INSTITUTO TECNOLOGICO
"CORDILLERA"

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS- PERSONAL

DISEÑO ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, PARA OPTIMIZAR Y DESCENTRALIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA "OIBV" AGENCIA DE ADUANAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES, UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Proyecto previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos- personal.

Autora: Salazar Bustillos María Augusta

Tutor: Ing. Guillermo Bustamante

Quito- Octubre 2014

Declaratoria

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

…….

Maria Augusta Salazar B.

CC. 1707923718

Cesión de derechos

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante María Augusta Salazar Bustillos, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:**PRIMERA: ANTECEDENTE.- a)** El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Talento Humano-Personal , el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "DISEÑO ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, PARA OPTIMIZAR Y DESCENTRALIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA O.I.B.V. AGENCIA DE ADUANAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.", el cual incluye los lineamientos para la estructuración del Departamento de Talento Humano , con el desarrollo de las directrices suficientes, claras y viables , para lo cual se ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico

Cordillera se desarrolla la estructuración de un departamento de Talento Humano, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el programa de ordenador por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de ordenador por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública de la estructuración del departamento de Talento Humano ; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del proyecto presente ; d) Cualquier transformación o modificación al proyecto; e) La protección y registro de éste proyecto a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del presente proyecto; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 19 días del mes de Abril del dos mil trece.

f)_____ f)_____

C.C. Nº ***170792371-8*** Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CEDENTE **CESIONARIO**

Agradecimiento

Agradezco a la Instituto Tecnológico Superior Cordillera, por haberme ofrecido la oportunidad de prepararme y ser una profesional.

A mi familia, por ser el apoyo incondicional e importante dentro de mi preparación como esposa, madre y profesional.

Al Ingeniero, Guillermo Bustamante por ser la persona que supo guiar mi proyecto con esfuerzo y dedicación.

Dedicatoria

A mi Dios amado por ser mi fortaleza.

A mi hija por su eterna inspiración.

A mi esposo por su apoyo incondicional.

Índice General

Declaratoria i

Cesión de derechos ii

Agradecimiento vi

Dedicatoria vii

Índice General viii

Índice Tablas xi

Índice Figuras xiv

Índice Gráficos xv

Resumen ejecutivo xvi

Abstrac xvii

Introducción xviii

1 . Antecedentes 1

1.1 Contexto 1

1.2 Justificación 3

1.3 definición del problema 7

Definición del problema central 10

Capítulo II 13

2.1 Mapeo de involucrados 13

2.2 Matriz de análisis de involucrado 17

Capitulo III 21

3. Problemas y objetivos 21

Árbol de problemas: 21

Árbol de objetivos: 21

3.1 árbol de problemas 22

Análisis de causas y efectos 23

3.2 Árbol objetivos 26

Capítulo IV 28

4. Análisis de alternativas 28

Concepto 28

4.1 Matriz de análisis de alternativas 29

Análisis: 31

Matriz de alternativas 31

4.2 Análisis de impacto de los objetivos 33

4.3 Diagrama de estrategias 36

4.4 Matriz marco lógico 39

Capitulo v 46

Propuesta 46

5.1 Antecedentes 46

5.2 Descripción 50

5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta en la empresa oibv agencia de aduanas 53

Capítulo VI 178

6. Aspectos administrativos 178

6.1 Recursos 178

6.2 Presupuesto 181

Capítulo VII 185

7.Conclusiones y Recomendaciones 185

7.1 Conclusiones de proyecto 185

ANEXOS 190

Bibliografía 208

Índice Tablas

Tabla 1 Matriz "T" 10

Tabla 2 Valoración 11

Tabla 3 Matriz de análisis de involucrado 17

Tabla 4 Matriz de análisis de alternativas 29

Tabla 5 análisis de impacto de los objetivos 33

Tabla 6 Matriz marco lógico 39

Tabla 7 Prueba de Conocimiento y Capacidades 72

Tabla 8 Modelo de descripción de cargos 89

Tabla 9 Entrevista para analisis de cargos propuesta para la empresa oibv agencia de aduanas 93

Tabla 10 Organigrama actual empresa OIBV 99

Tabla 11 Plantilla del manual de funciones empresa OIBV agencia de aduanas 102

Tabla 12 Manual De Funciones Gerente General 104

Tabla 13 Manual de Funciones Secretaria Gerencia 106

Tabla 14 Manual de Funciones Asesor Estratégicos 108

Tabla 15 Manual de Funciones del Jefe Administrativo 110

Tabla 16 Manual de Funciones Secretaria Administrativa 112

Tabla 17 Manual de Funciones Asistente Dep. Administrativo 114

Tabla 18 Manual de Funciones Mensajero 116

Tabla 19 Manual de Funciones Recepcionista 118

Tabla 20 Manual de Funciones Personal de Limpieza 120

Tabla 21 Manual De Funciones Guardia 122

Tabla 22 Manual de Funciones Jefe Financiero 124

Tabla 23 Manual de Funciones Contador 126
Tabla 24 Manual de Funciones Jefe De Comercio Exterior 131
Tabla 25 Manual de Funciones Asistente Comercio Exterior 133
Tabla 26 Manual De Funciones Personal De Campo 135
Tabla 27 Manual de Funciones Jefe del Dep. Logística 137
Tabla 28 Manual de Funciones Asistente Logística Y Transporte 139
Tabla 29 Manual de Funciones Chofer Profesional.....141
Tabla 30 Manual de Funciones Jefe del Departamento de Talento Humano 143
Tabla 31 Manual de Funciones Asistente del Talento Humano 145
Tabla 32 Manual de funciones del gerente general.....148
Tabla 33 Evaluación de desempeño para la empresa OIBV Agencia de Aduanas..154
Tabla 34 Tabla de presupuestos proyecto 181
Tabla 35 Tabla de Presupuesto General.....182
Tabla 36 Rol de Pagos.....183
Tabla 37 Rol de Provisiones 183
Tabla 38 Cronograma de Actividades.....184
Tabla 39 Pregunta 1 194
Tabla 40 Pregunta 2 195
Tabla 41 Pregunta 3 196
Tabla 42 Pregunta 4 197
Tabla 43Pregunta 5 198
Tabla 44 Pregunta 6 199
Tabla 45 Pregunta 7 200
Tabla 46 Pregunta 8 201
Tabla 47 Pregunta 9 202

Tabla 48 Pregunta 10 203

Tabla 49 Pregunta 10 204

Tabla 50 Pregunta 12 205

Tabla 51 Pregunta 13 206

Tabla 52 Pregunta 14 207

Índice Figuras

Figura 1 Mapeo de involucrados....14
Figura 2 árbol de problemas....22
Figura 3 Árbol objetivos....26
Figura 4 Matriz de Alternativas....30
Figura 5 Diagrama de estrategias....36
Figura 6 Estructura....58
Figura 7 Flujo grama de Selección de Personal....73
Figura 8 Organigrama actual de la empresa OIBV....81
Figura 9 Puntos relevantes para la descripción del cargo....88

Índice Gráficos

Gráfico 1 Pregunta 1 194
Gráfico 2 Pregunta 2 195
Gráfico 4 Pregunta 3 196
Gráfico 5 Pregunta 4 197
Gráfico 6 Pregunta 5 198
Gráfico 7 Pregunta 6 199
Gráfico 8 Pregunta 7 200
Gráfico 9 Pregunta 8 201
Gráfico 10 Pregunta 9 202
Gráfico 11 Pregunta 10 203
Gráfico 12 Pregunta 11 204
Gráfico 13 Pregunta 12 205
Gráfico 14 Pregunta 13 206
Gráfico 15 Pregunta 14 207

Resumen ejecutivo

El presente proyecto se basó en los parámetros del marco lógico (MML) que permitió la identificación, priorización, formulación, planificación del mismo, guiado en un tipo de investigación I+d+I, a través de ellos se desarrolló la estructuración de un departamento de Talento Humano, con el afán de descentralizar el proceso administrativo en la empresa OIBV AGENCIA DE ADUANAS.

La carencia de un departamento de Talento Humano en la empresa como problemática central, conllevaba a la existencia de un sin números de inconvenientes por el manejo inadecuado de los subprocesos inherentes al TH, realizados por parte administrativa de OIBV Agencia de Aduanas.

La finalidad de éste proyecto es la misma estructuración del departamento, presentando de una manera viable los procesos que se deberán manejar para su futura implementación y así subsanar la problemática actual, consiguiendo dotar a la empresa una guía práctica del manejo la gestión de Talento Humano de una forma adecuada y de ésta forma contribuir al desarrollo competitivo y organizado que la empresa busca.

Abstrac

This project was based on the parameters of the logical framework (MML) that allowed the identification, prioritization, formulation, planning it, guided research on a type I + d + I, through them structuring a Human Resource department developed , in an effort to decentralize the administrative process in the company OIBV Customs Agency.

Lack of Human Resource department in the company as a central issue, entailed the existence of a number of problems without the improper handling of threads inherent TH, made by administrative part of OIBV Customs Agency.

The purpose of this project is the very structure of the department, presenting a feasible way of the processes should be managed for future implementation to address the current problem, getting the company to provide a practical guide to the management of Human Resource Management adequately and in this way contribute to the competitive development and organized the company seeks.

Introducción

Ante un entorno competitivo y globalizado dentro del cual se manejan las empresas en la actualidad, es importante recalcar que para su desarrollo el eje fundamental para direccionar su visión se fundamenta en la calidad de capital humano que posean, y en la importancia de una unidad o departamento que se encargue del seguimiento de los procesos adecuados para generar y fortalecer actitudes y aptitudes en la búsqueda de nuevas metas y estrategias que se enmarquen ante esta brecha de cambios mencionada.

Las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario en la mayoría de organizaciones debido a que siempre el recurso humano está

debajo de la parte financiera; es decir, lo que buscan es alcanzar un nivel de rentabilidad que les permita expandirse y desarrollarse en diversos campos, sin considerar que no es posible cumplirlos sino se cuenta con el recurso humano, que una vez que se involucra en el mundo de los negocios se transforma capital humano, un aporte indispensable para alcanzar resultados óptimos.

Empresas basadas en esta filosofía no muestran interés en crear e implementar un departamento que se encargue de monitorear una adecuada gestión administrativa, por lo cual el factor humano y el dinero debería manejarse en un entorno de equidad total ya que ambas partes son necesarias para el logro de metas y objetivos empresariales.

El departamento de Recursos Humanos o Talento Humano dentro de su rol, no solamente se enfoca en reclutar al personal idóneo en base a competencias, sino que además de contratarlo, inducirlo, protegerlo, está a cargo de la salud ocupacional, creación de un ambiente laboral favorable, procesos de evaluación, creación de planes de desarrollo y capacitación, compensaciones y beneficios, puntos trascendentales para que este factor totalmente

irremplazable pueda aportar en la obtención de resultados satisfactorios en beneficio de la empresa y de los trabajadores como tal.

Dentro de los objetivos principales para la creación de un departamento de Recursos Humanos se encuentran:

- Proveer a la empresa u organización de fuerza laboral eficiente y eficaz para alcanzar objetivos y dirigir de manera acertada los demás departamentos que se encuentran dentro de la misma.
- Proyectar los recursos humanos para lograr mayor crecimiento y desarrollo en niveles de productividad y calidad de vida.
- Desarrollar entornos organizacionales para la satisfacción plena del personal y sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

Para la agencia aduanera O.I.V.B, es importante brindar un servicio de calidad a sus clientes y demás empresas vinculadas externamente para el complemento de su gestión en importaciones y exportaciones. Por ello desde el plano de un mejoramiento continuo se ha visto la necesidad de crear dicho departamento con la finalidad de desarrollar fortalezas y mejorar la competitividad de su personal.

A través de la metodología de proyectos de acuerdo con la SENECYT la presente investigación se desarrolla a través de un I+D+I, orientado a presentar una propuesta viable y sostenible, a fin de que la Agencia aduanera O.I.B.V; pueda acogerla para mejorar su Gestión empresarial.

Capítulo I

1 . Antecedentes

1.1 Contexto

En la zona norte de la ciudad de Quito, se encuentra ubicada la oficina principal de la empresa "OIBV AGENCIA DE ADUANAS", la que lleva operando en el mercado nacional durante 26 años, brindando servicios de asesoría en Comercio Exterior, específicamente en importaciones/ exportaciones .

En un inicio sus servicios y operaciones se centralizaron en la ciudad de Quito, presentándose la necesidad de extender sus fronteras hacia otras provincias como Guayaquil, Tulcán y Huaquillas en el periodo 2001- 2005.

A través de los años al incrementarse su cartera de clientes, O.I.B.V. decide implementar el servicio de Logística y Transporte, adquiriendo tres unidades tipo tráiler, así logrando complementar sus servicios; es decir, desde el trámite, la

Importación de mercadería y el transporte al lugar designado, de ésta forma cerrando el círculo de servicio y consiguiendo la satisfacción de su clientela.

Durante el periodo 2013-2014 la empresa ha visto la necesidad de extenderse a otros lugares del país como Esmeraldas ; por el incremento de importaciones que arriban a este puerto; además por el movimiento comercial que se ha presentado actualmente en el aeropuerto de Latacunga y Tababela .

Esta agencia pretende abrir más oficinas / sucursales anexas que sirvan para mantener y mejorar la fluidez de procesos, lo que con lleva a la necesidad imperante de contratar talento humano para que de esta manera cumplan de manera óptima las expectativas de la empresa.

Si bien es cierto con todos los cambios políticos, económicos, tecnológicos , y sociales que el gobierno a cargo del presidente Rafael Correa ha ido propuesto se ha visto al comercio exterior limitado y confundido debido a la modificación constante de leyes aduanales, como el incremento a las tasas arancelarias, restricciones a ciertos productos, cupos limitantes , reestructuración y aplicación de normativas: ISO, INEN, OSHAS que lamentablemente antes tenían mayor relevancia, haciendo que los ecuatorianos seamos considerados como un país que aceptaba bajos estándares de calidad en productos importados.

En la actualidad el panorama del país es diferente y podemos encontrar productos de mejor calidad y seguros para el consumo humano. Con el cambio de la Matriz Productiva; considerado uno de los determinantes para la empresa, el hecho de incrementar e impulsarla producción nacional, abre brechas importantes para el

comercio exterior ayudando a las exportaciones ecuatorianas , este proceso inicializó de manera satisfactoria, pero a futuro si la producción nacional mejora en calidad y precios, puede alcanzar un nivel competitivo , entrando al proceso de globalización y aportando acertadamente a fin de que el comercio exterior ecuatoriano no perciba un decremento.

En la empresa OIBV Agencia de Aduanas, según los datos de las declaraciones presentadas al SRI se percibe un incremento de un 8% durante el periodo 2012- 2013 en sus ingresos totales brutos y con el incremento sustancioso de su cartera de clientes en un 7%, por lo cual ante dicha información es indispensable contar con un departamento de Talento Humano para poder cumplir con sus expectativas, planes y metas.

1.2 Justificación

Una de las mejores estrategias que la Organización puede aplicar es la administración adecuada de la gestión del Talento Humano. Toda empresa con planes de expansión se enfoca en la necesidad de contratar personal eficiente y productivo que genere una mejor condición laboral para alcanzar su visión.

Muchas veces la Administración del Talento Humano en la empresa es insuficiente para poder atender a un mayor contingente de trabajadores, así como el manejo adecuado de los procesos como: operaciones de reclutamiento,

remuneraciones de personal, capacitaciones, desarrollo de planes de carrera entre otros; debido a que la organización no cuenta con el personal necesario y debidamente capacitado para la realización de estas funciones.

Es importante denotar que la empresa OIBV Agencia de Aduanas, a través de los años que se ha desarrollado dentro del país, ha asignado los procesos del departamento de Talento Humano a la Gerencia Administrativa; contratando el servicio de un profesional en Psicología Industrial, para la corroboración de lo que el Gerente y sus encargados piensan del posible contratado, evidenciando así la carencia de personal especializado enfocado directamente a dichas funciones.

En los últimos cinco años la empresa OIBV, ha crecido significativamente, contando en la actualidad con 42 trabajadores a nivel nacional distribuidos en Quito, Guayaquil, Tulcán y Huaquillas. De ahí parte la necesidad de planificar la estructuración de un Departamento de Talento Humano, ante los obstáculos que se han presentado y que se exigen vencer.

En cuanto a la tecnología y demás actividades que provocan el aumento del número de empleados, se busca intensificar conocimientos, habilidades y destrezas, indispensables para mantener la competitividad y enmarcar el camino hacia el éxito organizacional.

Toda Organización irremediablemente depende del talento humano para operar, producir productos, atender a los clientes, cumpliendo así con sus necesidades, logrando ser competitivo dentro de los mercados y así alcanzar objetivos estratégicos propuestos por la empresa. Es decir, ninguna organización existiría sin la participación activa del personal, pues es el Talento Humano es el que da vida , dinamiza, impulsa, crea y hace posible la obtención de metas y éxitos empresariales.

En la actualidad toda empresa u organización se ha visto reflejada en cada uno de sus movimientos y acciones la importancia enorme que tiene el Talento Humano dentro de las mismas, basándonos en el concepto general dado por Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa constituye una organización social que utiliza una gran variedad de recursos tanto económicos como humanos, para alcanzar determinados objetivos".

Explicando este concepto, el autor determina que la empresa es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de cualquier ente dedicado a las actividades de producción o prestación de servicios, teniendo como fin la obtención de lucro o la atención de una necesidad social. (Idalberto Chiavenato, 2006).

Considerando esta premisa se puede deducir que sin el Talento Humano ninguna empresa podría surgir, por lo que es trascendente que el personal este prolijamente organizado.

Un personal correctamente seleccionado, contratado, manejado, motivado, representará el capital humano idóneo para la superación ,obtención de logros y metas empresariales; el Talento Humano será el eje fundamental del alcance de la competitividad, inmersión dentro de la globalización y el cumplimiento de estándares actuales exigidos por entes reguladores de los países en los que se desenvuelven.

De ahí radica la importancia de que toda empresa mantenga un esquema bien planteado y estructurado en lo que se refiere al manejo del Talento Humano.

La reglamentación actual del Ministerio de Relaciones Laborales exige que con la cantidad existente de trabajadores en la empresa OIBV Agencia de Aduanas ,por ley debe implementarse un Departamento de Talento Humano, para acatar el cumplimiento de leyes extensivas e ineludibles por parte del empleador y el respaldo pertinente que los empleados tienen como derecho.

La Empresa OIBV, no está al margen de esta realidad, aun sabiendo que tienen entre sus planes un proceso de expansión, lo que conlleva al incremento de personal, y lo complejo de su direccionamiento cuando no se cuenta con un Departamento dedicado exclusivamente a este fin.

1.3 Definición del problema

La empresa aduanera OIBV carece de un departamento de Talento Humano lo cual representa una debilidad, ya que la gestión administrativa que se maneja en la actualidad es deficiente, el hecho de que se requiera mayor personal en las diferentes unidades ubicadas alrededor de las provincias anteriormente mencionadas hace que se desprendan una serie de inconvenientes en los procesos que maneja.

En el entorno aduanero las leyes son estrictas y deben llevarse en forma correcta para gestionar las importaciones y exportaciones. Por ello es necesario contar con una unidad que se encargue de monitorear todas las actividades de la empresa y sobre todo el personal a cargo.

El personal dentro de la empresa es fundamental ya que son los que ejecutan todos los procesos. Y que de acuerdo a la ley es indispensable que una empresa posea dicho departamento en beneficio de los trabajadores que por derecho les compete.

El departamento de Talento Humano es el encargado de la toma de decisiones del personal, mantener una adecuada relación laboral es vital para alcanzar lo que la empresa se propone en el futuro. Ninguna organización es perfecta, usualmente se presentan conflictos laborales, que esta unidad debe manejar

acertadamente y en forma equitativa, llegando a establecer acuerdos que permitan el desarrollo de los procesos.

Otro de los problemas que se presentan debido a la carencia de un departamento de Talento Humano es el hecho de no tener definida y en forma clara la descripción de los diferentes puestos de trabajo. Esto se aplica para evitar que exista duplicación de funciones y determinar el rol de cada miembro de la empresa.

Un proceso importante que permite medir la calidad, eficiencia y eficacia del personal es la evaluación de desempeño, que actualmente en la empresa OIBV, no aplica ya que existe desinterés empresarial y de que en cierta forma ninguna persona ha propuesto su creación e implementación para la revisión de logros.

El no proporcionar información adecuada respecto a las funciones de cada persona en los diferentes departamentos y en la empresa representa una barrera ya que todo trabajador necesita informarse sobre la empresa y la manera en la que manejan los procesos de gestión aduanera en relación a importaciones y exportaciones.

A través de la matriz "T", un instrumento que nos permite analizar las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras que se originan del problema central, y que se constituye por la determinación de alternativas o posibles soluciones que contribuyan

a la realización del proyecto. Se podrá analizar en forma más visible el problema de gestión administrativa que presenta la empresa OIBV.

Definición del problema central

MATRIZ "T"

Tabla 1 MATRIZ "T"

ANÁLISIS FUERZAS T					
Situación Empeorada	**Situación Actual**				**Situación Mejorada**
Sistema de Gestión de Talento Humano deficiente	Carencia de un departamento de Talento Humano				Implementación de un departamento de Talento Humano eficiente
Fuerzas Impulsadoras	**I**	**PC**	**I**	**PC**	**Fuerzas Bloqueadoras**
Estructurar un departamento de Talento Humano	1	5	4	2	Estructura Organizacional tradicionalista
Determinar subprocesos de gestión de Talento Humano	2	5	4	3	Sistema de gestión empírico
Creación de un manual de funciones y perfiles	2	4	3	2	Delimitación y análisis de funciones incorrecto
Definir competencias requeridas	2	5	4	1	Delimitación y análisis de cargos deficiente
Diseñar modelos de evaluación de desempeño	1	4	4	2	Desinterés empresarial

Elaborado por: María Augusta Salazar

Análisis:

Para analizar la problemática representada en la matriz se ha considerado la siguiente valoración:

Tabla 2 VALORACIÓN

VALORACIÓN	
1	Bajo
2	Medio bajo
3	Medio
4	Medio Alto
5	Alto

De acuerdo a la realización y percepción de la misma, se puede determinar que la carencia de una estructura departamental de Talento Humano afecta de manera directa a la organización, ya que existen debilidades que repercuten en el proceso de gestión empresarial.

Una de las fuerzas impulsadoras es Diseñar estructuralmente el Departamento de Talento Humano, cuya intensidad actual es 1, con la presente investigación se pretende alcanzar un potencial de cambio en grado 5 cuya valoración es alta, esto conlleva la disminución de la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio en grado 2 equivalente a medio bajo.

Se puede decir que el aspecto más relevante dentro del proceso de estructuración de un departamento de Talento Humano es el diseño del mismo como tal, y que con su adecuada formación tomando en cuenta cada factor y proceso que lo compone se puede dar solución a las fuerzas bloqueadoras presentadas anteriormente, y que cada fuerza impulsadora va de acuerdo al objetivo del proyecto..

Como todo proyecto de investigación se pretende alcanzar por lo menos un 70% de mejora ante el problema percibido, de acuerdo a la matriz se puede mejorar en un 92% de potencial de cambio en relación a las fuerzas impulsadoras y en la fuerzas bloqueadoras un 76%.

El objetivo es crear e implementar un departamento de Talento Humano que se encargue del manejo y coordinación de un sistema de gestión administrativo efectivo para direccionar de mejor manera sus procesos. Ante el desarrollo de la matriz "T", es posible solucionar los diversos inconvenientes que la agencia aduanera OIBV, muestra en la actualidad.

Capítulo II

2.1 Mapeo de involucrados

Dentro de la Metodología del Marco Lógico, el mapeo de involucrados representa un instrumento que nos permite sistematizar y analizar los grupos, instituciones, departamentos, áreas, que se vinculan con el problema presentado, permitiendo la optimización de los beneficios sociales e institucionales y la limitación de impactos negativos del proyecto.

Además permite determinar el grado de cooperación o conflicto de las partes y el diseño de posibles estrategias en relación a al proyecto. (EDGAR ORTEGÓN, 2006)

Mapeo de involucrados

GRAFICO 1

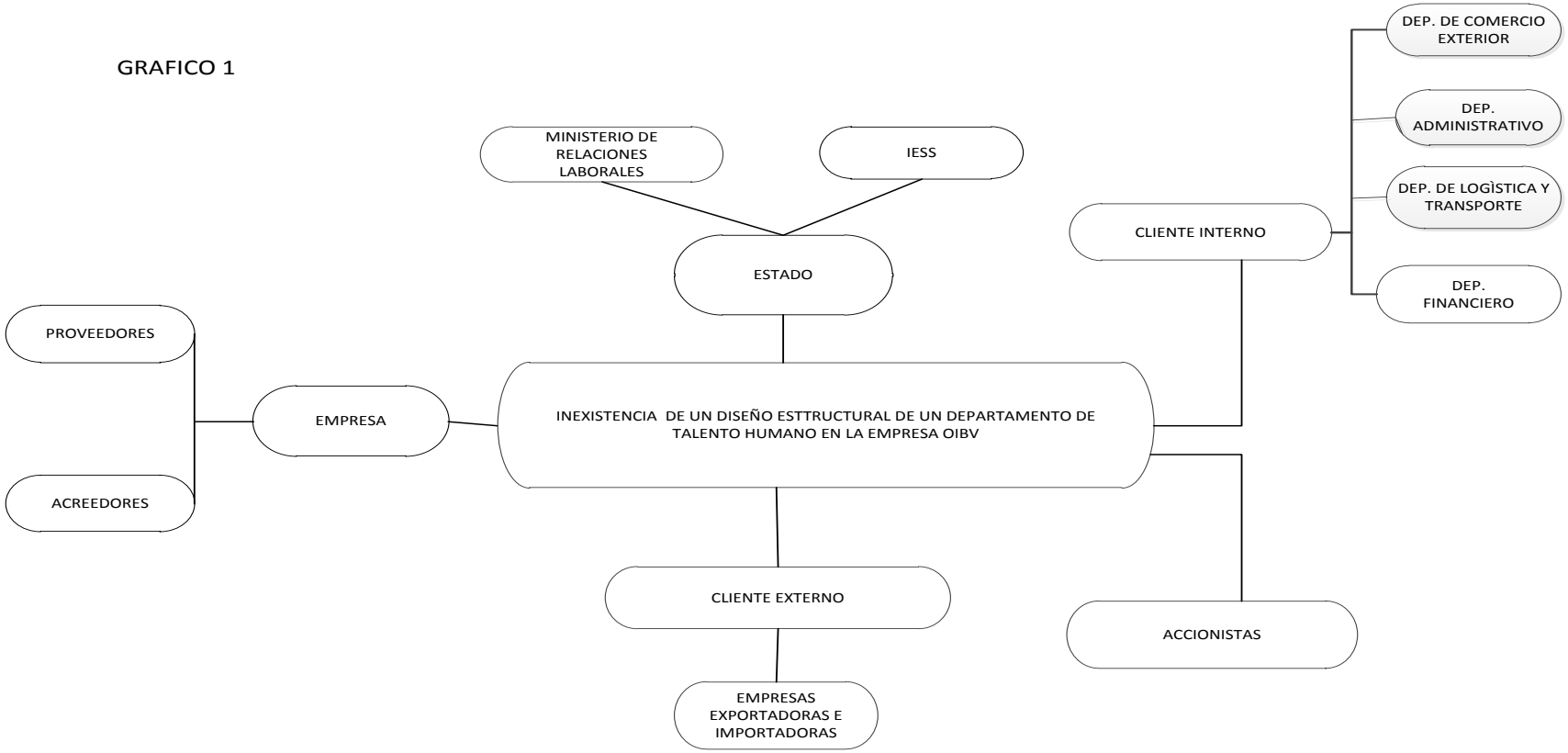


Figura 1 Mapeo de involucrados

Elaborado por: María Augusta Salazar

Análisis:

Para diseñar estructuralmente un departamento de Talento Humano es importante identificar los grupos y departamentos involucrados que son un factor clave para su desarrollo. En el grafico representado anteriormente podemos visualizar que dentro de las áreas involucradas directamente la conforman: la empresa, el cliente interno, el cliente externo, los accionistas de la agencia y el Estado..

