacia

La eficiencia vista desde el punto de Harold Koontz y Heinz Weihrich, afirma que **“es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”**⁹, para que una organización logre alcanzar sus metas y objetivos planteados deberá poner en práctica la eficiencia ya que al realizar las actividades planeadas en un menor tiempo y recursos posibles, pero siempre tratando de que el resultado sea de calidad, logrará llenar las expectativas de sus clientes.

“Eficacia es el cumplimiento de objetivos”¹⁰, entendemos por eficacia al resultado de las actividades planificadas ya que este debe ser de calidad, para lograr dar cumplimiento a los objetivos planteados o resultados propuestos por la empresa.

Toda empresa que mira hacia un futuro, espera alcanzar grandes logros y cumplir con las metas u objetivos con las cuales dieron origen a la misma, por tal debe realizar una productividad eficiente y eficaz en el desempeño individual y organizacional solo así logrará enfrentar a las amenazas externas y cumplir aquello que toda empresa anhela, ser una empresa líder en el mercado.

⁷ Enciclopedia Océano Multimedia

⁸ Oswaldo Haro Haro-Curso práctico de Administración estratégica - pág. 5

⁹ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 15

¹⁰ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 15

2.2 La Administración

“La administración se define como el proceso de diseñar y de mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”¹¹.

La administración es el proceso encargado de organizar, planificar, dirigir y controlar de forma eficiente y eficaz los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de conocimiento con los que cuenta la entidad, mediante los cuales se podrá adquirir los objetivos generales de la misma, tomando en cuenta la complejidad, limitaciones de estos; podemos decir que es de gran utilidad para toda empresa u organización si se requieren resultados eficaces, ya que si no conocemos o no sabemos administrar los recursos que disponemos llegaremos a adquirir grandes pérdidas.

De acuerdo a Billy J. Hodge la administración es **“el proceso de adoptar decisiones e impartir órdenes en representación de los grupos de miembros de una organización, considerados el complejo de objetivos, limitaciones y normas que subyacen a la producción y distribución de valor requerido para satisfacer las necesidades de los miembros”¹².**

Para que una empresa pueda obtener resultados favorables, debe existir una muy buena administración y esto se logra implementando los elementos del proceso administrativo solo de esta manera podrá organizar, dirigir, planear, controlar los recursos que posea la entidad como el talento humano, lograr tomar buenas decisiones y dirigir el personal de forma adecuada; de esta manera alcanzar las metas trazadas por la empresa de forma eficiente y eficaz.

¹¹ Koontz Harold y Heinz Weihrich.- Administración – pág. 12

¹² Billy J. Hodge- Administración y Organización – Segunda Edición. página. 5

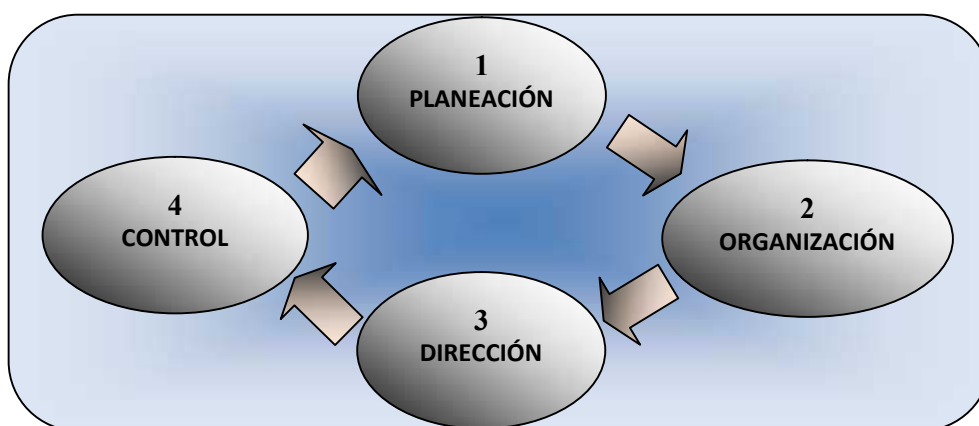
2.3 Proceso Administrativo

Un proceso administrativo involucra las funciones de organización, planeación, integración de personal, dirección y control, que todo Administrador debe contemplar para su desempeño. Estas funciones **“constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos”**¹³, acorde a lo que sostiene Koontz Harold en su libro de Administración, especialmente cuando se trata de implementar un mecanismo que permita un mejor manejo del talento humano.

Por lo tanto el proceso administrativo es una herramienta muy útil para el administrador o empresario, con la cual podrá lograr manejar de forma eficiente y eficaz cualquier organización, ya que ésta le ofrece los fundamentos esenciales para aplicar los diferentes estilos de gestión administrativa y empresarial.

De igual manera estos elementos del proceso administrativo permiten que la empresa pueda alcanzar sus metas a través de la planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso más indispensable de la organización, el humano, sin olvidar el empleo de los demás recursos organizacionales.

Gráfico N°1
Proceso Administrativo



Fuente: Tesis Diseño de Plan Estratégico/Viviana Vanegas

Elaborado por: Lucero Dina/2012

¹³ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 35

2.3.1 Planeación

“La planeación como tal es una disciplina que puede ayudar a los ejecutivos a profundizar en los asuntos, problemas y diseñar alternativas para considerar las situaciones y superar los problemas” ¹⁴, permite, estudiar, seleccionar y diseñar alternativas o estrategias para lograr superar los problemas que impiden que la empresa pueda lograr los objetivos y metas planteadas.

2.3.1.1 Planeación Operativa

A través de esta podremos saber de forma específica los detalles de cómo vamos a lograr alcanzar los objetivos generales planteados por la empresa, el tiempo que cubren estos planes operacionales son cortos pueden ser de forma mensual, semanal, diarias etc.

2.3.1.2 Planeación Financiera

La planeación financiera es una herramienta de gran utilidad para todo administrador, gerente o guía de cualquier entidad, ya que es un arma de gran importancia en los procesos de toma de decisiones y solo planeando podrá lograr tomar grandes y muy buenas decisiones, a un más con un recurso el cual es uno de los motores para cualquier empresa el dinero, además no debemos olvidar que este recurso permite que exista las pautas para guiar, conducir y controlar toda actividad que realice la empresa.

Las empresas actuales deberían tener como requisito primordial la planeación financiera, ya que estas deben saber manejar o administrar bien uno de los recursos indispensables el dinero, porque este le permite dar inicio y movimiento a sus actividades laborales permitiéndole alcanzar sus metas propuestas o planificadas a menor costo y tiempo posible; siendo esta una herramienta muy útil podemos

¹⁴ Montana o Charnov .- Administración – Primera Edición. página.136

decir que la planificación Financiera **“es una parte importante de las operaciones, porque proporciona esquemas y pautas para guiar, conducir y controlar las actividades de la empresa”**¹⁵.

2.3.2 Organización

Es la combinación más productiva que debe existir entre los niveles, funciones, actividades de los elementos humanos y materiales que posee la entidad con la finalidad de alcanzar las metas establecidas por la alta gerencia. La **“Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”**¹⁶.

La organización nos permite reunir y dividir el trabajo, logrando realizarlo de forma más eficiente y eficaz sin olvidar reconocer las relaciones y autoridad necesaria con la finalidad de que exista una coordinación y ordenamiento de los recursos y tareas con los que cuenta la empresa, el propósito de esta es **“ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional”**¹⁷.

Siendo la organización una **“estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”**¹⁸, esta debe ofrecer las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales y el reconocimiento de gustos, capacidades la misma que debe ajustarse a las capacidades del talento humano siempre y cuando estos esfuerzos individuales deben estar canalizados hacia la consecución de metas grupales y organizacionales.

El establecimiento de una estructura organizacional radica en el interés particular de

¹⁵ Pedro Zapata Sánchez - Contabilidad General - Quinta edición - pág. 273

¹⁶ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 35

¹⁷ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 361

¹⁸ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 247

cada empresa forjado a que su necesidad de división interna se establezca en función a áreas, departamentos, actividades; que resalten las relaciones jerárquicas entre los que forman parte del recurso humano con lo cual a la vez se garantiza la cooperación humana y al cumplimiento de objetivos. Existen varias formas de estructuras organizacionales, entre las cuales y de acuerdo a KOONTZ son las siguientes:

- Estructura organizacional por función empresarial
- Estructura organizacional territorial o geográfica
- Estructura organizacional por tipo de clientes
- Estructura organizacional por procesos
- Estructura organizacional por productos

Siendo de interés para el respectivo estudio la estructura organizacional por función empresarial la misma que permite la agrupación de actividades acorde a las funciones de una empresa, porque **“la coordinación de actividades se logra mediante reglas y procedimientos, varios de los aspectos de la planeación (metas y presupuestos, por ejemplo), la jerarquía organizacional, contactos personales y, en ocasiones, departamentos de enlace”**¹⁹.

2.3.3 Dirección

Si la empresa quiere alcanzar sus metas o lograr sus objetivos, deberá poner en marcha las actividades y ejecutarlas; para poner en marcha lo anteriormente dicho se necesitara de la dirección, ya que es la **“capacidad para guiar y motivar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la empresa, mientras se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa”**²⁰. Una buena dirección por parte los administradores permite a que exista acción en las actividades laborales, por la buena comunicación que existe entre los directivos y

¹⁹ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Oncecaba edición - Administración- pág. 272

²⁰ Koontz Harold y colaboradores; Administración, 9na. Edición, México, Mc. Graw Hill, Año 1984

sus empleados logrando a que haya una disposición voluntaria de este recurso, el mismo que da vida a la empresa, obteniendo como resultado una dirección eficaz.

Así, Harold Koontz sostiene que la dirección es, **“el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”**²¹, es decir los administradores, no solo deben ser jefes sino líderes eficaces ya que el problema radica en los deseos, actitudes, comportamiento individual y en grupo de los individuos; un buen líder tiene seguidores y las personas tienden seguir a aquellos que les ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, por tal podremos decir que un administrador eficaz es aquel que se valen de herramientas como la motivación, comunicación entre otros, para lograr tener seguidores felices y dispuestos a dar su cien por ciento en cada actividad que a este se le encomiende.

2.3.4 El Control

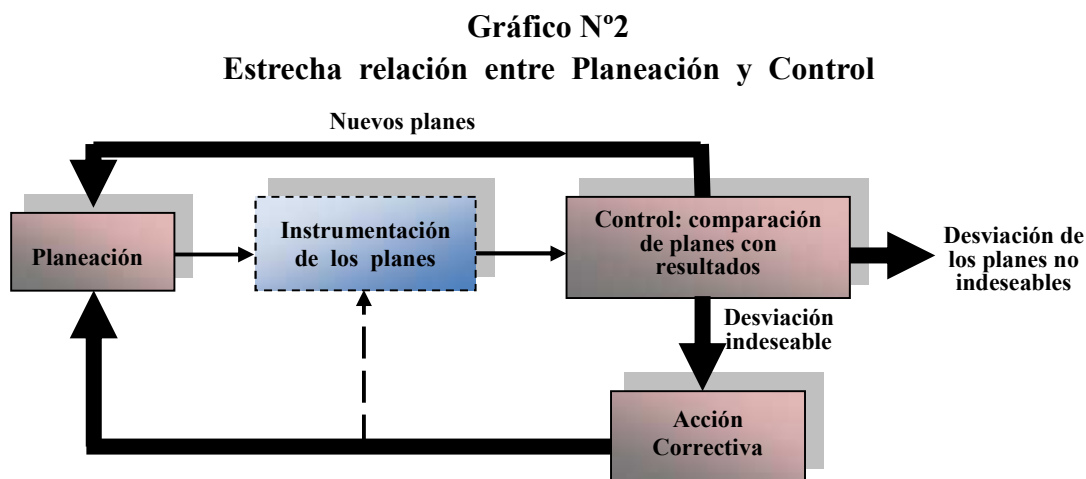
“El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. La medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas”²². Es una herramienta muy indispensable para todo administrador por que le permite medir los resultados actuales en relación con lo planeado, con la finalidad de que se dé cumplimiento a los objetivos planteados y lograr detectar errores existentes para tomar medidas correctivas a tiempo.

Todo intento de control sin planes no tiene sentido, **“por qué la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir (resultado de la tarea de control) sin antes saber a dónde quiere ir (parte de la tarea de**

²¹ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 36

²² Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 36

planificación)²³, es decir primeramente se debe planear a donde se quiere llegar o ir, para saber si nos dirigimos hacia dónde queremos ir.



Fuente: Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Además una empresa sin control no marcha bien, ya que se corre el riesgo de que exista desperdicios y mal manejo de los recursos que posee la misma, por tal situación debemos tomar en cuenta algunos medios de control, como:

- Presupuesto
- Reportes rutinarios
- Reportes especiales
- Análisis financieros
- Árboles de decisión
- Círculos de calidad
- Expedientes y registros de inspección
- Expedientes de horas del hombre trabajadas y perdidas

Así mismo existen diversas maneras de controlar los recursos que posea la empresa en las diferentes áreas tanto materiales como humanos, tales como:

²³ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 126

- Auditorías periódicas
- Observación directa a los empleados
- Revisión de planes pasados

2.3.4.1 Importancia del Control

El control es muy importante ya que es una herramienta o proceso que ayuda a detectar errores futuros y permite establecer medidas para corregir estos errores que se dan en las actividades, con la finalidad de que se logre alcanzar las metas establecidas por la entidad; también permite determinar y analizar las causas que originaron ciertos errores o desviaciones de lo planificado con el propósito de que no vuelvan a presentarse a futuro, también sitúa o localiza las áreas y sectores responsables de la administración, desde el momento que establece medidas correctivas.

El Control puede ser aplicable a todas las áreas y recursos de la empresa ya que reduce costos y tiempo al momento que evita los errores, también nos proporciona información de cómo va la situación de la ejecución de lo planeado, esta información es de gran utilidad para los administradores por que les permite confirmar si se está cumpliendo con los planes a más de que les sirve como fundamento si se quiere reiniciar el proceso de la planeación.

2.4 Tipos de Control

Los controles que se deben dar en una empresa, especialmente en las funciones básicas y áreas claves estos tipos de controles son:

- Control Preliminar
- Control Concurrente
- Control de retroalimentación

En una empresa, en la que no se lleve un debido control en cada área, actividades y recursos no se verán resultados favorables ni eficientes y eficaces, por tal situación se aconseja que las entidades en especial las áreas claves que abarquen las funciones básicas deben tener o estar bajo alguna forma de control o monitoreo de cada actividad que realice.

2.4.1 Control Preliminar

Este tipo de controles se dan antes de dar inicio a las operaciones para la que fue creada la entidad, este control incluye desde la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las actividades, procesos planeados y lograr alcanzar las metas propuestas por la alta gerencia.

2.4.2 Control Concurrente

Inicia en la etapa de acción o ejecución de las actividades planeadas, en otras palabras diremos ejecución de planes, dentro de este también está incluido la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades.

Este tipo de control es realizado por los superiores y autoridades de una empresa como son el Gerente, Jefes de área, entre otros; se puede decir que el control concurrente se da en las actividades que realizan los superiores con la finalidad de dirigir el trabajo de sus subordinados estas actividades constituyen dirigir, instruir sobre los medios y procedimientos adecuados, delegar funciones y tareas encomendadas a los empleados siempre con la debida supervisión para asegurar que se realice adecuadamente.

2.4.3 Control de Retroalimentación

El Control de Retroalimentación permite corregir las acciones futuras, para esto

toma información general de la empresa como base para evaluar la aceptabilidad de los cambios que se debería hacer en la institución ya sea en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas, también se ha enfocado en el uso de los resultados obtenidos, por la aplicación de los planes anteriores, con la finalidad de corregir futuros errores por la mala aplicación de los planes establecidos logrando una posible desviación en el futuro de los resultados o estándares aceptables.

2.5 Sistema de Control

Todo sistema de control debe ser óptimamente eficaz y **“debe ajustarse a la cultura organizacional”**²⁴ por eso este estudia la conducta o la situación actual en la que está el sistema de la entidad con la finalidad de regular, corregir o sustituir ciertos controles, sistemas que se encuentran defectuosos y precarios a modo conveniente del mismo con la finalidad de reducir las probabilidades de errores o fallas y obtener resultados favorables.

Este permite que los recursos que posee la empresa en especial el humano se desempeñen con mayor eficiencia y eficacia, ya que si estos recursos no son lo suficientemente apropiados para las actividades que realiza la empresa llegaría a ser sustituidos por uno más adecuado; si un trabajador pasivo puede ser cambiado o controlado ya sea por un determinado sistema eléctrico o mecánico, los elementos que compongan este sistema de control deben ser suficientemente sensitivos y rápidos para lograr satisfacer los requisitos requeridos para cada función del control.

En la actualidad se busca obtener mayores ganancias y menos gastos por esta situación las empresas se encuentran forzadas a industrializarse y sustituir al hombre por las máquinas, con la finalidad de tener más rapidez en sus actividades y poder competir con el mercado actual; por lo concerniente el

²⁴ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 653

poseer un sistema de control ayuda a las entidades a lograr alcanzar sus metas teniendo un control adecuado de sus recursos tanto humano, tecnológico, etc.

2.5.1 Objetivos del Sistema de Control

Los objetivos que deben conseguir los sistemas de control son; ser fuertes y estables ante toda situación que se presente por muy fuerte que esta sea, estos están preparados para enfrentar errores y problemas futuros, además de ser eficientes y eficaces con la finalidad de dar buenos resultados y evitar comportamientos bruscos e irreales durante todo su proceso.

2.5.2 Características de los Sistemas de Control Interno

- Permite que exista una organización de manera que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad en relación a las actividades de la empresa.
- Los registros y autorizaciones operacionales son de exclusividad del departamento de contabilidad; con la finalidad de que al momento de realizar los registros y mantener el control sea este el responsable.
- Eficiencia para que las responsabilidades sean atribuidas por lo menos a 3 personas en determinadas operaciones para evitar fraudes y errores.

2.6 Control Interno

Son todos los métodos, sistemas los cuales están organizados y coordinados con la finalidad de proteger los activos y recursos que posee la entidad; también se encargan de analizar, verificar la confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones con el objetivo de prevenir y detectar errores, fraudes debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio. Los sistemas de Control Interno se clasifican en:

- Control interno administrativo
- Control interno contable.

2.6.1 Control Interno Administrativo

Esta relacionando con los procedimientos, medidas y métodos implementados para que exista eficiencia en las operaciones y cumplimiento de las medidas administrativas establecidas por la alta gerencia.

2.6.2 Control Interno Contable

Son todas las medidas, procedimientos y métodos utilizados con la finalidad de proteger los activos y de que los datos o información de contabilidad sean confiables.

2.7 Planeación Estratégica

Según Fred R. David, menciona que **“Cabe definir a la planificación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”**²⁵. A través de la planificación estratégica podremos definir la situación actual de la empresa con la finalidad de saber hacia dónde se desea llegar a futuro, que métodos, técnicas y herramientas se van a implementar para lograrlo.

La planificación estratégica **“Consiste en anticipar la dirección que tomará una organización y cada uno de sus elementos. Señala su misión respecto al que es su giro principal”**²⁶, establece los objetivos generales de la empresa con la finalidad de colocar o posicionar a la empresa en el mercado al que se desea entrar o salir. Esta tiene un tiempo de inicio y ve a futuro por lo general 5 años o más, en función de la

²⁵ David Fred R- Conceptos de Administración Estratégica, México, 1997- pág.4

²⁶ Montana o Charnov .- Administración – Primera Edición. página.136

misión de la empresa.

2.7.1 Importancia de la Planeación Estratégica

“La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro”²⁷. En las empresas, la planeación es un proceso de fijar metas y elegir las herramientas, medios para lograr alcanzarlas; sin esta herramienta los Gerentes no sabrían cómo administrar debidamente los recursos tanto materiales, tecnológicos, humanos con los que cuenta la organización, de ahí nace la importancia de una planeación estratégica en toda empresa, ya que sin una planeación adecuada las organizaciones no tienen la posibilidad de alcanzar sus metas trazadas ni de saber a dónde se equivocaron o desviaron del camino correcto.

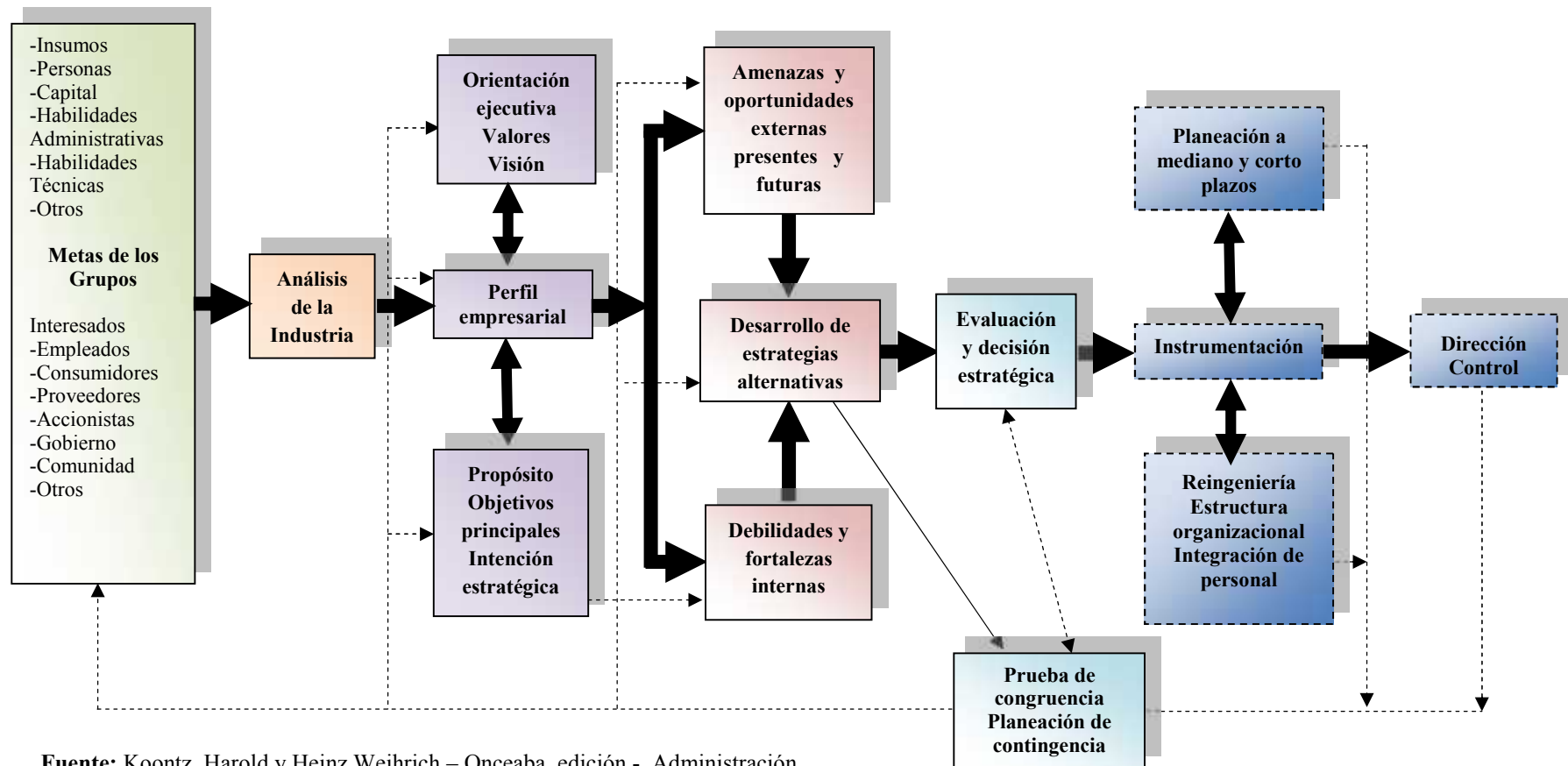
2.7.2 Beneficios de la Planeación Estratégica

- Permite detectar a tiempo futuras desviaciones del camino hacia las metas.
- Facilita la toma de decisiones para las autoridades de la compañía y respaldar los objetivos.
- Da directrices para guiar la toma de decisiones.
- Da pautas estratégicas a seguir.
- Permite asignar de manera eficaz los recursos con los que dispone la empresa.
- Permite visualizar las oportunidades y amenazas existentes en el medio de la compañía.
- Nos muestra las debilidades que tiene la empresa con la finalidad de que se les pueda dar el menor peso posible y con el tiempo corregirlas, tomando en consideración las fortalezas.

²⁷ David Fred R- Conceptos de Administración Estratégica, México, Quinta Edición- pág.15

2.7.3 Proceso de Planeación Estratégica

Gráfico N°3
Modelo del Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración
Elaborado por: Lucero Dina/2012

2.8 Recursos Humanos

“El recurso humano es aquel que satisface las necesidades de la organización, de adquirir las capacidades necesarias para conducir un negocio eficaz y eficiente”²⁸, este recurso es tan importante como los otros recursos, este es uno de los recursos esenciales, para que toda empresa pueda llegar a alcanzar sus metas trazadas; por lo general las entidades no le dan mucha prioridad a este recurso, afectando el prestigio y los ingresos de la misma ya que dependiendo la calidad y administración de este recurso podremos tener un producto que llene las expectativas de los clientes y en general de la sociedad, también un buen prestigio, servicio y además de evitar errores, fraudes, desperdicios, etc.; tendremos como resultado una empresa eficiente y eficaz.

Según Koontz Harold y Heinz Weihrich dicen que **“los administradores suelen afirmar que la gente es su activo más importante. Sin embargo, los “activos humanos” prácticamente no aparecen nunca en los balances generales como una categoría en sí misma”**²⁹, demostrando el poco interés que tienen las empresas, mejor dicho quienes las manejan, sin embargo existen empresas que invierten una gran cantidad de dinero en este recurso ya sea para él, reclutamiento, selección y capacitación del personal por esta razón **“Rensis Likert y sus colegas recomendaban llevar una cuenta precisa de los valiosos activos humanos, proceso al que llamaron contabilidad de recursos humanos”**³⁰.

La integración de personal debe **“vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos”**³¹, al identificar los requerimientos de fuerza de trabajo

²⁸ Montana o Charnov - Administración - pág. 91

²⁹ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 378

³⁰ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 378

³¹ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 378

inventario de recurso humano disponible, reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, capacitación de aspirantes como empleados con la finalidad de que puedan brindar un servicio o cumplir sus funciones y tareas de forma eficiente y eficaz, al realizar lo anteriormente dicho se podrá mantener y ocupar así los puestos de la estructura organizacional, de esto consiste la función administrativa de integración de personal. La integración de personal de acuerdo a Koontz Harold y Heinz Weihrich debe ser tratada como una **“función administrativa independiente”**³² y no como una **“fase más de la organización”**³³ ya que muchos autores de textos de administración se refieren a esta de esta manera.

Toda empresa debe tener como prioridad seleccionar un personal eficiente y que permita que la entidad se desarrolle de forma eficaz, por esta situación se debería considerar al talento humano como un recurso primordial, dándole una mayor importancia y énfasis al momento de seleccionar a los aspirantes al puesto vacante, y valerse de algunos procesos; mediante análisis y exámenes exhaustivos para seleccionar al personal adecuado que será parte de la empresa.