El estado es parte primordial ya que de acuerdo al entorno empresarial, las leyes y el código de trabajo en conjunto con el Ministerio de Relaciones laborales y el IESS; decretan en sus doctrinas la existencia fundamental de este departamento en beneficio de los ciudadanos y el manejo adecuado de sistemas de gestión administrativa.

En cuanto al cliente externo, a través de la creación del departamento se busca gestionar y direccionar el proceso de importaciones y exportaciones de manera sistematizada y efectiva mediante el cual se desarrolle una mejor relación entre las empresas externas vinculadas con el rol de la agencia.

A través de esta propuesta se pretende de igual forma establecer dicha área en beneficio de los trabajadores de la empresa ya que su existencia aporta de manera significativa, por cuanto se pueden gestionar cada una de las actividades y el monitoreo de todos los miembros que la conforman.

El beneficio es totalmente colectivo ya que este departamento es pilar y mano derecha de los accionistas y gerentes para gestionar cualquier eventualidad y poder contratar proveedores adecuados

2.2 Matriz de análisis de involucrado

Tabla 3 Matriz de análisis de involucrado

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Empresa	Eficiencia en el Control del Manejo de Talento Humano. Disminución de índices de rotación de personal. Mayor productividad. Proceso de negociación efectivo con proveedores.	Descoordinación y desorganización Rotación de personal	Políticas y estrategias de gestión de Talento Humano. Organigrama de la empresa.	Incrementar los índices de competitividad . Adaptabilidad del TH hacia la cultura organizacional.	Relación entre proveedores y acreedores incorrectos. Multas y Sanciones por parte de entes reguladores.
Cliente Interno	Desarrollo empresarial Mejoramiento continuo en base a nuevos cambios estatales. Desarrollo de planes de carrera	Limitaciones en crecimiento empresarial Clima laboral desfavorable Proceso de capacitación deficiente. Determinación inadecuada de funciones	Elaboración de una manual de funciones Diseño de evaluaciones de desempeño Código laboral y de Seguridad Social	Definición correcta de cargos. Creación de un ambiente laboral satisfactorio Desarrollo de planes de carrera	Resistencia al cambio

Cliente externo	Fortalecer el Feed back en los procesos de servicio Obtener un servicio de calidad	Proceso de atención al cliente deficiente Cuellos de botella	Protocolo eficiente del servicio al cliente Leyes de protección al consumidor	Alcanzar niveles de eficiencia en calidad de servicios	Conflictos laborales
Estado	Formalizar el cumplimiento de leyes laborales	Resistencia al cambio Incumplimiento de leyes	Plan del buen vivir Constitución del Ecuador Código ministerio de relaciones laborales	Protección a los derechos del trabajador	Conflictos legales
Accionistas	Cumplimiento de objetivos y directrices de la empresa de acuerdo a su visión	Toma de decisiones deficiente Políticas direccionadas incorrectamente	Constitución del Ecuador Código laboral vigente Leyes IESS	Desarrollar liderazgo Generar mayor compromiso Mejorar la toma de decisiones efectiva	Filosofía empresarial deficiente

Elaborado por: María Augusta Salazar

Análisis:

Matriz de involucrados

A partir de la realización de matriz de involucrados, la cual se enfoca en la percepción del problema tomando en cuenta diferentes puntos de vista en relación con el problema central como principal involucrado y parte del escenario donde se desarrolla la presente investigación. Para la empresa aduanera OIBV el principal interés ante el problema percibido es alcanzar un nivel de eficiencia que permita mejorar el control y manejo del Talento Humano, ya que en la actualidad se ha percibido que existe descoordinación, desorganización y rotación de personal, lo que ha provocado que la relación entre proveedores, acreedores y cliente externo se vea un tanto afectada, incluso presentándose una serie de multas y sanciones por parte de los entes reguladores.

Para el cliente interno el principal interés ante el proyecto es tener una unidad que pueda monitorear todas las actividades y procesos de manera eficaz a fin de respetar los derechos que tienen los trabajadores. Se ha percibido que actualmente existe una determinación inadecuada de funciones lo cual repercute en los diferentes procesos que maneja la empresa; mostrando resistencia al cambio en relación a nuevas directrices y parámetros para reorganizar el trabajo.

En cuanto al Cliente externo su principal interés es obtener un servicio de calidad por parte de la empresa ya que se ha presentado una atención deficiente, generando incluso cuellos de botella, lo cual ha llevado a que la empresa enfrente conflictos laborales.

El principal interés en relación al Estado es formalizar el cumplimiento de leyes laborales a través de la aplicación de las mismas, respetando los derechos tanto los derechos tanto del empleador como de los trabajadores, ya que han existido falencias en práctica de lo que determinan los entes reguladores , conllevando a que se desprendan conflictos legales.

Para los accionistas el principal interés en relación al proyecto es encaminar al cumplimiento de la visión empresarial, a través de la formulación de nuevas directrices y objetivos, para alcanzar eficiencia y competitividad, ya que la toma de decisiones e implementación de políticas se ha manejado de manera deficiente, afectando así a la filosofía de la empresa aduanera OIBV.

Capitulo III

3. Problemas y objetivos

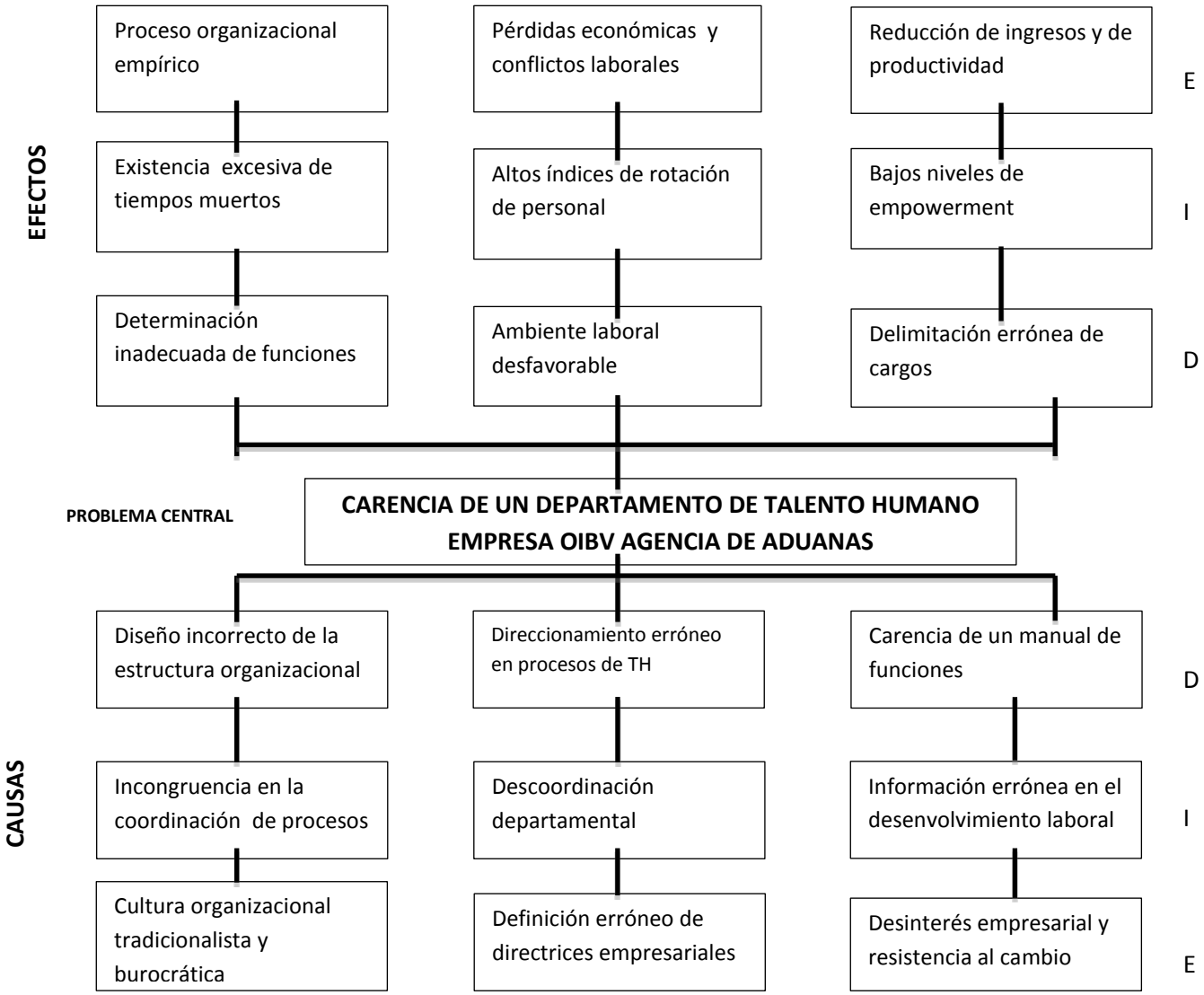
Árbol de problemas:

Es una herramienta que permite la identificación de causas y efectos en relación con el problema percibido, en el cual se enfoca la situación actual tomando en cuenta el aspecto estructural, directo e indirecto.

Árbol de objetivos:

Es la versión positiva del árbol de problema que permite determinar las áreas vinculadas a proyecto, visualizando los puntos negativos y positivos para general medios de solución.

3.1 Árbol de problemas



Elaborado por: María Augusta Salazar

Figura 2 árbol de problemas

Análisis de causas y efectos

Carencia de un departamento de talento humano

De acuerdo al árbol de problemas se puede percibir las causas y efectos que se desbordan del problema central; por lo cual se ha determinado que dentro de los principales se encuentran:

El diseño incorrecto de la estructura organizacional de la agencia aduanera O.I.V.B.- El hecho de no contar con un organigrama estructural correctamente diseñado, especificado y aprobado repercute en gran manera a la empresa ya que la especificación de cargos, funciones y departamentos parte del mismo. El carecer de un departamento de Talento Humano afecta desde el punto en que no existe dirección ni establecimieto de mejores directrices para gestionar el trabajo de manera eficiente. Este depratamento es pilar fundamental de la empresa por lo que esta a cargo del seguimiento de procesos y el personal. Dentro de una estructura empresarial debe crearse este deprtamento ya que no solo beneficia a la empresa sino a los empleados como tal.

El manejo de un esquema tradicionalista.- en la actualidad la agencia O.I.B.V, se maneja de manera tradicional y existe resistencia al cambio en el rediseño o estandarización de nuevos procesos de acuerdo a las diferentes áreas de la empresa.

Si bien es cierto esta causa, no permite que la empresa se desarrolle satisfactoriamente y que bloquea el hecho de generar nuevas propuestas para mejorar su gestión administrativa, desprendiendo una serie de conflictos laborales.

Proceso de contratación deficiente.- al implementar un departamento de Talento Humano se busca especificar cada proceso que lleva la empresa, incluso la contratación de proveedores los cuales son parte esencial de su rol aduanero, actualemente dicho proceso es deficiente ya que no existen parametros establecidos para contratar personal y es causa de problemas administrativos. La gerencia bajo un enfoque empírico es el área que maneja este proceso.

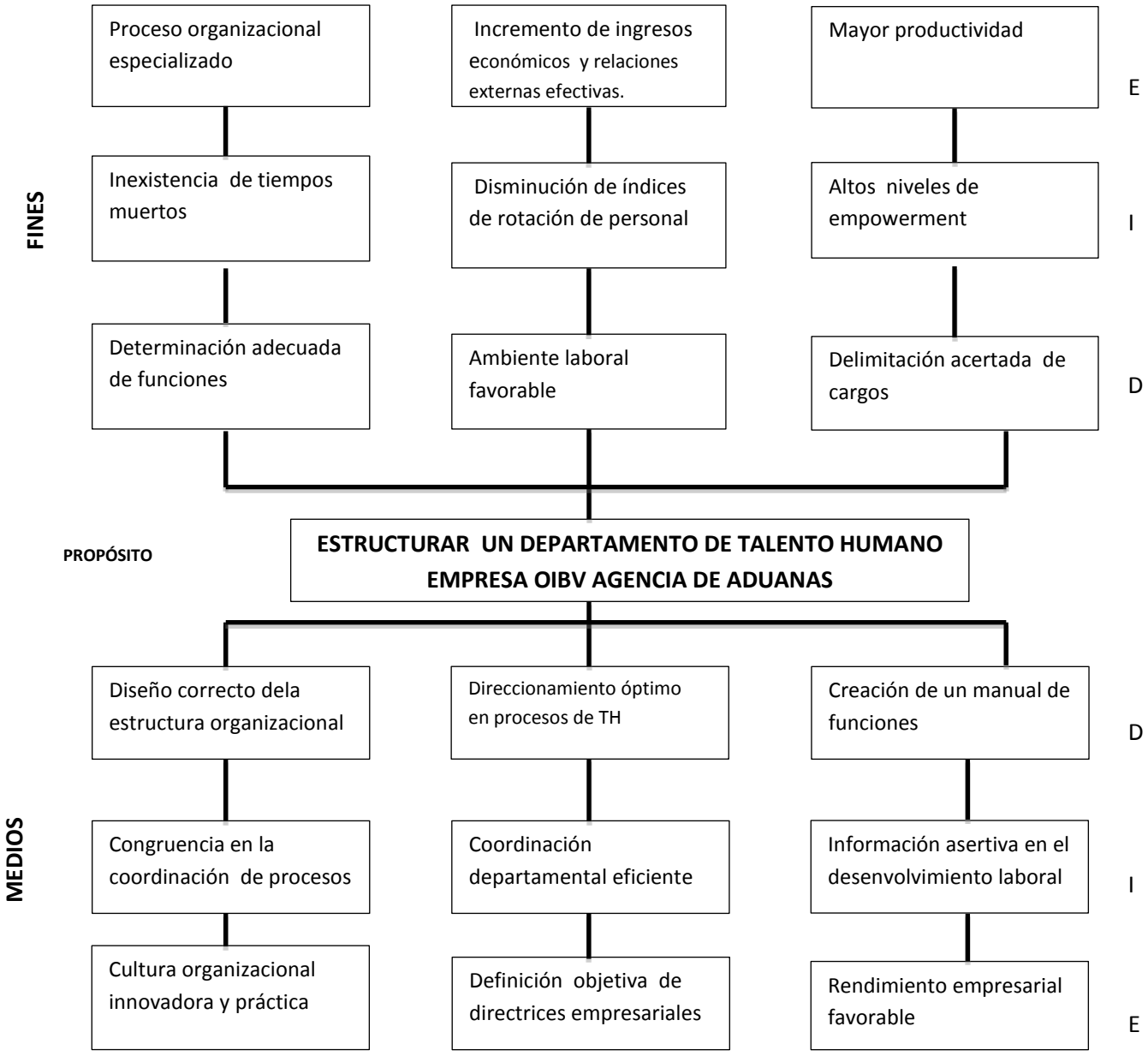
Además cabe recalcar que existen tiempos muertos ya que el hecho de no especificar el rol que cumple cada trabajador e incluso cada uno de los departamentos afecta de manera que no se ejecute a tiempo las actividades de la empresa.

Otra causa importante es el Direcccionamiento erróneo en procesos del Talento Humano, ya que al no poseer esa estructura departamental , el personal se encuentra descordinado, detotando así la falta de fluidéz entre departamentos, provocando un ambiente laboral desfavorable, presentando así alta rotación de personal , desembocando pérdidas económicas y conflictos laborales.

La carencia de un Manual de funciones afecta significativamente ya que al no tener especificado cada cargo y sus respectivas funciones , existe una delimitación erronea de cargos, creando hasta cierta forma confuciones y provocando el bajo nivel de empowerment; y sin este simplemente el personal no tomará las responsabilidad y el interés necesario , perdiendo significativamente el deseo de pertenencia a la empresa.

La resistencia al cambio representa una de las causas de gran peso , tomando en cuenta que la comunicación acertiva es escaza , no contribuye a que los empleados quieran someterse a las nuevas directrices, provocando retrocesos en la innovación y cambios que el mundo actual exige

3.2 Árbol objetivos



Elaborado por: María Augusta Salazar

Figura 3 Árbol objetivos

Análisis de medios y fines para estructurar un departamento de Talento Humano eficiente

Dentro del Árbol de Objetivos se han determinado los medios y fines relevantes que contribuirán e impulsarán a la realización de nuestro propósito, teniendo como uno de los principales medios el diseño correcto de la estructura organizacional , contribuyendo así a la determinación adecuada de funciones y a la descentralización de la gestión empresarial, transformando así a OIBV en una empresa adecuada a los lineamientos impuestos por los entes reguladores y convirtiéndola en una empresa organizada , presentado así una congruencia en procesos, una cultura innovadora, práctica y radicalmente trascendental.

Tomando en consideración el crecimiento que está teniendo la empresa, ajustándose así a los cambios imperantes en políticas económicas, regulatorias como la del código laboral, cambios de la matriz productiva y demás cambios; De ésta manera se pretende obtener fines tales como el empowerment empresarial, consiguiendo que el personal se sienta parte de la empresa, realizando sus actividades de manera responsable, teniendo una visión clara de lo que se quiere conseguir, su responsabilidad y a dónde se quiere llegar , logrando así mejorar sustancialmente los niveles de productividad.

Capítulo IV

4. Análisis de alternativas

Concepto

El análisis de alternativas consiste en identificar la sostenibilidad y viabilidad de un proyecto ya que el problema se enfoca a través de la percepción de diversos enfoques como: político, social, técnico, financiero lo cual permite determinar el impacto de los objetivos y de los medios o soluciones que se pueden plantear para mejorar el problema y desarrollar una propuesta satisfactoria.

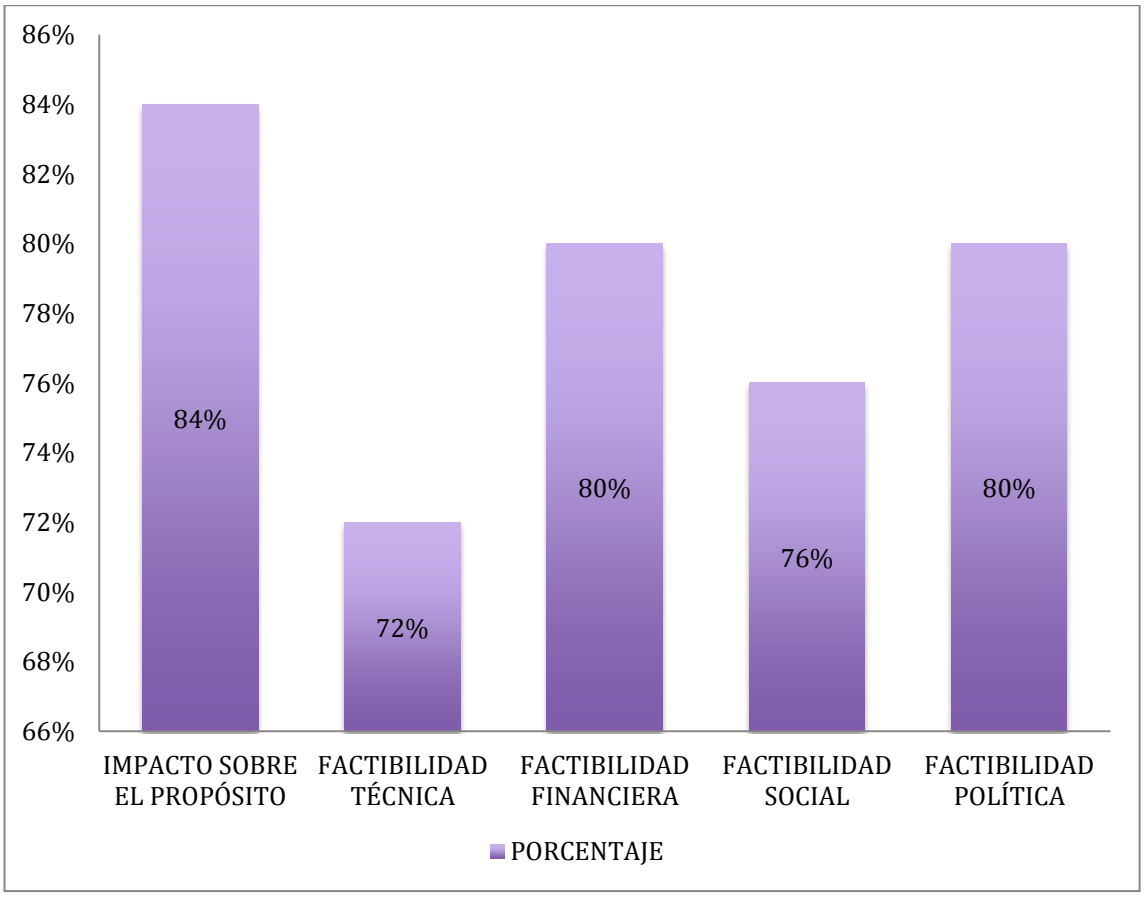
4.1 Matriz de análisis de alternativas

Tabla 4 Matriz de análisis de alternativas

OBJETIVOS	IMPÁCTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍAS
Estructurar un Departamento de Talento Humano eficiente	5	4	5	4	4	22	Alta
Crear un Manual de funciones	4	4	4	3	4	19	Media Alta
Disminuir rotación de personal	4	3	3	4	4	18	Media Alta
Mejorar índices de productividad	4	3	4	4	4	19	Media Alta
Optimización de recursos económicos	4	4	4	4	4	20	Media Alta
	21	18	20	19	20	98	

Elaborado por: María Augusta Salazar

Análisis matriz de alternativas



Elaborado por: María Augusta Salazar

Figura 4 MATRIZ DE ALTERNATIVAS

Análisis:

Matriz de alternativas

De acuerdo a la matriz de análisis de alternativas se puede determinar que el hecho de diseñar un departamento de Talento Humano beneficia de manera colectiva a la empresa y tomando en cuenta los principales objetivos, se obtiene un grado de impacto en dicho propósito de un 78,4 % lo cual representa una oportunidad satisfactoria para ejecutar esta acción.

En cuanto al impacto sobre el propósito, según el gráfico existe un 84% lo cual representa que es un proyecto que vale la pena ejecutar por que los beneficios son colectivos y se puede mejorar las situación de la empresa analizando cada uno de los objetivos expuestos en la matriz.

En relación a la factibilidad técnica, cabe recalcar que se cuentan con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, este enfoque se presenta en un 72%, satisfactorio.

De acuerdo a la factibilidad financiera luego de la realización del respectivo levantamiento de información se puede considerar que existe el apoyo de la empresa

para desarrollar la propuesta, el hecho de crear un departamento de Talento Humano debe considerarse como una inversión más no como un gasto. Según el grafico este se presenta en un 80%.

En relación a la factibilidad social, este proyecto es una oportunidad para desarrollarse en todo sentido ya que involucra mejora y sobre todo el bienestar de la empresa y de los trabajadores; por lo cual según los resultados representados en el gráfico existe un 76% que se puede considerar como satisfactorio.

Finalmente se enfoca el problema desde la perspectiva política, por lo cual se determinó un 80% que es una fortaleza y una oportunidad para la empresa y para el proyectista ya que de acuerdo a las leyes del país el trabajador es partes esencial del cambio de la matriz productiva y el plan del buen vivir; demanda mucho esfuerzo de las personas el que la empresa crezca y alcance un nivel de competitividad que permita a toda la ciudadanía valorar cada oportunidad y respetar derechos para que el Ecuador sea un país diferente.

En la actualidad se apela mucho el respaldo hacia los trabajadores, el hecho de crear un departamento de Talento humano para la empresa es un gran avance para alcanzar sus metas y su visión.

4.2 análisis de impacto de los objetivos

Tabla 5 análisis de impacto de los objetivos

	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPÁCTO DE GÉNERO	IMPÁCTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
OBJETIVOS	Los beneficios obtenidos son más altos que los costos	Mayor participación de hombres y mujeres	Beneficiar al entorno social	Responde a las necesidades prioritarias de la empresa	Apoyo de miembros de la empresa	22 Alta
	Se cuenta con los recursos necesarios	Incrementa el desarrollo de crecimiento personal y profesional	Beneficiar al clima laboral	Plasma las expectativas de la empresa	Fortalecer el manejo adecuado de TH	19 Media alta
	Se posee el respaldo de los accionistas y empleados	Crear una cultura de organización	Mejorar la salud de los trabajadores	Obtención de beneficios colectivos	Optimización de recursos	18 Media alta
	Cuenta con la infraestructura, equipo y tecnología necesaria	Establecer acuerdos laborales	Motivar al progreso laborar y personal	Genera liderazgo	Mayor seguridad y satisfacción laboral	19 Media alta
	Generar un clima laboral favorable, mejorando la calidad de vida	Re direccionar metas empresariales	Disminuye problemas en el manejo del personal	Elección de decisiones efectivas	Elevar índices de productividad	20 Media alta
	21	18	20	19	20	98

Elaborado por: María Augusta Salazar

Análisis de impacto de los objetivos

A través de la realización de ésta tabla podremos determinar la factibilidad de lograrse el propósito ya establecido en tablas anteriores, representándose al tomar en cuenta que los beneficios obtenidos son más elevados que los costos, esto nos indica que la estructuración del Departamento de TH en la Agencia de Aduanal OIBV será realmente viable, tomando en consideración que la inversión podrá incrementar la productividad de la empresa y mejorar considerablemente la gestión del talento humano , además es importante denotar que se cuenta con los recursos necesarios, trascendental para su desarrollo, de igual manera el hecho de contar con el absoluto respaldo de accionistas y empleados, contribuyendo así a su aplicación.

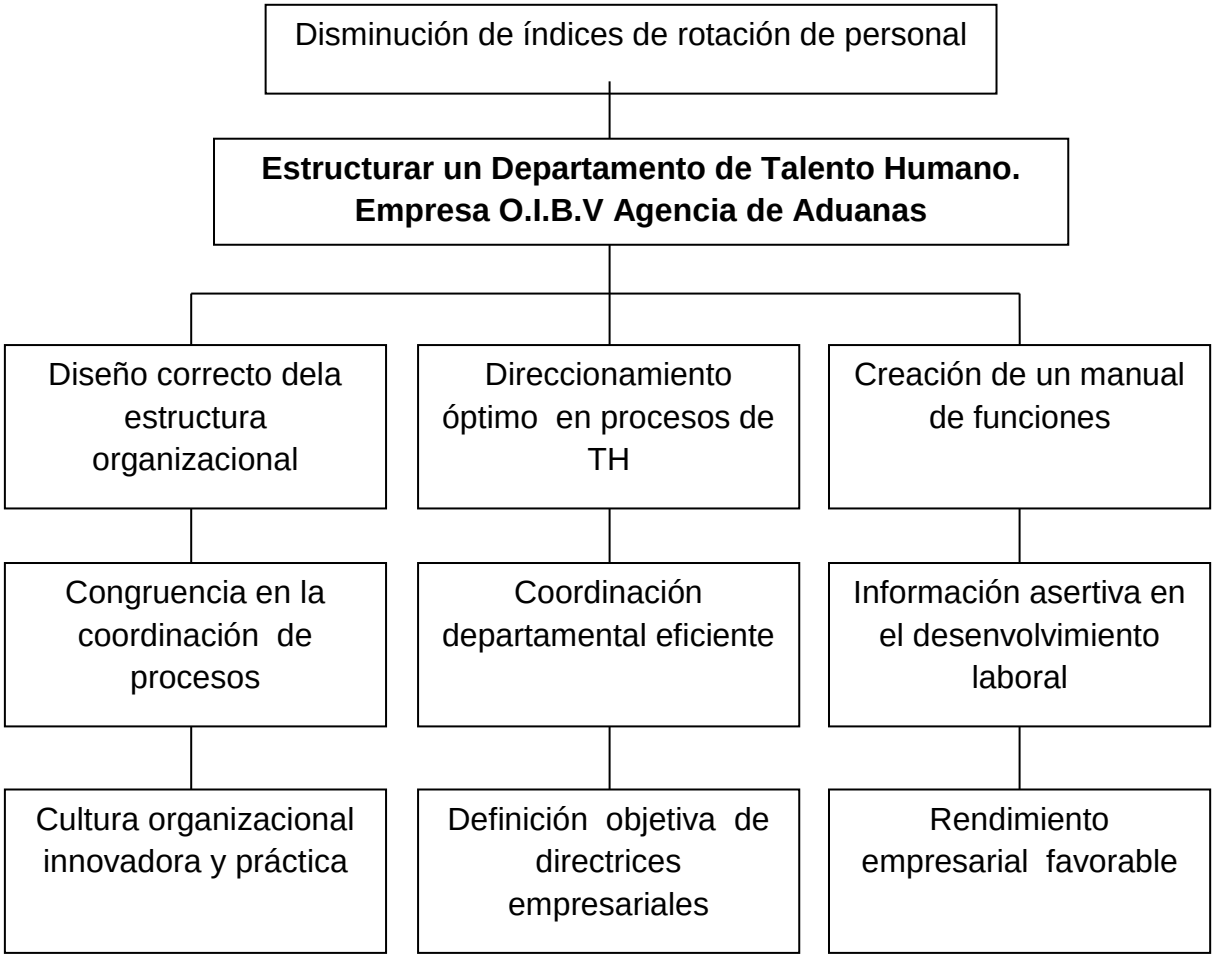
Para el desarrollo exitoso de cualquier proyecto el poseer la infraestructura, el equipo y tecnología necesarios representan una base significativa en su futura aplicación. Además de obtener como resultado el generar un clima laboral favorable, mejorando así la calidad de vida de sus integrantes.

El impacto de género nos indica que la participación del personal se elevará, demostrando que al empoderarse de sus cargos y funciones, logrando así sentirse realmente parte de la empresa, además con la creación de técnicas de evaluación y

planes de carrera se podrá conseguir incrementar el desarrollo del crecimiento personal y profesional de sus miembros. Llegando así a establecerse acuerdos laborales importante para disminuir la desvinculación del personal y bloqueo de posibles tropiezos con entes reguladores.

Es importante tomar en consideración la sostenibilidad que presenta dicho proyecto , teniendo como beneficio el apoyo de los miembros de la empresa, ya que han determinado la urgencia de la estructuración de un Departamento de TH, no solo por el incremento de personal, la constante modificación de leyes laborales , las exigencia de los entes reguladores y además el hecho de presentar la necesidad de un cambio en el manejo en la gestión de Talento Humano apremiante, han considerado que sin su implementación simplemente la Agencia Aduanal OIBV no lograría sus metas empresariales , ni la competitividad requerida.

4.3 Diagrama de estrategias



Elaborado por: María Augusta Salazar

Figura 5 Diagrama de estrategias

Análisis:

Las estrategias o puntos a trabajar para el desarrollo del presente proyecto de estructuración de un departamento de Talento humano consiste en analizar el objetivo principal del mismo, en este caso de acuerdo a lo expuesto en las matrices anteriores, el objetivo principal es lograr la disminución de índices de rotación de personal; este se ha constituido en un problema relevante que ha desencadenado una serie de irregularidades en la empresa aduanera O.I.B.V.

Para optimizar y descentralizar el proceso administrativo que lleva en a actualidad se han determinado las siguientes estrategias:

- Mejorar la estructura organizacional de la empresa.
- Coordinar y direccionar de mejor manera los procesos de acuerdo a cada área con la que cuenta la empresa y delegar responsabilidades.
- Crear un manual de funciones
- Re direccionar la cultura de la empresa hacia un entorno actual y objetivo de acuerdo al ámbito empresarial competitivo.
- Proveer de información y supervisión necesaria para establecer el control y ejecución de funciones de manera efectiva.

Según la percepción del proyectista se estima que con las estrategias presentadas puede solucionarse los problemas expuestos anteriormente de manera que la empresa apruebe y ejecute correctamente la propuesta para mejorar su gestión administrativa del manejo de personal y procesos aduaneros.

4.4 Matriz marco lógico

Tabla 6 Matriz marco lógico

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Claridad en el manejo de subprocesos del Talento Humano. Disminución de índices de rotación de personal. Mejorar niveles de empowerment. Inexistencia de tiempos muertos. Claridad de cargos y funciones	Proceso organizacional especializado. Incremento de ingresos económicos y relaciones externas efectivas. Mayor productividad	Elaboración de un inventario de Recursos Humanos Evaluaciones de desempeño Revisión del manual de procesos existente Requerimiento de informes continuos a cada área sobre el grado de cumplimiento de los objetivos. Análisis de la situación financiera de la empresa.	La agencia de aduanas O.I.B.V, plantea nuevas directrices para alcanzar una mejor organización y planificación de procesos de Talento Humano.
PROPÓSITO Estructurar un departamento de Talento Humano	Determinación adecuada de funciones. Ambiente laboral favorable. Delimitación acertada de cargos y funciones.	Por medio de la realización de un inventario de los recursos humanos, se podrá determinar la cantidad requerida y óptima para realizar proceso sin duplicar funciones a menos de que el proceso lo amerite. Una herramienta de verificación importante es la realización de evaluaciones de desempeño ya que se	La empresa necesita un departamento de Talento Humano que pueda controlar, planificar, Organizar, Evaluar, Contratar, entre otros; los procesos que maneja en la actualidad. A fin de mejorar sus gestión, alcanzar mayor productividad y competitividad empresarial.

		podrá identificar la eficiencia del personal y el grado de compromiso que tienen con el trabajo, además la verificación acertada de cargos; de esta manera a través de informes se podrá tomar decisiones. A través de la revisión del manual de procesos existente en la empresa se puede determinar la existencia de tiempos muertos y demás factores importantes que han estado afectando a la empresa. Un medio de verificación también constituye la supervisión a través del requerimiento de informes periódicos para conocer cómo se está manejando cada área de la empresa y si el departamento está mostrando resultados favorables. Por último es importante conocer la situación financiera de la empresa ya que se podrá analizar la existencia de pérdidas y ganancias que existen en la empresa o caso contrario formular estrategias para encaminar a la empresa hacia una mejor estabilidad.	
COMPONENTES Diseño correcto dela			

estructura organizacional. Direccionamiento óptimo en procesos de TH. Creación de un manual de funciones.	Procesos de reclutamiento, selección y contratación óptimos para disminuir la rotación de personal. Proceso de contratación y selección de personal deficiente reducido hasta en un 50%. Determinación y especificación adecuada de funciones de acuerdo al análisis adecuado de cargos. Delegación incorrecta de funciones reducida hasta en un 50%. Se logró que la empresa organice y planifique mejor sus actividades a través de un direccionamiento idóneo de los procesos de Talento Humano.	La empresa cuenta con capital necesario para invertir en la creación de un departamento de Talento Humano. Por medio de la realización de una encuesta se pudo determinar el adecuado direccionamiento de los procesos correspondientes a recursos humanos, por lo cual cabe mencionar que la empresa tiene una necesidad urgente de esta unidad. A través de los resultados obtenidos de la encuesta se pudo determinar que existe un direccionamiento de funciones erróneo, lo cual no permite que se alcancen los objetivos propuestos y existan conflictos laborales.	La perspectiva de la empresa es obtener un sistema adecuado para contratar personal de calidad.
ACTIVIDADES Estructurar un departamento de Talento Humano. Determinar subprocesos de gestión de Talento Humano. Analizar cargos y perfiles. Creación de un manual de funciones.	**PRESUPUESTO** Recurso tecnológico:1500,00 Sueldos y Beneficios:2944,04 Materiales de oficina: 181,45 Muebles de oficina:810,00 Manual de funciones y políticas:300,00	La Gerencia de la agencia de aduanas O.I.B.V, podrá determinar la capacidad de recursos que posea para poner en marcha el presente proyecto y analizar los costos y gastos respectivos.	**SUPUESTOS COMPONENTES** La agencia de aduanas O.I.B.V, aprueba la ejecución del proyecto del diseño estructural de un departamento de gestión del Talento Humano con la finalidad de optimizar y descentralizar el proceso administrativo del manejo eficiente del personal.

Crear políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal. Diseñar modelos de evaluación de desempeño. Establecer sueldos y beneficios de acuerdo a las leyes vigentes del país.	Evaluaciones de desempeño: 250,00 Entre otros.		

Elaborado por: María Augusta Salazar

Matriz marco lógico

Análisis:

Se puede catalogar a la matriz de marco lógico como una matriz de direccionamiento hacia el objetivo principal de desarrollo de la propuesta, dentro del cual se especifican los factores más relevantes para el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas en las matrices desarrolladas en los anteriores capítulos.

En relación al problema central, la finalidad de presente proyecto es combatir con la disminución de la rotación de personal cuyo principal indicador se basa en obtener mayor rentabilidad y productividad de manera que la empresa pueda surgir y evitar conflictos laborales. Los medios utilizados para verificar que exista una disminución de rotación de personal está constituida por un arduo seguimiento de los procesos actuales de la empresa, delegación de funciones estandarizada a través de manuales, y evaluaciones de desempeño.

Para la empresa los resultados obtenidos a través del análisis real de la situación en la que se encuentra la empresa es indispensable para tomar decisiones significativas y en cierta manera que permitan re direccionar su gestión

administrativa encaminándola hacia un entorno más competitivo y poco tradicionalista.

En relación al propósito cabe mencionar que a partir de los inconvenientes que ha presentado la empresa existe la necesidad urgente de la formación estructural de un departamento de Talento Humanos para establecer y organizar mejor las actividades y funciones que cumple cada trabajador y considerando los medios de verificación se pueden alcanzar resultados satisfactorios que permitirá a la empresa obtener un ambiente laboral favorable y sobre todo estabilidad económica, financiera y personal.

La constitución como tal de un departamento de Talento Humano beneficia de manera colectiva a la organización ya que se podrán manejar procesos bajo supervisión y de forma efectiva; sobre todo seleccionar y contratar personal capaz y suficiente para asumir nuevos desafíos.

Los componentes están relacionados directamente con los procesos, por lo cual a través de los resultados de la encuesta su pudo verificar la determinación inadecuada de funciones y actividades al momento de su ejecución, por lo cual es necesario la revisión del manual existente y la estructuración idónea de un manual que permita guiar a los empleados.

Cada una de las actividades estará representada en la propuesta, analizando y valorizando cada actividad importante de un departamento de Talento Humano. La estructuración del departamento está estipulada en un costo aproximado de 5985,49 dólares. Ante ésta perspectiva determinamos según fuentes del gerente general de la empresa que el esta inversión esta dentro del presupuesto de la empresa.

Capitulo v

Propuesta

"Estructurar un departamento de gestión de Talento Humano, para optimizar y descentralizar el proceso administrativo en la empresa OIBV, Agencia de Aduanas "

5.1 Antecedentes

La presente propuesta se ha planteado bajo la perspectiva que tiene la Empresa OIBV Agencia de Aduanas de innovación e instauración urgente de una gestión de Talento Humano planificada y organizada, sabiendo de antemano que sin la estructuración de un Departamento de Talento Humano la empresa no podría seguir creciendo ni consiguiendo sus metas organizacionales; según palabras de la Dr. Olga Inés Bustillos Viera, Gerente General y principal accionista, la empresa se

encontraba sin la dirección apropiada, cometiendo errores continuos en la gestión de talento humano y no conseguía manejar de una forma eficiente al personal, tomando en cuenta su crecimiento a nivel nacional y comprobando a través de la investigación realizada los problemas existentes, se vio en la necesidad imperante de buscar la estructuración de tal departamento .

Antes de presentar las bases de la propuesta es trascendental conocer la importancia que tiene la Administración del Talento Humano :

Importancia de la gestión de talento humano

La administración del Talento Humano es de mucha importancia para todas las áreas de una organización, ya que dependerá del capital humano para el desenvolvimiento de procesos, tiempos y estándares exigidos en un medio tan competitivo. Las organizaciones debe contar con herramientas necesarias para no cometer errores como se han estado presentando actualmente en la empresa O.I.B.V, Agencia de aduanas. En el mundo actual el nivel de rivalidad empresarial es tan elevado y está enfocado en la calidad total , por ende no se pueden cometer errores dentro de la toma de decisiones, como en los que se han estado incurriendo.

Dentro de los inconvenientes se puede determinar que la empresa O.I.B.V:

- Contrata a personal poco idóneo.
- Lleva un proceso organizacional empírico
- Existencia de bajos niveles de empowerment
- Carencia en la determinación adecuada de cargos y funciones
- Existe alta rotación de personal por desvinculación.
- Personal insatisfecho.
- Falta de compromiso.
- Aplicación incorrecta de leyes vigentes del país.
- Improductividad.

Factores principales para considerar una buena calidad de vida laboral en la empresa OIBV agencia de aduanas

- Trabajo digno.
- Respetables condiciones laborales.
- Manejo de pagos y prestaciones efectivo.
- Estabilidad laboral.
- Supervisión eficiente y capacitada.
- Crecimiento Laboral
- Oportunidades de desarrollo en la empresa.
- Ambiente laboral favorable.
- Seguridad
- Equidad.

Funciones de la administración del talento humano

La administración del Talento Humano implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación de trabajo, dentro de las cuales se encuentran

- Reclutar y seleccionar, contratar, inducir al personal
- Mantener una relación legal y contractual.
- Capacitar y formar al personal
- Contribuir al desarrollo de capacidades y competencias de acuerdo al rol del empleado.
- Desarrollar planes de carrera
- Evaluar el desempeño
- Dirigir compensaciones y beneficios
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.

  Despedir personal. (Chiavenato I. , 2006)

Ubicación del área de Talento Humano dentro de la empresa aduanera O.I.B.V

En la Empresa Aduanera O.I.B.V, la gerencia es el área que estaba encargada del manejo del personal, haciéndolo de manera empírica demostrando así la inexistencia de un Departamento de Talento Humano y así la necesidad de su pronta estructuración.

5.2 Descripción

Metodología que propone como solución

Hemos utilizado algunos tipos de investigación para la realización del presente proyecto , los cuales hemos considerado los más apropiados para el direccionamiento y desarrollo del tema:

Tipos de investigación

Descriptiva

Mediante esta investigación podremos describir, especificar y analizar las características, es decir identificar las áreas de los sub procesos de gestión de Talento humano, como : selección, contratación y demás temas relativos al manejo de personal, esta descripción se la direccionará de tal manera que se conozca todas las falencias y procesos a seguir dentro de la administración de Talento Humano.

Observacional

Este tipo de investigación observa directamente la situación actual de la empresa , es decir la forma de manejo de la gestión del Talento Humano, sus falencias y fortalezas, a través de éste método hemos podido prácticamente desarrollar el primer capítulo de las matrices entre ellas la de problemas, estrategias

y demás lineamientos actuales de la empresa OIBV AGENCIA DE ADUANAS , se ha visto las fricciones internas que hay entre empleados, funcionarios y directivos.

Bibliográfica

Es la que basará en la constante indagación que se realizará con el apoyo de fuentes de información , entre los cuales se han empleado como textos, libros, documentos escritos, manuales y entre otros.

De campo

La investigación de campo fue esencial ya que sustento el investigar el accionar diario de los integrantes de la empresa OIBV, con respecto al proceso de la administración del personal , puesto que al no existir este departamento en su mayoría desconocen la correcta gestión del manejo de Talento Humano.

Exploratoria

Este tipo de investigación " Es el diseño de la investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y compresión del problema que enfrenta el investigador" (Malhotra.2008,).

En este caso nos servirán para aumentar el grado de familiaridad con los fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de

llevar a cabo una investigación del contexto particular de la vida real. En éste caso en particular con la aplicación de encuesta y entrevistas.

Métodos de la investigación

La metodología que se van a usar en la investigación, para poder establecer el conocimiento y determinar el desarrollo del proyecto son las siguientes:

Método inductivo

En éste método se parte de lo particular a lo general , es ideal para lograr principios y así poder aplicar tal método.

Es aquel método que se inicia con la plena observación de fenómenos particulares en la empresa OIBV Agencia de Aduanas , para poder llegar al conocimiento claro del problema. Es decir la observación de los diferentes comportamientos y desenvolvimiento del Talento Humano para de ésta forma poder dar soluciones concretas, es decir dar como solución la estructuración del Departamento del Talento Humano.

Método deductivo

Este método va de lo general a lo particular, expone conceptos para extraer

conceptos y consecuencias.

Esta constituye la continuación del método anterior, ya que aquí reinicia un análisis exhaustivo del conocimiento adquirido en la observación, para de ésta forma llegar a hechos particulares. Es decir con el análisis de identificación de los diferentes problema de la Empresa OIBV , se realizará un Manual de Funciones y cargos para todos los departamentos que conforma
el organigrama de la organización.

5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta en la empresa OIBV agencia de aduanas

Ante la tendencia y responsabilidad de generar procesos de gestión de calidad para asegurar la optimización del manejo eficiente del Talento Humano , es necesario contar con el personal capacitado e idóneo que cumpla y se vea comprometido de manera leal con la empresa. De la misma manera ,cada integrante de este capital humano deberá estar consciente de la importancia de su labor dentro de la organización , ya que representan el eje central de la gran estructura administrativa.

Para poder administrar de forma óptima el personal se requerirán procesos y herramientas que serán la base fundamental de la estructuración de un departamento

de Talento Humano, por lo que a través de este proyecto se propone la estructuración viable de procesos para:

- La Integración del Talento Humano
- Procesos para la organización del Talento Humano
- Procesos de desarrollo del Talento Humano
- Procesos de retención del Talento Humano

A través del desarrollo de los mismos, basándose en las carencias y problemas ya antes demostrados, se diseñarán políticas que complementen el manejo de estos procesos , tomando en consideración lo evocado por Lloyd Byars en su obra "Gestión de Recursos Humanos ", proponiendo que "La Administración de personal es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativas y dotados de debilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales y materiales que carecen de vida propia " (Lloayd, B, Gestión de Recursos Humanos, p11). Tomando en cuenta esta premisa todos y cada uno de los vínculos de la propuesta serán direccionados en la concepción de bases de objetividad, protección, cumplimiento, equidad y desarrollo organizacional competitivo en los que como prioridad se verán inmersos el capital humano de la empresa OIBV.

Dentro propuesta para la estructuración del Departamento del Talento Humano en la Empresa OIBV AGENCIA DE ADUANAS se desarrollará:

- La filosofía departamental:

  Misión

  Visión

  Objetivos
- Organigrama Estructural
- Desarrollo de los procesos para la estructuración del Departamento de Talento Humano.
- Políticas del Departamento del Talento Humano.
- Manual de Funciones
- Evaluaciones de Desempeño aplicables a realidad de la empresa.

Filosofía del departamento de Talento Humano

Misión

Garantizar a través de la estructuración departamental el manejo idóneo, y eficiente del Talento humano mediante acciones de modernización, integración, medición del desempeño , capacitación, innovación; buscando de ésta manera mejorar la inclusión, la participación, la productividad y la calidad en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Visión

Colaborar con el resto de la organización en aras del desarrollo de un sistema eficiente en el manejo del Talento Humano , basado en valores de equidad, respeto, compromiso y honestidad, mediante la administración moderna, ética y estratégica del capital humano.

Objetivos de la estructuración del departamento de Talento Humano

Los objetivos que se tiene al estructurar este departamento son:

- Aportar a un diseño correcto de la estructura Organizacional
- Proporcionar las herramientas suficientes que sirvan de lineamiento para la gestión óptima del Talento Humano
- Mejorar la calidad del talento humano
- Mantener paramentos claros de cargos y funciones (Manual de Funciones)
- Crear, mantener y desarrollar condiciones laborables óptimas
- Elevar los niveles de empowermet
- Evaluar al personal para su capacitación y crecimiento
- Conseguir mayor productividad
- Mantener una relación adecuada con los órganos reguladores.

Además planteando el siguiente organigrama para proyectar como estaría implementado en la estructura de Departamento de Talento Humano dentro de la empresa OIBV.

Organigrama propuesto para la empresa OIBV

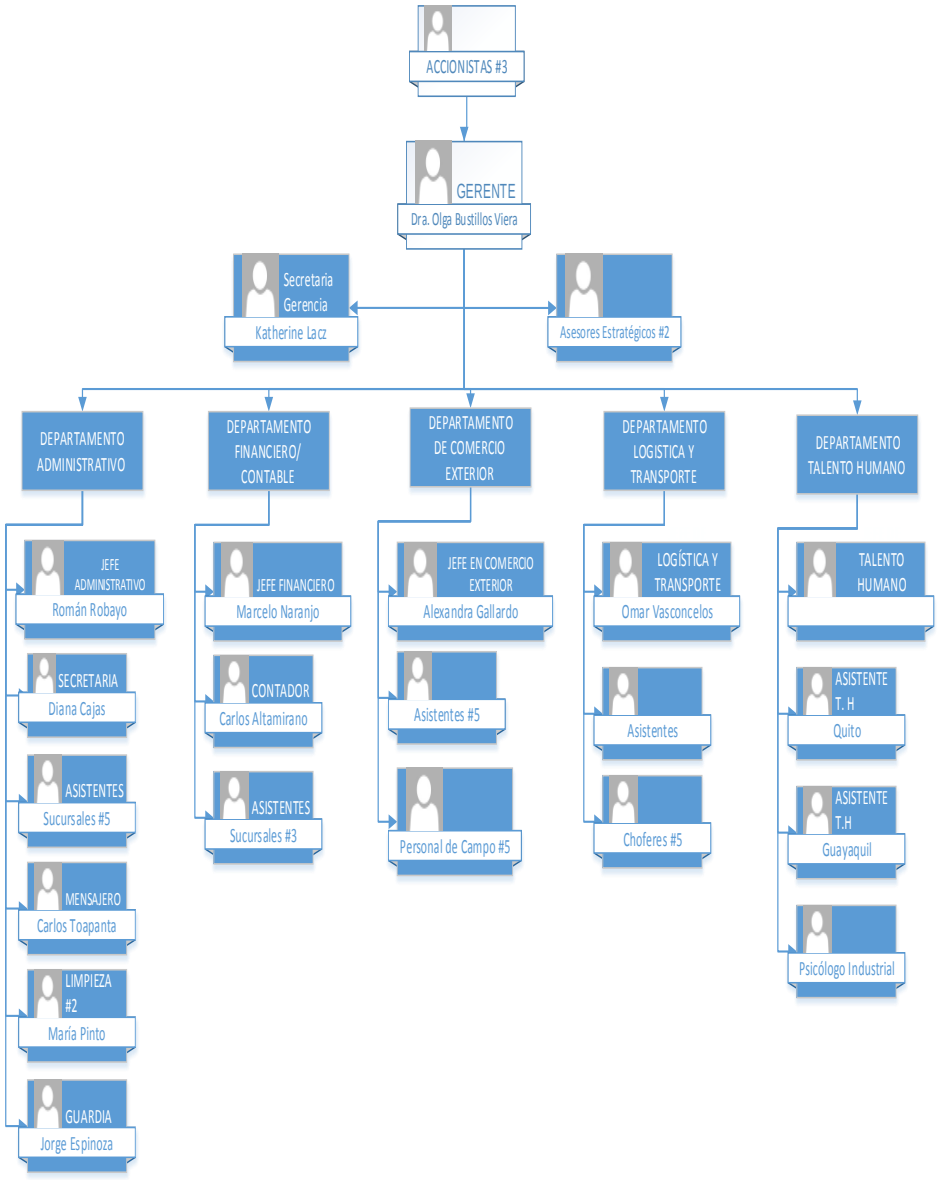


Figura 6 Estructura

Elaborado por: María Augusta Salazar

Procesos para la estructuración del departamento de TH. En la empresa OIBV Agencia de Aduanas

Proceso para la integración del personal:

A. Reclutamiento
B. Selección
C. Contratación
D. Inducción

1. Reclutamiento

Concepto.

Es el proceso mediante el cual la empresa u organización atrae al MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer su proceso selectivo. Funcionando como un proceso de comunicación ya que la organización divulga y oferta oportunidades de trabajo y los demandantes en un proceso de doble vía acuden al reclutamiento, consiguiendo atraer a los candidatos a un proceso selectivo . (Chiavenato I. , 2006)

Generalidades

Tomemos en cuenta que el proceso de reclutamiento se dará por terminado

cuando el candidato presente la solicitud u hoja de vida en la que deberán constar información de sus datos personales, formación académica , experiencia profesional y anexos en caso necesario ante la empresa.

Los métodos de reclutamiento son variados y se podría decir que no se encuentran sujetos a limitaciones legales .

La descripción de los puestos es un puntal esencial para los reclutadores , ya que estos proporcionarán información necesaria sobre las funciones y responsabilidades que tendrá cada vacante.