2.9 El Departamento de Recursos Humanos

Este departamento cumple un rol muy esencial dentro de las empresas ya que el mismo es el intermediario entre los jefes y sus empleados, es decir vela por el bien de los trabajadores haciendo cumplir sus derechos, obligaciones, y beneficios de ley, así como también se forma parte de la selección, contratación, inducción, formación y valoración de los empleados entregando a la compañía un personal de calidad y con los conocimientos necesarios para cumplir las diferentes actividades, en otras palabras abastece a la empresa de un recurso humano calificado y apto, tan importante como los demás recursos, los mismo que interrelacionados permiten el buen funcionamiento de las actividades económicas de la empresa. El departamento de Recurso Humano en la estructura organizacional puede tener la posición o nivel de:

³² Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 379

³³ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 378

- **Nivel Institucional.-** Se refiere a que el departamento de recursos humanos tiene capacidad de decisión.
- **Posición de Asesoría.-** Este departamento solo se limita a proporcionar asesoría y servicio de Staff, es decir está relacionado a la creación de políticas, reglamentos, directrices las mismas que para ponerlas en marcha necesita la debida aprobación de gerencia.

2.9.1 Objetivos

- Abastecer a la empresa del talento humano adecuado y con los requisitos, requerimientos necesarios de acuerdo al puesto y área.
- Proveer Empleados comprometidos, capacitados y motivados.
- Dar solución a los inconvenientes y problemas que le corresponda exclusivamente a su departamento.

2.9.2 Planeación Estratégica de Recursos Humanos

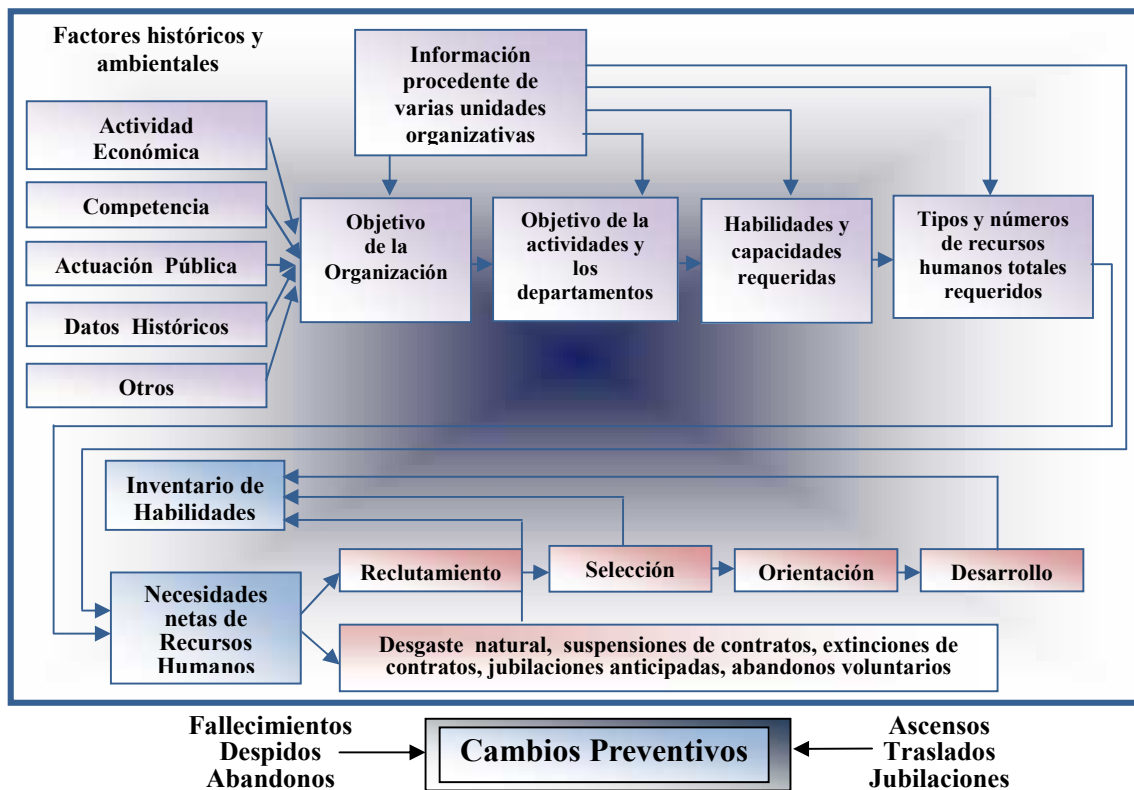
Permite administrar, manejar adecuadamente y de manera óptima el recurso humano, permitiendo analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posee este recurso para luego puntualizar los objetivos y plantear estrategias con las que vamos a enfrentar las amenazas y debilidades con la finalidad de alcanzar una administración adecuada para la organización a futuro.

2.9.2.1 Importancia de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos

En la actualidad existen empresas en las que su recurso humano no tiene un horizonte a seguir tampoco el debido control, coordinación y administración obstaculizando el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, por esta situación es importante la planeación estratégica del recurso humano ya que al realizarlo permitirá designar, definir tareas y la cantidad de empleados que se requiere para realizarlas, amas que

facilita la organización, coordinación y control adecuado de las mismas a futuro a través de los lineamientos que este plan nos proporciona, en el siguiente gráfico se detallara los pasos de la planificación estratégica de Recursos Humanos.

Gráfico N° 4
Proceso de Planificación de Recursos Humanos



Fuente: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Toda organización debería planear antes de actuar ya que al realizar este tipo de análisis saldrán a relucir las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa ya sea en relación a las diferentes áreas que tiene o en su totalidad como organización para esto se deberá analizar en si detenidamente el problema y que es lo que lo ocasiona. Para determinar las falencias existentes y cuál es la causa de las mismas, a que efectos con llevan y las oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas existe modernas herramientas que permiten analizar la situación de estas directrices, mencionaremos las siguientes:

- Matriz Tows o FODA
- Matriz de Portafolio
- Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa

2.9.3 Matriz Tows

A esta matriz también se la conoce con el nombre de FODA; mediante la implementación de esta herramienta de análisis lograremos identificar las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y visualizar los problemas que podrían ocasionar o están ocasionando las debilidades junto a las amenazas así como también nos muestran de qué manera las podemos enfrentar y reducir los resultados lamentables. Según Koontz Harold y Heinz Weihrich nos dicen que la matriz Tows **“Es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.”**³⁴

Al realizar este análisis obtendremos pautas para crear las estrategias adecuadas para lograr aprovechar las oportunidades mediante el uso de las fortalezas y lograr disminuir las amenazas que poseen la entidad o determinados departamentos, también permitirá determinar factores internos y externos mediante el análisis de dichos factores permitiendo visualizar los aspectos positivos y negativos de la empresa dando a conocer los elementos que afectan las actividades laborales de la misma; con el resultado de este estudio se establecerá una línea de acción estratégica que permita resolver esta situación, además de ayudarnos al planteamiento de estrategias las mismas que regulen, optimicen, fortalezcan o reduzcan los factores y aspectos negativos.

Para poder llegar al establecimiento de estas estrategias es necesario tomar en consideración los aspectos más relevantes que sobresalen del FODA en función de cada uno de sus cuadrantes, esto es el análisis de las fortalezas y debilidades frente a

³⁴ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 172

las oportunidades y amenazas.

- **Factores Internos**

- **Debilidades.-** Son aquellas falencias que no permiten que la empresa funcione a cabalidad, causando desperfectos y mal funcionamiento en los procesos que posee la misma, dando un resultado negativo a las funciones y operaciones realizadas por esta.
- **Fortalezas.-** Son cualidades tanto administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería que permiten a la empresa lograr disminuir el riesgo de fracaso frente a las debilidades.

- **Factores Externos**

- **Oportunidades.-** Son de carácter externo, permiten atenuar y superar toda debilidad o desperfecto en los procesos de la Compañía, si la empresa quiere mejorar su posición en el mercado debe aprovecharlas al momento que se presenten.
- **Amenazas.-** Son aquellos factores que se encuentra en el entorno como la competencia o el mercado al que pertenece la empresa y que pueden ocasionar dificultades para que la empresa logre alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

2.10 Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa

“El diagrama Ishikawa es una presentación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto

o fenómeno determinado”³⁵, enfocando a todos los directivos en el problema existente mediante una estructura ordenada, sistematizada y como medio para llegar a una posible solución se aplica una tormenta de ideas; esta herramienta es de gran utilidad para todo empresario por que contribuirá a la visualización de las causas y sub causas encaminando al efecto de las mismas. Para su total comprensión detallaremos a continuación sus características:

- **Impacto Visual.-** “Muestra las interrelaciones entre un efecto y sus posibles causas de forma ordenada, clara, precisa y de un solo golpe de vista.”³⁶
- **Capacidad de Comunicación.** “Muestra las posibles interrelaciones causa-efecto permitiendo una mejor comprensión del fenómeno en estudio, incluso en situaciones muy complejas.”³⁷

Gráfico N° 5
Diagrama Ishikawa



Fuente: www.fundibeq.org
Elaborado por: Lucero Dina/2012

³⁵ www.fundibeq.org

³⁶ www.fundibeq.org

³⁷ www.fundibeq.org

2.11 Proceso de Selección del Recurso Humano

2.11.1 Análisis del Puesto

Para poner en práctica las fases de reclutamiento y selección del personal, se debería primeramente obtener información suficiente sobre el puesto, su descripción, especificación, requerimientos y requisitos, para esto se deberá realizar un análisis del mismo; con esta información obtenida conoceremos los requerimientos y requisitos que deberá cumplir el aspirante al puesto ya que la finalidad de estos estudios es proporcionar mayor objetividad y precisión al momento de la selección de dicho personal para el puesto vacante.

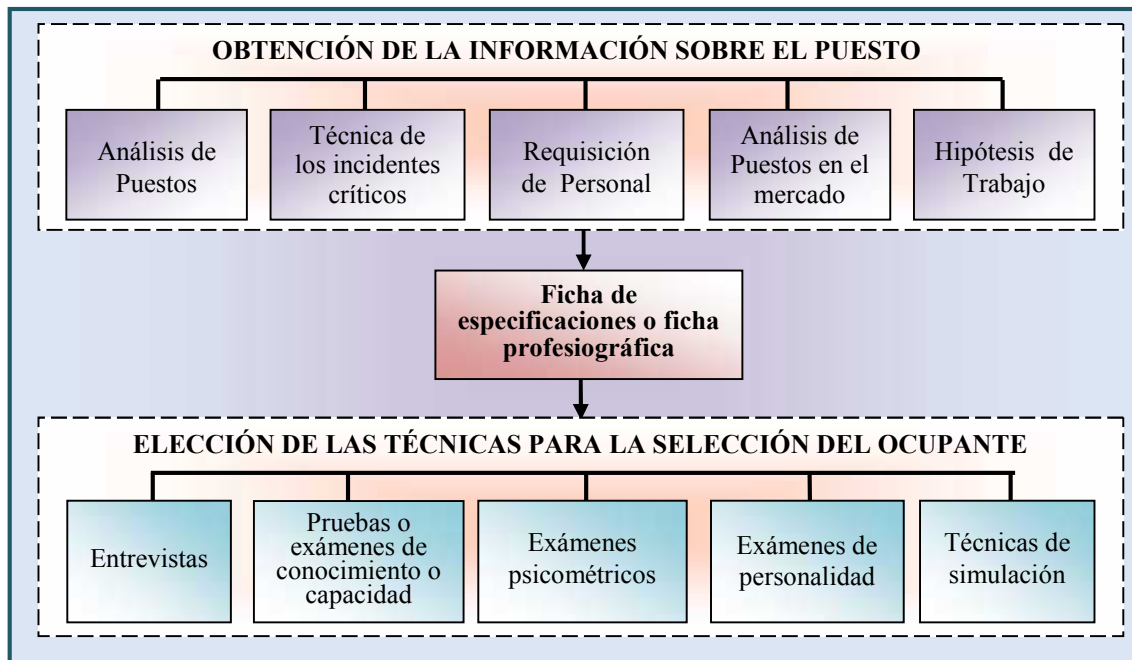
En la descripción del puesto se **“describe literalmente las tareas y comportamientos asociados con el desempeño del puesto”**³⁸, que debe cumplir el empleado seleccionado para realizar dichos labores, en cambio la especificación del puesto contiene **“las características del empleado (conocimientos, destrezas y habilidades) que se infieren necesarias para el desempeño”**³⁹, de las actividades encomendadas.

En conclusión diremos que el análisis del puesto es una fase muy indispensable dentro del proceso de selección del personal porque este proporciona información detallada sobre qué tipo de personal se requiere para el puesto, es decir da las pautas para iniciar la selección de empleados adecuados, el mismo que podrá acoplarse al puesto para el que fue contratado. Existen un sinnúmero de técnicas para el análisis de puestos, las mismas que varían dependiendo la complejidad del puesto a analizar, a continuación mostraremos un gráfico en el que detalla algunas técnicas para esta actividad:

³⁸ Richard d. Irwin - tercera impresión octubre 1989 - administración de los recursos humanos - pag.94

³⁹ Richard d. Irwin - tercera impresión octubre 1989 - administración de los recursos humanos - pag.94

Gráfico N° 6
Obtención de Información Sobre el Puesto como Base para el Proceso de Selección



Fuente: “Idalberto Chiavenato-Octava edición-Administración de Recursos Humanos”

Elaborado por: Lucero Dina/2012

2.11.2 Reclutamiento y Selección de Personal

Este proceso puede llegar a ser una herramienta muy útil para el desarrollo y desempeño de las actividades o procesos dentro de la organización; ya que si estos dos pasos son realizados y aplicados de la mejor manera podremos llegar a obtener un recurso de personal eficiente y eficaz, dispuesto a trabajar juntamente con sus superiores por el bien de la entidad.

Según Idalberto Chiavenato dice que el reclutamiento y selección del talento humano deben **“ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización”**⁴⁰, en otras palabras podemos decir que tanto la selección como el reclutamiento son pasos muy importantes cada uno con un objetivo principal que se complementan entre sí y que toda entidad debería poner en práctica por que son una herramienta de gran utilidad para aquellas empresas que desean alcanzar sus objetivos trazados, por que a través de estos pasos podrán adquirir un

⁴⁰ Idalberto Chiavenato – Octava edición - Administración de Recursos Humanos - pág. 169

personal adecuado para los puestos que existen en la entidad. La selección busca solucionar los problemas que se pueden dar dentro de una organización cuando se adquiere personal nuevo estos son:

- Adecuación del empleado al puesto asignado
- Eficiencia y eficacia en el puesto asignado

Se debe tomar en consideración que a ninguna entidad le convendría adquirir empleados no aptos ni dispuestos a trabajar y desempeñar de forma profesional las tareas encomendadas, debemos tener claro la importancia de contar con un personal capacitado y con experiencia, con la finalidad de evitar futuras pérdidas de recursos tanto materiales, tecnológicos, dinero y tiempo.

2.11.2.1 Objetivo del Reclutamiento y Selección de Personal

El objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de materia prima es decir de los aspirantes al puesto ya que el reclutamiento no es más que **“atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante”**⁴¹, en cambio la selección de personal se refiere a escoger y clasificar los candidatos adecuados para las necesidades del puesto vacante y la organización; Idalberto Chiavenato dice que la selección de personal no es más que una tarea básica de **“escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien”**⁴².

En la actualidad existen entidades que prefieren contratar empleados que cobren barato por su mano de obra, aunque este individuo carezca de conocimientos relacionados al puesto vacante en la empresa, afectando esto al momento de realizar las tareas encomendadas ya que muchas veces no tienen idea de cómo hacerlas, debe

⁴¹ Idalberto Chiavenato – Octava edición - Administración de Recursos Humanos - pág. 169

⁴² Idalberto Chiavenato – Octava edición - Administración de Recursos Humanos - pág. 169

considerarse y analizarse que esto dará como resultado un alto nivel de rotación de personal e inestabilidad laboral, fallos en los procesos de la entidad, además de pérdidas económicas a largo plazo, por tal situación es de mucha utilidad que el empleado que sea contratado cuente con conocimientos básicos y experiencia relacionada a la actividad económica que desempeña la empresa.

2.11.3 Contratación e Inducción del Personal

Estas dos fases son esenciales dentro de la administración del recurso humano, porque la calidad de empleados que posea la empresa, dependen del método o técnica implementada al momento de poner en marcha dichas fases.

La fase de contratación del recurso humano debe ser indispensable para toda organización; este paso permite a la empresa informar al empleado a contratar los reglamentos, beneficios, obligaciones y disposiciones legales que esta ofrece al nuevo miembro, permitiéndole al empleado tomar la decisión según su criterio y conveniencia aprobar o desaprobar los beneficios, cláusulas y todo lo estipulado en el contrato de trabajo a firmar, además de comprometerse y estar dispuesto a cumplir con las mismas al contraer la relación laboral.

Se puede decir que esta fase permite que el empleado y el empleador tengan una relación laboral clara, satisfactoria y asegurar el cumplimiento de las cláusulas estipuladas en el contrato a más de las leyes, reglamentos internos y externos dados por la ley, sin que alguno de los contrayentes salgan en desventaja porque es muy importante conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva.

La inducción **“implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal”**⁴³, es decir facilita al empleado la convivencia laboral, tener más claridad y desenvolvimiento dentro de las actividades que debe realizar en el puesto que este va a ocupar, ya que al aplicar

⁴³ Koontz Harold y Heinz Weihrich – Onceaba edición - Administración- pág. 409

esta fase el individuo va a mejorar y adquirir un grado básico de conocimientos sobre las características de la compañía, historia, producto, servicio, políticas, prácticas generales, organización, prestaciones, requerimientos de confiabilidad, seguridad, reglas, estatutos establecidos por la entidad y que el empleado nuevo debe cumplir a igual que los trabajadores con grado de antigüedad, esto beneficiaría grandemente a toda la empresa ya que se evitaría futuros errores en las actividades que le sean encomendadas.

2.11.4 Capacitación del Personal

Toda organización debe tener como prioridad la capacitación de sus empleados en temas a fines a las actividades que estos desempeñan, de acuerdo al cargo y actividad económica de la empresa priorizando las necesidades de capacitación.

El talento humano al ser uno de los recursos que posee la empresa, complemento necesario para dar inicio y funcionamiento a los procesos, actividades económicas, se le debería dar el debido cuidado y control adecuado en especial si se requiere dar más valor a este recurso, por tal razón se debe realizar el análisis adecuado para identificar las necesidades de capacitación del personal según Idalberto Chiavenato dice que la capacitación **“es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha”**⁴⁴.

El tipo de capacitación impartida puede ser interna o externa impartidas por instituciones educativas y sociedades dedicadas a la motivación del personal, estas ayudarán a los empleados, adquirir conocimientos que les ayudarán a desempeñar mejor sus funciones y cargos, también les permitirán saber qué hacer y estar preparados para cambios inesperados y situaciones pésimas que se pueden dar dentro y fuera de la empresa.

⁴⁴ Idalberto Chiavenato – Octava edición - Administración de Recursos Humanos - pág. 203

2.11.5 Remuneración

Según el art. 4 del código de trabajo estipula que **“Los derechos del trabajador son irrenunciables. Sera nula toda estipulación en contrario”**⁴⁵, ningún patrono tiene derecho sobre las remuneraciones de algún trabajador en especial, la ley protege a los empleados contra todo tipo de extorsión o estafa, ya que el resultado de haber prestado sus servicios como parte obrera es el salario que amerita la ley como un derecho de todo individuo, el cual es irrenunciable y aun que esté presente un documento legal que no quiere dicha remuneración la ley no lo acepta y si esta averigua que el empleado ha sido obligado a renunciar a dicho derecho el patrono será sancionado legalmente.

2.11.6 Evaluación del Desempeño

Idalberto Chiavenato dice que la evaluación del desempeño **“es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”**⁴⁶, permitiendo visualizar la calidad de recursos humanos que posee la empresa y si las técnicas implementadas en la inducción, proceso de contratación del personal han sido las adecuadas, llegando a la conclusión que todo tipo de evaluación **“es un proceso para estimular o juzgar el valor de , la excelencia y las cualidades de una persona”**⁴⁷, o de individuos que desempeñan papeles y funciones dentro de una organización, estas evaluaciones se realizan aplicando varios procedimientos, técnicas y métodos, a continuación detallaremos las distintas evaluaciones que se pueden aplicar a los empleados de la empresa, estas son:

- Evaluación del desempeño
- Evaluación de méritos
- Evaluación de los empleados
- Informes de avances
- Evaluación de la eficiencia en las funciones

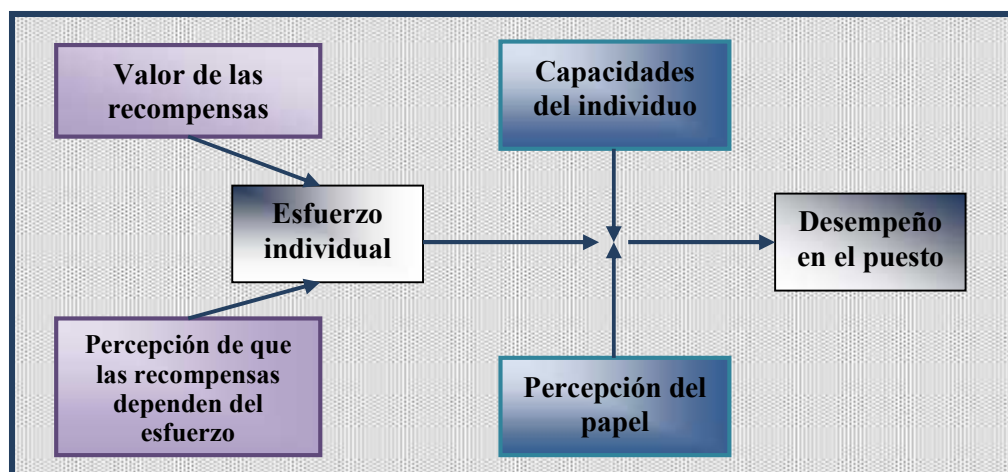
⁴⁵ Código de Trabajo - legislación conexas-concordancias- jurisprudencias-Actualizada a agosto de 2006 – Disposiciones fundamentales - pág. 3

⁴⁶ Idalberto Chiavenato – Octava edición - Administración de Recursos Humanos - pág. 243

⁴⁷ Idalberto Chiavenato – Octava edición - Administración de Recursos Humanos - pág. 243

La evaluación del desempeño es una técnica y herramienta de administración imprescindible para todo administrador, una empresa que no evalúe a sus empleados no sabe el nivel, y calidad del recurso humano e intelectual que tiene, además toda empresa debería realizar este proceso ya sea de manera formal o informal, con la finalidad de detectar debilidades del personal y alcanzar el objetivo básico que es mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. En el siguiente gráfico mostraremos los factores que afectan el desempeño del empleado en el puesto al que se le ha designado:

Gráfico N° 7
Factores que Afectan el Desempeño en el Puesto



Fuente: “Adalberto Chiavenato - Octava edición - Administración de Recursos Humanos”
Elaborado por: Lucero Dina/2012

2.12 Marco Legal

2.12.1 Código de Trabajo

El código de trabajo es un documento jurídico laboral en el cual encontraremos leyes o reglamentos creadas con la finalidad de respaldar los derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos, estas también permiten crear instituciones mediadoras entre el patrono y trabajador ya que estas son las encargadas de velar o hacer que las leyes de este documento jurídico sean cumplidas a cabalidad.

A través de este documento jurídico podrán existir trabajadores y patronos comprometidos con la empresa, con la finalidad de que la entidad creada pueda alcanzar sus metas de forma eficiente y eficaz; ya que gracias a varios artículos que conforman este documento en ciertos casos el trabajador se siente respaldado y asegurado tanto él como su familia en caso de ocurrirle algo, de igual forma con el patrono; nuestra cultura en sí no tiene la costumbre de practicar estas leyes y por lo general las empresas creadas en nuestra provincia son muy pocas las que dan uso de este documento jurídico laboral, por tal situación nos encontramos con trabajadores descontentos y explotados por tener patronos que abusan de su autoridad.

A continuación numeramos algunos artículos que hacen referencia a la relación entre patrono y empleado y de la responsabilidad y vínculo de éstos con la empresa, tenemos:

2.12.2 De las Obligaciones del empleador

2.12.2.1 Obligaciones del empleador

“Pagar las cantidades que respondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este código”⁴⁸. Todo trabajador tiene derecho a ser remunerado conforme al esfuerzo de su trabajo y no podrá renunciar a este derecho ni a ningún otro que le sea atribuido conforme a la ley, el empleador deberá cumplir con esto y con cualquier otra cláusula estipulada en el contrato celebrado por ambos.

El art. 353 del código de trabajo estipula que **“El empleador está obligado a cubrir las indemnizaciones y prestaciones establecidas en este título, en todo caso de accidente o enfermedad profesional, siempre que el trabajador no se hallare comprendido dentro del Régimen del Seguro Social y protegido por este”⁴⁹.** Si este accidente fuere provocado por la víctima, fuerza mayor, en el caso que el trabajador estuviere realizando actividades ajenas al trabajo o que el mismo esté protegido por el

⁴⁸ Código de Trabajo - Art, 42 - de las obligaciones del empleador y trabajador

⁴⁹ Código de Trabajo - Actualizada a agosto de 2006 – Indemnizaciones a cargo del Empleador - pág. 83

Régimen del Seguro Social, el empleador queda excepto de cumplir con esta responsabilidad.

En nuestro país la cultura laboral que se ha practicado durante muchos años no ha sido la adecuada, porque esta ha permitido extorsionar, oprimir a la parte obrera, debido a que muchas empresas no tienen por costumbre cumplir con las leyes y las evaden por el mismo hecho de que estas velan por los derechos de los empleados.

Existen muchos actos que van en contra de las leyes a favor de la parte trabajadora una de estas es que las entidades suelen despedir a sus trabajadores de forma sorpresa o intempestivamente, por tal situación el código de trabajo respalda a uno de los recursos, tan indispensable como los demás, el humano y según sus reglamentos ha creado un artículo en el que prohíbe este tipo acto, ya que todo patrono tiene el deber y la obligación según la ley, estipular en el contrato de trabajo el tiempo que requerirán la empresa el servicio de dicho trabajador, antes de notificar un mes antes la culminación de la relación laboral entre el patrono y el trabajador, dicho contrato es firmado al inicio de sus actividades laborales. El art. 188 del código de trabajo estipula que **“El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio”**⁵⁰.

2.12.3 Obligaciones del Trabajador

Las leyes emitidas en nuestra constitución dice que todo trabajador tiene derechos y obligaciones que adquirir y cumplir, el código de trabajo en el Art. 45 (párrafo a) estipula que el trabajador tiene la obligación de **“Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma tiempo y lugar convenidos”**⁵¹, toda empresa tiene el derecho y obligación de estipular todo tipo de términos y condiciones laborales en el contrato de trabajo, el mismo que es firmado voluntariamente por ambas partes al inicio de las actividades laborales, los términos y condiciones deben ser bien claras y entendibles, tanto para el trabajador

⁵⁰ Código de Trabajo - Actualizada a agosto de 2006 – del desahucio y el despido - pág. 47

⁵¹ Código de Trabajo - Actualizada a agosto de 2006 - Obligaciones del empleador y trabajador - pág. 16

como para la empresa; un término puede ser, el tiempo que esté va a laborar en la entidad, las responsabilidades que tiene el empleado con la empresa, de cómo debe cuidar los recursos tanto materiales, tecnológicos y de cualquier índole que la empresa ponga a disposición del mismo para que este pueda cumplir con las actividades que le sean encomendadas.

Todo trabajador tiene la obligación de respetar el lugar y horario de trabajo, por tal el código de trabajo establece en el art. 46 (párrafo c) que el empleado no debe **“Presentarse al trabajo en estado de embriagues o bajo la acción de estupefacientes”**⁵², también dice en el Art. 46 (párrafo f) del mismo código que este tiene la obligación de no **“Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados”**⁵³.