Medios y fuentes de reclutamiento

Los medios de reclutamiento representan aquellas herramientas de la que se vale un buscador de talento humano para conseguir candidatos viables. A diferencia de las fuentes de reclutamiento, que están representadas por los lugares dónde se aplicarlas técnicas los medios ofrecen al reclutador un resultado un poco más refinado y apegado al perfil.

Para escoger un medio de reclutamiento de personal no se lo debería hacer a la ligera, es de suma importancia considerar que tipo de vacante que se está ofreciendo para así poder llegar al tipo de personas o entidades idóneas que se utilizaran para cubrir la vacante.

Las fuentes más usuales son:

- Consulta en los archivos de candidatos
- Avisos en periódicos o revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento o Empresas consultoras
- Contactos con universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitos visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleado

Técnicas de reclutamiento sus pros y contras

Se pueden identificar dos tipos de reclutamientos:

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo

Reclutamiento interno

Este tipo de reclutamiento se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización , es decir a los empleados para que de esta manera sean promovidos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras; este es llevado a cabo a través de la oferta de ascensos o transferencias. Estos candidatos al ser ya conocidos por la organización , deberían haber pasado por pruebas de selección , programas de entrenamiento y seguramente tendrían que haber sido previamente evaluados . (Chiavenato I. , 2006)

Pros del reclutamiento interno

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la Organización
2. Motivación de desarrollo personal
3. Incentiva la permanencia y fidelidad de los empleados
4. Ideal para promover la estabilidad
5. No requiere socialización de nuevos miembros
6. Probabilidad de mejor selección
7. Costos menores

Contras del reclutamiento interno

1. Podría bloquear la entrada de nuevas ideas y expectativas
2. Incrementa la rutina actual
3. Mantiene inalterable actual patrimonio humano
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas
5. Mantiene la cultura organizacional existente
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

(Chiavenato I. , 2006).

Reclutamiento externo

Es un tipo de reclutamiento es aquel que esta direccionado a los candidatos que están en el MRL, fuera de la organización, para así poder someterlos a procesos de selección de personal; para que este funcione bien, el reclutamiento externo debe

buscar en el Mercado de Recursos Humanos de manera precisa y eficaz, para llegar a atraer a los candidatos buscados. Este tipo de candidatos necesitarán ser evaluados , probados en el proceso selectivo.

Pros del reclutamiento externo

1. Colabora con las ideas nuevas de la organización, es decir talentos, habilidades, expectativas
2. Enriquecimiento del patrimonio humano y capital intelectual
3. Aumento del capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas
4. Renovación de la cultura organizacional

Indicado para enriquecer más intensamente y rápidamente el capital intelectual .

Contras del reclutamiento externo

1. Afectación a la motivación del personal actual
2. Reduce la fidelidad de los empleados
3. Requiere la aplicación de técnicas selectivas para elegir a los candidatos externos.
4. Es más costoso, prolongado e inseguro que el reclutamiento externo.

Se podrían aplicar los dos tipos de reclutamiento y así conseguir un tipo de reclutamiento mixto, pero en éste caso y tomando en consideración la realidad actual

de la empresa OIBV, en la que se presenta problemas en el manejo de lo subprocesos de Talento Humano , no contando con el personal idóneo en los puesto existentes, se propone la aplicación del reclutamiento externo ya que la Agencia de Aduanas OIBV necesita definitivamente la introducción de nuevas ideas, talentos con habilidades y expectativas innovadoras , enriqueciendo así el patrimonio humano de la organización, de ésta consiguiendo renovar la actual cultura organizacional .

Políticas de reclutamiento para la empresa OIBV

1.La empresa optará por la aplicación de la técnica y tipo de reclutamiento externo.

2. Los medios que se utilizarán para el reclutamiento externo corresponde a :

- Agencias de reclutamiento o Empresas consultoras como Multitrabajos, Por fin empleo, Kameyo, entre otras. y bolsas de trabajo

3. Difundir las vacantes a través de estos medios: internet, periódicos o revistas especializadas

5. Mantener definidas y actualizadas las competencias y los perfiles de puesto que se requieran para cada puesto dentro de la empresa, y de esta manera evadir atraer candidatos no potenciales

2. Selección de personal

Concepto.

Se considera el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar un cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. (Chiavenato I. , 2006)

Generalidades

Una vez que han sido identificados los candidatos más adecuados a través del reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, el que consistirá en cumplir una serie de pasos enfocados a elegir a un aspirante , es decir el que se encuentre más apto para ser contratado.

En la selección de personal se ven inmiscuidos procesos que integran acciones como: vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto se concretará en búsqueda de la verdadera calidad humana en el trabajo.. (Chiavenato I. , 2006).

Hay que denotar que la selección de personal, irá de acuerdo al cargo y al tipo de organización , los procedimientos pueden ser muchos más resumidos o extensos, podremos darnos cuenta que hay empresas en las que el proceso de selección se hará de una forma larga, con una serie de pruebas o entrevistas, esto talvez ocurrirá ya sea por políticas internas o por que el tipo cargo a ocupar .

Los elementos que establecen en gran medida la efectividad del proceso de selección son:

- La información concebida a través del análisis de puesto, lo que proporcionará las especificaciones principales , la descripción de responsabilidades y los niveles de desempeño que requiere cada uno de los cargo.
- Los planes de la empresa referente al área de Talento Humano, es decir si son a corto y largo plazo, lo cual permitirá conocer futuras plazas de trabajo, vacantes y de esta manera conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Selección como procesos de comparación y decisión

Está claro que en la selección se puede configurar básicamente como procesos de comparación y decisión. (Chiavenato I. , 2006).

- **Selección como proceso de comparación**

Es decir estarían representadas entre dos variables , por un lado los requisitos del cargo y por otro lado el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo , la primera variante es suministrada por la descripción y análisis de cargo y la segunda se obtendría mediante la aplicación de técnicas.

- **Selección Como Proceso De Decisión Y Elección**

Se pueden presentar varias candidatos apegados a los requerimientos, a e los que estén aprobados en el proceso de comparación , se les aplicará técnicas de selección , de ésta forma el órgano solicitante será el que tendrá la potestad de aceptarlo o rechazarlo.

Modelos de selección

- MODELO DE ADMISIÒN FORZOSA: Existencia de un solo candidato
- MODELO DE SELECCIÒN: Existen varios candidatos y una sola vacante
- MODELO DE CLASIFICACIÒN: Entre varios candidatos y varias vacantes (Chiavenato I. , 2006) (Bohlander, 2010).

Descripción del cargo

Ya que la selección es un sistema de comparación y elección , es decir que le punto de partida para los procesos de selección será la obtención de información significativa sobre el cargo. Esta recolección de información se la podrá hacer de 5 formas:

1. **Descripción y análisis del cargo**: Inventario de aspectos intrínsecos y extrínsecos.
2. **Técnica de incidentes críticos:** Consiste en la anotación sistemática y sensata sobre hechos y comportamientos que intervienen o que puede causar el mal o buen desempeño.
3. **Solicitud del personal:** Al no existir un Manual de cargos y funciones, nada más se llenará un formulario dónde se anotarán los requisitos y características deseables.
4. **Análisis de cargo en el mercado:** Principalmente aplicada para cargos nuevos y que exigen estándares de desarrollo tecnológico que no se aplicaban en la empresa.
5. **Hipótesis de trabajo:** En caso de no poder ampliarse las anteriores , se hace una previsión aproximada del cargo . (Bohlander, 2010).

Ya teniendo la información clara del cargo el proceso de selección establece su base de referencia y así saber qué es lo que se busca seleccionar .

Técnicas de selección

Ya una vez obtenida la información básica del cargo también se debe obtener información de los aspirantes, el proceso siguiente es la elección de técnicas de selección y así para escoger a los candidatos idóneos:

• **Entrevista:** Proceso de comunicación que se da entre donde dos o más personas que interactúan. Es decir el entrevistador y entrevistado.

• **Pruebas de conocimiento de capacidad:** Representan las herramientas para evaluar el nivel de conocimiento sea este general y específico de los candidatos .

• **Pruebas psicométricas:** Estas nos servirán para poder determinar aptitudes de las personas frente diferentes situaciones laborales. Estas pruebas están basadas en las diferencias individuales y se analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo. En éste caso el Psicólogo Industrial se encargará una vez ya reconocido el tipo de empresa, sus fines y lo más importante con el Talento Humano que cuenta sus falencias y demás la prueba a fin con la OIBV. (Chiavenato I. , 2006)

• **Pruebas de personalidad:** Nos permiten obtener aspectos de las características superficiales de los aspirantes , como los están determinados por el carácter . Investigan los rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, las frustraciones, diferentes intereses, la motivación, entre otros.

• **Técnicas de simulación:** Estas son técnicas de dinámica de grupo. Se considera como un punto de partida el drama que busca un escenario para así poder analizar los posibles comportamientos en la realidad empresarial.

La Agencia de Aduanas OIBV por el tipo de personal involucrado y hacia los fines a los que se quieren llegar se busca aplicar descripciones y técnicas

prácticas que se apeguen a los constantes cambios influyentes dentro y fuera de la empresa, entonces se cree favorable el uso de:

Para la descripción del cargo se propone como la recolección de información la **Descripción y análisis del cargo**, ya que al estar basada en los aspectos intrínsecos como:

- El nombre del cargo
- La posición del cargo en el organigrama
- El contenido del cargo; con sus tareas y funciones

Además de los aspectos extrínsecos como:

- Requisitos intelectuales: la instrucción básica necesaria, experiencia, iniciativa, tipos de aptitudes
- Requisitos Físicos: Esfuerzo físico , concentración necesaria, constitución física.
- Responsabilidades implícitas: Refiriéndose a la responsabilidad que tendrá el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de todas sus funciones .
- Condiciones de trabajo: Son las condiciones en que el trabajador se desempeña .(Bohlander, 2010)

Se considera un eje práctico ya que OIBV es una organización que se encuentra en un estado de innovación y cambios constantes .

En tanto en lo concerniente a la aplicación de tipos de selección se alienta al uso de la :

- Entrevista
- Pruebas de conocimiento y capacidad
- Pruebas Psicométricas

Tomando en consideración que la Agencia de Aduanas OIBV se encuentra alineada al tipo de empresa como es el comercio exterior , en la que se pueden dar una serie de circunstancias en las que se manejan información confidencial y manejo de mercadería con considerables índices de robo, es de suma trascendencia seleccionar personal al que se le pueda probar su confiabilidad, la rápida solución de respuestas prácticas frente a las dificultades y además personas con la ética que la relación con la empresa requiere.

Prueba práctica de conocimiento para aplicar en la agencia de aduanas OIBV

Se aplicará una prueba de realización la misma que dependerá del cargo, mediante la ejecución de un trabajo o de una tarea , en un tiempo determinado :

Ejemplo práctico de ficha de prueba de realización

Tabla 7 Prueba de Conocimiento y Capacidades

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O CAPACIDADES					
NOMBRE:	CARGO:	DEPARTAMENTO:			TIEMPO:
APLICABILIDAD		ALTO	MEDIO	BAJO	**REQUERIDO**
MANEJO DEL ECUA-PASS					**15 MIN**
					TOMADO
APLICACIÒN DE REGÌMENES/ ARANCEL					**REQUERIDO** **15 MIN**
					TOMADO
MANEJO DEL EXCEL					**REQUERIDO** **20 MIN**
					TOMADO

Elaborado por: María Augusta Salazar

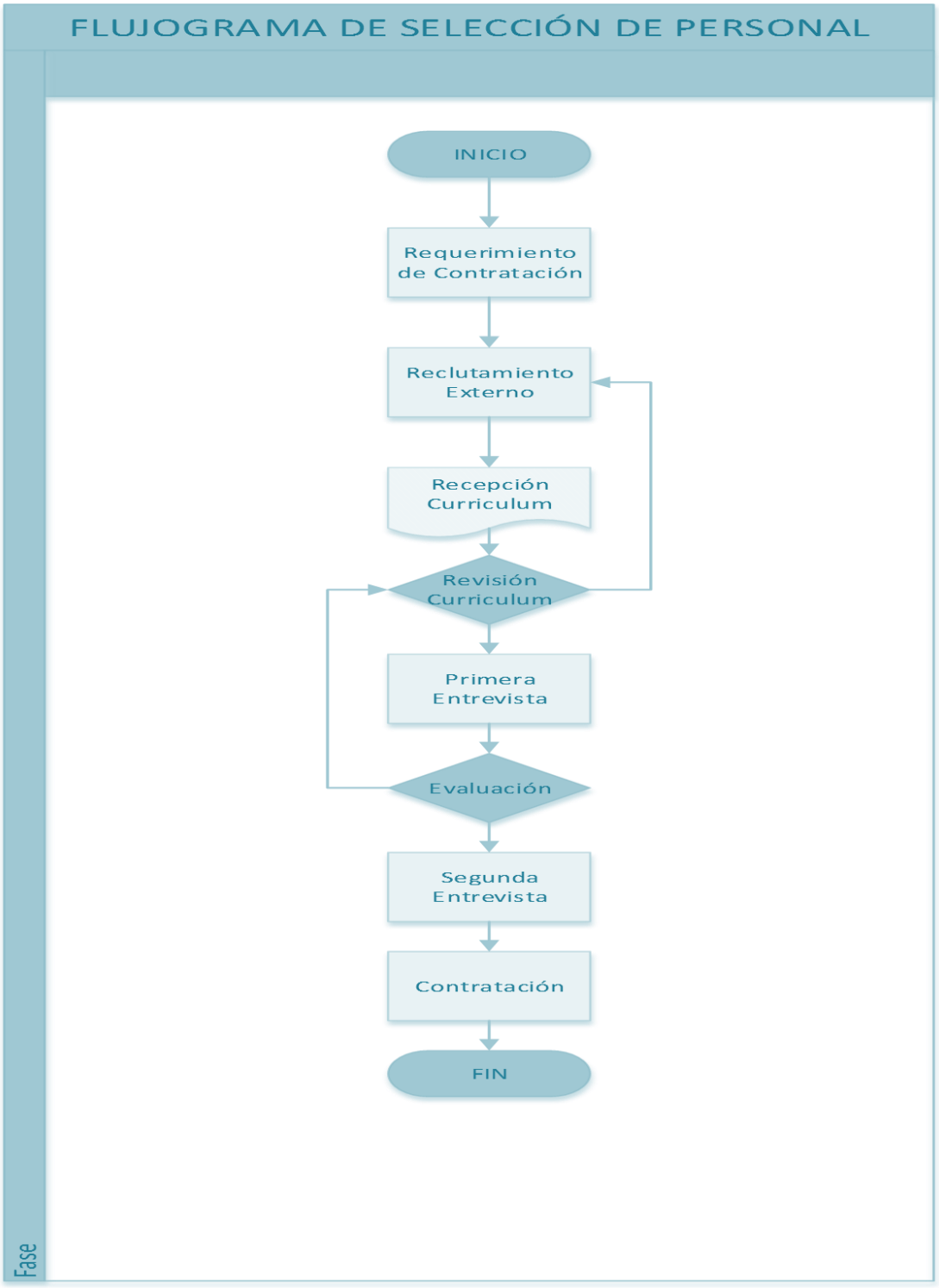


Figura 7 Flujo grama de Selección de Personal

Políticas de selección de personal

1. Para la descripción del cargo se utilizará como medio de recolección de información la DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO.
2. Se recomienda el tipo de selección basado en entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidad además de por mínimo una prueba psicométricas.
3. La pruebas de conocimiento será a través de una PRUEBA DE REALIZACIÒN, utilizando la ficha especificada de la empresa.
4. Se deberán cumplir los procesos preestablecidos en el flujo grama de selección y de esta manera evitar errores.
5. La primera entrevista siempre será realizada por el encargado del Departamento de Talento Humano
6. La última entrevista será trial con el gerente y con el encargado del departamento que solicito la necesidad de contratación.
7. Solo podrán pasar a la siguiente etapa los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos en la descripción del cargo
8. No podrán pasar a procesos de entrevistas los candidatos que no aprueben los parámetros preestablecidas.
9. No podrán ser seleccionados quienes tengan familiares cercanos en la empresa o que mantengan relaciones maritales o sentimentales con empleados actuales de OIBV Agencia de Aduanas.

3.- **Contratación**

Una vez ya seleccionado el candidato idóneo para el cargo, se procederá a su contratación para lo cual es básico saber que es un contrato.

Contrato

"Es el contrato individual es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales , bajo su dependencia, por la remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre" (Art,8, Código Laboral Ecuatoriano)

Tipos de contrato según el código laboral ecuatoriano

- Expreso o tácito
- A sueldo, jornal en participación y mixto
- Por tiempo fijo o por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional
- A prueba
- Por obra cierta, tarea y a destajo

- Por enganche (Código de trabajo , sección I, pág. 8,9)
- Individual o grupal

En empresa OIBV Agencia de Aduanas bajo la consideración actual de buscar cambios de lineamientos y el querer cumplir los requerimientos con los entes reguladores, en este caso el Ministerio de trabajo, se podrá acoger a la aplicación de dos tipos de contratos:

- **A prueba: Cuando** se celebre por primera vez podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de 90 días, si ninguna de las dos partes decide otra cosa este contrato se extenderá .(Art 15, CT, Pág. 11)
- **Contrato tiempo fijo o por tiempo indefinido**: Este tipo de contrato se establece un mínimo de un año como tiempo mínimo de duración , si las dos partes no rompieran con este contrato este contrato se extenderá por tiempo indefinido.

Políticas de contratación

1. La contratación se la concebirá solamente a los postulantes que hayan pasado y aprobado todos los procesos de reclutamiento, selección.
2. Es necesario que se presente la copia de cédula y papela de votación.
3. Es indispensable presentar su certificación de antecedentes penales actualizado

4. Para los Choferes profesionales la licencia origina, copia y la certificación de la misma.
5. En caso de ser ciudadanos extranjeros la documentación que valide su permanencia legal en el país.
6. Además de copias notariadas de los títulos y cursos.
7. Es indispensable presentar un certificado médico de Centro de Salud Público que a su bien escogiera.
8. En caso que sufriere de enfermedades contagiosas o de alto riesgo; aunque haya aprobado los procesos anteriores, no se procederá al contrato.
9. Desde el primer día de trabajo se procederá a la afiliación del IESS
10. Se firmará el contrato que proceda, a prueba de tiempo indefinido.
11. En un máximo de una semana se tendrá que legalizar dicho contrato, ante los entes reguladores competentes.

3. Inducción

La inducción representa una etapa que se inicia al ser contratado, es un proceso de adaptabilidad en la que se buscará introducir al nuevo Talento Humano de forma efectiva a su actual ambiente laboral, presentándole a su resiente equipo de trabajo, además de las obligaciones referentes al cargo, las políticas imperantes en empresa, así como la visión y misión de la empresa.

Concepto manual de bienvenida

El hecho de que el personal contratado esté al tanto de la filosofía de la empresa, además de tener claro quiénes van a ser los responsables de la dirección, planificación y estructuración de la empresa , es primordial ya que ésta manera el personal contratado se sentirá desde el principio inmerso en la organización, sabiendo certeramente que esperar de la empresa.

Manual de bienvenida para la empresa OIBV Agencia De Aduanas

Bienvenida por parte de la Empresa OIBV Agencia de Aduanas.

Bienvenido a la Empresa OIBV Agencia de Aduanas. Esta es tu nueva empresa, tu nueva familia; compartimos el espíritu de trabajo en grupo, como de dedicación y esfuerzo imprescindible. La empresa te ha elegido porque confiamos en tu nivel competitivo, capacidades, cualidades personales, y aptitudes para el cargo a desempeñar.

En representación del equipó, te damos una cordial bienvenida a nuestra empresa.

Dr. Olga Inés Bustillos Viera

Agente Fedataria de Aduanas

Reseña histórica.

" OIBV, Agencia de Aduanas, desde 1988". Fundada por la Dr. Agente Fedataria de Aduanas, Olga Inés Bustillos Viera, iniciando sus actividades de Comercio Exterior en la ciudad de Quito y en la actualidad brindando sus servicios el área de Logística y transporte, consiguiendo implantarse en el mercado como una Organización de respeto y confiabilidad.

Misión

Está basada en cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes, brindando un servicio de altos estándares profesionales, con la participación y el compromiso de todo el personal, con cuya capacidad logramos un ágil trabajo en equipo, mediante la aplicación de las normas establecidas para cada uno de los procesos .

Visión

Ser líder en nuestra industria, con tecnología y personal especializado, acorde a los requerimientos del mercado, para mantener clientes satisfechos, a través de un equipo de trabajo con altos niveles de eficiencia y calidad.

Valores

- Confianza
- Seguridad
- Velocidad de respuesta
- Trabajo en equipo
- Honestidad e integridad empresarial

Objetivos

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera eficiente, creando y actualizándonos constantemente.
- Asociarnos a los mejores proveedores para de ésta manera darle a nuestros servicios un valor agregado que se traduzca en beneficios para nuestros clientes y personal de la organización
- Incrementar nuestra cartera de clientes nacional e internacional.
- Poder ser reconocidos y elegidos como el mejor empleador del país.
- Brindar a nuestros empleados la oportunidad de crecer junto a la empresa.
- Generar una acción responsable hacia los recursos naturales y la sociedad misma.

Organigrama propuesto para la empresa OIBV

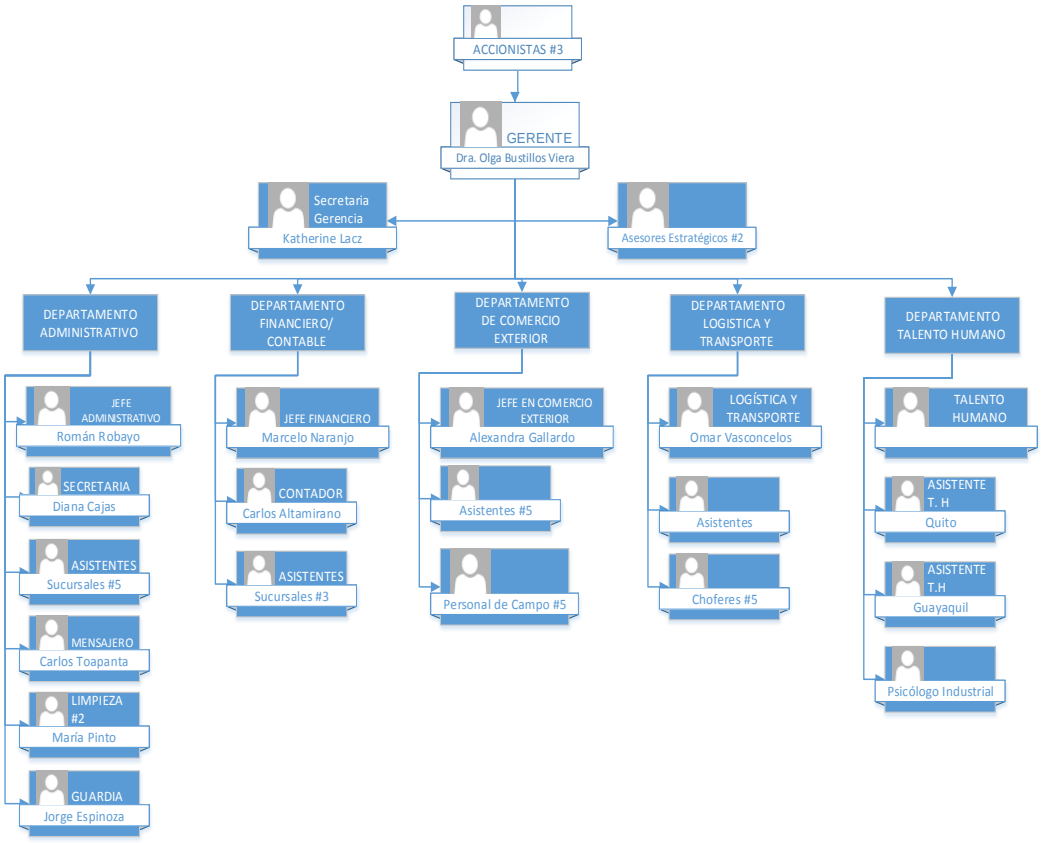


Figura 8 Organigrama actual de la empresa OIBV

Elaborado por : María Augusta Salazar.

Responsables de la empresa:

Gerente: Dr. Agente Fedatario de Aduanas . **Olga Inés Bustillos Viera – Nivel Institucional**

Jefe Departamento Administrativo: **Román Robayo- Nivel Ejecutivo**

Jefe Departamento Financiero/Contable: **Marcelo Naranjo- Nivel Ejecutivo**

Jefe Departamento de Comercio Exterior: **Alexandra Gallardo- Nivel Ejecutivo**

Jefe Departamento de Logística y Transporte: **Omar Vasconcelos- Nivel Ejecutivo**

Jefe Departamento de Talento Humano : **Nivel Ejecutivo**

A través de la entrega de este manual provocaremos en el contratado tenga las bases para la integración a la empresa, de forma que estará completamente claro de en tipo de organización se enrolará y si tiene posibilidad de crecimiento.

Políticas de inducción

1. Solo se procederá a inducir al personal contratado una vez que haya firmado el contrato.
1. Se hará una inducción de dos semanas.
2. Se procederá a una re - inducción después del período de prueba
3. El período de inducción será realizado por la persona designada por el Dep. de Talento Humano .

2. Proceso para la organización del personal

Ya teniendo completamente identificados los subprocesos de Integración del personal , pasaremos al siguiente paso que es la Organización del personal , para lo cual se describirá profundamente dos subprocesos que son los que en la empresa OIBV Agencia de Aduanas existe carencias y por lo tanto la presencia de efectos – problema, por lo que se pondrá énfasis en:

- Diseño del cargo
- Análisis del cargo
- Evaluaciones de desempeño

Concepto de cargo:

"Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona , englobada en un todo unificado ,, el cual cierta posición formal en el organigrama empresarial, la posición del cargo en éste definirá su nivel jerárquico , la subordinación los subordinados y el departamento o división en el que está situado" (Chiavenato I. , 2006).

Bajo esta premisa diremos que el cargo será una unidad de la misma organización donde constarán los deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguirán de los demás.

A través de los cargos la empresa OIBV Agencia de Aduanas podrá asignar y

utilizar los recursos para alcanzar sus objetivos organizacionales , los mismos representarán la intersección entre organización y las personas que trabajan en la empresa.

Diseño del cargo

El diseño de cargos influirá en la especificación del contenido de cada cargo ,los métodos de trabajo y la relación con los demás cargos:

Para diseñar un cargo se necesita definir cuatro condiciones básicas:

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Cómo debe desempeñarse las tareas y atribuciones
3. A quién deberá reportar el ocupante el cargo
4. A quién deberá supervisar y dirigir

Modelos de diseños de cargo

1. **DISEÑO CLÁSICO** : (homo economicus) Empieza su aplicación a principios del siglo XX , en éste modelo la eficiencia era la máxima

preocupación , la que se basaba en la persona como un apéndice de la máquina; la tecnología primero y la persona después; es decir el personal solo representaba un recurso productivo. Con la Fragmentación del trabajo , solo se conseguía la ejecución de tareas repetitivas y monótonas, en el énfasis en la eficiencia , donde cada trabajador recibirá premios por incrementar la producción y por último la permanencia en la que querían a través de la aplicación de éste método el mantenimiento de procesos productivos a largo plazo, es decir para "siempre", no se proveen cambios.

2. **DISEÑO HUMANISTICO:** (homo social) Su aplicación empieza el 1930 , también llamado modelo de relaciones humanas, nació de una reacción contra el mecanicismo impuesto, se preocupa más por el contexto del cargo que por su contenido; por ésta razón el diseño del cargo no difiere del modelo clásico, pero si desplazan su atención a las condiciones sociales. Este modelo trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con sus superiores, dejando a un lado el contenido del cargo. Poniendo alta relevancia en el ambiente dónde se realiza la tarea y cómo ésta se relaciona con los trabajadores.(Bohlander, 2010)

3. **MODELO SITUACIONAL**: Es más complejo ya que se enfoca en las personas, las tareas y la estructura organizacional y como estas toman resultados diferentes, siendo éste relativo, situacional y no fijo ni rutinario.

Basándose en el cambio continuo , la revisión del cargo como responsabilidades básicas del gerente y su equipo de trabajo , es decir es variable por el desarrollo tecnológico y por el desarrollo del ocupante.

Se basa en cinco dimensiones:

- Variedad
- Autonomía
- Significado de tareas
- Identidad con las tareas
- Retroalimentación

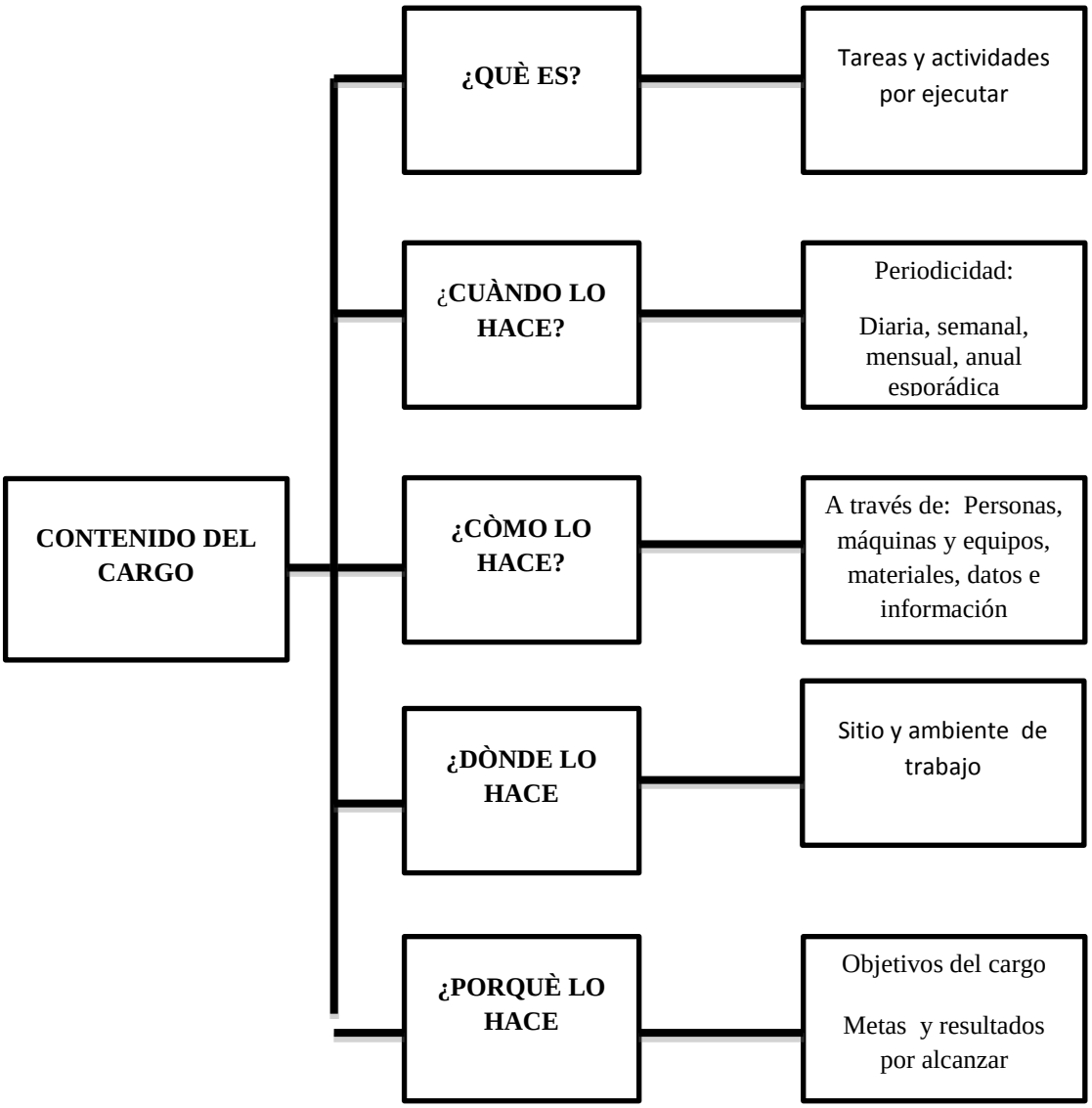
Permitiendo así que el cargo se impregne de los llamados factores de motivación y satisfacción. Al encontrarnos en una realidad de constantes evoluciones, nada estática, y con el desarrollo tecnológico, científico, académico, económico, legal y demás permanentemente se presenta como la mejor opción para la empresa OIBV Agencia de Aduanas la aplicación para diseño de cargos el Modelo Situacional o Contingente, ya que a través de éste conseguiremos el diseño de cargos que el personal:

- Utilice varias de sus habilidades y competencias en la ejecución de sus tareas
- La persona goce de autonomía, independencia y autodirección para ejecutar tareas.

- El personal pueda ejecutar algo significativo que tenga cierto sentido o razón de ser.
- El personal se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas
- El persona perciba y evalúe su propia desempeño mientras ejecuta el trabajo sin intervención de terceros ni de la jefatura.

Entonces la empresa podrá basarse en estos puntos para la descripción de los cargos:

Puntos relevantes para la descripción del cargo



(Idalberto Chiavenato, 2006, pág. 183)

Figura 9 Puntos relevantes para la descripción del cargo

Modelo de descripción de cargos

Tabla 8 Modelo de descripción de cargos

DESCRIPCIÒN DE CARGOS **NOMBRE DEL CARGO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TH.**
RESUMEN DEL CARGO: Encargado del manejo completo del Departamento del Talento Humano , del direccionamiento de cada uno de los subprocesos concernientes , así como de la planificación, implementación y manejo del personal. Tiene autoridad y responsabilidad total sobre el proceso de gestión de Talento Humano. Dirige a sus asistentes y dará las pautas de lo que el Psicólogo Industrial necesita aplicar.
RELACIONES: Se reportará al Gerente General . Supervisará a sus asistentes y Psicólogo Industrial. Trabaja con los demás departamentos como apoyo logístico de sus funciones. Relaciones externas con empresas Consultoras de Talento Humano y empresas de capacitaciones
CALIFICACIONES: EDUCACIÒN: Título de Ing. En Talento Humano EXPERIENCIA : Experiencia mínima de dos años en puestos relativos.
RESPONSABILIDADES: 1.Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización. 2. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización. 3. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Análisis del cargo

Es el detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada, la descripción y el análisis del cargo están estrechamente relacionados , en sí la diferencia radica en que la descripción se concentra en el contenido qué hace el ocupante, cómo, cuándo y por qué lo hace ; el análisis del cargo identifica tareas , los deberes y responsabilidades del cargo, determinando así requisitos, las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo. (Idalberto Chiavenato, 2006, pág. 185).

Métodos de recolección

- Método de la Entrevista
- Cuestionario
- Observación

Método de la entrevista

La obtención de datos para la elaboración de cargos se puede realizar a través de éste método , es el más utilizado, existen tres tipos de entrevista con tal finalidad:

1. Individual
2. Grupal, con los empleados del mismo rango

3. Supervisor o jefe encargado

Pros

1. Es el método de obtención de datos más ampliamente y utilizado
2. Permite que el ocupante del cargo relaciones sus actividades y comportamientos con otros no conseguirán definir.
3. Muestra posible frustraciones
4. Método sencillo y rápido para obtener información

Contras

1. Puede presentar distorsión en la información
2. El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades y minimizar otras
3. El ocupante puede dar una versión para obtener beneficios personales

Método del cuestionario

Se puede realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes y al jefe en cargo, siguiendo la misma ruta de la entrevista, pero en éste caso quien dirija será el jefe de Departamento, estos deberán estar bien estructurados para facilitar recolectar información y evadir errores, su costo es menor que la entrevista, pero su planeación requieren pruebas preliminares.

Método de la observación

Es la observación directa de lo que hace el ocupante , este se puede aplicar a cargos sencillos y repetitivos.

En el caso de la empresa OIBV Agencia de Aduanas la entrevista, es el método que se considera más apropiado para la elaboración de cargos, por medio de una entrevista grupal a los empleados del mismo cargo se podrían definir de manera más amplia sus responsabilidades y estando frente al entrevistador ya sería un tanto difícil que se manipule la información, también el encargado podría apoyarse con una observación previa.

A continuación la entrevista propuesta:

Tabla 9 ENTREVISTA PARA ANALISIS DE CARGOS PROPUESTA PARA LA EMPRESA OIBV AGENCIA DE ADUANAS

ENTREVISTA PARA ANALISIS DE CARGOS PROPUESTA PARA LA EMPRESA OIBV AGENCIA DE ADUANAS

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Qué hace usted?
3. ¿Cuánto lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
4. ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
5. ¿Por qué los hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted?
8. ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?
9. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
10. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?
11. ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
12. ¿Quién es su supervisor inmediato?
13. ¿Quiénes son sus subordinados?, Explique la respuesta.

Talvez, si en el momento el entrevistador analiza que debe preguntar algo trascendental , las realizará en ese momento.

Elaborado por : María Augusta Salazar

Beneficios para la empresa OIBV Agencia de Aduanas

- Ayuda al reclutamiento, definiendo el Talento Humano que se debe reclutar
- Ayuda a la selección de Personal, proporcionando el perfil y las características del ocupante del cargo , requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y test de selección .
- Brida materiales de entrenamiento , ya que ahí constarán las habilidades exigidas al ocupante.
- Servir de base para la clasificación y la evaluación de cargos.
- Evaluar el desempeño
- Servir de base para programas de higiene y seguridad, información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes en determinados cargos (transportistas).
- Se establece como una guía práctica para el gerente.

Políticas de diseño y análisis de cargos para la empresa OIBV Agencia de Aduanas

1. Para el diseño de cargos se utilizará en modelo situacional .
2. La empresa se basará en el modelo de descripción de cargos para los fines declarados.

3. El análisis de los cargos se lo hará a través de la entrevista grupal , apoyándose en el método observacional si fuera necesario
4. El análisis se direccionará a través de la entrevista planificada
5. El análisis y diseño de los cargos deberá ser ejecutado por el Departamento de Talento Humano.
6. Utilizar como guía de apoyo para los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, entrenamientos, evaluaciones de desempeño, programas de higiene y salud ocupacional y en los que bien sean necesarios

Manual de cargos y funciones propuesto para la empresa OIBV Agencia de Aduanas

Concepto

El Manual de funciones y de competencias es un instrumento de administración del Talento Humano en el cual se establecen las empresa u organización y los requerimientos que serán exigidos para el desempeño de estos. Es una herramienta de soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una Organización. (Idalberto Chiavenato,2006, pág. 380) .

Propósitos generales de un manual de funciones

- Direccionar la marcha de los sub- procesos de TH como: reclutamiento, selección, contratación, inducción , capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y además de evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la empresa el compromiso con el desempeño eficiente de los cargos.
- Permite obtener información para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa.

- Permite el establecimiento de parámetros de eficiencia y posibles criterios de autocontrol.
- El estudio de los puestos de trabajo es imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos de una organización
- El Manual de Funciones, a su vez, copila las distintas descripciones en un único documento que facilita la consulta sobre cada puesto.

Objetivos del manual de funciones para la empresa OIBV Agencia de Aduanas

- Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Establecer el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- Hacer posible el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias de manera que la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considere la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo, así como sus características diferenciales.
- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.

- Posibilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- Facilitar la función de prevención de riesgos laborales.

Para la elaboración es necesario conocer la contextualización de competencias:

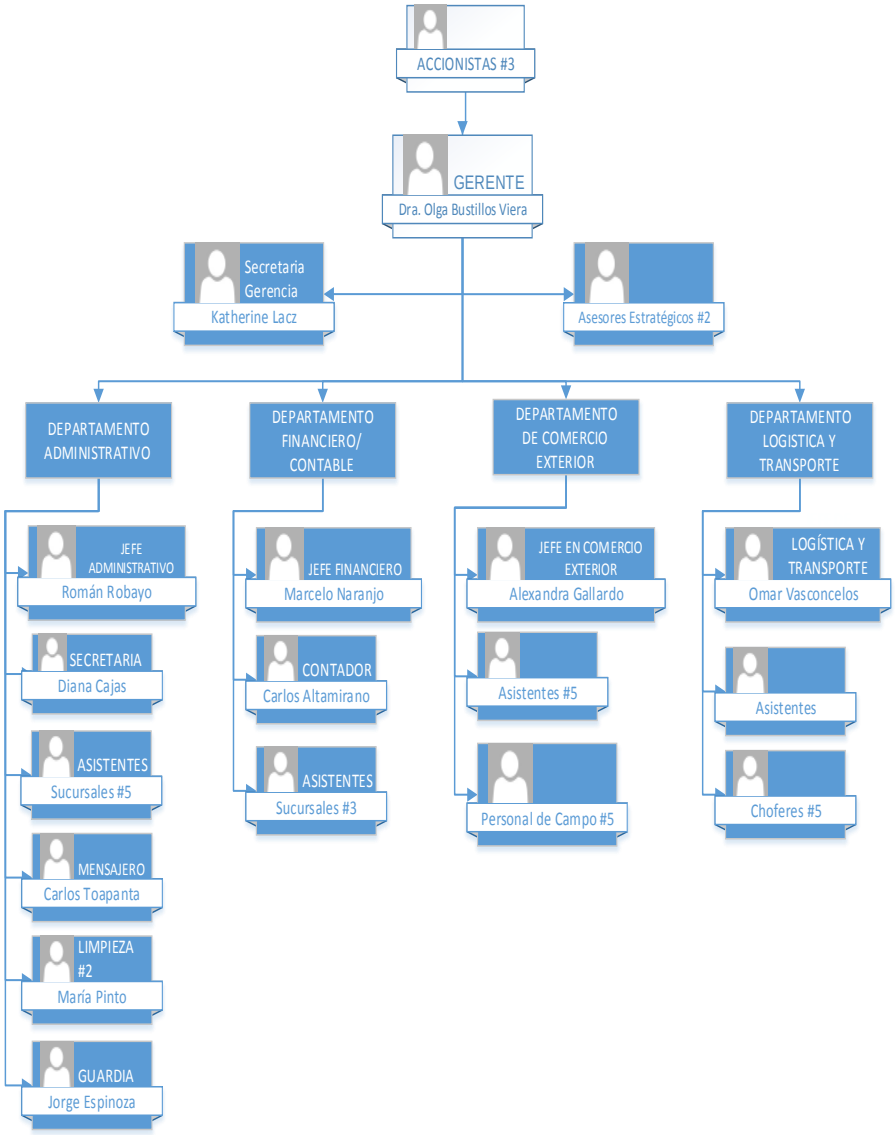
Competencias laborales

Definido como la capacidad de una persona para desempeñarse con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en las funciones relativas a su cargo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el trabajador. (A. Sherman, Administración de RRHH, 566).

Para la elaboración del manual la base que se tomó para su elaboración fue el organigrama actual de la empresa , en el constaban los cargos actuales, ya una vez constituido el Manual se tomará en cuenta el estructurado departamento de TH:

Organigrama actual empresa OIBV

Tabla 10 Organigrama actual empresa OIBV



Elaborado por: María Augusta Salazar

Cargos dentro del Manual de Funciones propuesto para la empresa OIBV

1. Gerente general
2. Secretaria General
3. Asesores Estratégicos
4. Jefe Administrativo
5. Secretaria Administrativos
6. Asistentes Sucursales
7. Mensajero
8. Encargado de Limpieza
9. Recepcionista
10. Guardia
11. Jefe Financiero
12. Contador
13. Asistentes del Departamento Financiero
14. Jefe Comercio Exterior
15. Asistentes Comercio Exterior
16. Personal de campo
17. Jefe de Logística
18. Asistente de Logística y Transporte
19. Coordinadores Logística y Transporte
20. Choferes

21. Asistente Talento

22. Psicóloga Industrial

Plantilla del manual de funciones empresa OIBV agencia de aduanas

Tabla 11 Plantilla del manual de funciones empresa OIBV agencia de aduanas

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	
ÀREA:	
PROGRAMA O GRUPO:	
DEPENDENCIA O LÌNEA.	
JEFE INMEDIATO :	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	
FORMACIÒN	

COMPETENCIAS:	
EXPERIENCIA:	
JEFE INMEDIATO:	
EDAD:	
SEXO:	
ESTADO CIVIL:	
FUNCIONES:	

Elaborado por: María Augusta Salazar

Manual de funciones empresa OIBV Agencia de Aduanas

Tabla 12 Manual De Funciones Gerente General

MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL	
1. CARGO:	Gerente General
ÀREA:	Direcciòn General
PROGRAMA O GRUPO:	No Aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	No aplica
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de tercer nivel en Administraciòn de Empresas. Cuarto nivel en Comercio Exterior o afines
FORMACIÒN **Agente Fedatario de Adunas**	Tener un 95% de manejo en programas : Micrososft Office, dominio del idioma Inglès , cursos de Adunas y Relaciones Humanas.

COMPETENCIAS:	Aptitud verbal, comunicación interpersonal, trabajo en equipo , liderazgo, dirección de personas, empoderamiento, compromiso institucional, gestión de recursos y cambio.
EXPERIENCIA:	Cinco años de experiencia en cargos relacionados
EDAD:	35 a 55
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Planificar, controlar, crear nuevas estrategias para el crecimiento continuo de la empresa.

-Estructurar y designar tablas de sueldos y salarios

-Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos.

-Asesoría en Comercio exterior.

-Asegurar el desarrollo de programas y planes empresariales.

-Verificar que los jefes Departamentales estén cumpliendo con sus funciones.

-Creación de políticas empresariales

-Planificación y ejecución sobre cambios en la estructura empresarial.

-Verificación de aplicación de la norma legal impuesta por la SENAE.

-Aprobación del cliente externo y firmas de contratos.

- Representación a las empresas en asuntos legales con la SENAE.

-Control del manejo apropiado de los códigos arancelarios.

-Direccionamiento de la aplicación de diferentes normas aduaneras.

-Representación frente a la entidad Aduanera como Agente Fedatario de Aduanas .

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 13 Manual de Funciones Secretaria Gerencia

MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA DE GERENCIA	
2. CARGO:	Secretria de Gerencia
ÀREA:	Direcciòn General
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Mensajero
JEFE INMEDIATO :	Gerente
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de Secretaria Bilingüe, Relaciones Humanas o Administraciòn de empresas.
FORMACIÒN	Manejo apropiado de Microsoft Office en un 100%, cursos relacionados con excel empresarial mecanografia.

COMPETENCIAS	Flexibilidad, Trabajo en equipo, iniciativa, interés por mantenerse actualizado, interrelacionarse , integridad, eficiencia.
EXPERIENCIA:	Un año en trabajos afines
EDAD:	23 a 40
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
FUNCIONES: Apoyo en las labores a la Alta Gerencia. Atender a los directorios en juntas en lo referente asuntos empresariales, Archivar, registrar y controlar las actas de directorio y otros documentos de importancia. Registrar y distribuir documentación a la empresa. Tramitar expedientes de la Gerencia. Atender la central telefónica. Centralizar los requerimientos de suministros. Realizar informes y direccionarlos al resto de departamentos. Coordinar citas, viajes de negocios, reservaciones.	

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 14 Manual de Funciones Asesor Estratégicos

MANUAL DE FUNCIONES ASESOR ESTRATÈGICOS	
3. CARGO:	Asesor Estratègico
ÀREA:	Direcciòn General
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Gerente General
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de tercer o cuarto nivel en Comercio Exterior Post-grados en realciones internacionales o afines
FORMACIÒN	Manejo del paquete de Microsoft al 95%. Dominio del Inglès, cursos en comercio exterior, cursos de lideràzgo y emprendimiento.

COMPETENCIAS:	Trabajo en equipo, Impacto, influencia, iniciativa, orientación estratégica, planificación y organización, análisis numérico, capacidad de decisión, comunicación efectiva, flexibilidad de horarios y sitios.
EXPERIENCIA:	Minimo de 2 años en trabajos afines al Comercio Exterior.
EDAD:	28 a 48
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Asesorar en planificación estratégica en el área de Comercio Exterior

-Atender y clarificar dudas que tenga el cliente externo, Proyectar y coordinar programas de captación de clientes.

-Asistir a los jefes Departamentales, Gerente y en sus sucursales sobre aplicación de leyes aduanales, su aplicabilidad y manejo. Representar a la empresa en ferias internacionales y con diferentes organizaciones en el exterior.

-Viajar a las diferentes sucursales y controlar que los procesos generales se estén llevando de manera eficiente

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 15 Manual de Funciones del Jefe Administrativo

MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE ADMINISTRATIVO	
4. CARGO:	Jefe Administrativo
ÀREA:	Departamento Administrativo
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Secretaria del Dep .Administrativo, Asistentes, Mensajero, encargado de limpieza, recepcionista
JEFE INMEDIATO :	Gerente
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de Ing. Administraciòn de Empresas
FORMACIÒN	Tener un 95% de manejo en programas : Micrososft Office, dominio del idioma Inglès , cursos de Adunas y Relaciones Humanas.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , espíritu comercial
EXPERIENCIA:	Tres años en el mismo cargo o semejantes
EDAD:	Indistinto
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Programar, organizar y controlar los recursos financieros y materiales, así como los servicios generales que la Gerencia necesite.

- Formular e integrar el anteproyecto del Programa de Presupuesto de los programas Operativo Anual y Estratégico de Desarrollo de mediano Plazo, efectuar su trámite ante las instancias competentes y supervisar su desarrollo.

-Realizar y tramitar ante las direcciones de programación y presupuesto y de Recursos Financieros del Instituto, las conciliaciones y demás operaciones necesarias para garantizar la administración transparente de los recursos disponibles.

- Ejercer el presupuesto asignado a la Dirección con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, con estricto apego a la normatividad establecida en la materia.

-Efectuar la consolidación de los informes financieros y presupuestales de la Dirección, de acuerdo con las normas aprobadas, los procedimientos y las disposiciones emitidas por la Dirección de Recursos Financieros.

-Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, necesarios para el funcionamiento de la Dirección.

-Controlar el activo fijo asignado a la Dirección, así como realizar los trámites de altas, bajas, donaciones, transferencias y enajenaciones de los bienes .

-Programar, organizar y controlar los trabajos de mantenimiento y conservación de los bienes muebles, inmuebles y los sistemas y equipos de cómputo de la Dirección.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 16 Manual de Funciones Secretaria Administrativa

MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA ADMINISTRATIVA	
5. CARGO:	Secretaria Administrativa
ÀREA:	Departamento Administrativo
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Rececionista, Mensajero, Personal de Limpeza, Guardia.
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento Administrativo
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de Secretaria Bilingüe, Relaciones Humanas o Administraciòn de empresas
FORMACIÒN	Manejo apropiado de Microsoft Office en un 100%, cursos relacionados con excel empresarial, programas realativos a la Administraciòn .

COMPETENCIAS:	Flexibilidad, Trabajo en equipo, iniciativa, interés por mantenerse actualizado, interrelacionarse , integridad, eficiencia.
EXPERIENCIA:	De dos años en mismas posiciones o relativas al cargo
EDAD:	Indistinto
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Apoyo en las labores al Departamento Administrativo .

-Atender a los directorios en juntas en lo referente asuntos empresariales, archivar, registrar y controlar las actas de directorio y otros documentos de importancia.

-Registrar y distribuir documentación a la empresa.

-Tramitar y elaborar los respectivos expedientes del Departamento.

-Atender la central telefónica. Centralizar los requerimientos de suministros del Departamento .

-Asistir en la coordinación departamental.

-Llevar registros y elaborar informes mensuales a la Gerencia.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 17 **Manual de Funciones Asistente Dep. Administrativo**

MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE DEP. ADMINISTRATIVO	
6. CARGO:	Asistente Departamento Administrativo
ÀREA:	Administrativa
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Rececionista, Mensajero, Personal de Limpeza, Guardia.
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento Administrativo
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Ing. en Administraciòn de Empresas Ing. en Comercio Exterior
FORMACIÒN	Tener un 95% de manejo en programas : Micrososft Office, dominio del idioma Inglès , cursos de Aduanas y Relaciones Humanas.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , espíritu comercial
EXPERIENCIA:	Mìnima de dos años en el mismo cargo o en puestos relativos
EDAD:	25-35 años
SEXO:	Indistinta
ESTADO CIVIL:	Indistinta

FUNCIONES: Asistencia en las diferentes sucursales en puntos como :

-Programar, organizar y controlar los recursos financieros y materiales, así como los servicios generales que la Gerencia necesite.

- Formular e integrar el anteproyecto del Programa de Presupuesto de los programas Operativo Anual y Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo, efectuar su trámite ante las instancias competentes y supervisar su desarrollo.

-Realizar y tramitar ante las direcciones de Programación y Presupuesto y de Recursos Financieros del Instituto, las conciliaciones, transferencias y demás operaciones necesarias para garantizar la administración ética de recursos.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 18 **Manual de Funciones Mensajero**

MANUAL DE FUNCIONES DEL MENSAJERO	
7. CARGO:	Mensajero
ÀREA:	Departamento Administrativo
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Jefe de Departamento Administrativo, Secretaria Administrativo.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Bachiller , Licencia que abalide el manejo de moto
FORMACIÒN	Aprobaciòn del curso de conducciòn de moto.

COMPETENCIAS:	Disponibilidad, escucha, flexibilidad, iniciativa, comunicación, responsabilidad, preocupación por el orden, tolerancia al estrés.
EXPERIENCIA:	Minimo de un año en el mismo puesto
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Departamento Administrativo, secretaria Administrativo.
EDAD:	24-40 años
SEXO:	Masculino
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES

-Entregar y recoger documentos y paquetes en lugares diversos.

-Verificación que la documentación esté completa, que cumpla con los requisitos de identificación necesarios, es decir, que tenga registrados el nombre, domicilio y teléfono tanto del destinatario como del remitente, así como que haya sido envuelta o empaquetada convenientemente.