Así, el Art. 45 (párrafo b) del Código de trabajo señala que el empleado debe **“Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción”**⁵⁴. Si sucediere esto el empleado queda excepto de responsabilidad con la empresa caso contrario debe cubrir responsabilizarse por los daños ocasionados.

La ley prohíbe al empleado trabajar más de ocho horas diarias, según el Art. 47 del código de trabajo estipula que **“La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario”**⁵⁵. Si excediere las cuarenta horas semanales estas deben ser remuneradas según la ley ya que nadie puede ser obligado a trabajar sin ser remunerado.

⁵² Código de Trabajo - Actualizada a agosto de 2006 - Obligaciones del empleador y trabajador - pág. 17

⁵³ Código de Trabajo - Actualizada a agosto de 2006 - Obligaciones del empleador y trabajador - pág. 17

⁵⁴ Código de Trabajo - Actualizada a agosto de 2006 - Obligaciones del empleador y trabajador - pág. 16

⁵⁵ Código de Trabajo - Actualizada a agosto de 2006 - Duración máxima de la jornada de trabajo - pág.17

2.13 IESS

“El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social”⁵⁶. Esta entidad es un ente regulador mediante el cual se da cumplimiento a las leyes, la misma que por la Ley de Seguridad Social vigente, es una institución aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado; es decir se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

2.13.1 Ley de IESS

Mediante la Ley de Seguridad Social el empleador se encuentra en la obligación de cumplir con ciertos derechos de sus trabajadores, los mismos que son respaldados a través de la ley.

El código de trabajo nos dice en el Art. 42 párrafo 31 que el patrono debe **“Inscribir a los trabajadores en el instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros 15 días, y dar aviso de salida, de las modificaciones del sueldo y salario, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes de seguridad social”**⁵⁷, estos son derechos de todo trabajador y nadie puede obligarlo a renunciarlo ya que es un seguro para él y su familia.

Los beneficios actuales del IESS para todo aquel que este afiliado, son:

- Décimo Tercero y Cuarto
- Fondos de Reserva

⁵⁶ <http://www.iess.gob.ec/site.php?content=292-quienes-somos>

⁵⁷ Código de Trabajo -Actualizada a agosto de 2006 – Obligaciones del empleador y trabajador - pág. 14

- Pago de horas extras, extraordinarias y suplementarias
- Pago de Vacaciones, etc.

El Art. 196 del código de trabajo estipula que **“todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.”**⁵⁸.

Este aporte patronal constituye un seguro para la vejez, y todo empleado que haya prestado su servicio durante su juventud en una empresa tiene derecho a él, por eso la ley respalda a los trabajadores y según este mismo código nos dice en su art. 200 que **“El fondo de reserva no podrá ser embargado, cedido o renunciado en todo o en parte, ni se admitirá compensación ni limitación alguna”**⁵⁹, a excepción de que el empleado haya abandonado el trabajo o exista una sentencia judicial en caso de delito del trabajador.

2.14 Ley de Discapitados

Esta ley permite que las personas que tienen discapacidad gocen de los beneficios y derechos que cualquier persona normal, ya que estos individuos pueden aportar buenas ideas para la sociedad. El Código de trabajo estipula en el Art. 436 párrafo 22 que **“la contratación, el desempeño, el cumplimiento y las reclamaciones entre empleadores y trabajadores con discapacidad, se sujetaran a las normas y procedimientos generales de la ley”**⁶⁰.

De acuerdo al art. (346.22 garantías y protección), del código de trabajo dice que **“el estado garantizará la inclusión al trabajo de las personas con discapacidad, en todas las modalidades como empleo ordinario, empleo protegido o autoempleo**

⁵⁸ Código de Trabajo -Actualizada a agosto de 2006 – Derecho al fondo de reserva - pág. 49

⁵⁹ Código de Trabajo -Actualizada a agosto de 2006 – Garantías para el fondo de reserva - pág. 50

⁶⁰ Código de Trabajo - Actualizada a agosto de 2006 –del trabajo para personas con discapacidad - pág.81

tanto en el sector público como en el privado y dentro de este último en empresas nacionales y extranjeras, como también en otras modalidades de producción a nivel urbano y rural”⁶¹.

La Ley Orgánica de Servicio Público estableció que las entidades públicas y privadas que posean veinte empleados tengan una persona con discapacidad, que gozará de ciertos beneficios, ya que las leyes los protegen, por esta razón no se podrá disminuir o desestimar la capacidad productiva y el desempeño laboral de estas personas bajo ningún pretexto o si se incumple esta ley, serán sancionados; el empleador deberá adecuar el lugar en que trabajará esta persona, con la finalidad de compensar la desigualdad y proporcionarle comodidad para que pueda ejercer y desarrollar normalmente sus funciones laborales.

El Ministerio de Trabajo y Empleo dispondrá a la unidad de discapacidades realizar inspecciones permanentes a las empresas públicas y privadas, nacionales y extranjeras sobre el cumplimiento de las obligaciones establecidas en esta ley. Los directores, subdirectores e inspectores del trabajo, impondrán las sanciones en caso de incumplimiento, de estas acciones se informará anualmente al Congreso Nacional.

⁶¹ Código de Trabajo -legislación conexas-concordancias -Actualizada a agosto de 2006- pág. 81

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 La Empresa

La compañía anónima Tractores del Sol “SUNTRAC S.A”, es una organización de carácter privado con fines de lucro su labor fundamental es la de brindar sus servicio a la comunidad, con la finalidad de obtener beneficios económicos y lograr ser una empresa líder en el mercado de construcción de todo tipo de obras civiles, de alquiler y venta de lotizaciones, maquinaria, equipo de construcción, y urbanizaciones entre otros.

La compañía SUNTRAC S.A para cumplir su objetivo de creación obtiene sus ingresos a través de convenios que realiza con empresas de carácter tanto privado como público, una de esta es la municipalidad de Santo Domingo entre otras, proyectando hasta ahora una imagen empresarial que cumple de forma profesional y responsable con los acuerdos y metas establecidas.

3.2 Base Legal

Se constituye la compañía Tractores del Sol SUNTRAC S.A según los estatutos del registro de comercio, actos y contratos mercantiles, tomo 37 repertorio N° 777 inscripción N° 103 inscrita el 01 de Septiembre del 2003 según la resolución, indicada como una persona jurídica de derecho privado, de nacionalidad Ecuatoriana, con domicilio en Santo Domingo provincia de Pichincha, pudiendo establecer sucursales y agencias en cualquier parte del País o del Exterior, cumpliendo con las disposiciones legales del país en la que ésta establezca sucursales, su duración es de 50 años.

3.3 Objetivos de SUNTRAC S.A

- Contribuir al mejoramiento del nivel y calidad de vida de la población marginal urbana y rural del país.
- Construir todo tipo de obras civiles tales como: proyectos hidráulicos e hidroeléctricos, sistemas de agua potable, edificios, puentes, etc.
- La compañía SUNTRAC. S.A tendrá como labor fundamental aportar a la sociedad con obras civiles de alta calidad.

3.1 Ubicación

La compañía “SUNTRAC S.A”, se encuentra ubicada en Santo Domingo provincia de los Tsachilas; ciudadela: Urbanización Peralta; calle: Cuenca N°398 intersección avenida Galápagos, frente al dispensario de Solca, su número telefónico es el 2751444.

3.2 Integración del Capital

La compañía “SUNTRAC S.A”, se constituyó con un Capital social inicial de \$10.000,00 diez mil dólares, divididos en diez mil acciones nominativas, las mismas que están divididas entre los socios capitalistas según sus aportaciones en dinero efectivo, la señora María Esperanza Calderón Tapia con un capital suscrito de \$500,00 dólares y el señor Jorge Patricio Llerena Calderón con un capital suscrito de \$9.500,00 dólares.

3.3 Organización Interna

Las autoridades con que cuenta la compañía son:

- La Junta de Accionistas y el Gerente

Junta de Accionistas.- Esta es la máxima autoridad de la compañía y está

conformada por los dos accionistas fundadores.

El Gerente.- Este miembro es elegido por la junta de accionistas.

3.4 Organización de las Áreas

3.4.1 Departamento de Mantenimiento

En este departamento laboran ocho personas las mismas que tienen la responsabilidad de que el funcionamiento de la maquinaria sea óptimo y que estas estén en perfectas condiciones para evitar desperdicios tanto de tiempo como de materia prima, al ser uno de los recursos primordiales con los que cuenta la empresa para lograr llegar a su objetivo planteado, toman muy en serio la revisión y mantenimiento de las mismas, gracias a estas la entidad puede realizar sus actividades y opera al momento de obtener un contrato con una de las entidades.

3.4.2 Departamento de Ejecución de Proyectos

La compañía SUNTRAC S.A para desempeñar sus actividades económicas necesita tanto de esta área como de las demás; en esta se ejecutan las obras de contratos que ha contraído la empresa, este grupo está conformado por los Jefes de área y operadores de maquinaria entre otros empleados (obreros), los mismos que están a cargo del residente de obra, este es uno de los principales miembros de este departamento.

El departamento de ejecución de proyectos es uno de los más complejos, ya que aquí se encuentra en mayoría un recurso primordial para la empresa, el talento humano el mismo que debe ser administrado de forma eficiente; porque es uno de los motores de la compañía, por tal situación la empresa trata de poner mucho cuidado en este.

3.4.3 Departamento de Contabilidad

El manejo económico de la compañía es una actividad muy rigurosa y que debe ser cuidadosamente administrada, para esto la empresa cuenta con una contadora y un asistente contable; que se encargan de llevar la contabilidad, emitir los estados financieros e información correspondiente de acuerdo con las leyes y normas vigentes; además de realizar el cálculo y pago de nómina, honorarios, mantenimiento, impuesto a la renta y demás gastos relacionados con la actividad de la organización.

Además existe una persona denominada secretaria ejecutiva, la misma que se encarga de cobrar a los clientes una vez que está en marcha la obra o como se haya pactado los mismos, esta persona es ajena al área contable ya que su única actividad es la recuperación de planillas.

3.4.4 Departamento de Administración – Recursos Humanos

Estos departamentos son algo complejos ya que aquí se realiza la toma de decisiones para el manejo tanto del recurso humano, tecnológico y financiero, sean de forma eficiente y eficaz; de esta área se encarga el gerente además de la ayuda de una asistente administrativo, esta persona está a cargo no solo de una actividad sino de algunas como; ofertar ventas a pesar de que esta actividad es eventual toma su tiempo, además se encarga del área de recursos humanos y todo lo que conlleva el mismo, la contratación del personal y demás actividades como las notificaciones sobre los movimientos del personal entrada y salida, también desempeña el cargo de secretaria recepcionista.

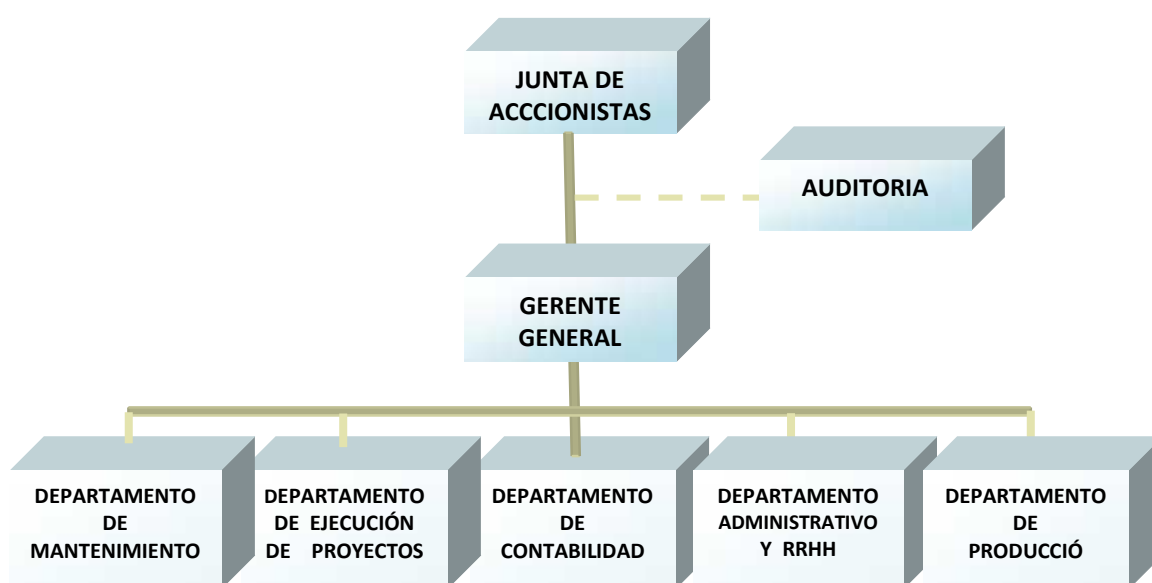
3.4.5 Departamento de Producción

Este departamento es muy esencial para la compañía, el mismo que está encargado de explotar la materia prima; los mismos que son: arena, ripio, piedra, lastre, brea,

etc; todo tipo de materiales que se usen para la construcción. El objetivo de la empresa al adquirir un material pétreo de calidad es realizar las actividades en las obras o contratos de forma eficiente y eficaz con la finalidad de prevenir desperdicios obteniendo como resultado la entrega de un excelente servicio y producto.

3.5 Organigrama Estructural “SUNTRAC”

Grafico N°.8
Estructura Orgánica



Fuente: “SUNTRAC”

Elaborado por: Lucero Dina/2012

3.6 Análisis de la situación Actual del Departamento de Recursos Humanos

Es necesario conocer cómo se encuentra internamente esta área, que tipo de fortalezas y debilidades posee; solo de esta manera lograremos elaborar un sistema de control apropiado a las actividades que ejerce la empresa y las herramientas necesarias para su buen funcionamiento, logrando administrar de forma eficiente y eficaz uno de los recursos primordiales con el que cuenta la compañía.

El departamento de Administración- Recursos Humanos está conformado por seis

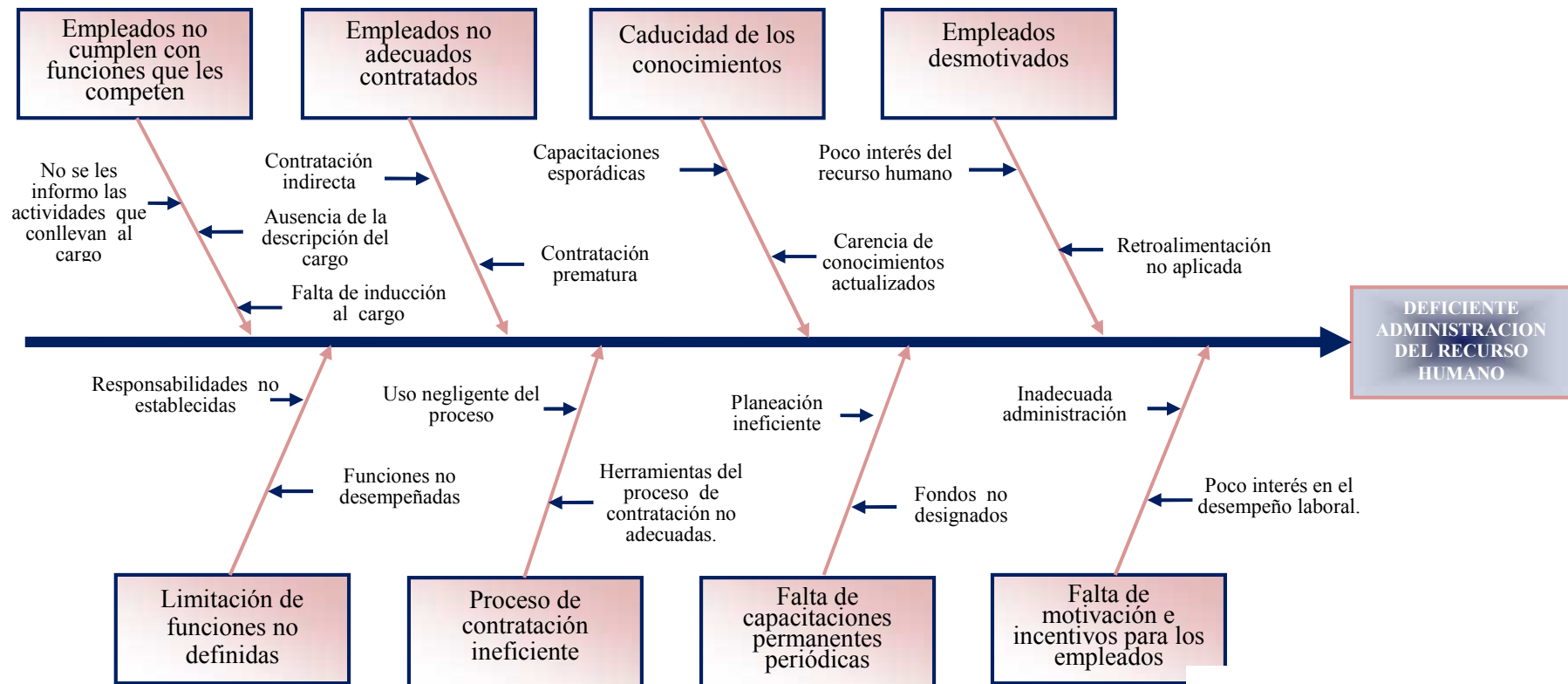
trabajadores tres de ellos se encargan de administración y los restantes del recurso humano, los mismos que no cumplen con las funciones que les competen ignorando que en este departamento se realiza todo tipo de trámites en relación a los beneficios y responsabilidades que deben tener los empleados, recurso muy indispensable para el desempeño, manejo y funcionamiento de las actividades, contribuyendo al logro de metas y objetivos empresariales, siendo de exclusiva responsabilidad del área a cargo de ellos y que debido a esto se debe tener mucho cuidado en las herramientas, métodos, técnicas que este departamento emplee en los procesos relacionados con los empleados; el Gerente supo manifestar que él, se encarga de la contratación del personal y que por lo general lo realiza de manera informal, mediante la recomendación de un empleado o amigo.

Mediante la observación e indagación logramos visualizar las falencias existentes en este departamento saliendo a relucir las herramientas y métodos indirectos no adecuados implementados en el manejo, administración, control, dirección del recurso humano los mismos que causan malestar al momento de la contratación debido al cual existe una alta rotación en el personal por contratar empleados no adecuados al cargo ya que dicho proceso no cuenta con la fase de análisis, pruebas de conocimiento, inducción al puesto que se requiere para que los trabajadores logren cumplir bien sus tareas, también existe problemas en la delegación de funciones debido a que no están bien definidas y los empleados se escudan en esto cuando no realizan las tareas que les compete a su cargo o existe algún problema en cuanto a las actividades que se les encomiendan.

La falta de motivación, retroalimentación y capacitaciones periódicas permanentes, adecuadas a las actividades que cada empleado desempeña son causa de que estos no se comprometan con su trabajo, todo esto afecta directamente al producto final de la empresa siendo el resultado del aporte de cada empleado que la conforman; se ha llegado a comprender que al no contar con las herramientas, métodos requeridos y necesarios para que el departamento de Recursos Humanos desempeñe bien sus funciones, es causa fundamental para que el desempeño laboral no sea el más adecuado en dicho departamento y en toda la empresa.

3.7 Diagrama de Ishikawa

**Grafico N°.9
Causa y Efecto**



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

3.8 Método o Métodos del Estudio

3.8.1 Método de Observación

Gracias a la implementación de este método analizamos y visualizamos características tanto cuantitativas como cualitativas, facilitándonos la recopilación de información directa necesaria para nuestra investigación.

3.8.2 Método Inductivo

Este método nos permitió trabajar desde el conocimiento sencillo hasta el conocimiento global de la empresa, todas sus actividades y características.

3.8.3 Método Deductivo

Con la implementación de este método analizamos a profundidad todos los aspectos del departamento de Recursos Humanos de la empresa SUNTRAC S.A., para mejorar el funcionamiento administrativo y financiero de esta área.

3.8.4 Método Estadístico

Al implementar este método obtuvimos información más precisa y cuantificable por medio de tabulaciones y cálculos, los resultados obtenidos nos ayudaron para realizar, proponer estrategias que disminuyan las falencias que posee la empresa.

3.9 Las Fuentes, Técnicas e Instrumentos para Obtener la Información (Datos)

3.9.1 Fuentes Primarias

Para un mejor estudio se procedió a utilizar algunos instrumentos de investigación como: se aplicó cuestionarios al personal del departamento de Recursos Humanos y

una entrevista al Gerente General, estos instrumentos ayudaron a establecer las necesidades administrativas y financieras que tiene la empresa SUNTRAC S.A, en especial las del departamento de Recursos Humanos.

3.9.2 Fuentes Secundarias

Para obtener más información de campo y como complemento se procedió a revisar y utilizar fuentes de lectura como: libros especializados en contabilidad, manejo y administración del recurso humano, procesos de contratación y selección del personal idóneo, diccionarios, páginas web, manuales, revistas y recopilaciones de datos importantes en el estudio, relacionados al mejoramiento del sistema de control del Recurso Humano.

3.9.3 Fuentes Terciarias

A más de haberse utilizado fuentes de información escrita, se procedió a pedir ayuda a un profesional en la materia de administración, contabilidad esto fue de gran ayuda para nuestra investigación.

3.9.4 Técnicas e Instrumentos Para el Uso

En el presente estudio nos apoyamos en un análisis FODA, también se realizó encuestas al personal y una entrevista al Gerente Propietario de la empresa debido a que él conoce los procesos y funciones del departamento de Recursos Humanos, así mismo nos apoyamos en los objetivos organizacionales y aportes de los empleados con cargos superiores sobre los conocimientos administrativos, contables y financieros de la empresa.

3.10 Población y Muestra

La empresa que es objeto de investigación es la compañía anónima “SUNTRAC

S.A Tractores del Sol”, dedicada a la construcción de todo tipo de obras civiles, tales como: proyectos hidráulicos e hidroeléctricos, sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario, edificios, puentes, carreteras, túneles etc.

La población de estudio es el departamento de Administración y de Recursos Humanos de la empresa anteriormente mencionada, laborando seis personas en la actualidad, por lo tanto para la presente investigación se ha considerado que la muestra equivale a la población de estudio, por el aporte de cada una de las personas que integran este departamento.

3.11 Cuestionario y Entrevista de Evaluación sobre la Administración Interna del Departamento de Recursos Humanos

Con el fin de conocer los procedimientos y controles que se llevan a cabo en el departamento de Recursos Humano de la compañía SUNTRAC, se aplicó encuestas al personal administrativo - Recursos Humanos y se entrevistó al Gerente General de la empresa

3.11.1 Resultados de las encuestas aplicadas al personal del departamento Administrativo-Recursos Humanos

1. ¿Por medio de quien o que, medio de comunicación se enteró que estaban contratando personal en esta compañía?

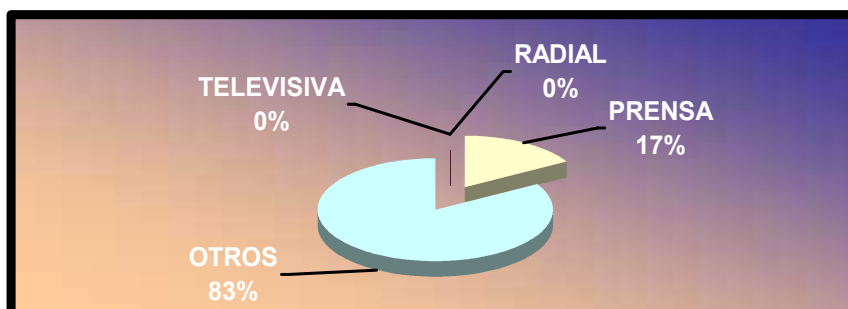
Cuadro N°. 2
Medios de Contratación del Personal

Medios Publicitarios	Número de Empleados	Porcentajes
Radial	0	0
Televisiva	0	0
Prensa	1	16.67
Otros	5	83.33
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°.10
Medios de Contratación del Personal



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

El 83% de los empleados del departamento administrativo se enteraron de la existencia de empleo en la compañía a través de otros medios como amigos, el 17% restante se enteró mediante anuncios publicitarios radiales. La mayoría de los empleados que trabajan en el área Administrativa-Recursos Humanos se enteraron de la existencia de puestos en la empresa por un método convencional como las amistades, lo que nos dice que el tipo de medios de comunicación implementado no es suficiente para adquirir personal adecuado para el desempeño de las actividades de la compañía.

2. Su contratación se dio mediante el proceso de:

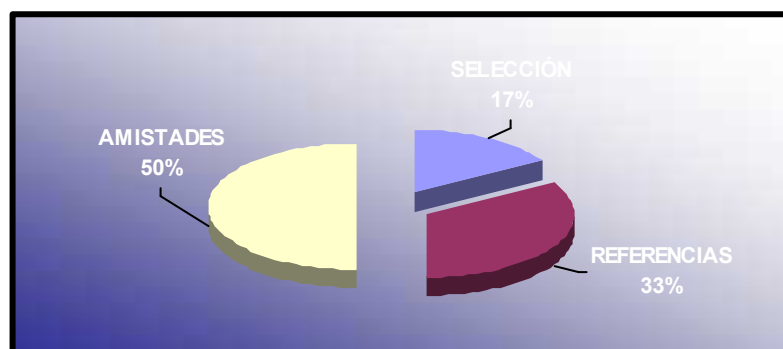
Cuadro N°. 3
Proceso de Contratación

Poseso de Contratación	Número de Empleados	Porcentajes
Selección	1	16.67
Referencias	2	33.33
Amistades	3	50.00
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°.11
Proceso de Contratación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

En la compañía SUNTRAC S.A el 50% del personal que laboran dentro del área Administrativa-Recursos Humanos fueron seleccionados para ocupar el puesto mediante amistad con el Gerente General o de un amigo que tiene algún vínculo laboral en la compañía, en cambio el 33% fue seleccionado por referencias laborales de sus antiguos trabajos y el 17% la compañía realizó el proceso de selección.

La compañía para contratar el personal prefiere buscar entre sus amistades ya sea por confianza y por referencias laborales pasadas, pero no usa un proceso más exhaustivo que le garantice la calidad del personal que posee.

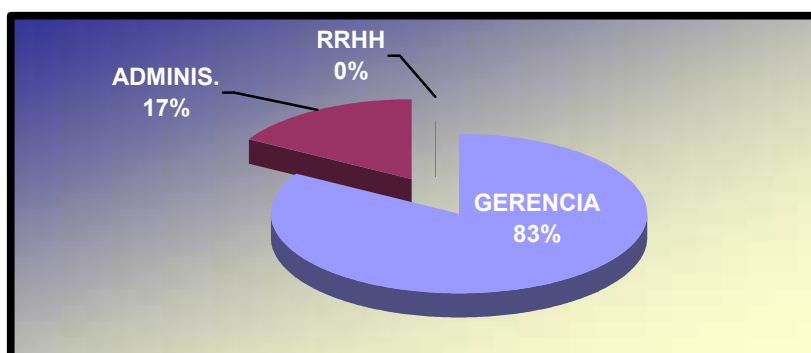
2.1 Usted fue contratado por el departamento de:

Cuadro N°. 4
Proceso de Contratación

Alternativa	Número de Empleados	Porcentajes
Gerencia	5	83.33
Administración	1	16.67
RRHH	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 12
Proceso de Contratación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

En un 83% del personal contratado en el área en estudio, lo realizó el Gerente General y el 17% fue contratado por el área Administrativa. La empresa no da la importancia que debería tener el Departamento de Recursos humanos el mismo que debe formar parte en este proceso de selección de personal.

3. ¿Una vez contratado, recibió inducción y capacitación con relación al puesto o cargo a desempeñar?