-Clasifica los documentos por zona y conforme a la urgencia en su entrega.

-Además de hacer depósitos, pagos y más en entidades bancarias

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 19 Manual de Funciones Recepcionista

MANUAL DE FUNCIONES RECEPCIONISTA	
8. CARGO:	Recepcionista
ÀREA:	Departamento Administrativo
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento Administrativos
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de Bachiller o Secretarìa
FORMACIÒN	Tener un 95% de manejo en programas : Micrososft Office, dominio del idioma Inglès en un 70% por lo menos.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva.
EXPERIENCIA:	Mìnima de dos años
EDAD:	22-38 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.

-Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.

-Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.

-Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.

-Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.

-Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad. Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 20 Manual de Funciones Personal de Limpieza

MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL DE LIMPIEZA	
9 . CARGO:	Personal de Limipeza
ÀREA:	Departamento Administrativo
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento Administrativo
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Bachiller
FORMACIÒN	

COMPETENCIAS:	Preocupación por el orden y la calidad, responsabilidad, iniciativa
EXPERIENCIA:	Minimo de un año
EDAD:	20-45 años
SEXO:	Femenino
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

Velar por que las instalaciones de la empresa se encuentren en perfecto estado de orden y limpieza.

Velar por el buen funcionamiento de los baños y comedor. con la finalidad de brindar un ambiente estable y seguro a todo el personal que labora en la empresa.

Velar por reparaciones o trabajos de mantenimiento a ser ejecutado en las instalaciones de la empresa.

Elaboración de presupuestos de gastos, que permitan tener mayor organización y control en sus funciones.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 21 Manual De Funciones Guardia

MANUAL DE FUNCIONES GUARDIA	
10. CARGO:	Guardia
ÀREA:	Departamento Administrativo
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	**Jefe del Departamento Administrativo**
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Bachiller
FORMACIÒN	Cursos de protecciòn , manejo de armas, protecciòn

COMPETENCIAS:	Energía, responsabilidad, lealtad y sentido de permanencia, buena salud física y mental
EXPERIENCIA:	Minima de tres años
EDAD:	25-40
SEXO:	Masculino
ESTADO CIVIL:	Indistinto
FUNCIONES: Su misión fundamental es la de prevenir cualquier acción que atente o ponga en peligro el bienestar de las personas o bienes del edificio o institución a proteger, como así también la de brindar información y asistir o socorrer en caso de emergencias.	

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 22 Manual de Funciones Jefe Financiero

MANUAL DE FUNCIONES JEFE FINANCIERO	
11.CARGO:	Jefe Financiero
ÀREA:	Departamento Financiero
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Contador , Asistentes contables
JEFE INMEDIATO :	Gerente
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Ing.Financiero y/o Aditorìa, Administraciòn Financiera, Economìa,
FORMACIÒN	Manejo apropiado de Microsoft Office en un 100%, cursos relacionados con excel empresarial, programas realativos a la Administraciòn . Cursos sobre finanzas empresarial, SRI y Comercio Exterior.

Elaborado por: María Augusta Salazar

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , espíritu comercial, facilidad numérica y administrativa
EXPERIENCIA:	De tres a cinco años
EDAD:	28 a 45 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

Asistir a la gerencia en la formulación de políticas empresariales en asuntos administrativo y financieros.

-Dirigir, coordinar y controlar la administración de los recursos financieros y humanos de la empresa.

-Dirigir, controlar y coordinar las actividades presupuestales y financieras de la organización de conformidad con las disposiciones sobre la materia.

-Coordinar el contador la preparación del proyecto anual de presupuesto.

-Proponer a la gerencia mecanismos y estrategias para la consecución de nuevos recursos financieros .

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 23 Manual de Funciones Contador

MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR	
12. CARGO:	Contador
ÀREA:	Departamento Financiero
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Asisitentes Contables
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento Financiero
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Licenciado en Administración Comercial. Ing. Contabilidad General
FORMACIÒN	Cursos en : Principios y prácticas de contabilidad. Aplicación y desarrollo de sistemas contables. Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad. Clasificación y análisis de la información contable. Procesador de palabras. Sistemas operativos.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , espíritu comercial
EXPERIENCIA:	Mìnima de tres años en puestos similares o iguales
EDAD:	28-45 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
-Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
-Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
-Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
-Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
-Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
-Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.
-Elabora comprobantes de los movimientos contables.
-Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
-Corrige los registros contables.
-Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
-Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
-Realiza recapitulación o chequeo de la historia de las personas naturales o jurídicas con cheques nulos.
-Chequea los códigos de las cuentas, contrastándolos con los que recibe de Financiero.
-Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.
-Lleva el control de cuentas por pagar.

-Lleva el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja.
-Realiza transferencias bancarias.
-Elabora órdenes de pago para la reposición de caja chica de las dependencias.
-Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
-Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.
-Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
-Depósitos de sueldo y salarios

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 24 Manual de Funciones Jefe De Comercio Exterior

MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTES DEP. FINANCIERO	
13. CARGO:	Asistentes Departamento Financiero
ÀREA:	Financiera
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Jefe Financiero, Contador General.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Licenciado en Administración Comercial. Ing. Contabilidad General
FORMACIÒN	Manejo apropiado de Microsoft Office en un 100%, cursos relacionados con excel empresarial , cursos de actualizaciòn en declaraciones contables, declaraciones tributarias.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , espíritu comercial, responsabilidad, honestidad, habilidad numérica, iniciativa
EXPERIENCIA:	Minina de tres años en mismos cargos o relativos
EDAD:	26-42 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:
-Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
-Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
-Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
-Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
-Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
-Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.
-Elabora comprobantes de los movimientos contables.
-Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
-Corrige los registros contables.
-Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
-Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
-Realiza recapitulación o chequeo de la historia de las personas naturales o jurídicas con cheques nulos.
-Chequea los códigos de las cuentas, contrastándolos con los que recibe de Financiero.
-Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.
-Lleva el control de cuentas por pagar.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 24 Manual de Funciones Jefe De Comercio Exterior

MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	
14. CARGO:	Jefe de Comercio Exterior
ÀREA:	Departamento de Comercio Exterior
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Asistentes de comercio Exterior, personal de campo
JEFE INMEDIATO :	Gerente General
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Ing, en Comercio Exterior, Post grados en negocios internacionales
FORMACIÒN	Manejo apropiado de Microsoft Office en un 100%, cursos relacionados con excel empresarial, programas realativos a la Administraciòn . Cursos sobre Negocios internacionales , SRI y Comercio Exterior.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , espíritu comercial, responsabilidad, honestidad, habilidad numérica, iniciativa, interés por mantenerse actualizado.
EXPERIENCIA:	Minima de tres años en puesto semejantes o iguales
EDAD:	30-45 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES: -Coordinación de los procesos referentes a Importaciones y Exportaciones

-Manejo del Ecua-Pass

- Guiar al personal en la aplicación de las leyes del manual Orgánico de producción, comercio e inversiones.

-Designación correcto de los aranceles aplicativos a la mercadería a importarse

-Evaluar la participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios..

-Preparación y cierre de los contratos con cliente externo.

-Responsabilidad en las comunicaciones con los clientes, representantes.

-Control de toda la cadena de distribución física de la mercadería.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 25 Manual de Funciones Asistente Comercio Exterior

MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE EN COMERCIO EXT.	
15. CARGO:	Asistente en Comercio Exterior
ÀREA:	Departamento de Comercio Exterior
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Jefe del Departamento de Comercio Exterior, personal de campo.
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento de Comercio Exterior
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Ing. Comercial en Comercio Exterior
FORMACIÒN	Manejo apropiado de Microsoft Office en un 100%, cursos relacionados con excel empresarial, programas realativos a la Administraciòn . Cursos sobre Negocios internacionales , SRI y Comercio Exterior.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , espíritu comercial, responsabilidad, honestidad, habilidad numérica, iniciativa
EXPERIENCIA:	Mìnima de dos años en cargos similares o igaules.
EDAD:	25-40 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES: -Aplicar de los procesos referentes a Importaciones y Exportaciones.

-Evaluar la participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios..

-Preparación de los contratos con el cliente externo.

-Gestión ante las entidades financieras.

-Responsabilidad en las comunicaciones con los clientes, representantes.

-Control de toda la cadena de distribución física de los contenedores.

-Organizar los archivos.

-Manejo de sistema Ecua-Pass

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 26 Manual De Funciones Personal De Campo

MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL DE CAMPO	
16. CARGO:	Personal de Campo
ÀREA:	Departamento de Comercio Exterior
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento y asistentes en Comercio Exterior.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Bachilleres o Ing Comercial.
FORMACIÒN	Cursos sobre procesos relacioneados al Comercio Exterior y Relaciones Humanas.

COMPETENCIAS:	Preocupación por el orden y la calidad, responsabilidad, iniciativa, flexibilidad , responsabilidad, honestidad.
EXPERIENCIA:	1 año mínimo puestos similares
EDAD:	19-30
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Estar a presente fuera de los puertos de cargue , para verificación de procesos

-En entrega de documentos, coordinación de cupos, pases puertas, comunicación de tiempos de cargas, salidas entradas, diferencias de pesos, problemas o facilidades con los choferes o personal de las garitas.

-Verificar que los contenedores salgan con los sellos y verificar la salida con la guardia armada , si el caso lo requiere

-Enviar valija a Quito

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 27 Manual de Funciones Jefe del Dep. Logística

MANUAL DE FUNCIONES JEFE DEL DEP. LOGÌSTICA	
17. CARGO:	Jefe del Departamento de Logìstica y transporte
ÀREA:	Departamento de Logìstica y transporte
PROGRAMA O GRUPO:	No aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Cordinadores, choferes .
JEFE INMEDIATO :	Gerente General
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Ing. en logìstica y transporte
FORMACIÒN	Manejo apropiado de Microsoft Office en un 100%, cursos relacionados con excel empresarial, programas realativos a la Administraciòn . Cursos sobre logìstica y transporte, almacenamiento y demàs inherentes al transporte. Cursos de actualizaciòn sobre leyes de transporte y carga.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , espíritu comercial, responsabilidad, honestidad, habilidad numérica, iniciativa, interés por mantenerse actualizado.
EXPERIENCIA:	Mìnima de tres años en puestos similares o iguales
EDAD:	28-45 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo, así como gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro de la empresa en temas relacionados con transporte.

-Coordinar la carga y descargue de los contenedores.

-Coordinación de rutas y personal designado para la transportación, realiza ordenes de mantenimiento de los tráiler y plataformas.

-Controla GPS las rutas y cumplimientos de tiempos

-Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos.

-Supervisar las actuaciones de logísticas e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones **.**

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 28 Manual de Funciones Asistente Logística Y Transporte

MANUAL DE FUNCIONESASISTENETE LOGÌSTICA Y TRANSPORTE	
18. CARGO:	Asistente de Logìstica y transporte
ÀREA:	Departamento de Logìstica y transporte
PROGRAMA O GRUPO:	No Aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Transportistas
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento de Logìstica y transporte
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de tercer nivel en Ing. Logìstica
FORMACIÒN	Tener un 50% de manejo en programas : Micrososft Office, Inglès bàsico, cursos de Aduanas y Relaciones Humanas.

COMPETENCIAS:	Preocupación por el orden y la calidad, responsabilidad, iniciativa, flexibilidad , responsabilidad, honestidad.
EXPERIENCIA:	Mìnima de un año en puestos relativos o iguales
EDAD:	25-40 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

- Viajar en caso que haya inconvenientes con los contenedores.

- Estar presente y con los documentos pertinentes antes y después del cargue.

-Coordinar la carga y descargue de los contenedores.

-Coordinación de rutas y personal designado para la transportación, realiza ordenes de mantenimiento de los tráiler y plataformas.

-Controla GPS las rutas y cumplimientos de tiempos

-Hacer los pagos de facturación

-Tramitar las credenciales de entradas a los puertos

-Hacer pagos para ingreso de cargue, despachar, aforar, recepción de documentos, envía valija a Quito, recepción de valija .

-Coordinar la Guardia Armada

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 29 Manual de Funciones Chofer Profesional

MANUAL DE FUNCIONES CHOFER PROFESIONAL	
19. CARGO:	Chofer Profesional
ÀREA:	Departamento de Logìstica y transporte
PROGRAMA O GRUPO:	No Aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento de comercio Exterior, Asistentes enComercio Exterior.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de bachiller y chofer profesional con licencia tipo E.
FORMACIÒN	Curso de chofer profesional, cursos de catualizaciòn en mecànica bàsica y en leyes de transito.

COMPETENCIAS:	Preocupación por el orden y la calidad, responsabilidad, iniciativa, flexibilidad , responsabilidad, honestidad.
EXPERIENCIA:	Mìnima de 3 años en mismos cargos
EDAD:	28-40 años
SEXO:	Masculino
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES :

Transportar contenedores sin cambiar las rutas hasta el lugar de destino.

-Verificar que el contenedor o carga este apropiadamente cargada.

-Mantener limpia la unidad y en buen estado.

-Entregar los contenedores limpios y en los patios designados.

-Reportar cualquier avería.

-Cumplir con las disposiciones y el reglamento de Tránsito.

-Entregar la mercadería en los tiempos planificados.

-Entregar documentación: inter chance, verificaciones de pagos, pases puertas, guías de remisión, entre otros a los asistentes

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 30 Manual de Funciones Jefe del Departamento de Talento Humano

MANUAL DE FUNCIONES JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
20.CARGO:	Jefe de Talento Humano
ÀREA:	Departamento de Talento Humano
PROGRAMA O GRUPO:	No Aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	Asistente de Talento Humano, Psicòlogo Industrial
JEFE INMEDIATO :	Gerente General
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de tercer o cuarto nivel en Administraciòn de talento Humano.
FORMACIÒN	Tener un 95% de manejo en programas : Micrososft Office, dominio del idioma Inglès , cursos Relaciones Humanas, psicologìa,coaching.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , responsabilidad, honestidad, habilidad numérica, iniciativa, interés por mantenerse actualizado
EXPERIENCIA:	Minima de dos años en los mismos cargos
EDAD:	26-45 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la unidad a su cargo, para que cada uno de sus funcionarios laboren con eficacia y eficiencia, cumpliendo a cabalidad con sus funciones y con las normas legales que son de su competencia .

-Planificar y ejecutar los subprocesos de gestión de TH de forma apropiada.

-Adelantar programas de inducción y re inducción para todo el personal de la administración dando a conocer normas, reglamento de trabajo, y demás , procurando así su cumplimiento

-Procurar porque las normas, procedimientos, políticas y directrices, establecidas para la administración de personal y las relaciones laborales sean cumplidas correctamente.

-Dirigir, coordinar y adelantar el proceso de selección y contratación de personal, dando cumplimiento a lo establecido legalmente para el personal, según sea el caso.

-Atender y resolver las solicitudes y problemas de los trabajadores desde el punto de vista laboral y personal para el mejor desarrollo en sus funciones.

-Expedir constancias de trabajo cuando sean requeridas por los empleados.

-Designar personal apropiado para inducir al nuevo persona.

-Dirigir procesos de contratación y afiliaciones .

-Proyectar y coordinar programas de capacitación, motivación, entrenamiento para el personal.

-Hacer las veces de mediador en casos de problemas laborales.

-Verificar y cumplir con lo indicado por los entes reguladores laborales

-Manejo de nómina

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 31 Manual de Funciones Asistente del Talento Humano

MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE DEL TALENTO HUMANO	
21. CARGO:	Asistenete de Talento Humano
ÀREA:	Talento Humano
PROGRAMA O GRUPO:	No Aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Jefe Departamento del Talento Humano
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Tìtulo de Ing. en RRHH/ Psicòlogo Industrial
FORMACIÒN	Tener un 95% de manejo en programas : Micrososft Office, dominio del idioma Inglès , cursos de Relaciones Humanas, manejo de nòmina.

COMPETENCIAS:	Compromiso institucional, administración del tiempo, capacidad de análisis, comunicación efectiva liderazgo, dirección de personas , responsabilidad, honestidad, habilidad numérica, iniciativa, interés por mantenerse actualizado, escucha, capacidad de gestión.
EXPERIENCIA:	Minima de dos años
EDAD:	25-40 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Seguir lineamiento establecidos para el manejo de la Gestión de Talento Humano.

- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.

-Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.

-Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.

-Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones .

-Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: Bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Convenios Colectivos y la Ley Orgánica del Trabajo.

-Determina a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador en la Universidad y/o en otras Instituciones públicas o privadas.

-Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.

-Registra la asistencia del personal de la dependencia.

-Realiza cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área.

-Chequea diariamente el control de asistencia y detecta fallas.

-Participa con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.

-Diseña y elabora cartelera de información general y de adiestramiento.

-Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.

-Transcribe y acceso información operando un microcomputador.

-Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

-Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 32 MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

MANUAL DE FUNCIONES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL	
22. CARGO:	Psicòlogo Industrial
ÀREA:	Departamento de Talento Humano
PROGRAMA O GRUPO:	No Aplica
DEPENDENCIA O LÌNEA.	No aplica
JEFE INMEDIATO :	Jefe del Departamento de Talento Humano
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÒN	Psicologo Industrial
FORMACIÒN	Tener un 95% de manejo en programas : Micrososft Office, dominio del idioma Inglès. Cursos de Relaciones Humanas, coaching de motivaciòn al personal.

EXPERIENCIA:	Mìnima de dos años en puestos iguales
EDAD:	28-45 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto

FUNCIONES:

-Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.

-Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.

-Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y socio psicológicos, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional.

-Asesorar a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas, con los trabajadores, así como para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social y económico.

-Diagnosticar, evaluar, integrar y aplicar las habilidades cognitivas, sociales y técnicas del personal en el trabajo y en el empleo de las maquinas, para incrementar la productividad, mejorar el clima organizacional, evitar fatigas y prever accidentes o enfermedades ocupacionales.

-Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización.

-Asesorar en lo referente a los estilos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, así como las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores, para el logro de los objetivos organizacionales.

-Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional.

-Diseñar programas de rotación, inducción, entrenamiento y capacitación para el desarrollo del personal, así como los planes de carrera y ascensos del personal.

-Aplicar evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los procesos de selección de personal y de diagnóstico del clima y la cultura organizacional.

Elaborado por: María Augusta Salazar

Evaluaciones de desempeño

Concepto

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir , evaluar e influir sobre los atributos , comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir a qué medida es productivo el empleado y así mejorar su rendimiento futuro. (Chiavenato I. , 2006)

Tomando en consideración que el la realidad actual de la empresa de la empresa hay un grado de desmotivación importante , en el que el personal se siente a cierto modo estancado, una de las formas para poder crear planes de incentivo, capacitación , planes de carrera será a través de las evaluaciones , así se tendrá clara las falencias y fortalezas del personal evaluado.

Importancia dentro de la empresa OIBV de las evaluaciones de desempeño

- Le permitirá implantar nuevas políticas de compensación.
- Mejora el desempeño
- Ayudará a tomar decisiones de ascensos o de ubicación de personal.
- Permite determinar si existe problemas personales que afecten al empleado en el desempeño del cargo.

Usos de las evaluaciones de desempeño dentro de la empresa

La empresa OIBV podrá aplicar las evaluaciones de desempeño en los siguientes casos:

- Obtención de incrementar los resultados de productividad.
- Entrenamientos
- Promociones
- Incentivos
- Mejorar la relación entre subordinados y sus superiores.
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Obtener información básica para la investigación del TH
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados

El costo beneficio que la empresa podrá obtener en su aplicación es amplio, ya que como se planteó entre los problemas existentes la contratación de personal poco idóneo fue una constante, además con la falta existente de estímulo al Talento Humano, se podría a través de su aplicación constatar una vez más el problema y de ésta manera saber en qué personal la empresa puede invertir.

Beneficios para la empresa

- Podrá evaluar mejor el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como bases variables y factores de evaluación.

- Tomar medidas con el propósito de mejorar su comportamiento
- Alcanzar una comunicación más asertiva hacia el personal , haciéndoles entender sus beneficios
- Tendrá la oportunidad de valuar a su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir así la contribución de cada uno de los evaluados.
- Podrá así identificar a los miembros que requieran entrenamiento, perfeccionamiento en distintas áreas y además de seleccionar quienes tiene condiciones de promoción o transferencia.
- Puede así dinamizar sus políticas referentes al Talento Humano, ofreciendo oportunidades a los individuos, no solo con promociones, si no de crecimiento y desarrollo personal.
- Ayudará a la empresa a definir sus planes de carrera
- Se determinarán errores en el diseño del puesto

Responsables de la evaluación

- Autoevaluación
- Evaluación por sus superiores
- Por parte de los iguales
- Por parte de los subordinados
- Por parte de los clientes
- Evaluación 360º

Se determina que el responsable dentro de la Empresa OIBV Agencia de Aduanas será : los superiores, los iguales al cargo, subordinados y los clientes, es decir una

evaluación de 360º. Ya que a través de esta al estar involucrados todas las personas que tienen relación con el evaluado, los resultados serán más confiables. (Chiavenato I. , 2006)

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

- Escala Gráfica
- Selección forzada
- Evaluación de desempeño mediante investigación de campo
- Evaluaciones de desempeño mediante incidentes críticos

Método de evaluación de desempeño para la empresa OIBV agencia de aduanas

Es uno de los métodos tradicionales más completos y recomendable por sus especificación es:

Método por investigación de campo

Se basa en el principio de la responsabilidad en línea para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. A partir de la entrevista con cada Jefe Departamental , el especialista diligencia el formulario , para cada empleado evaluado, éste método se desarrolla en cuatro etapas : entrevista de evaluación inicial, entrevista análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados. (Chiavenato I. , 2006)

Evaluación de desempeño para la empresa OIBV Agencia de Aduanas.

Tabla 33 Evaluación de desempeño para la empresa OIBV Agencia de Aduanas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO **NOMBRE:**---------- **CARGO:**---------- **DEPARTAMENTO:**----------	
1.- ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2.- ¿El empleado fue? ¿ Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
EVALUACIÒN INICIAL	3.¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5.¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y diferencias, cuáles?
ANÀLISIS COMPLEMENTARIO	8¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9¿Cuàles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
PLANIFICACIÒN	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado' 13. ¿Indique en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado' 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?

ACOMPAÑAMIENTO	15. ¿Qué evaluaciones da a éste empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16.¿Este desempeño es característico del empleado? 17. Se comunicaron las deficiencias de empleado' 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Elaborado por: María Augusta Salazar

Políticas de evaluación de desempeño para la empresa OIBV Agencia de Aduanas

1. Las evaluaciones de desempeño se las realizará cada seis meses, de ésta manera saber si el personal necesita ser capacitado y en qué áreas necesita desarrollarse.
2. Para poder tomar determinaciones de despidos y /o ascensos se realizarán evaluaciones.
3. El Departamento de Talento Humano será el responsable de direccionar las evaluaciones.
4. Las evaluaciones de desempeño se las realizará utilizando una metodología de 360º .
5. Las Evaluaciones serán un punto de apoyo para que la empresa pueda provocar mayores recompensas salariales.

4. Proceso del desarrollo del personal

Concepto

El desarrollo del personal es "un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje , ya sea intencionales y con propósito, proporcionadas por la

organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano (Chiavenato I. , 2006)

Generalidades

Los procesos de desarrollo de las personas están relacionados con la educación , pero no es darles solo información para que aprendan nuevos conocimientos , habilidades y destrezas , y se tornen más eficientes, si no darles la posibilidad de aprender nuevas actitudes , soluciones , ideas , conceptos para que así modifiquen sus hábitos y comportamientos.

El desarrollo del personal está dividido en varias áreas:

1. Desarrollo del personal
2. Entrenamiento
3. Educación.
4.

Desarrollo de las personas

El Desarrollo se refiere a experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

El desarrollo del personal representaría el resultado acumulado de las interacciones diarias entre sus jefes y el trabajador. Es un proceso continuo, que

requiere un período largo. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno o ambiente en el que se pueda lograr la cooperación, comunicación y además un intercambio abierto de ideas. (Chiavenato I. , 2006)

Partiendo de lo dicho anteriormente , dentro de la Empresa OIBV Agencia de Aduanas , el desarrollo de personal tendrá una importancia considerable sabiendo que dependerá de su aplicación para que cada uno de los miembros pueda sentirse identificado y crecer dentro de la empresa .

Objetivos de la empresa OIBV agencia de aduanas para el desarrollo del personal

Entre sus principales objetivos están:

- El mantener y mejorar el desempeño del Talento Humano , la satisfacción en el trabajo y la motivación.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- Proporcionar a la organización la posibilidad de intercambios internos, relativos con el Departamento al que pertenezca, lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Incentivar y proporcionar materiales de lectura para estudio de temas referentes a sus cargos y funciones.
- Crear planes de capacitación y de apoyo regularmente.

- Apoyar las visitas de intercambio o rotación de cargos entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización.

De ésta manera el personal podrá darse cuenta que está en un constante desarrollo, además tendrá la oportunidad de sentirse importante para la Empresa OIBV , ya que estará tomado en cuenta dentro del desarrollo Organizacional y con la posibilidad de crecer profesionalmente .

Métodos de desarrollo de las personas

1. Rotación de Cargos
2. Posición de asesoría
3. Aprendizaje práctico
4. Asignación de proyectos
5. Participación en cursos y seminarios
6. Ejercicios de simulación
7. Entrenamiento fuera de la empresa
8. Estudio de casos
9. Juego de Empresas
10. Centro de desarrollo interno

Métodos de desarrollo de personal para la empresa oibv agencia de aduanas

Rotación de cargos

La empresa desplazaría a las personas en varias posiciones de la misma organización para de ésta manera ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. Ya que como pudimos analizar existe una descoordinación de procesos

y por esto alta incidencia de tiempos muertos, esto ayudaría para que personal pueda entender como su gestión afecta o beneficia a otros procesos, consiguiendo mejorar la actitud y eficiencia. Posiblemente con ésta aplicación el personal de rotación aportaría con cambios para evitar los tiempos muertos y cuellos de botella.

Participación de cursos y seminarios externos

Es una forma tradicional de desarrollo mediante cursos y seminarios, en este caso en particular hay que tomar en cuenta que la Cámara de Comercio , los diferentes colegios de profesionales, el mismo SRI dictan cursos continuos sobre Comercio Exterior, leyes tributarias, Contabilidad, relativamente accesibles, se podría llegar acuerdos en los que el personal pague un porcentaje y la empresa también.

Es su afán de renovación y mejora para alcanzar la competitividad que la empresa quiere nada mejor que un personal motivado con cursos y seminarios, lo cual le permitirá incrementar conocimientos que seguramente aplicar en su cargo.

Asignación de proyectos

Oportunidad para que el personal participe en proyectos importantes para el desarrollo organizacional, comparta la toma de decisiones , aprenda observando a

otros e investigue, generalmente estos son temporales y muy aplicativos a la realidad de la Empresa ya que existiendo bajos niveles de empowerment , nada mejor que el hecho de que se comparta responsabilidades, demostrando que el personal también representa parte trascendental dentro de la toma de decisiones y el alcance de metas empresariales.

Desarrollo de plan de carrera

El desarrollo del personal está estrechamente relacionado con el desarrollo profesional. Carrera constituye a esa consecuencia de cargos ocupados por esa persona a lo largo de su vida profesional, esta supone desarrollo profesional , gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. Este se logra cuando las organizaciones integran el proceso con otros programas de Talento Humano, como la evaluación de desempeño , pruebas psicológicas , las planeaciones reemplazo y demás puntos relativos con la gestión del personal.

Sería importante que la empresa OIBV Agencia de Aduanas dentro de su manejo organizacional implemente este medio no solo para permitir que el personal se motive, sea leal, si no que sienta que a través de éste la oportunidad de crecer dentro de la empresa.

Herramientas para el desarrollo del plan de carreras en la empresa OIBV

Agencia de Aduanas

EVALUACIÒN ORGANIZACIONAL	AUTOEVALUACIÒN DEL EMPLEADO
• Centros de Evaluación • Pruebas psicométricas • Evaluaciones de desempeño • Previsiones de ascenso • Planificación de TH • Planificación de reemplazo	• Descripción de cargos • Manuales de carrera • Talleres sobre la planeación de carrera
COMPATIBILIDAD Elaborado por : Idalberto Chiavenato, 2006	

Este tipo de herramienta dentro de la empresa será totalmente útil una vez que se apliquen las evaluaciones de desempeño, en las que se pueda demostrar las falencias, problemas, fortalezas del Talento Humano de la empresa, ya aplicada se podrá decir con qué tipo de personal se cuenta y de ésta menara determinar si el trabajador estará o no inmerso dentro de un plan de carrera empresarial.

Entrenamiento

Según, Chiavenato y Amaro Guzmán, podemos decir que entrenamiento es el acto que proporciona medios que permiten el aprendizaje , en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de cualquier organización puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; permitiendo obtener beneficios como:

- Preparar al Talento Humano para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Dar al Talento Humano las oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona podría ser considerada.
- Modificar la actitud de las personas, para de ésta forma crear un clima más satisfactorio entre trabajadores , aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas utilizadas.

Entrenamiento dentro de la empresa OIBV Agencia de Aduanas

El entrenamiento en la empresa OIBV asegurara la ejecución satisfactoria del desempeño, de igual forma constituirá una herramienta para los cambios que implican las nuevas tecnologías, también permitirá al TH de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que contribuirá a su autorrealización y al logro de los objetivos empresariales.

Beneficios para la empresa OIBV agencia de aduanas

- Desarrollar mejores sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar los proceso de comunicación empresarial
- Reducir los las pérdidas o errores en servicios
- Disminuir los problemas existentes de ausencias y rotación de personal
- Minimizar costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Mermar el tiempo de aprendizaje
- Disminuir la carga de trabajo de los jefes y así incrementar niveles de empoderamiento.
- Reducir los costos de horas extras
- Reducir los accidentes laborales.(Bohlander, 2010)

Etapas del entrenamiento

Diagnóstico

En ésta etapa la empresa evaluará la necesidad de entrenamiento dentro de la organización, es decir un diagnostico e inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer , pudiendo ser pasadas , presentes o futuras.

Diseño

Elaboración de programas de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

Implantación

Aplicación y conducción del programas de entrenamiento, conducción y aplicación . En el caso de la Empresa en particular , no presenta ningún tipo de entrenamientos por lo que se propone que ya teniendo una idea clara de las necesidades del personal , al implementarse diferentes tipos de entrenamiento se daría solución en parte a la desmotivación que tiene el TH dentro de la empresa.

Evaluación

Verificación de los resultados del entrenamiento., es decir la situación

actual con la anterior.

Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento

Análisis organizacional : A partir del diagnóstico de la investigación verificar aspectos de la misión , la visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.

Análisis de recursos humanos: A partil del perfil de las personas , determinar cuáles son los comportamientos , las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas para que de esta manera el personal pueda contribuir a la obtención de objetivos estratégicos de la empresa.

Análisis de la estructura de cargo: A partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, se determina cuáles son sus habilidades, destrezas y competencias que las personas deberían desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.

Análisis del entrenamiento: A partir de los objetivos y metas , que se utilizarán como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia de los programas del entrenamiento.

Indicadores para la empresa OIBV de la necesidad de entrenamiento:

Priori

- Expansión de la empresa
- Contratación de nuevos empleados
- Reducción del número de empleados
- Cambios de métodos y procesos de trabajo
- Sustitución o movimiento de personal
- Cambios de planes de trabajo
- Modernización de Software
- Producción y comercialización de nuevos productos

Posteriori

- Baja productibilidad
- Averías frecuentes de equipos
- Comunicaciones deficientes
- Elevado número de accidentes de trabajo
- Exceso de errores y desperdicio
- Poca versatilidad de los empleados
- Relaciones deficientes entre el personal
- Número elevado de quejas
- Mala atención al clientes
- Comunicación deficiente
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores de la ejecución de órdenes

Conducción de programas de entrenamiento para la empresa OIBV

Existen varias técnicas para transmitir información:

- Conferencias: La técnica más utilizada , medio de comunicación de una sola vía , el instructor presenta la información mientras los entrenados escuchan sin hablar, existe poca posibilidad de aclarar dudas , practicar, reforzar, retroalimentar , no promueve cambios de actitud o de comportamiento.

- Instrucción programada No existe presencia del instructor humano , usualmente se desarrollan desde casa con pequeñas instrucciones por medio de la computadora, existen dos tipos:

- Entrenamiento en el cargo : Suministra información , conocimiento y experiencia relacionadas con el cargo.
- Técnicas de clase : Utilizan una sala de clase y el instructor para desarrollar habilidades , conocimientos y experiencias relacionadas al cargo.

Medios de entrenamiento para la empresa OIBV

- **T**eleconferencias
- Recursos Audiovisuales
- Comunicaciones Electrónicas
- Correo Electrónico (Gutierrez, 2013)

Evaluación de los programas de entrenamiento

Será importante que la empresa evalué si su inversión valió la pena, ya que de ésta manera podrán cambiar de técnicas o tomar las decisiones respectivas si el caso lo requiere, pero usualmente todo tipo de capacitación, entrenamiento, contribuyen al manejo del personal, su motivación y su empoderamiento sobre el cargo. Además de mantener un personal actualizado que contribuirá al progreso empresarial.

Es la etapa final del entrenamiento , así se podrá comprobar su eficacia , es decir para constatar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización.

Simplemente la empresa se puede basar en estas preguntas como

- ¿Se eliminaron los tiempos muertos y cuellos de botella?
- ¿Se eliminaron las barreras?
- ¿Disminuyeron los costos de trabajo?
- ¿El personas está más motivado y feliz?
- ¿La organización alcanzo sus objetivos estratégicos y tácticos?

Los datos que pueden servir como evaluación de resultados son:

- Ahorros de costos
- Mejoramiento de calidad
- Ahorro de tiempo
- Satisfacción de los empleados
- Clientes satisfechos
- Tareas completadas

- Productividad
- Procesos completados
- Disminución de desperdicio en costos.

Basándonos en los cambios constantes de la tecnología, en políticas tributarias, económicas, modificaciones en programas aduanales (ECUA-PASS) y cambios en leyes en el comercio exterior y su manejo , se proponen las siguientes políticas , sabiendo que si no se mantiene al personal debidamente evaluado, actualizado, entrenado, capacitado y con la posibilidad de crecimiento , definitivamente llegará un punto en que la empresa podría presentar problemas de total estancamiento.

Políticas del desarrollo de personal empresa OIBV

1. Se motivará pagando un 50 % de cursos y seminarios en : Cámara de Comercio del Ecuador, Colegios de profesionales, SRI y seminarios que bien sean abalizados .
2. Se utilizará la rotación de personal para que de ésta manera motivar al personal a entender cómo influye el manejo de su cargo en la empresa y su importancia en la institución.
3. Se asignarán proyectos al personal que se encuentre previamente entrenado.
4. Se evaluará al personal y así constatar quien estará inmerso dentro del plan de carrera organizacional.
5. Se evaluará al personal cada seis meses y así estar al tanto en qué necesita ser entrenado.

6. Se dará entrenamiento al personal mínimo una vez al año dentro de la empresa ya sea con conferencias o en clases magistrales.
7. Se entregarán informes cada mes para verificar si las estrategias de desarrollo del personal, entrenamiento y demás están funcionando.

5.- **Proceso de retención del personal**

Relación con los empleados

Los gerentes, jefes supervisan a los subordinados como parte de su trabajo, pues ellos requieren atención y acompañamiento , pues están expuestos a cambios, problemas internos y externos, y por otra parte también están inmersos en problemas personales , financieros de salud , dificultades diversas , dificultad de transporte o atención a los compromisos , drogadicción, alcoholismo , problemas en sí que afectan el desempeño laboral . Algunos de estos inconvenientes consiguen superarlos solos pero otros no , convirtiéndose en empleados problemáticos , lo cual exige que los gerentes mantener trato de justicia y ecuanimidad en estos casos . Usualmente estos problemas ocasionan problemas de comportamiento en el Talento Humano.. Por lo que motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan ésta situación es responsabilidad de la organización.

Diseño de un programas de relaciones en la empresa OIBV agencia de aduanas

El programa deberá incluir:

Comunicación: La empresa deberá comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre los temas laborales que sea pertinentes.

Cooperación: La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, delegar, y así provocar el empoderamiento del cargo y hacerles sentir la importancia que tienen dentro de la empresa.

Protección: El lugar de trabajo deberá contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.

Asistencia: La empresa deberá responder a las necesidades especiales de cada uno de los empleados, ofreciéndoles asistencia. Por ejemplo en caso de discapacidades , problemas de adicción, entre otros.

Disciplina y conflicto: La empresa deberá mantener normas claras y disciplina para mantener claro lo que los empleados deben cumplir y de qué lineamientos deben partir.

Programas de reconocimiento

Estos son créditos dados a los empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar a todo el

personal lo que hicieron y convertirlos en modelo para el resto del TH. Por ejemplo el empleado del mes , premios económicos, bonos, viajes, podrían tomar en consideración el beneficio que otras empresa exitosas por estos programas han tenido.

Será altamente necesario la implementación de políticas que validen tales programas y así socializarlos constantemente con el personal, que mejor forma a través de la práctica.

Factores que contribuyen a la creación de políticas de retención de personal

Gerencia paseando por la empresa:

Es primordial que los jefes y gerente estén atentos de lo que ocurre en sus áreas, no solo a nivel inmediato , sino en todos los niveles .

Sabiendo que el personal constituye el más importante recurso , así mismo la gerencia tiene la responsabilidad directa con el estructurado departamento de Talento Humano en la empresa OIBV tendrán la responsabilidad directa en el entrenamiento , desempeño y bienestar general. Para poder hacer el gerente y jefes departamentales deben ir directo hacia el personal para verificar cómo se sienten en sus labores, y así mismo que estén motivadas.

Políticas de puertas abiertas:

Ambiente libre:

El gerente y los jefes departamentales deberán promover un ambiente de trabajo en que el talento humano se sientan libres y cómodos, para de ésta manera obtener asesoría individual, proponer temas generales, ofrecer ideas u sugerencia.

Empleados tienen derecho a ser escuchados por sus gerentes

Si así lo considerasen el personal tiene derecho a plantear sus problemas a el gerente o con los jefes departamentales , si piensan que es necesario . Se deberá hacer lo posible para que el talento humano no se sienta intimidado , de ésta manera los empleados podrán sentirse de una u otra forma importantes para la empresa en los que ya no serán considerados con una herramienta de trabajo, si no como el talento humano primordial para la empresa el desarrollo de la empresa, sabiéndolo manejar esta situación se podría desarrollar el sentido de lealtad hacia la empresa, ya que la persona estaría recibiendo lo mismo de la organización.

Guías para que OIBV verifique problemas en su talento humano

- Ausentismo elevado
- Faltas no justificadas
- Faltas frecuentes
- Retrasos y salidas anticipadas
- Altercados con colegas

- Creación de problemas con otros empleados
- Decisiones equivocadas en el trabajo
- Alta incidencia de accidentes en el trabajo
- Daños y manejo negligente con la maquinaria y equipo
- Problemas de ley, embriaguez
- Mala presentación personal.

Si en la empresa OIBV se presente estos problemas, contará con el Departamento de Talento Humano ya estructurado , que les direccionará en la solución al conflicto presente, al contar con un profesional en Psicología Industrial, podrán ser el apoyo y la guía para resolver la situación.

Ya una vez que se ha hecho el seguimiento y se a trabajado en el tema, si el empleado demuestra resistencia través se trabaje en conjunto con políticas de disciplina para que la persona pueda reaccionar y no estar fuera de la empresa.

Procedimientos de disciplina para la empresa OIBV

Comunicación de reglas y criterios de desempeño

Los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamiento de la empresa y las consecuencias en caso de incumplimiento. Además es primordial que tanto los empleados como los jefes conozcan las reglas y políticas.

Documentación de hechos

Se deben registrar las evidencias, podría ser a través de memos, estas deben estar documentadas con cuidado para evitar dudas , si es necesario verificar las tarjetas de entrada y salida , la revisión del videocasete , ya que el testimonio ocular podría generar más problemas , ya que podría refutar la evidencia y presentar documentos para defenderse.

Respuesta coherente a la violación de reglas:

El empleado deberá sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin discriminación alguna ni favoritismo , lo que significa que no todos los empleados podrán ser tratados de la misma manera. Ya que un empleado con varios años en la empresa, que rompa alguna regla o presente problemas , no podrá ser tratado con la misma severidad que alguien quien incurre constantemente a la falta de reglamentos.

La empresa deberá tomar en consideración que no solo se debe castigar si no corregir el problema o acción indeseable del empleado . L acción disciplinaria debe ser progresiva , deberá empezar con una amonestación verbal , seguida por una escrita, suspensión y en casos severos el despido. No se debe dejar pasar el tiempo esta deberá ser inmediata para conseguir los resultados esperados.

Puntales de motivación para el talento humano de la empresa OIBV

Para que el Talento Humano dentro del empresa se mantenga motivada la empresa deberá tomar muy en cuenta :

- Los salarios y beneficios ofrecidos
- Las oportunidades de carrera
- Seguridad y confianza en la gestión los empresarial, apoyada en una política formal y clara.
- Promover el orgullo de trabajo y de la empresa: empleados trabajan con placer y "visten la camiseta" y eso lo transmiten a los demás , porque se llegan a sentir parte del nombre de la empresa , por lo que OIBV deberá cuidar la imagen que proyecta.
- Claridad y apertura de comunicación interna, ya que la comunicación es de vía doble , toda la empresa deberá mantenerse bien informada de cambios, innovaciones, y demás para que de ésta manera evitar los malos entendidos. De ésta manera e persona se sentirá parte de la empresa y podrá hacer sugerencias , críticas y hablar de sus preocupaciones.
- Camaradería del ambiente de trabajo: los empleados se sienten parte de una familia , de un equipo de una comunidad especial. La empresa podría

promover eventos Navideños y paseos anuales que predispongan la unión del grupo.

- Entrenamiento y desarrollo
- Innovación en el sistema de trabajo: La empresa debe dar ese empoderamiento al empleado se desenvuelva y se haga responsable de su propio trabajo, memorizando el sentido de jerarquías y motivando a l colaboración grupal. Par ciertos cargos se podría presentar el tipo de trabajo por extensión y hacerlo desde el lugar donde se encuentre.

A través de la aplicación de todos estos lineamientos , la empresa OIBV AGENCIA DE ADUANAS, podrá solventarse en la solución de problemas actuales y evitar la consecución de los mismo, provocando en la empresa la gestión del Talento Humano que esperaban, obteniendo resultados enfocados a la calidad total.

Capítulo VI

6. Aspectos administrativos

6.1 Recursos

Para la elaboración de ésta propuesta se utilizaron algunos recursos, los que se detallaron a continuación :

Recursos administrativos

- Investigaciones
- Autorizaciones
- Levantamiento de información
- Recopilación de información
- Entrevista
- Generación de la proyecto
- Aprobaciones

Recursos humanos

En recursos humanos se obtuvo la ayuda de las siguientes personas:

De la empresa

- Gerencia
- Jefes de los departamentos
- Integrantes de la empresa en general

Del Instituto cordillera

- Tutor
- Licenciados

Recursos tecnológicos

En cuanto a lo tecnológico de algunos recursos que van a ser detallados a continuación:

- Computador
- Internet
- Microsoft Office 2010
- Calculadora

Recursos operacionales

Los recursos operacionales que se utilizaron fueron varios :

- Resmas de hojas de papel
- Bolígrafo
- Lápiz
- Cuaderno
- Borrador
- Resaltador

- Carpetas
- Impresiones
- Copias
- Anillados
- Empastados
- Transporte
- Viáticos

Recursos financiero

Se realizaron los siguientes pagos

- Pagos tutoría
- Pagos internet
- Pagos impresiones

6.2 Presupuesto

Tabla 34 Tabla de presupuestos proyecto

PRESUPUESTO DE LA REALIZACIÒN DEL PROYECTO			
Presupuesto General			
DESCRIPCIÒN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resmas de hojas	3	3,50	10,50
Bolígrafos	2	0,40	0,80
Lápiz	2	0,25	0,50
Cuaderno	1	2,50	2,50
Borrador	1	0,50	0,50
Resaltadores	2	1,20	2,40
Grapadora	1	4,50	4,50
Grapas/ caja	1	0,85	0,85
Carpetas	4	0,60	2,40
Copia de formatos	10	0,05	0,50
Impresión encuestas	42	0,05	2,10
Impresión 7 capítulos borrador	7	10,00	10,00
Impresión a color de empastado	1	0,30	60,00
Anillados	3	2,50	7,50
Empastados	1	25,00	25,00
Tutorías	15	250,00	250,00
Internet	13	0,75	9,75
Transporte días	144	0,50	72,00
TOTAL			461,80

Elaborado por: María Augusta Salazar

Presupuesto para la implementación de un departamento de Talento Humano

Tabla 35 Tabla de Presupuesto General

PRESUPUESTO GENERAL			
Descripción	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Precio Total**
Cartón Papel Bond A4	1	$ 40,00	$ 40,00
Bolígrafo	2 Cajas	$ 4,20	$ 8,40
Lápiz	1 Caja	$ 5,40	$ 5,40
Cuaderno	3	$ 1,25	$ 3,75
Borrador	1 Caja	$ 2,40	$ 2,40
Resaltador	1 Caja	$ 8,50	$ 8,50
Grapadora	3	$ 3,50	$ 10,50
Grapas	1 Caja	$ 0,70	$ 0,70
Carpeta	6	$ 3,50	$ 21,00
Agencias de Reclutamiento	1	$ 40,00	$ 40,00
Anuncios de Reclutamiento	1	$ 40,00	$ 40,00
Impresión Manual de Funciones	6	$ 12,00	$ 72,00
			$
			$ -
			$ -
TOTAL			**$ 252,65**

Tabla 36 Rol de Pagos

CARGO	INGRESOS		EGRESOS		
	SUELDO	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A RECIBIR
Jefe de Talento Humano	$ 680,00	$ 680,00	$ 64,26	$ 64,26	$ 615,74
Asistente Talento Humano Quito	$ 400,00	$ 400,00	$ 37,80	$ 37,80	$ 362,20
asistente Talento Humano Guayaquil	$ 400,00	$ 400,00	$ 37,80	$ 37,80	$ 362,20
Psicólogo Industrial	$ 700,00	$ 700,00	$ 66,15	$ 66,15	$ 633,85
TOTAL					$ 1.973,99

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 37 Rol de Provisiones

ROL DE PROVISIONES							
CARGO	INGRESOS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL
Jefe de Talento Humano	$ 680,00	$ 56,67	$ 28,33	$ 28,33	28,33	82,62	$ 904,29
Asistente Talento Humano Quito	$ 400,00	$ 33,33	$ 28,33	$ 16,67	28,33	48,60	$ 555,27
asistente Talento Humano Guayaquil	$ 400,00	$ 33,33	$ 28,33	$ 16,67	28,33	48,60	$ 555,27
Psicólogo Industrial	$ 700,00	$ 58,33	$ 28,33	$ 29,17	28,33	85,05	$ 929,22
TOTAL	$ 2.180,00	$ 181,67	$ 113,33	$ 90,83	$ 113,33	$ 264,87	$ 2.944,04

Elaborado por: María Augusta Salazar

Tabla 38 Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del Tema																																
Antecedentes																																
Análisis de Involucrados																																
Problemas y Objetivos																																
Análisis de Alternativas																																
Propuesta																																
Aspectos Administrativos																																
Conclusiones																																
Recomendaciones																																

Capítulo VII

7.Conclusiones y Recomendaciones

El propósito de este capítulo es el presentar las conclusiones que se generaron partiendo del análisis que se obtuvieron del estudio **I+d+I** realizado, para posteriormente incluir las recomendaciones que sean las más convenientes, que servirán como una guía para que la empresa pueda utilizarlas en la implementación del Departamento.

7.1 Conclusiones de proyecto

La investigación que se realizó al personal de la empresa OIBV Agencia de Aduanas, para analizar el tipo de gestión en el Talento Humano, sus problemas y carencias, como primer resultado arrojo la falta de un adecuado manejo de la gestión del Talento Humano , llevado de una manera empírica por parte de la Administración y gerencia, la aplicación poco adecuado de los sub - procesos a través de la Administración de la empresa, la constante rotación de personal, los problemas en el ambiente laboral, la falta de motivación, la carencia de

empoderamiento en los cargos, la claridad en la definición de cargos y sus funciones y la relación incorrecta con los entes reguladores relacionados con la parte laboral; sobre todo el hecho de la inexistencia de una estructura departamental que se ocupe del Talento Humano de la empresa OIBV.

Apegados a la realidad de la empresa se realizará en tipo de reclutamiento externo, utilizando como medios para el fin los periódicos, internet, revistas especializadas y como fuentes Agencias de reclutamiento o Empresas consultoras.

Para la selección se utilizará como medio de recolección de información la descripción y análisis del cargo, es indispensable realizar pruebas de conocimiento, psicométricas y las entrevistas pertinentes.

La inducción no deja de ser menos importante ya que será el primer paso para que el personal contratado se pueda sentir por primera vez parte de la empresa, en este sub-proceso es trascendental que pueda recibir el manual de inducción y que el personal encargado de prepararlo sea el más idóneo ya que dependerá del mismo para que no haya futuros errores en la práctica de funciones.

El subproceso de evaluación es tan necesario, no solo por presentar críticas frente a la labor del personal, más allá que eso, el saber cuáles son las fortalezas y las debilidades y de ésta manera estar bien claros qué medidas se tomarán para aportar a la solución de carencias; como los entrenamientos, capacitaciones constantes y medios del desarrollo del personal, que contribuirán a que la

empresa OIBV se mantenga competitiva y actualizada.

Al presentar carencia en el desarrollo del personal y poca preocupación de mantener al talento humano entrenado y actualizado se reflejó en los diferentes problemas que mantiene el personal en el manejo de sistemas aduanales como el ECUA-PASS, sistemas de tributación, contables y demás procesos que requieren actualizaciones tecnológicas , por lo que los entrenamientos llegan a ser indispensables .

La empresa OIBV al no tener bien definidos los cargos y funciones provocaban que el talento humano no sienta ese empoderamiento sobre el cargo que es básico para el desenvolvimiento productivo de la empresa, provocando una serie de cuellos de botella y exceso de tiempos muertos que al analizar y crear el manual de funciones pudieron resaltar fácilmente.

La creación de un Manual de funciones, proporcionará los lineamiento suficientes para la evolución del personal, su motivación y así provocar la mejora del clima laboral disminuir los índices de rotación de personal, incrementar los índices de productividad y el optimizar los recursos económicos, ya a través del presente proyecto se plantean las directrices a ejecutarse en el caso de su implementación .

El mantener al personal motivado será uno de los puntales que significarán la manera de mejorar el ambiente laborar y la forma de retener al personal, es decir los salarios y beneficios de ley, las oportunidades de carrera, la creación y práctica de políticas que demuestren seguridad en la gestión empresarial, la claridad y apertura de comunicación interna, el promover camarería en el ambiente de trabajo a través de eventos que promuevan la unión del personal, el entrenamiento , en sí el desarrollo del personal, la innovación en el trabajo.

7.2 Recomendaciones

- Descentralizar la gestión del personal en la empresa OIBV y la urgente estructuración del Departamento de Talento Humano.
- Logar un equilibrio tanto del desarrollo humano como del técnico en el personal. Lo plateado anteriormente permite a los trabajadores, alcanzar un equilibrio de conocimientos, habilidades y destrezas en las diferentes áreas en que desenvuelve laboralmente.
- Solventar esas necesidades de capacitación en base a un procedimiento lógico y planeado; provocando que se enriquezcan los conocimientos, así como el cambio de actitudes y comportamientos del personal.
- La aplicación de técnicas de evaluación desempeño, para verificar las falencias, proporcionar entrenamiento, desarrollo del personal, planes de desarrollo de carrera, incentivos apropiados, asensos, despidos y de igual manera comprobar la eficacia de la capacitación y de los medios de desarrollo personal que se están ejecutando.
- La implementación del sistema de integración de personal que contribuyan

a la generación de ventajas competitivas en la empresa objeto de estudio y en consecuencia del personal que lo conforma.

Podemos denotar que investigaciones como la expuesta, otorgan la oportunidad de conocer la estructura organizacional de empresas en cuyos procesos se identifiquen oportunidades de sugerir formas de mejoramiento continuo en los procesos de la administración de personal, teniendo en cuenta que las acciones preventivas que ejecute la empresa serán siempre más ventajosas que las correctivas. Finalmente, a través de la experiencia obtenida durante el desarrollo del presente proyecto y el cúmulo de conocimientos adquiridos al estudiar Administración de Talento Humano- Personal, han dado como resultado la terminación exitosa del éste proyecto.

ANEXOS

ENCUESTA

El siguiente cuestionario tiene como fin recopilar información acerca de la Administración del Talento Humano dentro de la Empresa O.I.B.V, Agencia de aduanas.

Instrucciones: marque con una X la respuesta que usted considere:

Cuestionario:

1. Existe un departamento de Recursos Humanos en la empresa

SI	
NO	

2. Quien es la persona, grupo de personas o áreas encargadas del manejo de personal.

Gerencia o Departamento Administrativo	
Departamento Financiero	
Departamento de Comercio Exterior	

3. Cuanto tiempo labora en la empresa

1 a 11 meses	
1año -2 años	
3 años -5años	
6 años – 10 años	
Más de 10 años	

4. Cuando ingreso a laborar le proporcionaron un manual de funciones y cargos que existen en la empresa

SI	
NO	

5. Se realiza algún tipo de inducción a los empleados nuevos en la empresa

SI	
NO	

6. Las funciones que actualmente desempeña tienen relación con su cargo

SI	
NO	

7. Conoce las funciones de un departamento de Talento Humano

SI	
NO	

8. Cree que un Departamento de Talento Humano beneficiaria a la empresa

SI	
N	

O	

9. Se siente valorizado en la empresa

SI	
NO	

10. Recibe capacitación por lo menos una vez al año

SI	
NO	

11. A través de qué fuentes conoció la necesidad de la empresa en contratarlo

Reclutamiento Interno	
Prensa	
Empresas Consultoras de Talento Humano	
Amistades	

12. Considera que su remuneración es justa

SI	
NO	

13. La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento

SI	
NO	

14. La empresa le ofrece estabilidad laboral

SI	
NO	

Gracias por su colaboración.