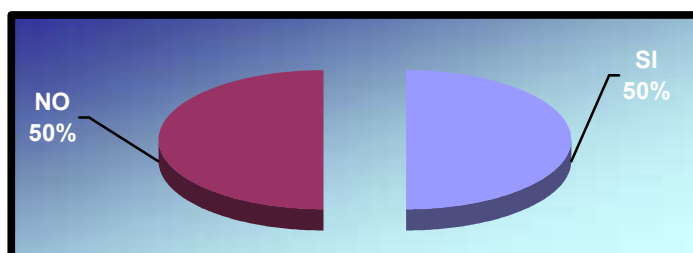
Cuadro N°. 5
Proceso de Inducción y Capacitación

	Número de Empleados	Porcentajes
SI	3	50
NO	3	50
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 13
Proceso de Inducción y Capacitación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

El 50% de los empleados recibieron inducción al momento de ingresar a laborar, el porcentaje restante no tuvieron, esto afecta directamente la mano de obra del trabajador nuevo, porque este carecería de conocimientos en relación a la empresa, sus políticas y actividad económica.

La falta de inducción en el personal de la compañía SUNTRAC S.A, demuestra el poco interés que tiene la empresa en que sus empleados tengan la inducción adecuada y sepan claramente las actividades que deben realizar dentro de la compañía.

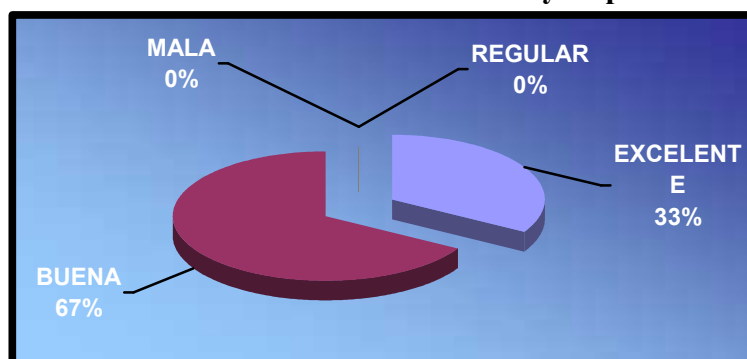
3.1 ¿Cómo califica a la inducción y capacitación sobre el puesto a desempeñar impartida por la empresa?

Cuadro N°. 6
Calificación del Proceso de Inducción y Capacitación

Alternativa	Número de Empleados	Porcentajes
Excelente	1	16.67
Buena	2	33.33
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 14
Calificación del Proceso de Inducción y Capacitación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

El 33% de las personas que recibieron inducción y capacitación al momento de ser contratados dijeron que esta era buena y el 17% afirmó que era excelente, pero no podemos descartar la pregunta anterior en la que la mayoría de los empleados dio inicio a su relación laboral sin saber que función y actividades debía desempeñar, en cambio la minoría testificó que el proceso de inducción que aplica la empresa es algo entendible, esto facilita al nuevo integrante al momento de realizar sus tareas.

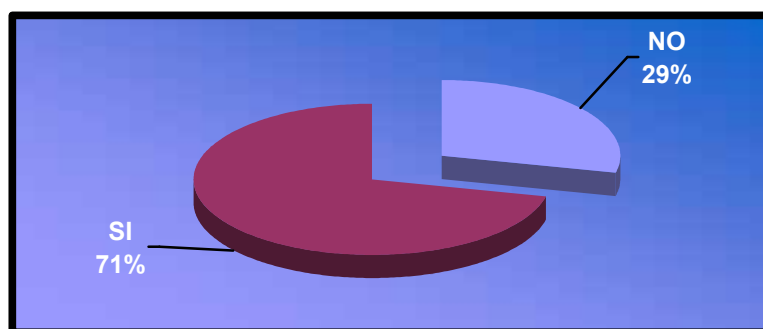
4. ¿Le explicaron claramente las condiciones, prohibiciones, recomendaciones y obligaciones que adquiriría con la compañía una vez contratado?

Cuadro N°. 7
Explicación de Condiciones, Prohibiciones, Recomendaciones y Obligaciones

	Número de Empleados	Porcentajes
SI	4	66.67
NO	2	33.33
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 15
Explicación de Condiciones, Prohibiciones, Recomendaciones y Obligaciones



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

El 67% de los empleados que laboran en el área Administrativa-Recursos Humanos afirmaron haber recibido la explicación adecuada por parte de la compañía sobre las condiciones, prohibiciones, recomendaciones y obligaciones que adquirirían al momento de formar parte de la empresa, en cambio el 33% dijo no haber recibido este tipo de recomendaciones, esto no favorece a la empresa, puede ocasionar malos entendidos entre la empresa y sus trabajadores.

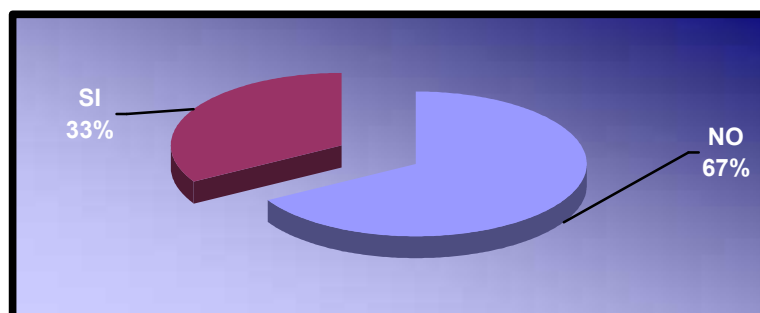
5. ¿Usted ha recibido capacitación, de la compañía?

Cuadro N°. 8
Capacitación de la Compañía

	Número de Empleados	Porcentajes
SI	2	33.33
NO	4	66.67
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 16
Capacitación de la Compañía



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

Existe un alto porcentaje de los trabajadores que no han recibido capacitación requeridas en relación a las tareas y cargos encomendados estamos hablando del 67% en comparación al 33% que si han recibido capacitación, esto es una debilidad de este departamento porque tienden a caducar los conocimientos a medida que transcurre el tiempo, tenemos en el mercado nuevos métodos y técnicas para la dirección, manejo, administración de los cargos y actividades en cada departamento.

5.1 ¿Con que frecuencia usted ha sido capacitado?

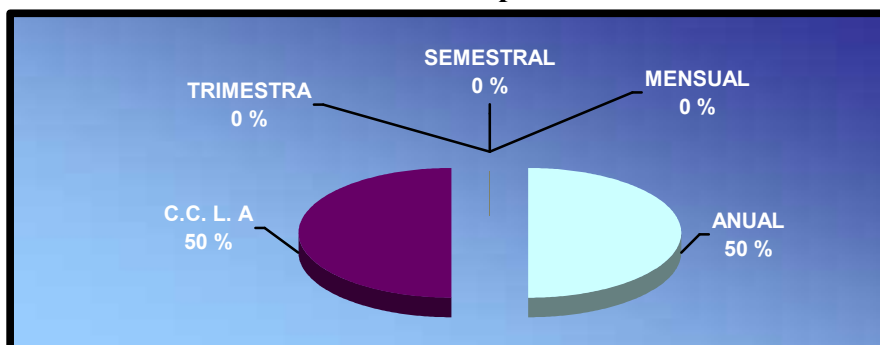
Cuadro N°. 9
Frecuencia de Capacitación

Alternativas	N° de Emplead.	%
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
Semestral	0	0
Anual	1	50.00
Cuando la ocasión lo amerite	1	50.00
TOTAL	2	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 17
Frecuencia de Capacitación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

De los empleados que laboran en el departamento de Recursos Humanos afirmaron recibir capacitación de manera anual el 50% y el restante cuando se presentaba la ocasión, esto es bueno a pesar de que no reciben capacitación constantemente ya que les permiten adquirir nuevos conocimientos acordes a las actividades que desempeñan dentro de la empresa.

¿Sobre qué temas?

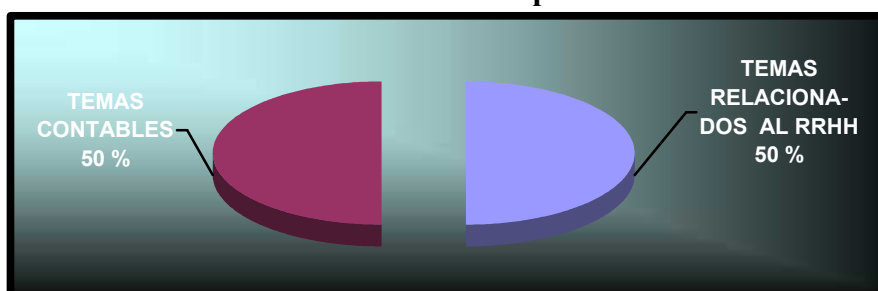
Cuadro N°. 10
Temas recibidos en Capacitaciones

Temas Empresa	N° de Empleados	%
Temas relacionados al RRHH	1	50%
Temas Contables	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 18
Temas recibidos en Capacitaciones



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

De los empleados que recibieron capacitación el 50% recibieron temas relacionados al recurso humano y el porcentaje restante sobre temas Contables, al adquirir conocimientos importantes como estos, permitirá al empleado desempeñarse de manera eficiente, es decir realizar bien sus labores y con más facilidad.

6. ¿Ha recibido sugerencias por parte de sus superiores antes de realizar las tareas que se le hayan encomendado?

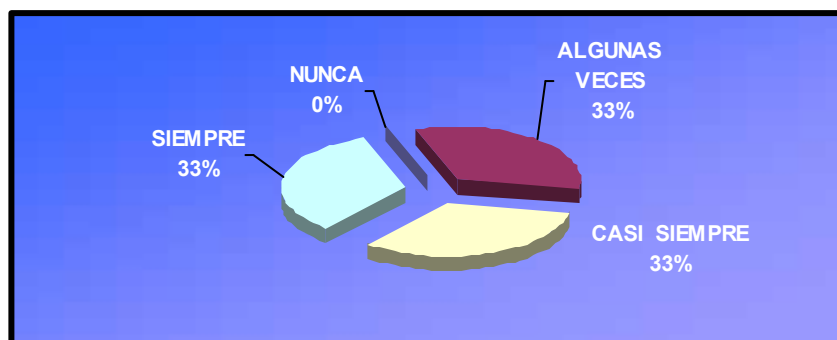
Cuadro N°. 11
Sugerencias recibidas antes de Encomendar Tareas

Alternativa	Número de Empleados	Porcentajes
Nunca	0	0
Algunas Veces	2	33.33
Casi Siempre	2	33.33
Siempre	2	33.33
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 19
Sugerencias recibidas antes de Encomendar Tareas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

Estos resultados demuestran que los jefes de cada área explican la manera en que desean que realice las tareas los empleados a su cargo, en porcentajes iguales equivalentes al 33.33% manifestaron que siempre les explican la manera de realizar las tareas que se les encomienda, casi siempre y el restante algunas veces, la empresa está pendiente de sus trabajadores y de las tareas que se les manda realizar a un que en algunas veces se les pasa por alto.

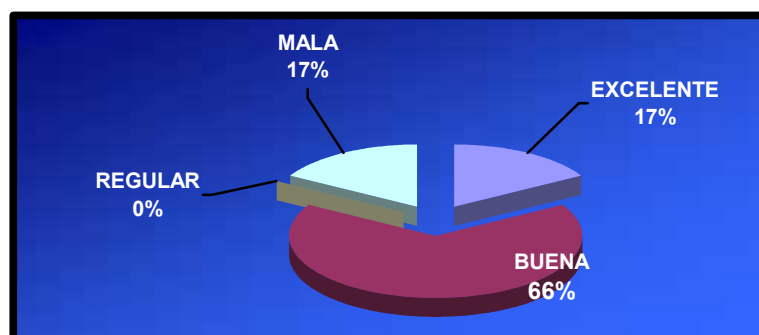
7. ¿Cómo califica la administración del departamento de Recursos Humanos o Administrativo con relación a los servicios que presta?

Cuadro N°. 12
Administración del Departamento de Recursos Humanos.

Alternativa	Número de Empleados	Porcentajes
Excelente	1	16.67
Buena	4	66.67
Regular	0	0
Mala	1	16.67
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 20
Administración del Departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

El 67% de los empleados concuerdan que el desempeño del área Administrativa-Recursos Humanos es buena y mencionaron lo bueno que sería realizar cambios en técnicas para administrar mejor al talento humano, el 17% aseguro que el servicio era excelente, al contrario del porcentaje restante quienes afirmaron, que el desempeño de los que laboran en dicho departamento era malo, porque no existe una delimitación de funciones, es decir no están bien definidas las funciones dentro del área Administrativa-Recursos Humanos.

7.1 ¿En qué le gustaría que cambiara o mejorara este departamento?

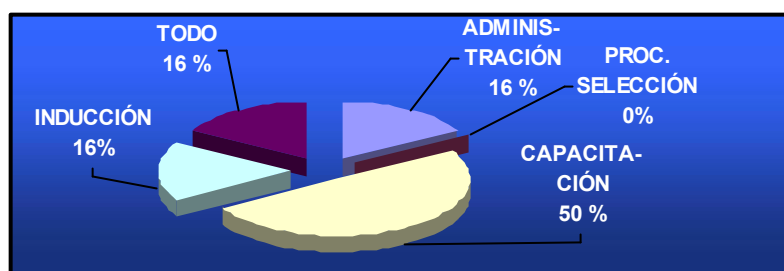
Cuadro N°. 13
Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos

Alternativa	Respuesta	Porcentajes
Administración	1	16.67
Proceso de Selección	0	0
Capacitación	3	50.00
Inducción	1	16.67
Todo	1	16.67
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Grafico N°. 21
Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Análisis

El 57.13% de los empleados dijeron que debería existir más Capacitación, en cambio los porcentajes equivalentes al 14% mencionaron que deberían cambiar los métodos de Inducción, cambiar todo el departamento, y que se debería mejorar la administración de este departamento. Según las respuesta dadas por los empleados que laboran en este departamento sugirieron que la administración y manejo de dicha área debería cambiar y actualizarse en su totalidad esto incluye la administración, capacitación, inducción; debería existir un cambio en todo lo relacionado al proceso de control que imparte el área de Recursos Humanos.

3.11.2 Análisis general de la Encuesta

Todos los empleados que conforman el departamento Administrativo - Recursos Humanos consideran que dicha área carece de herramientas, técnicas y métodos innovadores para el buen manejo, control, administración del recurso humano de la compañía, desde el método de contratación que se emplea, el cual no es el más conveniente debido a que este no permite visualizar empleados idóneos ni da paso para que sede al nuevo miembro la inducción y control adecuado debido a que este es informal, tampoco facilita determinar el desenvolvimiento en las funciones que se le encomiende, además de que no tienen las pautas para proveer de capacitación requerida para los empleados de dicho departamento y de las demás áreas.

En resumen y de acuerdo a las opiniones impartidas por los empleados del departamento Administrativo-Recursos Humanos dicen no cumplir con las funciones que le competen como tal, debido a que carece de herramientas de control, contratación, etc, gracias a que la empresa como tal no tiene definidas y establecidas las funciones para cada área, incluyendo a esta.

3.11.3 Resultados de la Entrevista aplicada al Gerente General

1. En la actualidad sí existe el departamento de Recursos Humanos pero esta fusionado con el departamento Administrativo, este departamento no cumple con las funciones que debería realizar que es administrar y controlar al recurso humano.
2. El medio publicitario que usamos para reclutar candidatos, es la prensa escrita y una página web de la empresa, el personal adecuado para la actividad económica que desempeña la empresa es escaso a nivel local y no se ha tenido resultados favorables a pesar de que concurren candidatos, se hace complicado al momento de seleccionar al personal altamente calificado para el puesto y con el pasar de los días se nota que el empleado nuevo no logra comprometerse por completo con la

compañía ocasionando problemas al momento de realizar las tareas encomendadas.

3. Si se realizan entrevistas personales a los candidatos, este proceso nos permite visualizar aspectos cualitativos que poseen las personas concurrentes al reclutamiento, y no sabemos cómo asignarle valor a estas características, al momento de la selección, ya que no contamos con las herramientas adecuadas para este punto.
4. Si se establecen términos laborales, pero no existen documentos que sustenten o constaten esta fase.
5. Fui elegido por votación de la Junta General de accionistas de la compañía además pertenezco a esta junta, el proceso de contratación del personal que usamos es simple, se puede decir que algo indirecto porque nos saltamos algunos pasos por ejemplo se realiza las respectivas publicaciones, después entrevistamos a los aspirantes, según esto realizamos la selección del personal, otra vez contratamos porque nos lo recomienda algún conocido o alguien que trabaja con nosotros.
6. En ocasiones si se realiza la suscripción del contrato en la inspectoría de trabajo y en otras ocasiones solo se firma un acuerdo por escrito en la empresa, este paso se lo realiza dependiendo el caso, además no hay un departamento bien definido que se encargue de los trámites en la inspectoría de trabajo y que tenga los conocimientos suficientes respecto a temas legales, de contratos y demás leyes relacionados con el trabajador.
7. Por lo general no se realiza la fase de inducción del personal nuevo aun que han existido uno que otro caso en los que si se lo ha realizado; en el proceso de selección que usa la compañía no está este paso.

8. A veces si se lo ha hecho pero por lo general no se delimita funciones y roles en cada área ya que las tareas se las realiza a medida que surge la necesidad.
9. De manera esporádica, es decir cuando existe la oportunidad y me he enterado de cursos de capacitación en relación a la actividad económica de la compañía.
10. No existe tiempos y fechas establecidas, debido a que no me comunican a tiempo la existencia de cursos de capacitación que los empleados requiere para desarrollar correctamente sus labores, sin embargo ha existido la oportunidad de darle una que otra capacitación, como por ejemplo la empresa HINO ofrecía capacitaciones en temas para operadores de maquinaria.
11. No existe segregación de funciones entre estos dos departamentos, la compañía los ha fusionado Administrativo-Recursos Humanos y todos los empleados que lo conforman aportan para la realización de tareas.
12. No están bien definidas las funciones, actividades y roles ya que cuando existe la necesidad de realizar una tarea se le encomienda a cualquiera de los que integran el departamento, pero se está trabajando en ello.
13. No se cumplen a cabalidad, ya que no están establecidas las funciones que cada persona que integra este departamento deba realizar, y si existen problemas ya sea al momento de delegar las actividades, porque no hay el compromiso del empleado hacia la empresa ya que no existe cooperación y apoyo de uno que otro empleado causando incomodidad y desorden dentro del departamento Administrativo-Recursos Humanos.
14. Si existe rotación de personal por inestabilidad de empleados en la compañía, lo cual es muy incómodo e inestable para la empresa porque nos hemos visto

obligados a realizar contrataciones continuas sin tener buenos resultados.

3.11.4 Análisis general de la Entrevista

El Gerente de la compañía en estudio confirmo que en realidad si faltan lineamientos y pautas que le permitan al departamento Administrativo – Recursos Humanos desempeñar bien sus funciones, debido a que en la empresa no le dan la importancia, ni el nivel de responsabilidad que debería asumir dicha área, pero que se trata de aplicar los pasos básicos en una contratación, y que él es quien se encarga de dicho proceso el mismo y que en ocasiones se torna informal; se capacita a los empleados cuando existe una oportunidad, es decir de manera esporádica.

En conclusión los procesos implementados en la dirección, control, manejo del recurso humano no se los implementa de manera adecuada, afectando al desenvolvimiento del área en estudio y de las demás áreas, debido a que existen falencias tanto en la contratación, y en sus fases, también no están definidas las responsabilidades que le competen al área de Recursos Humanos y en las demás áreas, no se dan capacitaciones a los empleados permanentemente, ni se les da retroalimentación, motivación, los empleados no se sienten comprometidos con la empresa.

3.12 Aplicación de la Matriz FODA

Como punto de partida para el análisis se establece los siguientes factores internos y externos dentro del campo de control y contratación del recurso humano.

Cuadro N°. 14
F.O.D.A.
Administración del Recurso Humano

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Personal con experiencia laboral.	1. Políticas de ascenso de la Empresa.
2. Personal predispuesto a comprometerse con el crecimiento de la empresa y mejorar el desempeño del área de Recursos Humanos.	2. Cursos o capacitaciones de Relaciones Laborales.
3. Cuentan con la cantidad de empleados necesarios para cumplir con las actividades.	3. Especialización en temas relacionados al manejo adecuado, control y aprovechamiento de la mano de obra.
4. Colaboración de los empleados en la obtención de información para mejorar el manejo del personal.	4. Decisión de Gerencia para reestructurar y mejorar el departamento de Recursos Humanos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Procesos informales de contratación del personal y existencia de empleados semi-calificados y no calificados.	1. A nivel local existe limitado recurso humano calificado y especializado en temas técnicos.
2. Falta de inversión en capacitaciones para los empleados.	2. Personal capacitado de la competencia.
3. Falta de procesos de seguimiento para el personal contratado y subcontratado.	3. Elevación de los precios de insumos, en el mercado.
4. Ausencias de las descripciones de funciones para cada puesto.	4. Fuerte competencia en el mercado con otras empresas por personal calificado.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

3.13 Matriz de Impacto

Esta herramienta facilita y nos permite cruzar la información adquirida en el análisis realizado a la empresa.

Cuadro N°. 15
Asignación de Valores

INCIDENCIA	VALOR
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

El análisis FODA nos da las pautas necesarias para establecer las estrategias y acciones correctivas que necesita el departamento de Recursos Humanos y la empresa para determinar y sacar a relucir aquellas debilidades que afecta a su rendimiento y a su progreso como empresa líder en relación al mercado de construcción.

Cuadro N°. 16
Matriz de Impacto

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS					TOTALES	DEBILIDADES					TOTALES
	Personal con experiencia laboral	Personal predispueto a comprometerse con el crecimiento de la empresa y mejorar el desempeño del área de Recursos Humanos.	Cuentan con la cantidad de empleados necesarios para cumplir con las actividades.	Colaboración de los empleados en la obtención de información para mejorar el manejo del personal.			Procesos informales de contratación del personal y existencia de empleados semi-calificados y no calificados.	Falta de inversión en capacitaciones para los empleados.	Falta de procesos de seguimiento para el personal contratado y subcontratado.	Ausencias de las descripciones de funciones para cada puesto.		
OPORTUNIDADES	ANALISIS FO						ANALISIS DO					
Políticas de ascenso de la Empresa.	3	3	3	3	12		2	1	1	1	5	
Cursos o capacitaciones de Relaciones Laborales.	3	3	2	3	11		2	3	2	2	9	
Especialización en temas relacionados al manejo adecuado, control y aprovechamiento de la mano de obra.	2	3	1	2	8		1	3	3	1	8	
Decisión de Gerencia para reestructurar y mejorar el departamento de Recursos Humanos.	2	3	2	3	10		2	3	3	2	10	
TOTALES	10	12	7	11			7	10	9	6		
AMENAZAS	ANALISIS FA						ANALISIS DA					
A nivel local existe limitado recurso humano calificado y especializado en temas técnicos.	3	2	3	2	10		3	3	2	3	11	
Personal capacitado de la competencia.	2	2	1	2	7		3	3	1	1	8	
Elevación de los precios de insumos, en el mercado.	2	1	1	1	5		2	3	1	3	9	
Fuerte competencia en el mercado con otras empresas por personal calificado.	3	1	3	3	10		3	2	2	2	9	
TOTALES	10	6	8	8			11	11	6	9		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE “SUNTRAC”

4.1 Misión

Fomentar la buena administración, comunicación, control, desarrollo y preparación adecuada del talento humano mediante técnicas y métodos innovadores, que genere una estabilidad del personal en beneficio de un crecimiento empresarial permanente de los empleados y un aporte exitoso para la empresa.

4.2 Visión

El departamento de Recursos Humanos para el 2015 tendrá un personal altamente calificado con las aptitudes que requiere el puesto, confiable, responsable, eficiente, eficaz, preparado y sujetos al cambio; su preocupación permanente será el buen manejo y disposición de los recursos tecnológicos, financieros, administrativos, humanos con los que dispone la compañía.

4.3 Objetivos del Plan Estratégico

4.3.1 Objetivo General

Plantear alternativas administrativas e innovadoras que permitan mejorar el sistema de control y contratación para el departamento de Recursos Humanos, con lo cual se potenciará de forma eficiente y eficaz los servicios y productos que ofrece la compañía.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer acciones para mejorar el nivel de contratación del empleado en relación

a las necesidades del puesto vacante, determinando a la vez las condiciones del contrato en relación a: funciones, roles, actividades, responsabilidades, derechos y obligaciones, específicos para cada caso, área y departamento.

- Motivar y establecer parámetros que comprometa al empleado a cooperar y responsabilizarse de las actividades encomendadas en la empresa mediante procesos de capacitación técnica y motivacional, a través de instituciones especializadas, locales y nacionales.
- Definir las funciones, roles y actividades en relación a cargos y áreas para determinar los pasos que sustenten el proceso de contratación del recurso humano.
- Buscar eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, económicos y materiales de la Institución.
- Relacionar e involucrar al talento humano que dispone la empresa, con los objetivos institucionales, para generar y ofrecer servicios y bienes de manera segura y confiable para la sociedad.

4.3.3 Políticas

- Se aplicara o ejecutara todo método y técnicas que contribuyan a la optimización y buen manejo del recurso humano.
- La fase de inducción implementada por la compañía debe ser clara, rápida y concreta que facilite la adaptación, socialización, capacitación y el desempeño de las actividades a realizar en el puesto y la empresa.
- Los procesos ya sea de control, dirección, contratación que se establezcan en la compañía deben ser confiables con la finalidad de perfeccionar el rendimiento

operativo y calidad de todo el recurso humano que conforma la compañía.

- Toda directriz creada y aplicada, su función principal deberá ser conducir al personal del departamento de Recursos Humanos y demás departamentos al cumplimiento de la misión, visión y objetivos Organizacionales.
- Todo empleado será recompensado con una remuneración acorde con las actividades que realiza y el nivel de aportación que representa su trabajo para la compañía.
- El personal que trabaje para la compañía debe estar en constante entrenamiento y capacitación, para que desempeñen sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- La compañía apoyara todo tipo de programas de capacitación que contribuya a fortalecer las habilidades conductuales y técnicas que les permita a los empleados crecer y desarrollarse profesionalmente.

4.4 Estrategias para mejorar el sistema de control y contratación para el departamento de Recursos Humanos

- Segregación de funciones en el departamento de Recursos Humanos y Administrativo.
- Conformación del Comité de Contratación del Recurso Humano.
 - Selección de los integrantes del Comité, a través del análisis de los empleados de nivel superior.
- Proceso de contratación del personal.
 - Análisis de las características del puesto.

- Selección y contratación del talento humano adecuado
 - Inducción al puesto vacante del personal contratado
 - Control adecuado para los nuevos miembros de la entidad.
 - Salarios y Recompensas.
- Capacitación técnica y motivacional periódica.
 - Análisis de la información obtenida de las técnicas de evaluación para detectar necesidades de capacitación.
 - Determinación de la cantidad de las personas que recibirán capacitación.
 - Establecimiento de quiénes serán los encargados de la capacitación
 - Evaluación del tipo de capacitación impartida.
 - Incentivos y Motivaciones a los empleados.

4.5 Alineación de Objetivos y Estrategias

Cuadro N°. 17
Alineación de Objetivos y Estrategias.

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Segregación de funciones en el departamento de Recursos Humanos y Administrativo.	Definir las funciones, roles y actividades en relación a cargos y áreas para determinar los pasos que sustenten el proceso de contratación del recurso humano.
Conformación del Comité de Contratación del Recurso Humano.	Buscar eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, económicos y materiales de la Institución.
Proceso de contratación del personal.	Establecer acciones para mejorar el nivel de contratación del empleado en relación a las necesidades del puesto vacante, determinando a la vez las condiciones del contrato en relación a: funciones, roles, actividades, responsabilidades, derechos y obligaciones, específicos para cada caso, área y departamento.
Capacitación técnica y motivacional periódica.	Motivar y establecer parámetros que comprometa al empleado a cooperar y responsabilizarse de las actividades encomendadas en la empresa mediante procesos de capacitación técnica y motivacional, a través de instituciones especializadas, locales y nacionales.
Incentivos y Motivaciones de los empleados.	Vincular e involucrar al talento humano que dispone la empresa, con los objetivos institucionales, para generar y ofrecer servicios y bienes de manera segura y confiable para la sociedad.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

4.6 Segregación de Funciones

4.6.1 Objetivo de la Segregación de Funciones

Instaurar, facilitar el desarrollo y desenvolvimiento de las funciones que intervienen en cada área de la compañía.

4.6.2 Alcance

Jefe de Recursos Humanos

4.6.3 Procedimientos

1. Proponer una charla en relación a la delimitación de funciones al departamento Administrativo y a los integrantes que conforman el Comité de contratación del personal. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
2. Aprobación de la propuesta por el Gerente General. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
3. Selección de Fecha, lugar y hora. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
4. Preparación de materiales y documentos a implementar como material (documentos soportes con la información de funciones por actividades desempeñadas, material audiovisual) de apoyo. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
5. Informar por medio de memos al personal administrativo sobre la capacitación existente. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
6. Al prever tal estrategia se debería considerar con un valor adicional de cincuenta dólares para materiales, lonch, y documentos para entregar al personal del

departamento administrativo y Comité como material de apoyo. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos - Contador.

A continuación se describe los puestos de la compañía en especial del departamento de Recurso Humano y Administrativo.

Área Administrativa	
Puesto	: Jefe de Recursos Humanos.
Perfil	: Egresado en Psicología industrial e Organizacional/ Ing. en Recursos Humanos; experiencia mínima 3 años en cargos similares; mayor de 26 años.
Relaciones de coordinación:	Gerencia General, Departamento de Producción, Administrativo, Contabilidad, Ejecución de proyectos y Mantenimiento.
Objetivo del puesto	: Apoyo y manejo del personal existente en las diferentes áreas de la compañía.
Funciones Generales	: Organizar, planificar, coordinar, y orientar al personal en las actividades que deben realizar
Funciones Específicas	: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del clima laboral y dar soluciones. • Realizar o coordinar el plan de capacitación para los empleados. • Responsable del Reclutamiento y Selección del personal. • Dirigir, Inducir y orientar al personal nuevo en las actividades que estos

deben realizar en la empresa.

- Establecer y mejorar los procesos internos.
- Supervisar a los asistentes de RRHH en la elaboración adecuada de la nómina de los empleados así como también de las entradas, salidas y novedades en el IESS, beneficios laborales y actas de finiquito ante el ministerio de relaciones laborales.
- Conocer leyes, normas contempladas dentro del Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, y métodos afines en la administración de personal para evitar posible malos entendidos entre el personal y administrativos.
- Evaluación del clima laboral y dar soluciones de los problemas que corresponda al departamento de RRHH.

Área Administrativa	
Puesto	: Asistente de Recursos Humanos
Perfil	: Egresado en Psicología Organizacional Experiencia mínima 2 años Mayor de 26 años
Relaciones de coordinación:	Jefe de Recursos Humanos.
Objetivo del puesto	: Apoyo en el manejo del personal existente en las diferentes áreas de la compañía.
Funciones Generales	: Registro y movimientos legales de los beneficios de ley adquiridos por los empleados.

Funciones Específicas :	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la nómina y roles de pagos de los empleados así como también de las entradas, salidas y liquidaciones. • Ingresar la información al sistema: faltas, horas extras, viajes, transportes. • Asistir en el tema de aportaciones del IESS, planillas del seguro social. • Liquidación de los trabajadores. • Poseer conocimientos en relación a elaboración, manejo de nóminas, entradas, salidas del IESS, actas de finiquito en el MRL y demás beneficios legales para el trabajador. 	

Área Administrativa	
Puesto :	Contador (a)
Perfil :	Ing. Contabilidad y Auditoría CPA. Experiencia mínima 4 años. Mayor de 28 años
Relaciones de coordinación:	Gerencia General y Área de Administración
Objetivo del puesto :	Elaborar Estados Financieros, entregar informes de las transacciones Administrativas y Financieras.
Funciones Generales :	Controlar, planificar y organizar el sistema Contable.

Funciones Específicas :	
•	Elaborar y mantener al día los libros contables, garantizando que las operaciones se registren conforme a la NIIF y de acuerdo a los PCGA.
•	Presentar Estados Financieros y declaraciones de impuestos.
•	Analizar informes financieros bajo normas vigentes, revisar y preparar balances y anexos mensuales.
•	Conservar un sistema adecuado de archivo de la documentación que respalde las transacciones o movimientos financieros realizados.
•	Seguimiento a controles internos, para cumplir normas de Contabilidad.
•	Organizar las visitas de Auditores Externos y coordinar la preparación de la documentación solicitada a fin de facilitar las revisiones correspondientes.
•	Conocer y Cumplir con toda la normativa Contable y legal, a más de las leyes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS y el SRI.

Área Administrativa	
Puesto	: Auxiliar Contable
Perfil	: Bachiller / Estudios superiores en Contabilidad Experiencia mínima 1 años Mayor de 21 años

Relaciones de coordinación:	Contador
Objetivo del puesto :	Apoyo para el contador y agilizar las actividades contables como la realización de los asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la compañía.
Funciones Generales :	Registrar, coordinar y organizar toda la información de las áreas existentes en la compañía para la elaboración de balances.
Funciones Específicas :	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar, organizar y mantener al día los archivos y transacciones efectuadas en cada departamento de la empresa. • Revisa los documentos adquiridos de los diferentes gastos para que estos sean tomados en cuenta al momento del registro contable. • Ingresar al sistema las facturas de los proveedores para que estas sean consideradas al momento de realizar pagos. • Mantener los diferentes documentos y archivos contables en orden y al día. • Realizar el registro de egresos e ingresos de la empresa. <p>Preparar los balances financieros y proporcionar información contable por pedido del Contador o Gerente General.</p>

Área Administrativa	
Puesto	: Secretaria de Gerencia General
Perfil	: Bachiller / Estudios superiores en Administración Experiencia mínima 1 año en cargos similares Mayor de 20 años
Relaciones de coordinación:	Gerencia General
Objetivo del puesto	: Apoyo al área de Gerencia General.
Funciones Generales	: Coordinar, organizar citas, planificar, redactar y realizar todo tipo de actividades que tengan relación con la gerencia.
Funciones Específicas	: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al área administrativa- operativa y preparar las convocatorias a sesiones de Junta General de Accionistas y Comités Especiales. • Comunicar oportunamente las resoluciones, órdenes y recomendaciones impartidas por la Junta General de Accionistas, Gerencia y Comités Especiales, a las diferentes áreas que conforman la Compañía. • Llevar un control apropiado de todos los archivos importantes para la empresa como: actas, resoluciones, reglamentos etc. • Certificar copias de documentos, actas, resoluciones, reglamentos, etc. de la Empresa. • Realizar la recepción, almacenamiento, custodia, distribución y destino de los materiales, suministros, equipos y herramientas de la Empresa, juntamente

con el área administrativa - operativa.

- Coordinar, organizar y mantener al día las citas que haya contraído el Gerente General.
- Receptar y realizar llamadas telefónicas a pedido de sus superiores.
- Receptar, tramitar documentos y correspondencia, también deberá revisar y custodiar los documentos legales adquiridos por la empresa.
- Archivar todo documento legal que haya contraído el Gerente General.
- Redactar memos, cartas, oficios entre otro tipo de documentos que se le solicite.
- Coordinar reuniones de trabajo de la Gerencia General y participar en las que sea necesaria su presencia.
- Llevar un registro del consumo y existencia de los suministro, materiales de oficina y de limpieza e informar al área administrativa - operativa para una eficiente y adecuada reposición.

Área Técnica y Proyectos	
Puesto	: Operador de maquinaria pesada
Perfil	: Bachiller cualquier especialidad/ licencia de operador de acuerdo a la necesidad en la que

	requiera el puesto Experiencia mínima 1 año Mayor de 30 años
Relaciones de coordinación:	Jefe de Ejecución de Proyectos
Objetivo del puesto :	Apoyo en la ejecución, desarrollo de los proyectos así como en la mantención de caminos y puentes, como también llevar a cabo el programa conducente al logro de metas del servicio.
Funciones Generales :	Manejo o manipulación de todo tipo de maquinarias para la elaboración de obras civiles.
Funciones Específicas :	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de excavadora y retroexcavadora para realizar zanjas de grandes profundidades con la finalidad de colocar los ductos cajones, desagües, elevación de pozos etc. • Manipulación de la moto niveladora y rodillo con la finalidad de nivelar y presionar el material, para colocar el asfalto. • Llevar a cabo instrucciones diarias del plan de trabajo o de los Jefes superiores. • Salir a trabajos en coordinación con los encargados de la Unidad de este Sub departamento, encargados de puentes de emergencias regionales y Jefes de talleres de Vialidad regionales etc. • Mantención de bitácora diaria a ser entregada a la Jefatura directa: registrando tipo de trabajo realizado, desperfectos, fayas, estado general de la máquina e insumos solicitados, horas de trabajo, etc.

- Programar las fechas en que las unidades de obras, deberán someterse a labores de mantenimiento, revisión, cambio de llantas y otras acciones que permitan el normal funcionamiento y operatividad en el trabajo.
- Cuidado adecuado y seguro de las maquinarias de obras, cuando estén y no esté trabajando.
- Participar en eventos de capacitación en lo referente a mantenimiento y uso adecuado de Maquinarias y Equipos de Obras civiles.
- Previo al trabajo de la maquinaria pesada de obras, deberá estudiar y conocer las características del terreno y condiciones climáticas donde va a trabajar, para evitar y prever contingencias adversas que afecten la maquinaria y su integridad física.

Área Técnica y Proyectos	
Puesto	: Topógrafo
Perfil	: Título de Topógrafo Experiencia mínima 3 año Mayor de 28 años
Relaciones de coordinación:	Jefe de Ejecución de Proyectos
Objetivo del puesto	: Facilitar la realización de los proyectos.
Funciones Generales	: Conocer el manejo de todo tipo de maquinarias y herramientas necesarias para realizar la actividad de

	topografía
Funciones Específicas :	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del teodolito con la finalidad de dar nivel para las bases, sub- bases, mejoramiento y asfalto. • Medición de perfiles de las zanjas realizadas por la retro excavadora y efectuar nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas. • Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería. • Realizar cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas. • Localizar puntos de operaciones adecuados para realizar levantamientos topográficos. • Elabora dibujos de los levantamientos topográficos, velar por el mantenimiento de los equipos de topografía. • Realiza borradores para la elaboración de planos topográficos. • Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de obras. • Supervisa y distribuye las actividades y responsabilidades del personal a su cargo. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas y efectuar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 	

Área Técnica y Proyectos	
Puesto	: Residentes de Obra
Perfil	: Estudios superiores en Ingeniería Civil/Arquitectura estudios en administración y manejo de proyectos Experiencia mínima 2 año en cargos similares Mayor de 28 años
Relaciones de coordinación:	Ingeniero Civil
Objetivo del puesto	: Dirigir, supervisar, ejecutar la elaboración y realización de los proyectos.
Funciones Generales	: Desarrollar los programas inherentes al área técnica de la obra en construcción.
Funciones Específicas	: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de Ejecutar, supervisar, implantar la construcción de la obra asignada. • Trabajos de vías, alcantarillado, carpeta asfáltica y topografía. • Elaboración, cumplimiento de cronogramas de trabajo y elaboración de Informes de avances de Obra. • Liderazgo y un buen manejo de personal, supervisión, control del personal y del presupuesto establecido para cada proyecto. • Planificación, control de la obra, Coordinación con Fiscalización y Presentación de informes de avances de obra a Gerencia.

Supervisar el Control de bodegas, compra de material, coordinación y planificación general que se realiza en el proyecto, para que estas sean las adecuadas.

4.7 Conformación del Comité de Contratación del Recurso Humano

4.7.1 Objetivo

Proporcionar herramientas que faciliten el análisis de los puestos y sus requerimientos para la contratación de los trabajadores de la compañía SUNTRAC S.A.

4.7.2 Políticas de la Empresa

- El proceso para la conformación del Comité se llevará a cabo para seleccionar a los integrantes del cargo creado.
- Para formar parte del Comité deben haber laborado mínimo 2 años consecutivos en la compañía SUNTRAC S.A, los dos integrantes del Comité será el Gerente General y Jefe de RRHH.
- El tercer integrante será seleccionado por el Gerente de la compañía, quien se dedicara a realizar el respectivo análisis del personal Interno, con la finalidad de seleccionar al miembro faltante para conformar el Comité.
- El proceso de análisis y estudio del tercer integrante del Comité se llevará a cabo en el lapso de una semana.

4.7.3 Procedimientos

Para elegir al tercer integrante del Comité se propone al Gerente General, al momento del análisis y estudio basarse en:

1. La experiencia, méritos, conocimiento y desenvolvimiento en las funciones que se le hayan encomendado.
2. Grado de responsabilidad que ha demostrado tener en relación al cargo que desempeña en la empresa.
3. Desenvolvimiento como líder de grupo y jefe de área.
4. Ser leal y confiable con la compañía.

Este Comité constará de tres representantes de las áreas básicas de la empresa Técnica, Gerencia, Recursos Humanos y quien fuere seleccionado por el Gerente General.

4.7.4 Funciones principales del Comité

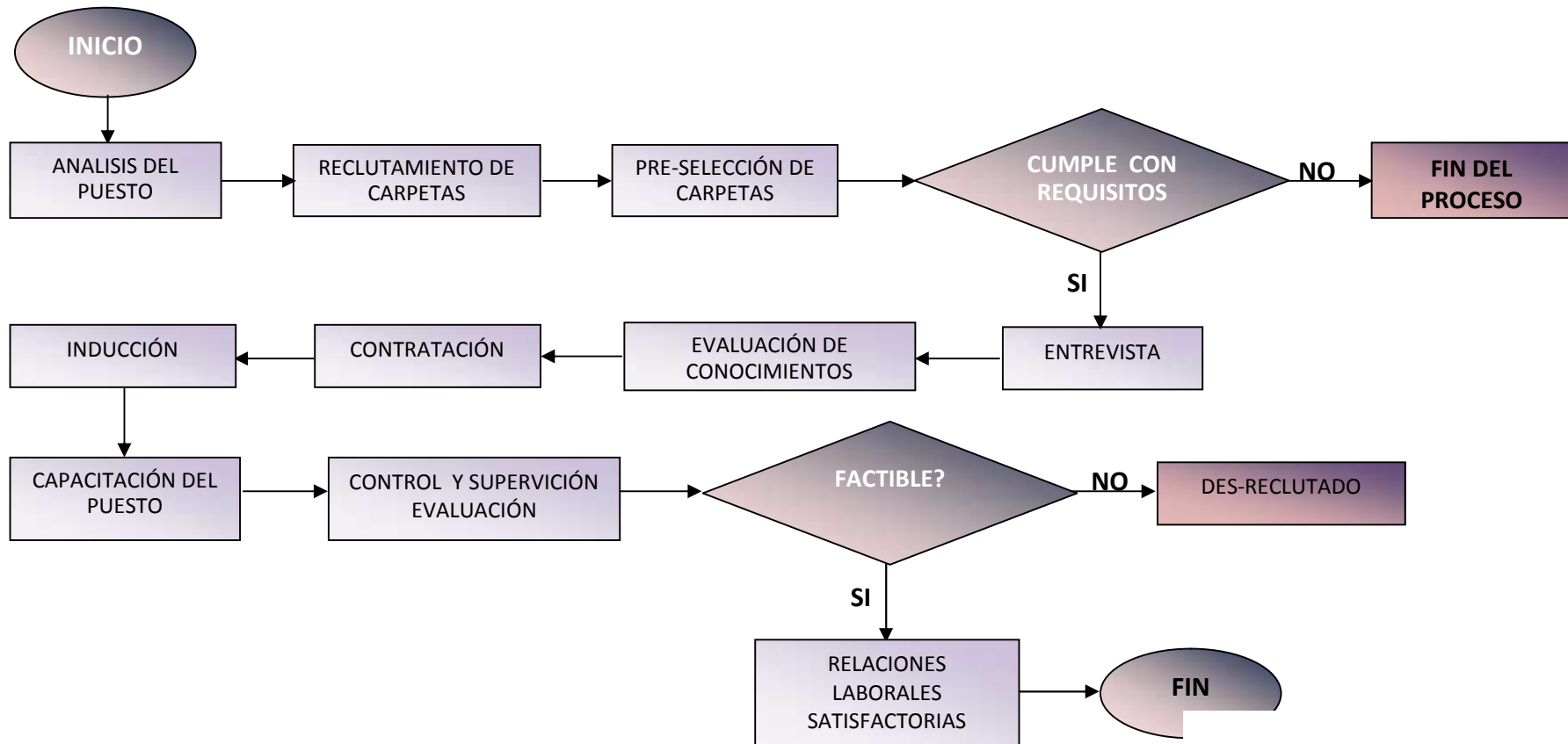
- Análisis, descripción, requerimientos del puesto, como primer paso que se dará dentro del proceso de contratación este será el punto de partida del sistema de control.
- Conocer las características que necesita tener el aspirante en relación al puesto o cargo a desempeñar en base a estas, se hará la preselección y selección del personal adecuado, seguidamente se procederá a la aplicación de entrevistas y pruebas de conocimiento o aptitud a los aspirantes.
- La selección y contratación del talento humano deberá ser en base, a la experiencia,

conocimiento, desenvolvimiento, y responsabilidad del aspirante, en las funciones que se le hayan encomendado en sus trabajos anteriores y cargo en la empresa.

- La selección, control y contratación del personal debe ser realizado con la debida aprobación del Gerente General.
- Los mencionados procesos deben realizarse de manera apropiada enmarcada dentro de las leyes, disposiciones legales emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de acuerdo a la naturaleza de la empresa, para facilitar el desempeño de las funciones en concordancia con los objetivos empresariales.
- Dichos procesos deben tener documentos de respaldo debidamente legalizados y enmarcados dentro de la ley.
- Los registros, rol de pagos deben concordar con la documentación que posee la entidad y se debe comparar también con la existencia de empleados.
- El recurso humano debe estar bien instruido y capacitado, de tal forma que las tareas que se le encomienden sean realizadas de manera eficiente y eficaz, bajo el debido control y autorización correspondiente.

4.8 Flujograma del Proceso de Selección y Contratación del Personal

Gráfico N°. 22
Flujo grama del Proceso de Selección y Contratación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

4.8.1 Análisis del Puesto

4.8.1.1 Objetivo

Proveer herramientas para facilitar, mejorar la selección del personal mediante el estudio y análisis de los puestos existentes en la compañía, con la finalidad de contratar empleados adecuados que cubran y cumplan con los requerimientos necesarios al puesto, capaces de desempeñar las funciones en el cargo encomendado, acorde con la actividad económica que desempeña la empresa.

4.8.1.2 Alcance

Integrantes del Comité bajo la autorización del Gerente General.

4.8.1.3 Políticas de la empresa

- El proceso de análisis del puesto en la compañía SUNTRAC S.A se llevará a cabo bajo la dirección del Comité.
- Este proceso se deberá realizar semestralmente, en el cual deberán reunirse los tres integrantes del Comité con la finalidad de analizar los puestos existentes en la empresa.
- En caso de no estar los tres integrantes se pospondrá este proceso, hasta que estén los tres reunidos.
- Se deberá llenar y firmar la documentación necesaria como constatación de haber realizado este trabajo.
- La documentación en la que constará la información en relación al análisis y

requerimientos de cada puesto que existe en la empresa deberán tener la firma de aprobación del Gerente general.

4.8.1.4 Procedimientos

1. Coordinar una reunión con los integrantes del Comité para realizar el respectivo análisis y requerimientos de los puestos existentes en la Empresa.
Responsable: Director de Recursos Humanos.
2. Elaborar una lista con los puestos existentes en la compañía, para esto se hará uso del formulario **(LDP N°001)** Anexo 3, este consiste en describir y enumerar los puestos existentes, detallando el número de empleados, sueldos, descripción del puesto, etc. con la finalidad de analizar todas las áreas que conforman la Empresa. **Responsable:** Comité.
3. Llenar el formulario relacionado al análisis del puesto, este será actualizado semestralmente. **(MATRIZ N° 001)** Anexo 4, consiste en describir el puesto que se está estudiando detallando el nombre del puesto, ubicación, área, jefe de área, horario de trabajo, actividades a realizar. **Responsable:** Comité.
4. En base al resultado del análisis del puesto se procederá a llenar la matriz para los requerimientos al puesto. **(MATRIZ N° 002)** Anexo 5, en esta matriz constan los requisitos que debe tener la persona a ocupar el puesto como estudios realizados, experiencia necesaria, conocimientos, tipo de capacitación recibida, cargos desempeñados etc. **Responsable:** Comité.
5. Firma y aprobación de los formularios de análisis y requerimientos del puesto.
Responsable: Gerente General.

4.8.1.5 Perfil Profesional

Debemos considerar las características y requerimientos que se necesitan para el puesto, se deberá tomar en consideración que los requisitos variarán dependiendo del mismo; el perfil profesional está basado en la segregación de funciones establecido en este capítulo.

Para que el análisis del puesto sea efectivo nos apoyaremos en matrices diseñadas especialmente para esta actividad, con la finalidad de obtener las características que debe poseer la persona a ocupar el puesto; esta tarea la realizará el Comité de Recursos Humanos quienes se encargarán de analizar, además de conocer los requerimientos y funciones que debe desempeñar el trabajador en el cargo a través de la aplicación de matrices.

4.8.2 Reclutamiento del personal

4.8.2.1 Objetivo

Abastecerse del recurso humano adecuado, a la empresa tomando en consideración la actividad económica que desempeña; los aspirantes tendrán que pasar por un proceso de selección el cual consta de la aplicación de herramientas de evaluación, las mismas que variarán dependiendo de los requisitos necesarios del área.

4.8.2.2 Alcance

Asistente de Recursos Humanos o quien disponga el Comité de Contratación del Recurso Humano.

4.8.2.3 Política de la Empresa

- Este proceso se realizara cuando exista una vacante o la necesidad de crear un

nuevo puesto en la empresa.

- Ante la eventualidad de la necesidad de personal se incurrirá solicitar el análisis del puesto y requerimiento de personal del área, las mismas que son realizadas por el Comité de manera semestral.
- El proceso de reclutamiento externo se llevará a cabo en el lapso de dos a tres días en caso de no contar con el personal que se necesita se lo hará hasta que se cubra la vacante.
- Si se diere el caso de no contar con suficientes candidatos reclutados se prolongará el tiempo de reclutamiento y se optara por implementar otros métodos para llamar a más aspirantes, adecuados al puesto.
- Al existir la necesidad de personal para cargos para asistentes administrativos como recepcionistas, asistentes contables, secretarias, mensajeros, choferes se lo publicará mediante la prensa local y radios.
- De requerirse personal técnico u operativo y administrativo principal se recurrirá a realizar publicaciones mediante la prensa nacional, local, internet e instituciones que se dediquen a la actividad de reclutar personal.

4.8.2.4 Procedimientos

1. El departamento solicitante del personal llenará la solicitud de requerimiento **(S.D.P N°001)** Anexo 6, en caso de que exista una vacante o se cree un nuevo cargo. **Responsable:** Jefe de Área.
2. Enviar la solicitud del requerimiento de personal que plantea el jefe de área solicitante al Jefe de Recursos Humanos. **Responsable:** Jefe de Área.

3. Someter a comparación, revisión y análisis, las matrices (**MAP N°001 y MRP N°002**) con el formulario (**FRP N°001**), con la finalidad de seleccionar a los aspirantes que tengan o se asemejen más, a las características requeridas para ocupar el puesto. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
4. Someter aprobación de la autoridad de la compañía y Comité los requerimientos en el formulario. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
5. Autorizar la aprobación del formulario del requerimiento de personal y continuar con el siguiente paso, en caso de no ser autorizado se comunicará al Jefe de área solicitante del personal, el motivo por el que no se autorizó su petición y se dará por concluido el proceso selección de personal. **Responsables:** Comité, Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.
6. Informar al Jefe de área el inicio del proceso de selección de personal. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
7. Realizar las publicaciones de reclutamiento externo, en concordancia a las políticas de la compañía, al prever esta estrategia se debería destinar un valor de cien dólares para los gastos que esta implica. **Responsable:** Asistente de Recursos Humanos.
8. Revisar en la base de datos de anteriores reclutamientos y seleccionar a candidatos que sean posibles aspirantes al puesto. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
9. Llamar a los candidatos seleccionados de la base de datos, los mismos que deben cumplir el perfil que se requiere; si es que existe candidatos con posibilidad de cubrir la vacante o el nuevo puesto creado y si no continuaremos con el paso tres. **Responsable:** Asistente de Recursos Humanos o quien disponga el Comité de Selección del Personal.

10. Realizar anuncios publicitarios, por medio de radio, prensa local (Diario la hora y Centro), en el caso de requerir personal para asistentes administrativos. **Responsable:** Asistente de Recursos Humanos o quien disponga el Comité de Selección del Personal.
11. Realizar anuncios por radio e internet solicitando personal, en caso de requerir personal para administrativos principales y área técnica, operativa. **Responsable:** asistente de Recursos Humanos o quien disponga el Comité de Selección del Personal.
12. Enviar el formulario de datos y perfil del cargos a las instituciones encargadas de reclutar personal, si es que se requerir personal para el área técnica, operativa y administrativos principales, con la finalidad de solicitar aspirantes adecuados a las necesidades de la Compañía. **Responsable:** Asistente de Recursos Humanos o quien disponga el Comité de Selección del Personal.
13. Entrega de carpetas por parte de los candidatos al puesto seguidamente se le procederá a entregar el formulario de Solicitud de empleo (SDE – N001) Anexo 7, el mismo que deberá llenar y dejar juntamente con su carpeta en Recepción. **Responsable:** Candidato al cargo.

4.8.3 Selección del personal

4.8.3.1 Objetivo

Suministrar los mecanismos, métodos y pautas para seleccionar e identificar a los participantes competentes que cumplan con los requerimientos y requisitos que pide el puesto, con la finalidad de obtener un personal calificado para desempeñar de manera eficiente y eficaz las actividades para las que serán contratados.

4.8.3.2 Alcance

Comité de Contratación del Recurso Humano bajo la autorización del Gerente General.

4.8.3.3 Política de la Empresa

- Todo ingreso de personal a la compañía SUNTRAC S.A y a sus distintas áreas serán bajo el resultado de un proceso exhaustivo de selección.
- Contar con el análisis de puestos para poder llevar a cabo la selección y contratación de personal con el propósito de determinar si el solicitante reúne los requisitos del puesto.
- Los integrantes del Comité involucrados en la evaluación y selección de los empleados no deberán tener ningún grado de consanguinidad ni de afinidad con el candidato.
- La selección del personal, para ocupar el puesto en la empresa SUNTRAC, corresponde al Comité bajo la autorización del Gerente de la compañía, el cual contara con la solicitud de requerimiento emitida por el área solicitante, la misma que se ajustara a los parámetros del análisis de puesto y selección del personal.
- El proceso de selección consiste en visualizar, escoger al mejor aspirante, seleccionado de entre todos los reclutados, que cumpla con las características y conocimientos requeridos por el puesto.
- Se someterá a clasificar y preseleccionará a los candidatos reclutados, para identificar a los aspirantes que cumplan con los requerimientos del puesto.

- La selección de personal se llevará a cabo mediante la aplicación de herramientas de evaluación como son entrevistas y pruebas de conocimiento, del resultado de estas se seleccionara al mejor candidato.
- Implementación de un contrato a prueba cuya duración será de tres meses.
- Todo tipo de contrato en especial el de trabajo será por escrito y suscrito en un plazo de 30 días en el Ministerio de Relaciones Laborales y en las correspondientes autoridades, como lo describe la ley.

4.8.3.4 Procedimientos

1. Preselección de los aspirantes en base a la clasificación, análisis, estudio y comparación de la información adquirida mediante la solicitud de empleo (**SDE – N001**) anexo 7, la misma que fue entregada a los candidatos al momento de receptor sus carpetas, con los requerimientos y análisis del puesto realizados anteriormente, para lo cual se hará uso del formulario de evaluación de hoja de vida-Solicitud de empleo (**FEVS N° 001**) Anexo 8, en el que constará datos selectivos en relación a los requerimientos del puesto. **Responsible:** Comité.
2. Confirmar y verificar la información del currículo entregado por los participantes preseleccionados, aquellos que proporcionen información falsa o improbable serán eliminados automáticamente. **Responsible:** Asistente de RRHH.
3. Escoger fecha, lugar y hora en donde se llevará a cabo la entrevista. **Responsible:** Comité.
4. Crear un cronograma de entrevistas (**CDE N°001**) Anexo 9, con la finalidad de tener un control y respaldo para la organización de esta tarea, en este cronograma constará nombre del aspirante, teléfono, confirmación y hora de la entrevista etc. **Responsible:** Asistente de RRHH – Comité.

5. Establecer las herramientas, técnicas y medidas bajo los cuales se clasificará la información que provean los aspirantes durante la entrevista; para realizar esta actividad se implementará un formulario para el registro de entrevistas (**FRE N° 001**) Anexo 10, en el que se evaluará aspectos cualitativos y cuantitativos con la finalidad de proporcionarle valor a esta actividad. **Responsable:** Comité.
6. Llamar a los aspirantes preseleccionados para comunicarle el día y hora en el que van a tener la entrevista con el Comité, esta se ajustará al cronograma establecido. **Responsable:** Asistente de RRHH.
7. Realizar las entrevistas de acuerdo al cronograma establecido, esta será calificada, también deberán establecer un escenario esquemático de preguntas claves que permitirán obtener información personal, profesional, y actitud de cada individuo. **Responsable:** Comité.
8. Aplicación de pruebas de conocimiento o aptitud, las mismas que serán aplicadas dependiendo los requerimientos del puesto. **Responsable:** Asistente de RRHH.
9. Evaluar los resultados de la entrevista, prueba de conocimiento, Anexo 11 y hoja de vida, mediante el análisis y la elaboración de una ficha comparativa de Selección del mejor candidato (**FCH-CV**) Anexo 12. **Responsable:** Comité.
10. Selección del aspirante a contratar, en base a las evaluaciones y resultados de la ficha comparativa. **Responsable:** Comité.
11. Autorizar la aprobación del aspirante seleccionado. **Responsables:** Gerente General.
12. Informar al aspirante elegido, su aprobación para el puesto y el día en que debe acercarse a la Compañía para hablar temas legales, sueldos y condiciones laborales

relacionadas a obligaciones, responsabilidades, actividades que desempeñara.

Responsable: Asistente de RRHH.

13. Entregar la documentación faltante y demás requisitos, para proceder a la apertura de la carpeta personal del empleado, dentro de la empresa. **Responsable:** Candidato.
14. Proceder a preparar el contrato a prueba, Anexo 13 y sus respectivas copias, para su revisión y aprobación. **Responsable:** Jefe de RRHH.
15. Revisión y aprobación del contrato a prueba para el nuevo empleado. **Responsable:** Gerente General.
16. Revisar, aprobar, firmar, el original y dos copias del contrato a prueba, necesarios para dar inicio a la relación laboral y proceder a la fase de inducción y capacitación del puesto al nuevo empleado. **Responsable:** Candidato.
17. Dar inicio al proceso de legalización, enviando el Contrato de Trabajo y sus dos copias a la Inspectoría de Trabajo y demás entidades relacionadas con los beneficios personales del nuevo empleado, con la finalidad de que sean sellados, firmados y proceder a su debida legalización. **Responsable:** Asistente de Recursos Humanos.
18. Entregar el contrato original al Jefe de RRHH para que sea archivada en la carpeta personal del nuevo empleado, una copia del contrato se le entregara al empleado y la otra quedara como constancia del acuerdo entre las partes en la Inspectoría de Trabajo. **Responsable:** Contador.
19. Comunicar al Jefe de área la integración del candidato seleccionado para ocupar el puesto. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.

4.8.4 Inducción y Capacitación al Puesto

4.8.4.1 Objetivo

Proporcionar información general de la Empresa como historia, procesos, reglamentos, políticas, metas, objetivos institucionales con la finalidad de orientar al nuevo empleado sobre las actividades y roles que va a desempeñar en la compañía, para ayudarlo a integrarse al medio de trabajo y lograr alcanzar un alto nivel productivo.

4.8.4.2 Alcance

Jefe de Área -Gerente General-Jefe de Recurso Humano.

4.8.4.3 Política de la Empresa

- Todo empleado nuevo deberá pasar por la fase de inducción y capacitación al puesto.
- El proceso de inducción y capacitación impartida al nuevo empleado, que ocupe cargos menores como auxiliares, ayudantes del área Administrativa y Técnica-Operativa será de tres semanas 120 horas, contadas a partir del primer día de labores.
- La capacitación e inducción implementada para el nuevo empleado que ocupe cargos principales en el área Administrativa y Técnica-Operativa será de dos semanas, 80 horas, contadas a partir del primer día de labores.
- El recurso humano que pertenezca a la Compañía debe tener la capacitación, inducción, dirección y control adecuado, de manera que los recursos tecnológicos, financiero, humano, materiales e implementos que este use o maneje sean con el debido cuidado y capacidad profesional adecuada; permitido con una autorización

anticipada y debidamente justificada para realizar labores con finalidades específicas de la Empresa.

- Todo empleado nuevo deberá contar con un guía durante la realización de sus actividades, la función del guía será instruir y dar a conocer información detallada de las actividades que el empleado debe realizar.
- La persona que se encargara de guiar al nuevo empleado deberá ser seleccionado en base a la antigüedad, méritos, experiencia, comportamiento y desenvolvimiento en el área y actividades encomendadas por sus superiores; la persona encargada de seleccionar al guía será el Jefe de Área.
- Una vez culminado el tiempo de inducción el empleado encargado de guiar al nuevo integrante deberá realizar un informe y enviarlo a gerencia, en este constará los resultados y avances obtenidos por parte del empleado en relación al cargo desempeñado.

4.8.4.4 Procedimientos

1. Informar al Jefe del departamento solicitante, la llegada del nuevo empleado y consecutivamente el respectivo inicio del proceso de inducción, socialización y capacitación respectiva. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
2. Selección del compañero que hará de guía, encargado de la capacitación al puesto que el nuevo empleado va a desempeñar, para realizar esta fase nos apoyaremos en una ficha (FCHC-G) Anexo 14, en la que consta las características del guía. **Responsable:** Jefe de Área.
3. Brindar al guía la Capacitación debida sobre las actividades específicas que va a desempeñar el nuevo empleado. **Responsable:** Jefe de Área.

4. Empezar el proceso de Inducción y entregar al nuevo empleado información general de la empresa su historia, actividad económica, procesos, políticas, misión, visión, objetivos. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos – Jefe de Área.
5. Bienvenida y presentación del nuevo empleado a los superiores, administrativos y demás compañeros integrantes del área al que va a pertenecer y demás áreas. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
6. Breve información sobre la manera en que será capacitado, entrenado y quien lo va hacer. **Responsable:** Jefe de Área.
7. Se le explicará que será evaluado y como se evaluará su desempeño, sobre el nombre y ubicación de su puesto de trabajo, como se espera que desempeñe sus labores, y quienes son sus futuros compañeros con quienes va a interactuar. **Responsable:** Jefe de Área.
8. Proveer las herramientas necesarias, con la finalidad de que cumpla bien las tareas encomendadas. **Responsable:** Jefe de Área.
9. Presentar al empleado elegido como guía, al nuevo empleado. **Responsable:** Jefe de Área.
10. Dar a conocer los diferentes procesos Administrativos, Técnico-Operativo, al nuevo empleado dependiendo el área en la que este va a laborar. **Responsable:** Compañero Guía.
11. Proporcionar información específica de las actividades a desempeñar el nuevo empleado. **Responsable:** Compañero Guía.
12. Dar inicio a las funciones, tareas que conllevan al desempeño de las actividades del

nuevo integrante y mostrar, documentos administrativos, y procesos que debe realizar para cumplir su tarea. **Responsable:** Compañero Guía.

13. Se deberá supervisar diariamente al nuevo empleado hasta que se cumpla el periodo de inducción y capacitación establecido en las políticas, pasado ese tiempo se deberá continuar con la supervisión continua, esto con la finalidad de conocer el nivel de conocimientos adquiridos. **Responsable:** Compañero Guía – Jefe de Área.
14. Citar al nuevo empleado a una reunión con el Jefe de Recursos Humanos, con la finalidad de receptar la opinión del nuevo integrante, relacionada con la calidad de inducción, capacitación y conocimientos impartidos por el Jefe de área y compañero guía. **Responsable:** Asistente de Recursos Humanos.
15. Realizar el informe para entregar al Gerente General, este contiene la información impartida, desempeño y desenvolvimiento del nuevo empleado en las actividades que se le encomendaron. **Responsable:** Compañero Guía-Jefe de Área.

4.8.5 Control y Evaluación del desempeño

4.8.5.1 Objetivo

Conocer la calidad de empleados que posee la Empresa, mediante el análisis y control visualizar el nivel de eficiencia, eficacia y funcionamiento de las áreas basadas en el rendimiento laboral, desenvolvimiento y conocimientos que aporta cada empleado.

4.8.5.2 Alcance

Gerente General-Jefe de Recurso Humano-Jefe de Área.

4.8.5.3 Política de la Empresa

- Realizar un seguimiento profesional y vigilar el desempeño del nuevo empleado durante la capacitación del puesto y el periodo de prueba.
- A todo empleado nuevo se le aplicará el proceso de evaluación y control, una vez cumplido dos meses y medio de haber iniciado sus labores.
- El recurso humano permanente de la empresa deberá ser supervisado y controlado debidamente por el Jefe de Área, si se da el caso de tener inconvenientes, problemas con algún empleado en particular se le deberá pasar un memo de advertencia y notificar al Jefe de Recursos Humanos el hecho, con la finalidad de que este tenga conocimiento de lo sucedido y solucione el problema.
- Todo empleado que tenga más de dos memos de advertencia, será considerado como caso problema, el Jefe de Recursos Humanos deberá llamarle la atención e indagar la causa del problema mediante una charla.
- Se realizará evaluaciones de desempeño periódicas a todos los empleados que laboren en la compañía.
- La evaluación de desempeño del nuevo empleado la realizará el Jefe de Área y será dos semana antes de culminar su contrato a prueba.
- Las evaluaciones de desempeño serán realizadas y establecidas por el Jefe de cada área, estas serán realizadas de acuerdo a su criterio y situación que se presente.
- Se deberá tomar en consideración como medida de control los atrasos de los empleados al llegar a laborar.

- Se deberá registrar fecha, puntualidad, asistencia, los resultados y observaciones de la evaluación del desempeño aplicada a cada empleado, con la finalidad de usar esta información como una medida de control.
- Para llevar un debido control en la asistencia de los empleados, se deberá registrar adecuadamente los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, faltas justificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con y sin percepción de sueldo, sanciones y atrasos, con la finalidad de tener un historial del cumplimiento del empleado.

4.8.5.4 Procedimientos

1. Proveer al empleado nuevo un cronograma de actividades (**CSC-A**) Anexo 15, que deberá llenar y ser revisado, supervisado por el guía diariamente, Jefe de Área, Jefe de RRHH semanalmente, Gerente mensualmente, con la finalidad de evaluar cuan eficiente, eficaz, también el nivel de desempeño y responsabilidad que tiene al realizar las tareas el empleado. **Responsable:** Jefe de Área-Compañero Guía.
2. Establecer fecha, lugar, día y hora en la que se evaluará al nuevo empleado. **Responsable:** Jefe de Recurso Humanos.
3. Someter a aprobación del Gerente General la fecha seleccionada para evaluar al nuevo integrante. **Responsable:** Jefe de Recurso Humanos.
4. Dar a conocer al Jefe de Área la fecha, lugar y hora establecida para la evaluación del empleado. **Responsable:** Jefe de Recurso Humanos.
5. Comunicar al nuevo integrante la fecha establecida para su evaluación. **Responsable:** Jefe de Área.

6. Preparación adecuada de acuerdo a su criterio, conocimiento y aplicación de las pruebas al nuevo empleado. **Responsable:** Jefe de Área.
7. Análisis de los cronogramas de actividades semanales emitidos por el guía y calificación del examen aplicado al empleado. **Responsable:** Jefe de área-Jefe de Recursos Humanos-Gerente General.
8. Comunicarle al empleado la culminación del contrato a prueba o la firma de un contrato más amplio sí es que el resultado del examen y análisis es positivo. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.

4.8.5.5 Procedimientos

1. Establecer un cronograma de evaluaciones por áreas (**CSCE-PA**) Anexo 16, para los empleados estables de la empresa, con la finalidad de estar al tanto del nivel de conocimientos y aportación de cada empleado a la empresa. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
2. Enviar el cronograma de evaluación de los empleados al Gerente General para su respectiva aprobación. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
3. Informar al Jefe de cada Área la aplicación del cronograma de evaluación de los empleados por áreas. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
4. Dar una breve charla sobre el motivo de la necesidad de aplicar evaluaciones a cada empleado, también informarles la fecha, lugar y hora establecida para aplicar dichas evaluaciones. **Responsable:** Jefe de cada Área.
5. Preparación de acuerdo al criterio, conocimiento tomando en consideración el área, aplicación y calificación de las evaluaciones. **Responsable:** Jefe de cada Área.

6. Elaboración y envío del Informe de resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas a cada uno de los empleados, al Gerente General y Jefe de RRHH.

Responsable: Jefe de cada Área.

4.8.6 Remuneración, Salarios y Recompensas

4.8.6.1 Objetivo

Mantener un alto nivel de producción y desarrollo de las diferentes funciones, mediante la motivación e interés económico de los empleados, que al tener un alto desempeño en sus actividades serán acreedores a más de un sueldo, a gozar de compensaciones económicas.

4.8.6.2 Alcance

Gerente General - Contador - Jefe de Recursos Humanos.

4.8.6.3 Política de la Empresa

- Las bonificaciones de los empleados serán establecidas de acuerdo al análisis interno y externo, es decir se procederá a realizar comparaciones salariales entre la empresa y la competencia, sin olvidar tomar en consideración el cargo y como base la tabla salarial propuesta por la ley.
- Equidad en el pago del sueldo a los empleados de los mismos niveles de la organización, tomando en consideración desempeño, resultados obtenidos, metas, objetivos institucionales alcanzados y antigüedad en la Compañía.
- Los salarios serán cancelados de manera mensual.
- Este proceso será supervisado, controlado, por el Área de Recursos Humanos,

quien velara por el bienestar de los empleados y la Compañía.

4.8.6.4 Procedimientos

1. Realizar una comparación y análisis entre los sueldos que ofrece la compañía con el pago promedio de la competencia y la tabla salarial establecida por la ley, con la finalidad de que exista una remuneración equitativa, justa, de acuerdo al área y actividades que el empleado desempeña dentro de la compañía. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
2. Una vez obtenido el resultado de la comparación salarial realizada entre la empresa y la competencia, se procederá a la creación del método de remuneración y beneficios de ley, logrando obtener la debida asignación de sueldos dependiendo del cargo y actividades que desempeña cada empleado. **Responsable:** Contador - Jefe de Recursos Humanos.
3. Establecer una reunión con el Gerente General para el análisis y respectiva aprobación de la designación de sueldos. **Responsable:** Contador - Jefe de Recursos Humanos.
4. El método de remuneraciones contemplará el pago mensual del sueldo más los beneficios legales de los cuales es acreedor todo empleado que preste sus servicios, estas serán pagadas en las fechas establecidas y de acuerdo a lo estipulado por la ley. **Responsable:** Contador.

4.9 Proceso de Capacitación del Personal

4.9.1 Objetivo

Buscar el mejoramiento, actualización de los conocimientos y habilidades de los empleados que conforman la Compañía, para enriquecer el capital humano, mejorar el

ambiente de trabajo y disminuir la rotación del personal.

4.9.2 Alcance

Jefes de Áreas - Contador - Jefe de Recursos Humanos.

4.9.3 Política de la Empresa

- Se deberá dar capacitación periódica para el personal permanente de la Compañía mínimo dos veces al año , estas podrán proporcionarse dentro de la empresa, internamente o externamente, fuera de la empresa, por personal propio o instructores especializados contratados.
- Se procederá a tomar en consideración para las capacitaciones anuales a los empleados que hayan laborando en la Compañía cinco meses.
- El jefe de cada área deberá analizar y detectar las falencias de los empleados a su cargo con la finalidad de establecer el tipo de capacitación requerida para su área, también se considerará las pruebas permanentes para detectar a los empleados que requieran capacitación por falta de conocimientos en alguna materia afín con la actividad que desarrolla.
- Quedará a disposición del Jefe de cada Área el método que implementara para detectar y visualizar el tipo de capacitación necesaria para cada empleado a su cargo.
- Establecer alianzas con instituciones que ejerzan como actividad económica la capacitación de personal, la misma que será seleccionada tomando en consideración la actividad económica que desempeña la Compañía SUNTRAC S.A.

- Se deberá registrar la fecha, descripción y comentarios todos aquellos cursos, capacitaciones o estudios que lleve el trabajador ya sea por cuenta de la Empresa o por cuenta del propio empleado, como medida de control.

4.9.4 Procedimientos

1. Hacer una lista del tipo de capacitación que deben tener los empleados, tomando en consideración las actividades que desempeñan y la actividad económica de la empresa, para esta actividad se hará uso de un formulario para enlistar las capacitaciones que deberían recibir los empleados de la empresa (CSLC-E) Anexo 17. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
2. Elaborar y aplicar la técnica, método por el que se va a evaluar, indagar cuales son los conocimientos, actuaciones y destrezas que posee cada empleado e identificar el tipo de capacitación necesaria para los empleados, requerida para el área en la que trabaja y necesarias para que los empleados aporten en beneficio de la Compañía. **Responsable:** Jefe de cada Área.
3. Determinar y crear una lista por departamentos de las necesidades de capacitación que se debe satisfacer, en base a las pruebas periódicas que la empresa aplica a sus empleados, el análisis y técnicas implantadas para determinar el tipo de capacitación requerida, para esta actividad se implementará la ficha (CSCR-A) Anexo 18. **Responsable:** Jefe de cada Área.
4. Enviar al Jefe de Recursos Humanos la ficha (CSCR-A), implementada para enlistar las necesidades de capacitación detectadas, que se debe satisfacer en el área. **Responsable:** Jefe de cada Área.
5. Seguidamente se procederá a contactar a Empresas dedicadas a la capacitación de todo tipo, en especial que proporcione paquetes de capacitación relacionadas con la actividad económica de la Compañía o caso contrario se procederá a

comunicarse con la Empresa capacitadora que haya contraído alianzas con la compañía, si se hace uso de este servicio pasar al punto número siete.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

6. Se seleccionará a la Empresa que ofrezca la mejor propuesta en el costo del paquete de capacitación seleccionado. **Responsable:** Contador - Jefe de Recursos Humanos.
7. Elaborar y establecer un cronograma (CSCP-C) Anexo 19, de planificación de las capacitaciones a dar a los empleados determinando área, cargo o actividad desempeñada, luego de haber detectado las necesidades y elegido la empresa en cargada para esta tarea. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
8. Enviar el cronograma de capacitación establecida y la empresa capacitadora seleccionada, si es que no se hace uso de la alianza que tiene la compañía a aprobación y autorización del Gerente General. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
9. Preparación de la lista de empleados seleccionados para recibir capacitación, para esta fase se implementará una ficha/formato para colocar el nombre, cargo, y tipo de capacitación requerida para el empleado (CSLE-C) Anexo 20, para seleccionar a los empleados se basará en el cargo, necesidad y actividad que este desempeña en la Empresa. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
10. Comunicar y entregar la lista de los empleados que recibirán capacitación, a los Jefes de cada área. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
11. Informar a los empleados la implementación del cronograma de planificación para capacitación por necesidades, áreas, actividades desempeñadas y quienes fueron seleccionados para recibirla. **Responsable:** Jefe de cada área.

12. Dar inicio a las Capacitaciones establecidas para los empleados ya sean estas seleccionadas por área, actividad o necesidades de conocimientos de los empleados. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
13. Al finalizar la capacitación el empleado deberá llenar la ficha de evaluación de la capacitación (CSFE-C) Anexo 21, con la finalidad de verificar la calidad de servicio contratado y los conocimientos adquiridos. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
14. Todos los certificados obtenidos por haber asistido a las capacitaciones serán incluidos en la carpeta de cada empleado, esto será con la finalidad de que su carpeta tenga más valor intelectual. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
15. Se deberá supervisar continuamente a los empleados que recibieron la capacitación con la finalidad de ver si las necesidades detectadas fueron satisfechas en su totalidad o en parte y conocer el nivel de conocimientos adquiridos, se deberá informar de los resultados obtenidos al Jefe de Recursos Humanos. **Responsable:** Jefe de cada Área.

4.10 Incentivos y Motivaciones de los empleados

4.10.1 Objetivo

Mantener empleados motivados y entregados al puesto de trabajo, proporcionándoles recompensas adecuadas e incentivos económicos y de reconocimientos, logrando alcanzar resultados administrativos óptimos y niveles altos de producción.

4.10.2 Alcance

Gerente General - Contador - Jefe de Recursos Humanos.

4.10.3 Política de la Empresa

- El programa de recompensas e incentivo al personal se dará periódicamente, con la finalidad de premiar el desempeño laboral, y mayor nivel de productividad aportada a la empresa, siendo acreedores a reconocimientos los mismos que pueden ser económicos o méritos como entrega de placas por ser el mejor empleado, mejor jefe, mejor compañero, departamento mejor organizado etc.
- El Gerente General de la Compañía debe apoyar total mente el programa de incentivos al personal, el mismo que debe ser de fácil comprensión para los empleados.
- Los reconocimientos dados al seguir este programa de incentivos y reconocimientos por muy altos que sea el valor deben estar dentro de los estándares accesibles de la Compañía.
- Las metas, objetivos y estrategias planteadas en este programa deberán ser eficaces y por muy altas que sean deben ser realizables.
- La selección del personal a recibir méritos será bajo el análisis y estudio del nivel de desempeño y aportación del mismo a la empresa en comparación con sus compañeros y demás áreas.
- El área mejor organizada y más comprometida con la Compañía recibirá méritos e incentivos económicos y será seleccionada bajo el análisis y estudio del desempeño, aportación y efectividad del proceso que esta maneja.

4.10.4 Procedimientos

1. Establecer objetivos medibles, cuantificables con sus respectivas estrategias, con

la finalidad de lograr alcanzar las metas planteadas, para cada departamento las mismas que deberán abarcar la naturaleza, cultura, políticas, reglamentos de la Compañía, el cumplimiento de estas metas serán recompensadas con méritos e incentivos. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos- Contador-Jefe de Área.

2. Las estrategias de compensación no monetaria, con los otros programas en efectivo, se deberán compatibilizar con las metas y estrategias empresariales, con las políticas y valores laborales de la organización. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
3. Implantar un programa de incentivos que sea claro, para resaltar el cumplimiento de metas, objetivos cuantificables y estrategias adecuadas para cada departamento, las mismas que deberán abarcar las políticas y valores corporativos de la compañía, por ejemplo: se podría seleccionar al mejor empleado, mejor trabajo en equipo o departamento, mejor compañero, mejor Jefe de Área etc. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos –Contador.
4. Se considerara los métodos utilizados para medir, mejorar y reconocer el desempeño (puntualidad, rendimiento, comportamiento, asistencia, aseo personal y de su lugar de trabajo) de las personas en la institución, para facilitar la selección de los empleados merecedores hacer incentivados. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.
5. Especificar y diferenciar el tipo de recompensas e incentivos para cada empleado y área tomando en consideración el departamento y el nivel de los resultados alcanzados en cada proyecto, actividad desempeñada, responsabilidad; por ejemplo se le podría dar una placa, un reconocimiento económico, para el Jefe de Área seleccionado se le podría dar un cupo para una capacitación importante para su carrera profesional etc; se debería considerar para esta actividad una inversión de quinientos dólares para los incentivos. **Responsable:** Contador.

6. Informar a los empleados la implementación del programa de incentivos y proveer la información de los puntos a considerar para llegar hacer acreedores a este premio, también se les dará a conocer y proveerá la documentación que contenga la información de las metas y resultados que quiere alcanzar la compañía, con la finalidad de que lo estudien continuamente. **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos.

7. A este programa de incentivos se le podrá realizar modificaciones y constantes mejoramientos, para que los empleados realicen profesionalmente y responsablemente su trabajo, valoren la iniciativa y motivación que les ofrece la compañía, retribuyéndoles mediante la contribución del cumplimiento de metas y objetivos planteados. **Responsable:** Contador-Gerente General- Jefe de Recursos Humanos.

8. Establecer revisiones periódicas para verificar si funciona correctamente el programa de incentivos. **Responsable:** Contador- Jefe de Recursos Humanos.

4.11 Establecimiento del Presupuesto para la Implementación de Estrategias año 2012

Cuadro N°. 18
Estrategia de Segregación de Funciones

ACTIVIDAD	METAS	SUB - ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO HUMANOS NECESARIOS	TIEMPO	COSTO	DOCUMENTOS
ESTRATEGIAS DE SEGRACIÓN FUNCIONES							
Segregación de funciones en el departamento de Recursos Humanos y Administrativo	Definir funciones y tareas, para aumentar la eficiencia en los empleados	Análisis de las actividades a desarrollarse en cada área y requerimientos del puesto, también selección de fecha para charla	Jefe de RRHH	talento humano	3 semanas	279,93	definición de puestos
		Charla sobre las actividades correspondientes a cada cargo			1 día	13,34	Material audio visual y documento soporte de la funciones por actividades para la charla y entregar a cada empleado Administrativo y Comité
		Gastos adicionales para la charla lonch, hoja soporte de funciones, material audio visual				60,00	
COSTO ESTRATEGIA						353,27	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Cuadro N°. 19
Estrategia de Conformación del Comité

ACTIVIDAD	METAS	SUB-ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO HUMANOS NECESARIOS	TIEMPO	COSTO	DOCUMENTOS
ESTRATEGIAS DE CONFORMACIÓN COMITE							
Selección de los integrantes del comité, a través del análisis de los empleados de nivel superior.	Mejorar la calidad de los controles y planes de recurso humano	Análisis del nivel de responsabilidad, experiencia, conocimientos, desempeño de los jefes de cada área	Gerente General	talento humano	1 mes	1000,00	Carpeta y documentación de los Jefes de Área
COSTO ESTRATEGIA						1000,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

Cuadro N°. 20
Proceso de Contratación

ACTIVIDAD	METAS	SUB - ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO HUMANOS NECESARIOS	TIEMPO	COSTO	DOCUMENTOS
ESTRATEGIAS DE CONTRATACIÓN							
Análisis de las características del puesto.	Contar con los términos y perfiles diseñados para cada puesto	Recolección de la información y establecimiento de requerimientos del puesto	Comité	talento humano	1 semana	379,98	Ficha para el análisis y requerimientos del puesto
Selección y contratación del talento humano adecuado	Mejorar la calidad del recurso humano que contrate la compañía e incentivar su preparación intelectual	Aplicar Reclutamiento externo (publicación de avisos .etc)	Asistente de RRHH	talento humano	3 días	40,00	Aviso externo del puesto vacante
				medios de comunicación etc.		150,00	
		Realizar preselección de aspirantes	Comité	talento humano	2 día	126,66	Solicitud de empleo
		Realizar entrevista a los aspirantes pre seleccionados	Comité	talento humano	1 semana	379,98	Formato para registrar entrevista: Preliminar, técnica
		Aplicación de Pruebas de conocimiento/ aptitud	Asistente de RRHH	talento humano	1 semana	60,00	Evaluaciones
		Evaluar Resultados	Comité	talento humano	4 días	253.32	-Ficha para la Evaluación de Entrevista, hoja de vida y pruebas de conocimiento/aptitud -Comparación nivel obtenido con el requerido
		contratación del aspirante seleccionado	Contador	talento humano	3 días		

Inducción y capacitación al puesto vacante del personal contratado	Contar con empleados con los conocimientos suficientes respecto a la empresa, políticas, reglamentos y al cargo que desempeña en la empresa	Breve charla y Proveer al empleado la información general de la empresa misión, visión, reglas, políticas, historia	Jefe de área	talento humano	1 día	16,67	Documentos que contengan la reseña histórica empresa, misión, visión, objetivos, reglamentos, políticas
		Capacitación y seguimiento de actividades a realizar del puesto a ocupar	Empleado Guía	talento humano	3 semanas	270,00	Programa de capacitación del puesto
		Evaluar el tipo de inducción y capacitación impartida	Jefe de RRHH	talento humano	4 horas	6,67	Entrevista de evaluación
Evaluación y Control adecuado para los nuevos miembros de la entidad.	Empleados capaces y preparados para cumplir las funciones encomendadas	Aplicación del seguimiento y control continuo	Jefe de área	talento humano	3 meses	1500,00	Cronograma de actividades
		Evaluar los conocimientos adquiridos por el nuevo empleado					Queda a criterio del Jefe de área
Salarios y Recompensas.	Contar con empleados motivados satisfaciendo sus necesidades económicas y mejorar los índices de rotación del personal por inestabilidad laboral.	Regulación de salarios	Jefe de RRHH Contador	talento humano	1 semana	180,00	Análisis y comparación de salarios con la competencia tomando en consideración la tabla salarial establecida por la ley
COSTO ESTRATEGIA						3413,28	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Created with

 **nitro**^{PDF} professional

download the free trial online at nitropdf.com/professional

Cuadro N°. 21
Estrategia de Capacitación del Personal

ACTIVIDAD	METAS	SUB - ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO HUMANOS NECESARIOS	TIEMPO	COSTO	DOCUMENTOS
ESTRATEGIAS DE CAPASITACIÓN							
Capacitación técnica y motivacional periódica.	Mejorar la calidad del talento humano que tiene la compañía, con la finalidad del total aprovechamiento de la mano de obra, entrega de un servicio y producto de calidad.	Aplicar técnica de evaluación para detectar la necesidad de capacitación en el área	Jefe de Área	5 talento humano	1 día	73,33	Entrevista seguidamente evaluación de conocimientos.
		Analizar la información obtenida de las técnicas de evaluación para detectar necesidades de capacitación.	Jefe de RRHH	talento humano	3 días	39,99	Evaluación de conocimiento resultados obtenido comparados con lo requerido para el puesto
		Determinar la cantidad de las personas que recibirán capacitación.	Jefe de RRHH	talento humano	2 días	26,66	Lista de empleados calificados para recibir la capacitación.
		Establecer quiénes serán los encargados de la capacitación	Jefe de RRHH/ Contador	talento humano	1 semana	180,00	Listado de empresas o empleados capacitados para dar la capacitación.
		De ser una capacitación externa se provisionará una cantidad para el tipo de capacitación anual.	Empresa capacitadora	Determinado por los encargados de la capacitación	1 año	1500,00	
		Evaluar el tipo de capacitación impartida	Jefe de RRHH	talento humano	1 hora	1.67	Ficha de evaluación de capacitación
COSTO ESTRATEGIA						1821.65	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lucero Dina/2012

Created with

 **nitro**^{PDF} professional

download the free trial online at nitropdf.com/professional

Cuadro N°. 22
Estrategia de Incentivos al Personal

ACTIVIDAD	METAS	SUB - ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO HUMANOS NECESARIOS	TIEMPO	COSTO	DOCUMENTOS
ESTRATEGIAS DE CAPASITACIÓN							
Incentivos y Motivaciones de los empleados.	Contar con empleados motivados e involucrados con las metas y objetivos corporativos para generar y ofrecer servicios y bienes de manera segura y confiable para la sociedad.	Establecer, objetivos cuantificables con sus respectivas estrategias, para lograr alcanzar las metas planteadas, para cada departamento	Contador	talento humano	1 semana	83,33	A consideración de los encargados.
			Jefe de cada Área	4 talento humano	1 día cada uno	73,33	
		Implantar un programa de incentivos, que sea claro y lo más sencillo posible, para resaltar el cumplimiento de metas, objetivos cuantificables y estrategias adecuadas hacer alcanzados para cada departamento	Contador Jefe de RRHH	2 talento humano	1mes	900,00	A consideración de los encargados.
		Se debería considerarse una cantidad de monto mínimo a invertir en el tipo de incentivos para el personal				500,00	Reconocimientos económicos
		Establecer revisiones periódicas para verificar el correcto funcionamiento del programa de incentivos.	Contador Jefe de RRHH	talento humano	1 semana	180,00	A consideración de los encargados.
COSTO ESTRATEGIA						17 36,66	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Lucero Dina/2012

4.12 Puntos relevantes a tomar en consideración para garantizar la efectividad de los controles, en base al FODA (recomendaciones)

4.12.1 Cuadrante (FO)

- Motivar a los trabajadores para que la producción, comercialización de los servicios y productos que brinda la empresa sean de alta calidad con la finalidad de identificar y mirar a los mercados potenciales.
- Solicitar asesoría a organizaciones especializadas afin de desarrollar programas de trabajos más eficientes y eficaces.
- Capacitar a los empleados en aspectos relacionados a temas de construcción, manejo y aprovechamiento de los recursos que dispone la entidad.
- Fomentar al desarrollo institucional con un personal del departamento de recurso humano experimentado y con los conocimientos básicos que se necesita para ser guías de todo el ente humano que posee la Compañía.

4.12.2 Cuadrante (FA)

- Cumplir los contratos contraídos con los trabajadores.
- Aprovechar la demanda existente en el mercado de construcción y obras civiles motivando la inserción de los trabajadores en un sistema organizativo y de cooperación.
- Contraer contratos debidamente legalizados en los que se estipule las responsabilidades, deberes, derechos y funciones que debe cumplir el personal contratado.

- Constante capacitación y preparación de los integrantes del departamento Administrativo y recursos humano en temas acordes con manejo, administración y técnicas para liderar el ente humano de la compañía, con la finalidad de que sean un pilar de apoyo en posibles cambios de procesos o cualquier otro cambio existente.
- Diseñar sistemas de reclutamiento que hagan hincapié en la satisfacción de las necesidades de la empresa.

4.12.3 Cuadrante (DO)

- Mantener una red de comunicación trabajadores-administrativos para tener una organización fuerte y lograr formar parte de los mercados potenciales.
- Promover los proyectos de obras civiles como una solución económica viable para los empleados.
- Impulsar los procesos de capacitación dirigida hacia los trabajadores.
- Crear vínculos entre los trabajadores, administrativos y la empresa en general para mantener una excelente demanda de obras civiles.
- Establecer una visión y misión más acorde a los objetivos e intereses del departamento de recursos humanos empresa.

4.12.4 Cuadrante (DA)

- Establecer acuerdos con instituciones que brinden apoyo en la búsqueda y contratación del personal adecuado en especial al relacionado al área de obras civiles, buscando reducir el nivel de migración del recurso humano especializado

en temas de construcción.

- Respalda e incentiva la capacitación y preparación de la parte obrera en temas de construcción y al manejo de los recursos con los que dispone la entidad como alternativa económica.
- Establecer (actualizar adecuar) un manual de procedimiento que delinee el mecanismo para contratación, liquidación, capacitación del personal contratado que permita a los trabajadores, administrativos y a la empresa en general conocer los lineamientos para actuar frente al tema laboral.
- Tener alianzas con instituciones dedicadas a capacitar, motivar a los empleados.
- Implantar parámetros definidos en el tema de contratación de personal con funciones, roles, actividades, responsabilidades y derechos específicos para cada caso, área y departamento.
- Buscar alternativas y un sistema de contratación del personal con miras a fomentar los proyectos adquiridos como un componente económico para la entidad y sus trabajadores.

4.13 Controles a Emplear

Una faceta fundamental del plan estratégico es su sistemática revisión periódica para:

- Saber cómo va el plan estratégico en todo momento y en cada fase.
- Sus posteriores actualizaciones y correcciones, lo que garantiza que se contara con procesos actualizados y flexibles a posibles cambios, permitiendo a la empresa enfrentarlos con facilidad, a más de garantizar el efectivo funcionamiento, eficacia

del área de Recursos Humanos.

- Estar al corriente de lo que ocurrió y lo que no ocurrió.
- Responder rápidamente a los cambios tanto externos como internos que se presentan.

Se propone como mecanismo usar este tipo de controles:

4.13.1 Preventivos

Son aquellos que establecemos con anticipación en caso que existan posibles causas de error o retardo, es decir nos permiten tener una acción correctora.

- Aplicar encuestas a los Jefes de área sobre la satisfacción del personal nuevo contratado y su calidad.
- Establecer un control de desempeño diario que permita conocer el crecimiento y nivel del funcionamiento de cada departamento de la empresa.
- Realizar supervisión continua al contratar nuevos empleados por parte de los Jefes de área, que éstos cumpla con las especificaciones establecidas.

4.13.2 Correctivos

- Difundir, sobre los beneficios al implementar este proceso de selección de personal.
- Capacitar continuamente a los empleados, jefes de área sobre el buen manejo y uso adecuado de las maquinarias y materiales para que el producto sea de calidad.

4.13.3 Tardíos

- Efectuar análisis mensuales de los procesos de control y administración de personal en relación de los problemas que han afectado la estabilidad y funcionamiento del departamento de Recursos Humanos y toda la organización.
- Garantizar la toma de medidas con los Jefes de área y sus empleados que proporcionen productos y servicios de mala calidad, dañando el prestigio de la compañía.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Al Departamento de Recursos Humanos no se le ha dado el lugar, ni se le ha permitido desempeñar las funciones que debería cumplir y para las que fue creado dicho departamento, para que sea considerado como estrategia del buen manejo y desempeño del talento humano.
- El recurso humano que posee la compañía no cumple a cabalidad y con responsabilidad las funciones encomendadas, debido a que no conocen las funciones específicas para lo que fueron contratados.
- Los principales problemas que enfrenta la compañía es por la falta de un proceso de contratación, no cuenta con la respectiva delimitación de funciones, no le dan la capacitación y motivación a sus empleados.
- La Administración, contratación y control del recurso humano a lo largo de la historia de la empresa se ha mantenido bajo un sistema informal, desmotivando su producción y acelerando su proceso de eliminación de contratos, siendo el resultado de una limitada cultura y costumbres corporativas incidiendo en la economía de la compañía.
- La compañía SUNTRAC, no cuenta con un adecuado proceso de contratación de empleados, que garantice contratar personas especializadas, con los conocimientos suficientes y necesarios para desempeñar las funciones que se dan en esta rama.
- Los empleados de la compañía, no reciben retroalimentación, en temas

relacionados a la historia, misión, visión, políticas, reglas, metas, estrategias y objetivos organizacionales planteados por la misma, para ser alcanzadas.

- Dentro del proceso de contratación que implementa la empresa no se encuentra la fase de inducción que a todo empleado se le debe dar para que puedan desempeñar bien sus tareas.
- La compañía no establece ni provee capacitaciones periódicas a sus empleados.
- El departamento Administrativo-Recursos Humanos no cuenta con las herramientas necesarias para administrar, realizar la delegación y segregación de actividades, roles y funciones causando una ineficiencia en el desempeño y servicio que este departamento aporta a los empleados y a la compañía.

5.2 Recomendaciones

- Darle la importancia debida al departamento de Recursos Humanos, tanto en el organigrama estructural como en toda la compañía, para que dicho departamento cumplan las funciones que debe desarrollar como una estrategia para el desarrollo, desempeño y control del talento humano.
- Fomentar unidades de control a nivel interno de la organización, también se debería delimitar funciones de manera específica para luego proceder a dar charlas e instruir a los empleados sobre las funciones que cada uno debe realizar dentro y fuera de la empresa.
- Considerar el diseño del plan estratégico propuesto ya que este, proporciona distintas herramientas para mejorar el proceso de contratación, delimitación de funciones, capacitación y motivación que la Compañía SUNTRAC debería dar y aplicar a los empleados.
- Establecer parámetros y controles como instrumentos para el departamento de Recursos Humanos que promuevan al buen manejo, administración y control del recurso humano, material, tecnológico, aprovechamiento de la mano de obra y de todos los recursos que posee la Compañía.
- Implementar un método adecuado para contratar empleados, acorde con las necesidades, requerimientos para el puesto y la empresa, competentes, calificados, capaces de ayudar a mejorar la administración y manejo de los recursos, también a establecer una cultura, costumbres corporativas amplias y confiables.
- Dar charlas a los empleados de la compañía SUNTRAC sobre la misión, visión, estrategias, objetivos, metas empresariales, resultados deseados por la compañía, políticas y valores con los que se maneja la empresa, con la finalidad de que se

sientan parte y encaminados a alcanzar los mismos objetivos de la compañía, facilitando la consecución y logros de resultados planteados.

- Proveer a los empleados de una inducción adecuada en la que se describa detalladamente las funciones que debe realizar en el puesto, los recursos materiales, tecnológicos que se le van a entregar necesarios para realizar sus tareas y la manera en que los debe utilizar, con responsabilidad, de manera eficiente y eficaz.
- Vincularse con instituciones que se dediquen y promuevan la capacitación del personal según las necesidades de conocimientos detectadas por la Compañía.
- Proveer al departamento de Recursos Humanos de herramientas, métodos y técnicas que le faciliten la administración, delegación y segregación de actividades, roles, funciones y control del recurso humano que posee la compañía, esto permitirá deteriorar la ineficiencia existente en el desempeño y servicio que este departamento aporta a los empleados y a la compañía.

BIBLIOGRAFIA

1. Barreno, L. “Manual de Formulación y evaluación de proyectos”, Primera Edición, Quito, 2005.
2. Código de Trabajo - legislación conexas-concordancias- jurisprudencias- Actualizada a agosto de 2006.
3. David Fred R- Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997.
4. Enciclopedia Océano Multimedia -Versión 9.0.0.383 - Macromedia Projector - Copyright © 1985-2002 Macromedia, Inc.
5. Guajardo Cantu, Gerardo Contabilidad Financiera, Español Mcgraw - Hill, 2004.
6. Gonzales, Enrique Rosas, “Cóbrelo Usted Mismo”, ROSAS & NASH Ediciones, Año 2008.
7. Idalberto Chiavenato - Octava edición - Administración de Recursos Humanos.
8. KOONT, Harold y colaboradores; Administración, 9na. Edición, México, Mc. Graw Hill, Año 1984.
9. Montana o Charnov - “Administración”.
10. Oswaldo Haro Haro-Curso práctico de Administración estratégica - Octubre 2007.
11. Richard d. Irwin - tercera impresión octubre 1989 - administración de los recursos humanos y personal.
12. Stonich, J. Paul, “Cómo implementar la estrategia” Editorial Instituto de Empresa, Año 2005.
13. Zapata, Pedro, Sánchez, Mercedes, “Introducción a la contabilidad y Documentos Mercantiles “, Quito, 2005.
14. Zapata, Pedro, Sánchez, Mercedes, “Contabilidad General “, Quinta Edición, Quito, 2005.

Páginas Web

15. <http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad>
16. http://www.cnv.gob.ve/site/glosario_terminos.php?letra=d

17. - <http://www.economia48.com/spa/d/politica-crediticia/politica-crediticia.htm>
18. http://www.ceime.net/siudel/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=43
19. <http://www.iae.edu.ar/PI/Areas/Paginas/PoliticaEmpresa.aspx>
20. <http://www.mujeraldia.com/tests/eres-pija/>
21. http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
22. <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>
23. <http://es.thefreedictionary.com/debilidades>">debilidad
24. <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
25. http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/
26. http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf
27. www.fundibeq.org
28. www.monografias.com
29. www.iess.gob.ec/site.php?content=292-quienes-somos

ANEXOS

ANEXO N° 1- Cuestionario levantamiento de Información Plan Estratégico.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
CAMPUS SANTO DOMINGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

Encuesta para el Personal del Departamento de Recursos Humanos.

Tema: Manejo administrativo en el departamento de Recursos Humano de la empresa SUNTRAC. S.A

Objetivo: Determinar la administración del talento humano de la empresa SUNTRAC

Indicaciones: Se solicita cordialmente contestar las preguntas abiertas y las preguntas cerradas responder con una (X).

8. 1. ¿Por medio de quien o que, medio de comunicación se enteró que estaban contratando personal en esta compañía?

Radial () Televisiva () Prensa () Otras ()

Si su respuesta es otras, detalle a continuación

2. Su contratación se dio mediante el proceso de:

Selección ()

Referencias ()

Amistades ()

2.1 Usted fue contratado por el departamento de:

Gerencia ()

Administración ()

Recursos Humanos ()

3. ¿Una vez contratado, recibió inducción y capacitación con relación al puesto o cargo a desempeñar?

SI () NO ()

3.1 ¿Cómo califica a la inducción y capacitación sobre el puesto a desempeñar recibida por la empresa?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

4. ¿Le explicaron claramente las condiciones, prohibiciones, recomendaciones y obligaciones que adquirirías con la compañía una vez contratado?

SI () NO ()

5. ¿Usted ha recibido capacitación, de la compañía?

SI () NO ()

5.1 ¿Con que frecuencia usted ha sido capacitado?

Mensual () Trimestral () Semestral () Anual ()

Cuando la ocasión lo amerite ()

¿Sobre qué temas?

6. ¿Ha recibido sugerencias por parte de tus superiores antes de realizar las tareas que se le hayan encomendado?

Nunca () Algunas veces () Casi siempre () Siempre ()

7. ¿Cómo califica la administración del departamento de Recursos humanos o Administrativo con relación a los servicios que presta?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

7.1 ¿En qué le gustaría que cambiara o mejorara este departamento?

Administración ()

Proceso de selección ()

Capacitación ()

ANEXO N° 2 - Entrevista levantamiento de Información Plan Estratégico.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
CAMPUS SANTO DOMINGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

Entrevista Para el Gerente General de la empresa SUNTRAC S.A.

Tema: Manejo administrativo en el departamento de Recursos Humano de la empresa SUNTRAC. S.A

Objetivo: Determinar la administración del talento humano de la empresa SUNTRAC

Indicaciones: Se solicita cordialmente contestar las preguntas abiertas y las preguntas cerradas responder con una (X).

1. ¿Existe un departamento que se encarga del control del personal?

SI () NO ()

2. ¿Qué tipo de difusión publicitaria usan para conseguir candidatos para el puesto vacante?

Radial () Televisiva () Prensa () Otras ()

Si su respuesta es otras, detalle a continuación

3. ¿Realizan entrevistas personales a los candidatos al puesto de trabajo?

SI () NO ()

4. ¿Establecen términos de trabajo?

SI () NO ()

5. ¿Mediante qué proceso de selección usted ingreso a laborar en la empresa?

Selección ()

Referencias ()

Amistades ()

6. ¿Realizan la respectiva suscripción del contrato de trabajo según la ley y en las dependencias establecidas?

SI () NO ()

7. ¿En dónde?

8. ¿Realizan el proceso de inducción y capacitación al personal contratado?

SI () NO ()

9. ¿Se delimitan las funciones y roles del personal?

SI () NO ()

10. ¿Realizan capacitaciones permanentes al personal?

SI () NO ()

11. ¿Sobre qué temas y cuantas veces al año?

12. ¿Existe una segregación adecuada de las tareas entre el departamento de R.R.HH y el Administrativo?

SI () NO ()

13. ¿Están bien definidas las funciones, actividades y roles que deben cumplir cada departamento?

SI () NO ()

14. ¿Se cumplen a cabalidad estas funciones o existe algún problema dentro de algún departamento?

SI () NO ()

15. ¿Existe rotación del personal por inestabilidad del mismo?

SI () NO ()

ANEXO N° 4- Formulario para Análisis de Puestos.

MAP N° 001	COMPañIA SUNTRAC S.A ANÁLISIS DEL PUESTO			
Área : _____ Fecha de revisión : _____ Hora: _____ Responsables : _____ _____ _____				
1. Nombre del puesto : _____ Descripción del puesto : _____ _____				
2. Ubicación (localización física, edificio, piso): _____ Departamento o Área : _____				
3. Jornada de trabajo: _____				
4. Horario de alimentación: _____				
5. Jefe inmediato superior: _____				
6. Reporta a: _____		Para: _____		
7. Puestos bajo su mando: _____				
8. Número de empleados en el puesto: _____ _____				
SEÑALE CON UNA (X)				
N°	Liste las actividades del puesto.	Diarias	Semanales	Mensuales
Firma del Comité	_____	Fecha Recepción:	_____	
Firma Autorización Gerente	_____	Fecha Recepción:	_____	

ANEXO N° 5- Formulario para Requerimiento del Puesto.

MRP N° 002	COMPañIA SUNTRAC S.A REQUERIMIENTOS DEL PUESTO		
P. 1/3			
<p>Área : _____</p> <p>Fecha : _____ Hora: _____</p> <p>Responsables : _____</p>			
1. Requisitos intelectuales para este puesto:			
a) Escolaridad:			
Primaria: _____			
Secundaria: _____			
Carrera técnica u Operacional (especificar): _____			
Profesional (especificar): _____			
Postgrado (especificar): _____			
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar): _____			

c) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
	Puesto: Área: Años:	Puesto: Área: Años:	Puesto: Área: Años:
d) Capacitación requerida: _____			

e) Iniciativa: _____			

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Autorizado por:		Fecha:	

MRP

N° 002

P. 2/3

COMPAÑIA SUNTRAC S.A

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

2. Esfuerzo.

a) Intelectual:

 %

b) Físico:

 %

3. Responsabilidad

Necesaria

Deseable

Operación de equipo, maquinaria y/o herramienta.

%

%

Uso de materiales

%

%

Trámites y procesos

%

%

Valores y/o equipo

%

%

En la dirección o supervisión de Personas.

%

%

¿Cuáles son las maquinarias o materiales que se utiliza en el trabajo y son responsabilidad del contratado? _____

4. Condiciones de trabajo

a) Ambiente:

Si

No

Observación

Iluminación

Emanaciones

Humedad

Grupal

Ventilación

Frío

Calor

Limpieza

Ruido

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

MRP
N° 002

P. 3/3

COMPAÑIA SUNTRAC S.A

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

b) Tipo de trabajo	100%	75%	50%	25%
Eventual				
Permanente				
Dentro de la empresa				
Fuera de la empresa				
Manejo de Equipo y Maquinaria				
Área técnica y operativa				
Área administrativa				
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
d) Manejo de personal	Experiencia	Sin experiencia	Observaciones	

Elaborado por:

Autorizado por:

GERENTE GENERAL

ANEXO N° 6- Solicitud de Requerimiento de personal.

S.D.P N° 001	COMPañIA SUNTRAC S.A		FECHA		
			AA	DD	M M
SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL					
AREA SOLICITANTE:			JEFE DEL DEPARTAMENTO:		
PUESTO VACANTE:					
NUEVOCARGO:					
Descripción del cargo a desarrollar: _____					
Objetivo del cargo: _____					
A.- VACANTES SOLICITADAS			Nivel Académico requerido:		
Cantidad de vacantes:			Especificar :		
Sexo	F	M	Especialidad:		
			Años de Experiencia:		
			Conocimientos Adicionales:		
			Idiomas:		
CAUSAS DEL REQUERIMIENTO					
Emisión			Recepción		
f. _____			f. _____		
Jefe del departamento			Nombre:		
Nombre:			Fecha Recepción:		
Revisado por:			Fecha:		
Autorizado por:			Fecha:		

ANEXO N° 7- Solicitud de Empleo.

COMPAÑIA SUNTRAC S.A					FOTO
SOLICITUD DE EMPLEO (SDE – N001) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
FECHA: _____					
A. DATOS PERSONALES					
Apellidos: _____			Cédula de Identidad: _____		
Nombres: _____					
Fecha Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Provincia	Cantón	Parroquia	Nacionalidad
Edad	Sexo	E-Mail			
DIRECCIÓN DOMICILIARIA					
Domicilio: ciudad	Sector	Calle	Número	# Teléfono	# Celular
Casa	Nombre del Arrendador (Si fuese necesario)	Dirección del Arrendador	# Teléfono	Arriendo	
Dirección completa de domicilio (con número de casa, transversal)- ADJUNTAR UN CROQUIS EN HOJA EN BLANCO / AL REVERSO. _____					
Teléfono 2 de referencia: 1.- _____ 2.- _____			Persona de Contacto/ Mensaje: _____		
Nro. Libreta Militar: _____		Ex - Militar-Policía Nr. Tarjeta: _____		Carnet Seguro Social _____ Licencia de Manejo(Tipo de Licencia): _____	
Peso: _____ Estatura: _____		Color de Ojos: _____ Cabello: _____		Tez: _____ Estado civil _____ # Cargas familiares _____	
Ha padecido alguna enfermedad? Cuál? _____					
Es alérgico a algún medicamento? Cuál? SI _____ NO _____					

B. INFORMACION FAMILIAR					
Nombres y Apellidos del cónyuge _____			Fecha en que contrajo matrimonio _____		
Fecha de Nacimiento	# Cedula	Discapacidad	Teléfono celular		
Cónyuge Trabaja SI _____ NO _____					
Lugar de trabajo _____		Dirección Trabajo Cónyuge _____			
Teléfono Oficina _____					
Nombres de Hijos/ Hijas	Edad	Fecha de Nacimiento	Nivel de Estudio		

Nombre del Padre		Nombre de la Madre		Dirección Actual		
Nombre de los Hermanos		Teléfono		Dirección		
Nombre de las personas que se puede notificar en caso de accidente						
Nombres y Apellidos		Parentesco		Dirección		Teléfono
C. INFORMACION ACADÉMICA						
Estudias?			Detalla la carrera que estas cursando			
SI _____ NO _____						
Detalla tu horario de estudios: _____						
D. DATOS PROFECIONALES						
Nivel de estudio _____						
Tiene planificado seguir estudiando?		Dónde?			Detalle horario:	
SI _____ NO _____		1. _____ 2. _____				
IDIOMAS				PORCENTAJE DE DOMINIO		
				Hablado	Escritura	Lectura
1.						
2.						
3.						
Profesión _____						
Conocimientos especiales _____						
EXPERIENCIA LABORAL						
Empresa o Institución (últimos 4 trabajos)	Nombre del supervisor	Puesto / Cargo	Desde / Hasta	Sueldo	Número de teléfonos	Motivo de salida
1.						
2.						
3.						
4.						
Tipo de Capacitaciones:						
Técnicas						
Motivacionales						
Profesionales						
Otras						
Especifique _____						
CURSOS DE CAPACITACIONES						
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN			N°. HORAS		

1.			
2.			
3.			
4.			
Dominio de paquetes informáticos(Word, Excel, Power Point, Adobe Acrobat) detalle en porcentaje por favor: _____			

Satisfacciones o Problemas más relevantes que tuvo en trabajos anteriores.			

Su última remuneración fue: U\$ _____		Aspiración salarial: U\$ _____	
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombres y apellidos	Parentesco	Dirección	Teléfonos
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Observaciones _____			

Nota aclaratoria:

Toda la información detallada en este formulario deberán tener su respaldo ya que serán debidamente estudiadas y verificadas por parte de la compañía SUNTRAC S.A, con la finalidad de conocer cuan reales es la información escrita por los aspirante, en caso de ser falsas serán debidamente anulados para el puesto.

FIRMA DEL SOLICITANTE

CI:

Fecha de Ingreso:			Fecha de Afiliación:		
_____	_____	_____	_____	_____	_____
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO

RESERVADO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
ANEXO 1: Croquis y demás documentos de ingreso:			SI _____	NO _____	
OBSERVACIONES: _____					

FECHA	_____	_____	_____	Nombre: _____	
	DIA	MES	AÑO	Firma Responsable: _____	
Fecha de Renovación: _____					
Elaborado por: _____					

ANEXO N° 8 – Formulario de Evaluación de la Hoja de Vida.

FEVS N° 001	COMPañIA SUNTRAC S.A				
FORMULARIO DE EVALUACIÓN HOJA DE VIDA-SOLISITUD DE EMPLEO					
Nombre del candidato : _____					
Fecha : _____					
DETALLE	CARACTERISTICAS	MARGEN DE PUNTOS	RESULTADO DE CALIFICACIONES		
			PUNTOS		
			Máximo	Mínimo	observación
Edad	18-25 años	10	20	10	
	26-40 años	20			
	40-64 años	15			
	65 años en adelante	5			
Características intelectuales	Primaria	5	20	10	
	Secundaria	10			
	Pregrado	15			
	Posgrado, maestría	20			
Conocimientos Adicionales	Actividad no relacionada al puesto	5	10	5	
	Actividad relacionada al puesto	10			
Seminarios	No realizo	5	15	5	
	Seminarios en relación al puesto	15			
	Seminarios no relacionados al puesto.	10			
Experiencia en cargos similares	Menores a 1 año	5	20	10	
	De 1 a 1.5 año	10			
	De 2 a 3 años	15			
	De 3 años en adelante	20			
Experiencia en otros cargos	Menores a 1 año	5	15	A considerar	A considerar
	De 2 a 3 años	10			
	DE 3 años en adelante	15			
TOTAL PUNTOS			100		
Nota: Estos valores se ajustan a las características necesarias del puesto.					
Elaborado por:	_____			Fecha:	_____
Autorizado por:	_____			Fecha:	_____

EQUIVALENCIAS DE CALIFICACIONES

IMPORTANCIA	VALOR	NOTAS
Excelente	5	81-100
Muy Bueno	4	67-80
Bueno	3	49-66
Deficiente	2	31-48
Indeficiente	1	25-30

ANEXO N° 10 – Formulario Registro de Entrevistas.

COMPAÑÍA SUNTRAC S.A																									
FORMULARIO PARA EL REGISTRO DE LA ENTREVISTA (FRE N°001)																									
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS																									
Fecha de la Entrevista:				Cargos a Ocupar:																					
DATOS PERSONALES		CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES						PAUTAS A CONSIDERAR																	
Apellidos y Nombres		Conocimientos Adquiridos						Titulo				Expresión / Contacto		Entrevista											
Edad								Logros Obtenidos						Agradable				Desagradable							
Fecha y Lugar de Nacimiento								Cursos realizados						Candidato											
Estado civil								Seminarios y talleres						Riqueza del vocabulario											
# Cargas familiares								Responsabilidad						Precisión											
Domicilio: ciudad		Conocimientos adicionales:						EXC		MB		B		DF		INDF		Concisión							
DATOS FAMILIARES		EXC		MB		B		DF		INDF		Idiomas													
Nivel Socio Económico																		Originalidad de expresiones							
Relaciones Familiares																		Valor Global del Lenguaje verbal							
Ingresos Familiares																		Se expresa							
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		EXC		MB		B		DF		INDF		BONIFICACIÓN													
Deportes																				Seguro		E inseguro			
Intereses																				Demuestra Liderazgo		SI		NO	
Actividades Sociales																				Creatividad		Responsabilidad			
																				Se Comunica adecuadamente					
																				Impacto General					
																				Comunicación no verbal		Cont			
																				Form					

Pasatiempos						Puntualidad						Gesticulación Facial		
						Gentil						Gesticulación con manos y brazos		
Observaciones:														
Nombres de Responsables de la Entrevista						Firma						HORA ENTREVISTA:		
						Firma						Inicio	Finalización	
						Firma								

EQUIVALENCIAS DE CALIFICACIONES

IMPORTANCIA	VALOR
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Deficiente	2
Indeficiente	1

Created with



download the free trial online at nitropdf.com/professional

ANEXO N° 11 – Pruebas de conocimiento.

**PRUEBA BASICA DE CONOCIMIENTOS CONTABLES PARA LAS
ASPIRANTES A AUXILIARES DE CONTABILIDAD**

1. Las cuentas que nacen y aumentan por el haber son cuentas:

- a. Activo y egreso
- b. Ingreso y Activo
- c. Pasivo e Ingreso

2. Escriba los tipos de cuentas que usted conoce y existen en contabilidad

- a) _____ b) _____
- c) _____ d) _____

3. Cuando se debita y acredita una cuenta?

4.Cuál es el sueldo Básico Unificado vigente?

5. Encierre la correcta ecuación contable esta es:

- a. $\text{Capital} = \text{Pasivo} - \text{Activo}$
- b. $\text{Activo} = \text{Pasivo} (\text{Interno} + \text{Externo})$
- c. $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$

6. Escriba los porcentajes de retención que usted conoce?

IVA

RENTA

7. Enumero los Formularios para la declaración de Impuestos que usted conoce.

8. En que fechas se pagan los siguientes beneficios?

Décimo tercer sueldo: _____

Décimo cuarto sueldo: _____

9. Escriba cuantas tarifas del IVA existen.

10. Escriba los elementos mínimos que deben tener los comprobantes de ventas para que sean tomados en consideración en las declaraciones de impuestos?

11. Escriba los comprobantes de venta que usted conoce:

12. Que es el RUC?

13. Cuando se debe actualizar el RUC?

14. Si mi número de RUC es 1716014124001 cuando debo hacer las declaraciones de IVA

15. Si soy una sociedad y hago la compra de mercadería gravada con 0% de IVA a una persona natural, ¿Cuáles son los porcentajes que debo retener por concepto de...?

IVA _____

Renta _____

PRUEBA PRÁCTICA PARA OCUPAR LA VACANTE DE SECRETARIA EJECUTIVA - RECEPCIONISTA

Estimada Solicitante; a continuación Usted encontrara el listado de las tareas prácticas a realizar. Cada una de las tareas tiene una calificación máxima de 5 puntos.

Para la calificación se tomara en cuenta, redacción, creatividad, expresión, comunicación y el tiempo que le tome desarrollar las tareas prácticas.

Buena Suerte.

1. Realice una “CONVOCATORIA A MIEMBROS DEL COMITE PARA UNA REUNION EXTRAORDINARIA” en la que se topara el siguiente orden del día:
 - a. Análisis y Aprobación de Estrategias para mejorar el proceso de contratación.
Hora: 19H30 Fecha: lunes 10 de Septiembre. Lugar: Oficinas de la Compañía.

2. Realice un Oficio en el que se solicita audiencia para el Gerente de la Compañía y sus Asesores con la Alcaldesa de Santo Domingo, para tratar sobre temas relacionados a la actividad económica que desempeña la empresa (ofrecer el servicio).

3. Realice un Oficio de felicitación dirigido al Sr. Ingeniero Joaquín Bustamante por su nombramiento como mejor empleado del año.

4. Realice una autorización para que el Sr. Marcelo Calderón retire del Banco Pichincha el estado de cuenta.

5. Realice un anuncio para poner en la cartelera los nombres de los seleccionados para recibir el curso de actualización tributaria a realizarse el día 15 de abril en el salón auditorio de la Cámara. Hora 19H00.

6. Corrija el texto entregado.

“Todos los documentos los firma el Gerente General; Ing. Civil Jorge Llerena Calderón”

ANEXO N° 13 – Contratos.

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

En la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, el día ____ del mes de ____ de 2012, celebran el presente contrato de trabajo, por una parte, la Compañía **SUNTRAC S.A**, a la que en adelante se denominará "la Compañía", representada por su Gerente General, señor **Jorge Llerena Calderón**, y, por otra parte, el/la señor/a _____ con CI: _____, por sus propios derechos, a quien en adelante se denominará "el funcionario", al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Objeto

El funcionario se compromete con la Compañía a prestar sus servicios personales a tiempo completo desempeñando las funciones de _____ a partir del día ____ de ____ del 2012 y acepta desempeñar dichas funciones en cualquiera de los departamentos o secciones a los que la Compañía le asigne.

SEGUNDA.- Duración

El presente contrato tiene un plazo de vigencia de un año contado a partir de la fecha de iniciación de labores señalada en la cláusula primera. Sin embargo, se establece un período de prueba de noventa días dentro del cual cualquiera de las partes lo podrá dar por terminado libremente.

TERCERA.- Obligaciones del funcionario

El funcionario se compromete a:

- a) Cumplir y someterse a las normas, disposiciones, reglamentos y órdenes que expidan o impartan la Compañía o sus personeros.
- b) Mantener un alto grado de profesionalismo, rendimiento y eficiencia en su trabajo.
- c) Emplear en el desempeño de su trabajo el cuidado y diligencia necesarios y responder hasta por culpa leve o negligencia.
- d) No revelar, divulgar o entregar a terceros, bajo ninguna circunstancia, los datos e informaciones de naturaleza confidencial que lleguen a su conocimiento en razón de su trabajo.
- e) No tener ni ejecutar otro trabajo que en cualquier forma interfiera o impida el fiel y cabal cumplimiento de las obligaciones que por medio de este contrato asume.
- f) Cuidar y mantener en debida forma los bienes, equipos, máquinas y útiles que le fueren entregados para la ejecución de sus labores, o estén a su cuidado y responsabilizarse por los daños así como por las pérdidas de dichos bienes.

CUARTA.- Remuneración

Por los servicios que preste el funcionario, la Compañía le pagará la suma de _____ **00 /100 (\$____.00)** así como todas las prestaciones sociales y laborales que por Ley le correspondan. De la remuneración que perciba el funcionario se deducirán los valores correspondientes a aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social e Impuesto a la Renta.

QUINTA.- Jornadas y horario

Su jornada y horario de trabajo serán los establecidos por la Compañía para todo su personal. No se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria por las funciones de confianza y dirección asignadas al funcionario. Por tanto, el horario del funcionario será el necesario para cumplir con dichas funciones, de acuerdo con los arts. 52 y 55 del Código del Trabajo.

SEXTA.- Confidencialidad

El funcionario se compromete y se obliga formalmente a guardar absoluta reserva, a no utilizar, divulgar o comunicar a terceros la información que con el carácter de confidencial o inédita obtenga en cumplimiento de este contrato, en particular, la depositada en el sistema de

información y en las bases de datos de la Compañía. Esta obligación subsistirá inclusive después de terminado este contrato de trabajo.

El funcionario se compromete, además, a guardar absoluta reserva y a no divulgar ni utilizar información confidencial de clientes de la Compañía que llegue a su conocimiento u obtenga en razón de su trabajo en la Compañía.

El funcionario conoce que la información confidencial a la que se refiere este compromiso incluye, sin limitarse a ello, cualquier información financiera, técnica, comercial, industrial, políticas, proyectos, prioridades, cronogramas de trabajo, sistemas tecnológicos, manuales, reglamentos, procedimientos, ideas, análisis, estrategias, datos, contratos, estadísticas, información de mercado, de servicios, de clientes, de proyectos o cualquier otra relacionada con las actividades de la Compañía.

El funcionario declara conocer que en caso de comprobarse divulgación de información confidencial de su parte que cause perjuicios a la Compañía, esta tendrá derecho, conforme lo establece el art. 310 del Código del Trabajo, a dar por concluido el contrato de trabajo sin necesidad de desahucio y sin perjuicio de las acciones civiles que por daños y perjuicios pueda iniciar y/o de las acciones penales correspondientes.

SÉPTIMA.- Propiedad Intelectual

Las partes acuerdan que el resultado de los trabajos y contenido de los documentos, cartas, informes, investigaciones y/o descubrimientos generados por el funcionario durante el desarrollo de su labor será de propiedad intelectual exclusiva de la Compañía. El funcionario renuncia a cualquier reclamo relacionado con la propiedad intelectual sobre ellos.

El funcionario se abstendrá de usar para su beneficio personal o en otros fines distintos a la ejecución de su trabajo, los nombres comerciales, las marcas de fábrica o de servicios, patentes, materiales, información impresa, escrita o incluida en medios magnéticos que sean de propiedad de la Compañía. Respetará los derechos de autor de la Compañía respecto a los referidos, nombre comercial, marcas, patentes, materiales e información. El funcionario no podrá reproducir parcial o totalmente los materiales o la información de la Compañía.

OCTAVA.- Terminación de Labores

El funcionario, al terminar su relación laboral por cualquier causa, deberá dejar al día su trabajo, presentará un informe escrito en el que detallará los asuntos pendientes a su cargo y entregará toda la documentación que tenga con motivo del ejercicio de sus funciones.

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

Para constancia de su conformidad con todas y cada una de las cláusulas precedentes, las partes suscriben el presente Contrato en tres ejemplares de igual contenido y valor.

Por la Compañía,

El funcionario,

Ing. Jorge Llerena Calderón
 C.I:

 C.I:

Inspector de Trabajo

CONTRATO DE TRABAJO EVENTUAL

Conste por el presente instrumento, el Contrato de Trabajo Eventual, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Comparecen a la suscripción de este instrumento, por una parte el señor Ing. **Jorge Llerena Calderón**, en calidad de Gerente General y Representante Legal de la Compañía SUNTRAC S.A, a quien se lo denominará **"EMPLEADOR"**; y, por otra la señorita (ra) _____, por sus propios derechos, portadora de la Cédula de Ciudadanía No. _____ a quien se la denominará **"LA EMPLEADA"**. Ciudadanos ecuatorianos, mayores de edad, hábiles y capaces para contratar y obligarse.

SEGUNDA.- La Compañía SUNTRAC, tiene como secretaria a la señora _____, a quien se le concederá su licencia por _____; de manera que se encontrará ausente y es necesario e imprescindible contratar otra persona que la reemplace.

TERCERA.- Con estos antecedentes, el señor Ing. **Jorge Llerena Calderón**, en la calidad de Gerente General y Representante Legal de la Compañía SUNTRAC S.A, contrata los servicios lícitos y personales de la señor (ra) _____, que los desempeñará de conformidad con la Ley, y a las órdenes e instrucciones que imparta el empleador o sus representantes.

CUARTA.- La Empleada se desempeñará en calidad de _____ de la Compañía SUNTRAC S.A y se compromete a prestar sus servicios en forma exclusiva para el empleador, para lo cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias. Su labor la realizará en las oficinas de la Institución ubicadas en la Calle _____ y _____ de la ciudad de santo Domingo de los Tsáchilas, Provincia de _____, en el horario de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, de Lunes a Viernes.

QUINTA.- La Empleada(o) recibirá como remuneración la suma de _____ MENSUALES, más los beneficios de Ley. Pago que se realizará previo los respectivos descuentos y retenciones que deban efectuarse.

SEXTA.- Este contrato, por ser eventual y por las circunstancias anteriormente señaladas, tendrá una duración máxima de _____ días, contados desde la fecha de suscripción; y, por tanto durante este período cualquiera de las dos partes podrán darlo por terminado libremente, sin lugar a indemnizaciones.

SÉPTIMA.- Si por las exigencias del trabajo a realizarse o por circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor, fuere necesario que la Empleada deba laborar sábados y / o domingos y / o feriados o en horas suplementarias que excedan de la jornada máxima diaria, y no se hubiere designado otro día o días para reponer los del descanso forzoso, las partes se someten a lo dispuesto en los Arts. 52 y 55 del Código del Trabajo. Para los efectos de esta cláusula se tomará en cuenta si las funciones que deba cumplir la Empleada son de confianza o de dirección, según el Art. 58 del mismo Código.

OCTAVA.- La Empleada se compromete a cumplir estrictamente con el horario de trabajo que se establezca, obligándose a asistir puntualmente. El Empleador, sólo por circunstancias debidamente justificadas, permitirá la inasistencia o el atraso de su Empleada para los inicios de sus labores, en un máximo de diez minutos mensuales acumulados; pasados los cuales, se descontará el tiempo no trabajado.

En caso de que las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de inasistencia al trabajo, o por abandono de éste equivalgan a media jornada diaria de trabajo o más, en el curso del mes, se descontará al trabajador un día de trabajo; en caso de que aquéllas circunstancias

completaran una jornada diaria o más, dentro del mes de trabajo, se descontará el tiempo no trabajado; reservándose el empleador la facultad de dar por terminadas las relaciones laborales de conformidad al Art. 172 del Código del Trabajo, cuando las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo, o por abandono de éste equivalgan a tres o más jornadas de trabajo

NOVENA.- El trabajador voluntariamente podrá recuperar el tiempo no laborado, haciéndolo luego de la jornada diaria o en días de descanso forzoso u obligatorio; razón por la cual el tiempo laborado en esta calidad y esos días no constituirán horas suplementarias o extraordinarias. Para el efecto se podrán de acuerdo previamente el trabajador y empleador.

DECIMA.- En caso de que por descuido, omisión o negligencia de la Empleada(o) se dañaren, destruyeren o perdieren máquinas, equipos, herramientas, materiales u otros, el empleador descontará de la remuneración el valor, arreglo o reposición, según el caso.

UNDÉCIMA.- En caso de que la Empleada(o) no cumpliera con sus obligaciones laborales, ya sean las previstas en el Código del Trabajo o en este Contrato, será sancionada(o), con el llamamiento verbal de atención, por escrito y hasta multarlo con un máximo del diez por ciento del salario mensual, de acuerdo a la gravedad del asunto; lo cual será comunicado a la Inspección del Trabajo; y de reincidir en sus incumplimientos se podrá dar por terminada automáticamente la relación laboral.

DECIMO SEGUNDA.- Los descubrimientos, invenciones, mejoras en los procedimientos, en los trabajos y resultados de las actividades de la Empleada(o), mientras preste sus servicios al empleador, quedarán en la propiedad exclusiva de éste, los cuales podrá patentarlos o registrarlos a su nombre.

DECIMO TERCERA.- Caso de controversias, las partes renuncian fuero y domicilio, y se someten a los jueces competentes de Santo Domingo de los Tsáchilas, y al trámite correspondiente.

DECIMO CUARTA.- Las partes aceptan el total contenido de las cláusulas que anteceden por estar efectuadas conforme a Derecho, a sus legítimos intereses y mutuas aspiraciones.

Para constancia lo firman en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas a ___ de _____ del 20__.

Por la Compañía,

El trabajador(a),

Ing. Jorge Llerena Calderón
GERENTE GENERAL
C.I:

EMPLEADO(A)
C.I:

Inspector de Trabajo

ANEXO N° 14 – Ficha características del compañero guía.

FCHC-G	COMPAÑÍA SUNTRAC S.A CARACTERÍSTICAS DEL COMPAÑERO GUÍA		
OBJETIVO DEL CARGO			
Brindar ayuda e instruir al nuevo empleado para que se familiarice con las actividades encomendadas y las herramientas que usara para el desempeño de estas actividades.			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO A DESARROLLAR			
<ul style="list-style-type: none"> - Enseñar al empleado nuevo el desarrollo de las actividades y roles encomendadas - Mostrar el uso de las herramientas proporcionadas para el desempeño de las actividades del nuevo integrante. - Proveer toda la información necesaria y requerida para el desenvolvimiento del empleado en sus funciones. - Informar al Gerente de la compañía el desenvolvimiento, desempeño y actitud del nuevo empleado. 			
CARACTERÍSTICAS A CONSIDERARA			
<ul style="list-style-type: none"> - Tener la suficiente experiencia y conocimientos en el área en que va a trabajar el nuevo empleado. - Mejor desenvolvimiento en las funciones que se le hallan encomendado. - Alto grado de responsabilidad que ha demostrado tener en relación al cargo que desempeña en la empresa - Poseer carisma y facilidad de socialización. - Predisposición valorada en relación a la actividad de guía del nuevo integrante - Ser leal, confiable y discreción en asuntos relacionados a la compañía - Informar sobre la misión y objetivos de la compañía. 			
Firma Jefe de RRHH		Fecha:	
Firma Autorización Gerente		Fecha:	

ANEXO N° 15 – Detalle de actividades realizadas por empleado nuevo

COMPAÑÍA SUNTRAC S.A									
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (CSC-A)									
Nombre del Empleado:									
Cargo:									
FECHA	JORNADA MATUTINA		JORNADA VESPERTINA		ACTIVIDADES REALIZADAS	OBSERVACIÓN	SUPERVISIÓN DIARIA (GUIA)		
	H. Entrada	H. Salida	H. Entrada	H. Salida					
							f.		
							f.		
							f.		
							f.		
							f.		
							f.		
							f.		
Reporte-Observación del Guía semanales									
Observación Jefe de área									
Revisado por Gerente		f. _____			Revisado por Jefe de RRHH		f. _____		

ANEXO N° 16 – Cronograma de evaluaciones por áreas.

COMPAÑÍA SUNTRAC S.A											
CRONOGRAMA DE EVALUACIONES POR AREAS (CSCE-PA)											
Descripción genérica:											
Áreas	Días					Fecha	Hora	Lugar	Se Aplico		FIRMA J. AREA
	L	M	M	J	V				SI	NO	
	1.										
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
Descripción analítica:											
Observaciones											
-											
JEFE DE RRHH						FECHA				f.	
APROBACIÓN GERENTE GENERAL						FECHA				f.	

COMPañÍA SUNTRAC S.A					
FICHA PARA ASENTAR NOTAS DE EVALUACIÓN DE SEMPEÑO					
PRUEBA PERIODICA					
NOMBRE DEL EVALUADO: _____					
CARGO: _____		DEPARTAMENTO: _____			
CIUDAD: _____		FECHA : _____			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____					
PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE: _____		HASTA: _____			
DEFINICIÓN DE CALIFICACIÓN:					
S	SOBRE SALIENTE	Excede los parámetros			
MB	MUY BUENO	Ocasionalmente excede los parámetros			
B	BUENO	Cumple normalmente los requerimientos			
R	REGULAR	Cumple medianamente con los requerimientos			
D	DEFICIENTE	No cumple con los requerimientos establecidos			
FACTORES A EVALUARSE					
	S	MB	B	R	D
Muestra tener conocimientos para desempeñar las funciones para las que fue contratado					
Tiene buena comunicación con su Jefe, comunica de sus labores realizadas					
Demuestra capacidad para aprender y generar nuevas técnicas en su trabajo:					
Es colaborador en situaciones nuevas y asume responsabilidades aun cuando estas no sean de su responsabilidad					
Coopera con soluciones creativas y eficientes con su Jefe y los clientes si este fuere el caso.					
Es responsable y cumple a tiempo con las tareas en comendadas.					
Colabora con sus compañeros y participa en las mejoras del Área y de la Empresa, es solidario con sus compañeros y los apoya en el trabajo					
Realiza sus labores de manera profesional, sin dejar influir el plano personal.					
QUE CONOCIMIENTOS AFINES AL PUESTO DE TRABAJO FALTAN EN EL EMPLEADO:					

COMENTARIOS: _____					

Recomienda que se mantenga la relación laboral?		SI		NO	
NOMBRE EVALUADOR: _____ FECHA: _____					
FIRMA EVALUADOR _____ f. _____					

ANEXO N° 18 – Capacitaciones requeridas por departamento.

COMPañÍA SUNTRAC S.A				
CAPACITACION REQUERIDA DE LAS AREAS(CSCR-A)				
Nombre del Responsable:				
Cargo:		Fecha		
Área evaluada:				
Nombre del Empleado	Cargo Desempeñado	Necesidades de conocimiento	Tipo de capacitación requerida	Observación
Firma del Responsable		f. _____		
Autorización Gerente General			Fecha	
Nombre		Firma	f. _____	

ANEXO N° 19 – Formato para el Cronograma de Planificación de Capacitaciones.

COMPAÑÍA SUNTRAC S.A																				
CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN PARA CAPACITACIONES(CSCP-C)																				
Nombre del Responsable:			CARGO:			FECHA:														
NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO QUE DESEMPEÑA	INTERNO	EXTERNO	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	HORARIO	PROGRAMADO	FECHA – MES / DIAS													
							mes-12			mes-12			mes-12							
						Estimado														
						Real														
						Estimado														
						Real														
						Estimado														
						Real														
						Estimado														
						Real														
						Estimado														
						Real														
						Estimado														
						Real														
						Estimado														
						Real														
						Estimado														
						Real														

ANEXO N° 20 – Formato para la lista de empleados hacer Capacitado.

COMPAÑÍA SUNTRAC S.A				
LISTA DE EMPLEADOS HACER CAPACITADO(CSLE-C)				
Nombre del Responsable :				
Cargo :			Fecha	
Nombre de la Capacitación :				
N°	Nombre del Empleado	Cargo Desempeñado	Área / Departamento	Necesidades de conocimiento
TOTAL				
Firma del Responsable		f. _____		
Autorización Gerente General			Fecha	
Nombre		Firma	f. _____	

ANEXO N° 21 – Evaluación para conocer la calidad de Capacitado recibida.

COMPAÑÍA SUNTRAC S.A				
FICHA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION(CSFE-C)				
<i>Nombre del Empleado</i>				
<i>Nombre de la Capacitación</i>				
<i>Lugar de la Capacitación</i>				
<i># de Horas</i>		<i>Fecha:</i>		
<i>Nombre del Capacitador</i>				
<i>Puntuación para la calificación de las preguntas:</i>				
<i>1 - Mala</i>	<i>2 - Regular</i>	<i>3 - Buena</i>	<i>4 - Muy Buena</i>	<i>5 - Excelente</i>
<i>Descripción</i>		<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>Puntuación</i>
• <i>El tema de la capacitación fue de su interés</i>				
• <i>Los sub-temas impartidos en la capacitación aportaron a sus conocimientos.</i>				
• <i>Los conocimientos adquiridos en la capacitación satisficieron sus necesidades</i>				
• <i>Los conocimientos adquiridos mejoraran su productividad en la empresa</i>				
• <i>El capacitador demostró tener fácil manejo del tema y suficientes conocimientos para dictar la capacitación</i>				
• <i>La metodología implementada por el capacitador era la apropiada para la ocasión</i>				
• <i>El material didáctico implementado para dictar la capacitación era el adecuado</i>				
• <i>Se cumplió con los puntos planificados (esquema del tema) de la capacitación</i>				
• <i>Existió relación entre los temas recibidos en la Capacitación con las necesidades detectada.</i>				
TOTAL PUNTOS				
<i>¿Qué tema le llamo más la atención?</i> _____				

Firma :		f. _____		
Observación del curso:				