Pregunta 1

Tabla 39 Pregunta 1

Pregunta 1	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe un departamento de recursos humanos en la empresa?	SI	0	0
	NO	42	100
		42	100

Gráfico 1Pregunta 1

Análisis: La tabulación corroboro en un 100% la inexistencia del departamento.

Pregunta 2

Tabla 40 Pregunta 2

Pregunta 2	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Quién es la persona, grupo de personas o áreas encargadas del manejo del personal?	Gerencia o Dpto. Administrativo	42	100
	Dep. Comercio Exterior	0	0
	Dep Financiero	0	0
		42	100

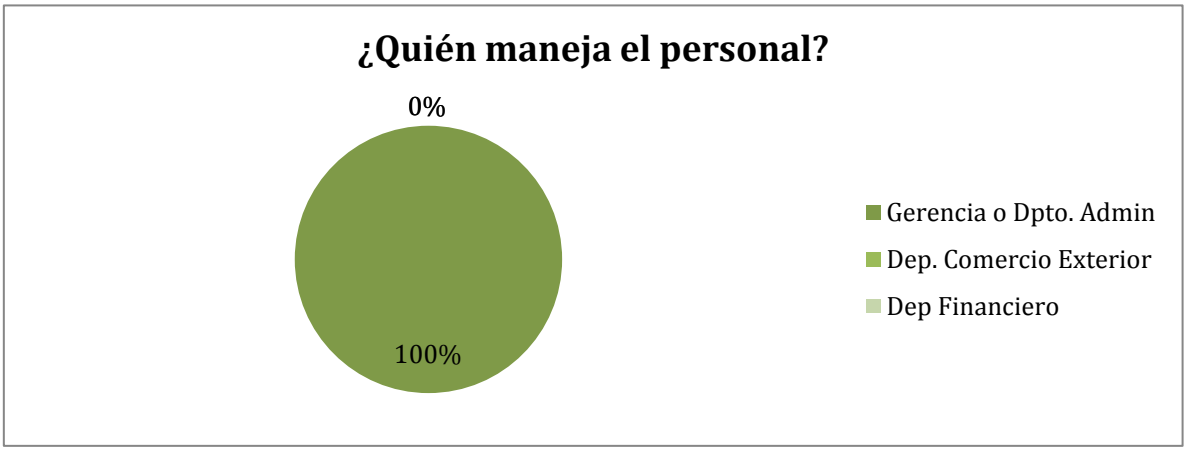


Gráfico 2 Pregunta 2

Análisis : Se demostró que el un 100% la Gerencia conjunto con el departamento administrativo es el encargado del manejo de la gestión de TH.

Pregunta 3

Tabla 41 Pregunta 3

Pregunta 3	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto tiempo labora en la empresa?	1 a 11 meses	**16**	**37**
	1 a 2 Años	15	35
	3 a 5 Años	7	16
	6 a 10 Años	4	9
	Más de 10 Años	1	2
		43	100

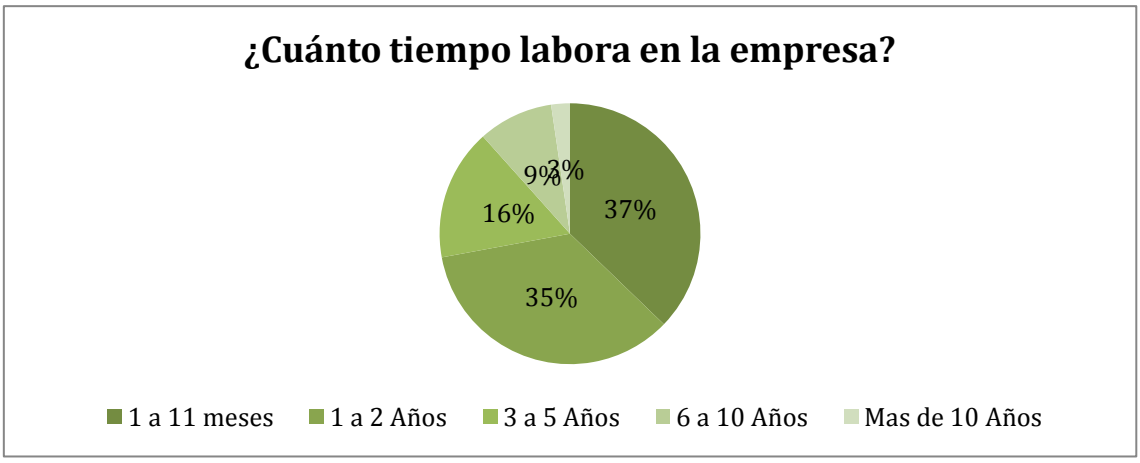


Gráfico 3 Pregunta 3

Análisis: De una población total de 42 personas, 16 trabajan de 1 a 11 meses, 15 trabajadores han estado en la empresa 1 a 2 años, un total de 7 personal están en la empresa de 3 a 5 años, en comparación a 4 trabajadores han estado colaborando en OIBV 6 a 10 años y finalmente más de 10 años solo 1 persona.

Pregunta 4

Tabla 42 Pregunta 4

Pregunta 4	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo entro a laborar le proporcionaron un manual de funciones y cargos que existen en la empresa?	SI	0	0
	NO	42	100
		42	100

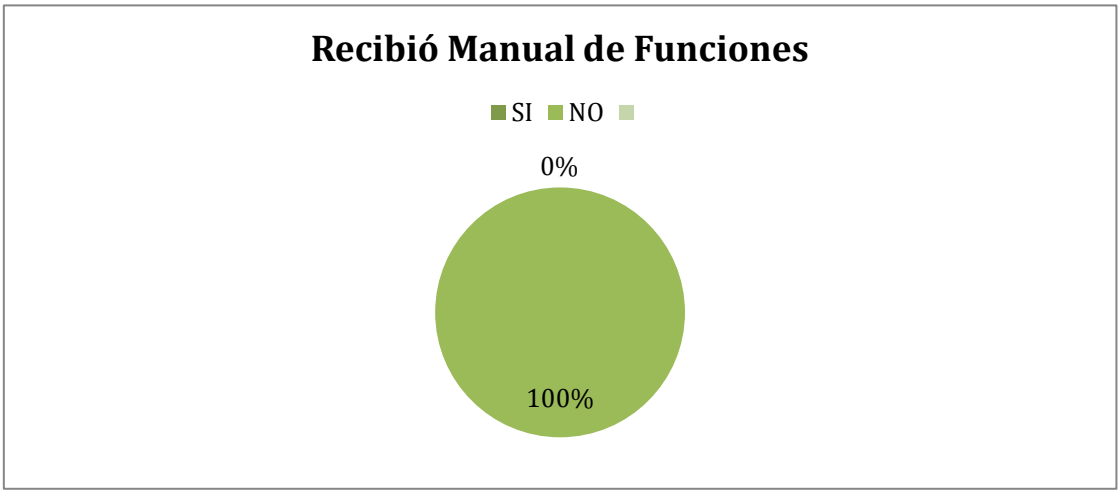


Gráfico 4 Pregunta 4

Análisis : Se comprobó la inexistencia del MF en un 100%

Pregunta 5

Tabla 43Pregunta 5

Pregunta 5	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Se realiza algún tipo de inducción a los empleados nuevos de la empresa?	SI	73	73
	NO	27	27
		100	100

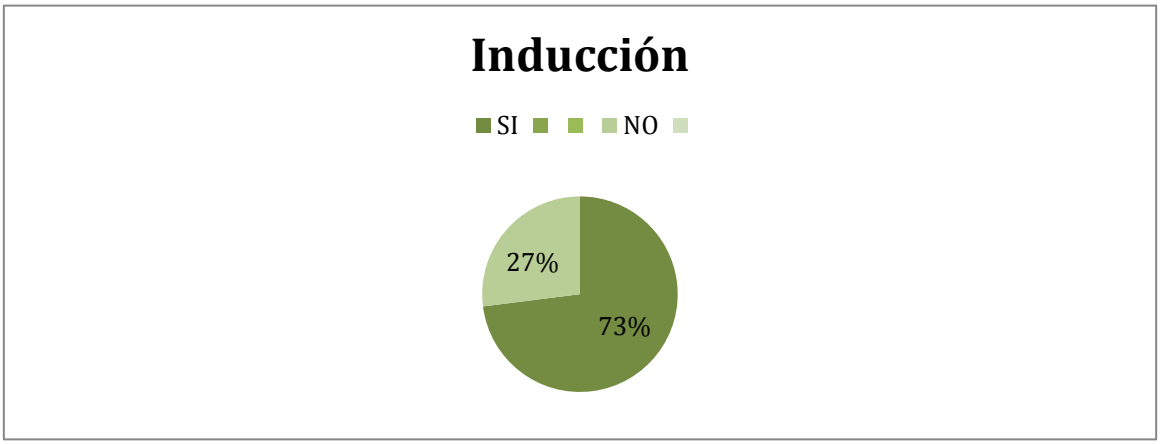


Gráfico 5 Pregunta 5

Análisis: Un 73% de los contratados recibieron inducción , presentado un 27% de no haberlo recibido.

Pregunta 6

Tabla 44 Pregunta 6

Pregunta 6	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Las funciones que actualmente desempeña tienen relación con su cargo?	SI	68	68
	NO	32	32
		100	100

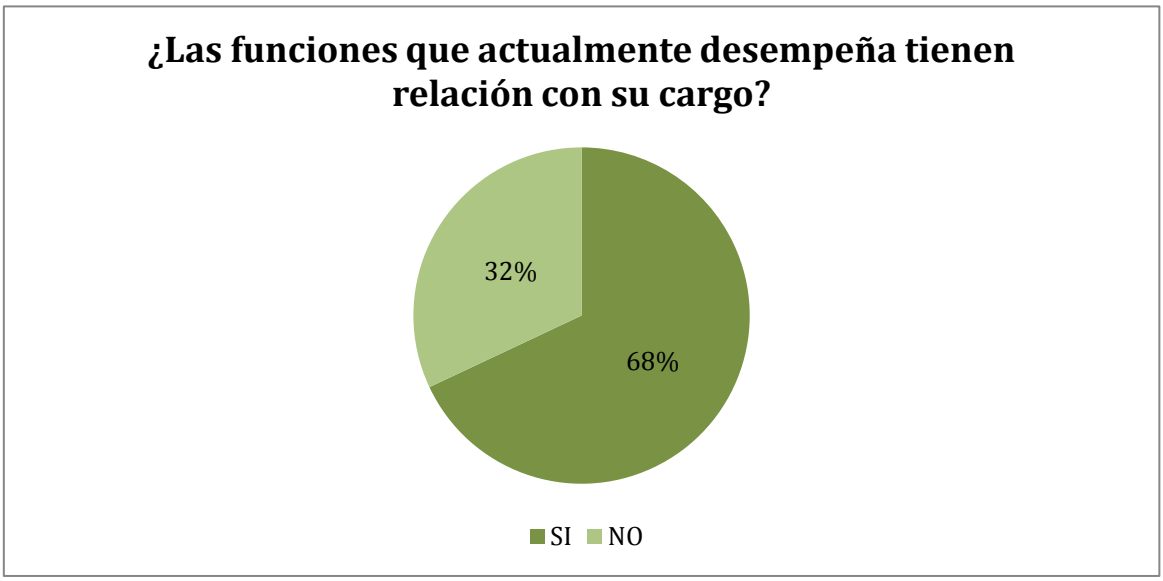


Gráfico 6 Pregunta 6

Análisis: Un 68% consideran que sus funciones si presentan relación con sus cargo a relación de un 32% el cual cree que sus funciones no presentan relación con sus cargos.

Pregunta 7

Tabla 45 Pregunta 7

Pregunta 7	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Conoce las funciones de un departamento de Talento Humano?	SI	57	57
	NO	43	43
		100	100

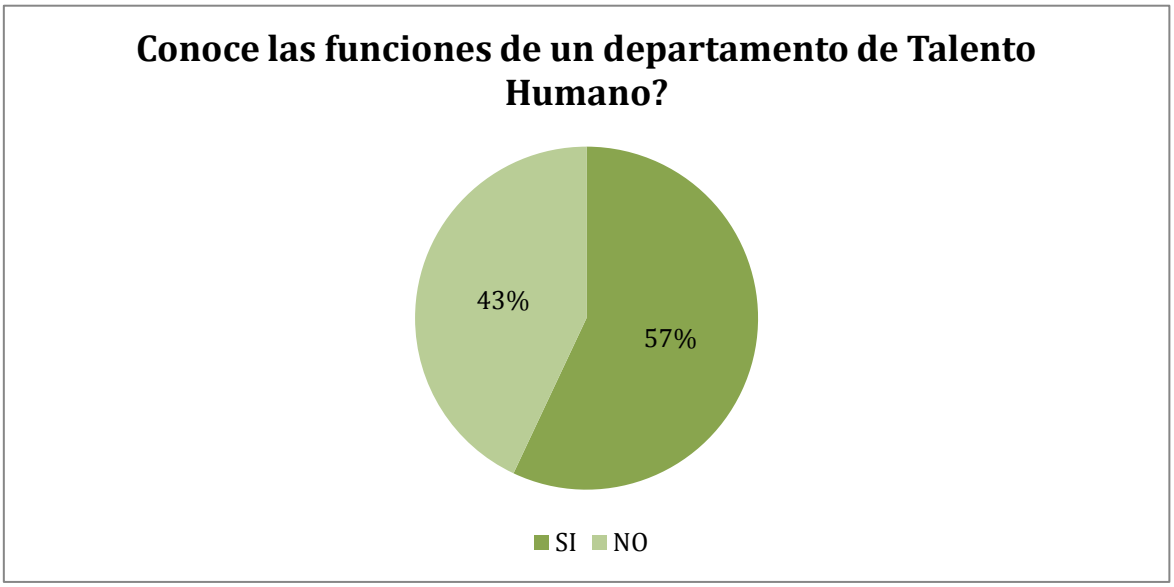


Gráfico 7 Pregunta 7

Análisis: Un 57% dice conocer las funciones de un departamento de TH a relación de un 43% concluyen en que no saben.

Pregunta 8

Tabla 46 Pregunta 8

Pregunta 8	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que un departamento de talento humano beneficiaria a la empresa?	SI	78	78
	NO	22	22
		100	100

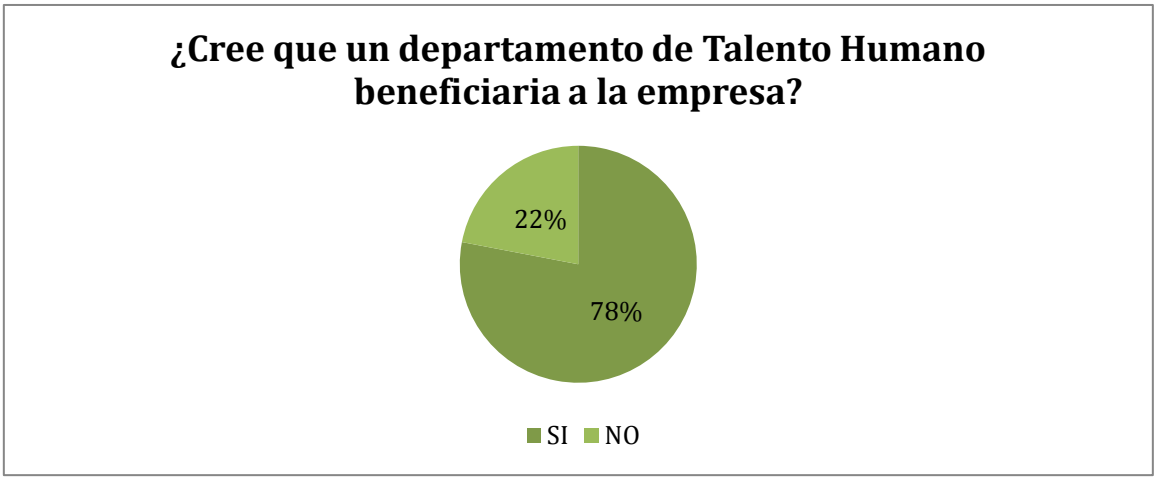


Gráfico 8 Pregunta 8

Análisis: Un 78% del total de trabajadores piensa que sería beneficioso la implementación de un departamento de TH, a referencia de un 22 % que creen que no se presentaría beneficios.

Pregunta 9

Tabla 47 Pregunta 9

Pregunta 9	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente valorizado en la empresa?	SI	43	43
	NO	57	57
		100	100

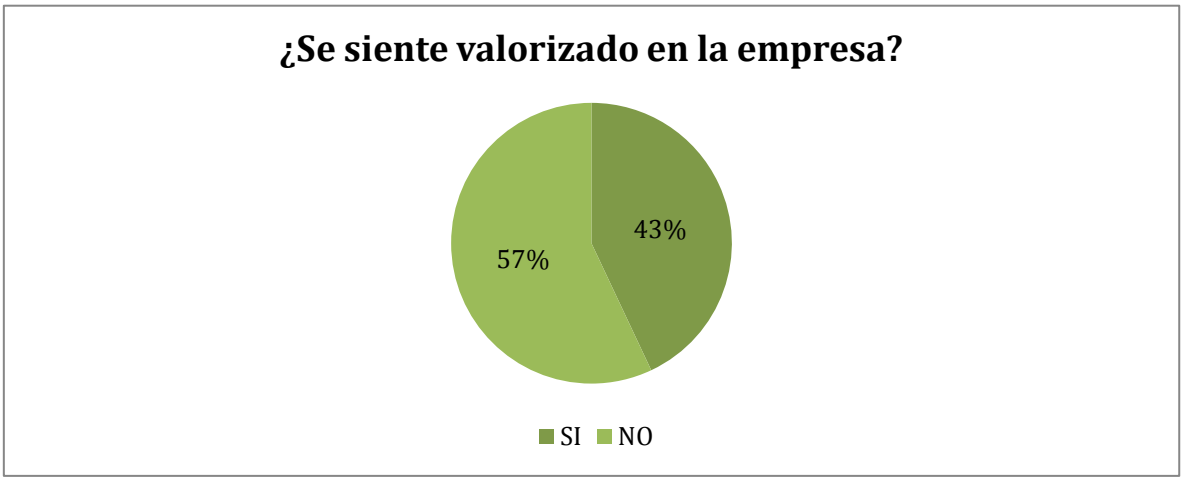


Gráfico 9 Pregunta 9

Análisis Un 43% se siente valorizado en la empresa contraponiendo un 57% del total que piensa o siento que no es valorizado.

Pregunta 10

Tabla 48 Pregunta 10

PREGUNTA 10	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe capacitación al menos una vez por año?	SI	97	97
	NO	3	3
		100	100

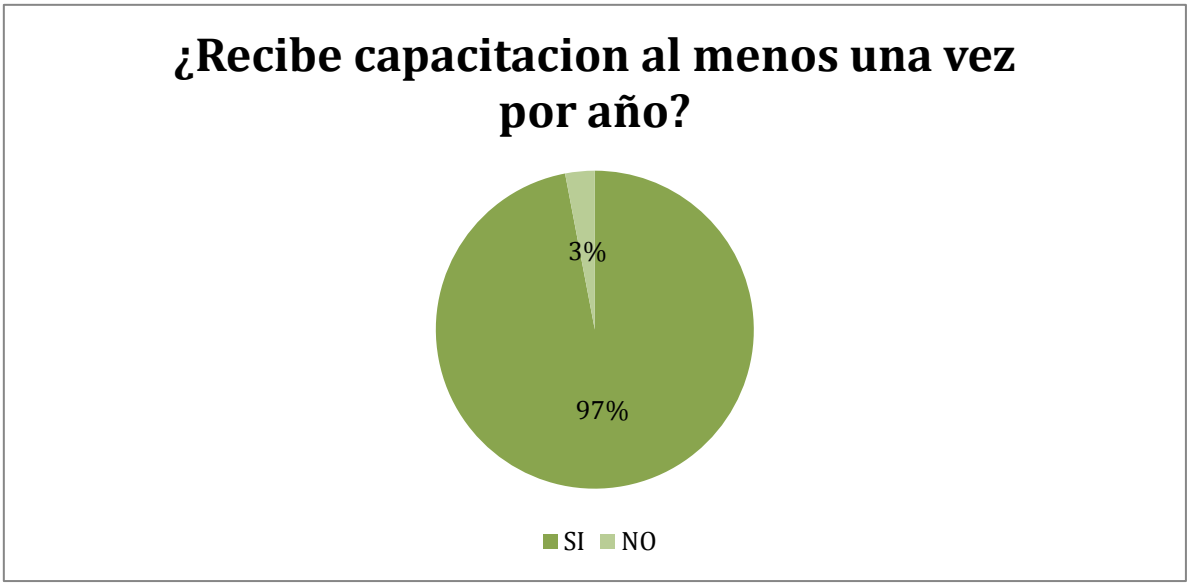


Gráfico 10 Pregunta 10

Análisis: 97% del personal dice no recibir capacitaciones , lo que contrapone aun mínimo 3 % que las ha recibido.

Pregunta 11

Tabla 49 Pregunta 10

Pregunta 11	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿A través de que fuentes conoció la necesidad de la empresa en contratarlo?	Reclutamiento interno	0	0
	Prensa	54	54
	Empresas consultoras de TH	44	44
	Amistades	2	2
		100	100

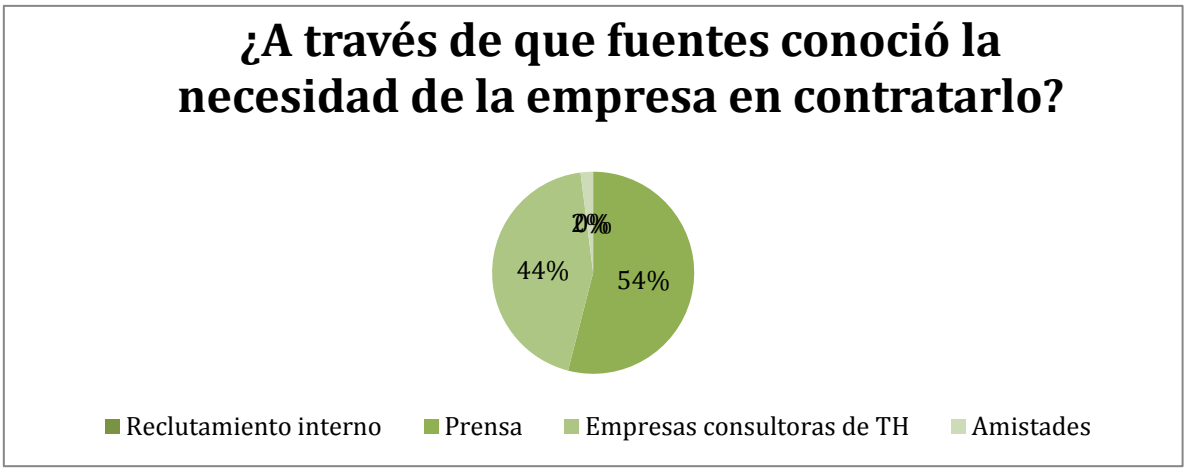


Gráfico 11 Pregunta 11

Análisis : Se demostró que no se practica reclutamiento interno , un 54% conoció del puesto a través de la prensa, un 44% a través de Empresas Consultoras y un mínimo 2% a través de amistades.

Pregunta 12

Tabla 50 Pregunta 12

PREGUNTA 12	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su remuneración es Justa?	SI	38	38
	NO	62	62
		100	100

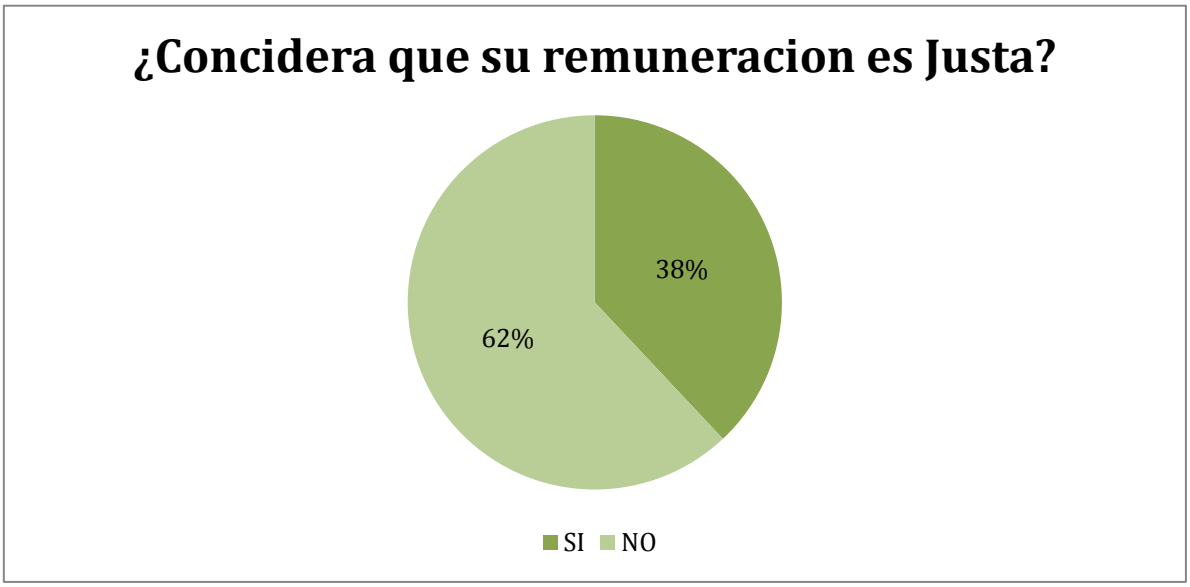


Gráfico 12 Pregunta 12

Análisis: Un total de 38% piensa que su remuneración es justa , contraponiendo a un 62% que piensa que no lo es.

Pregunta 13

Tabla 51 Pregunta 13

PREGUNTA 13	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento?	SI	12	12
	NO	88	88
		100	100

Gráfico 13 Pregunta 13

Análisis: Un 88 % del total del talento humano piensa que la empresa no les ofrece oportunidades de crecimiento a comparación de un porcentaje menor de 12% que piensas que sí hay oportunidades dentro de la empresa.

Pregunta 14

Tabla 52 Pregunta 14

PREGUNTA 14	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
La empresa le ofrece estabilidad laboral	SI	34	34
	NO	66	66
		100	100

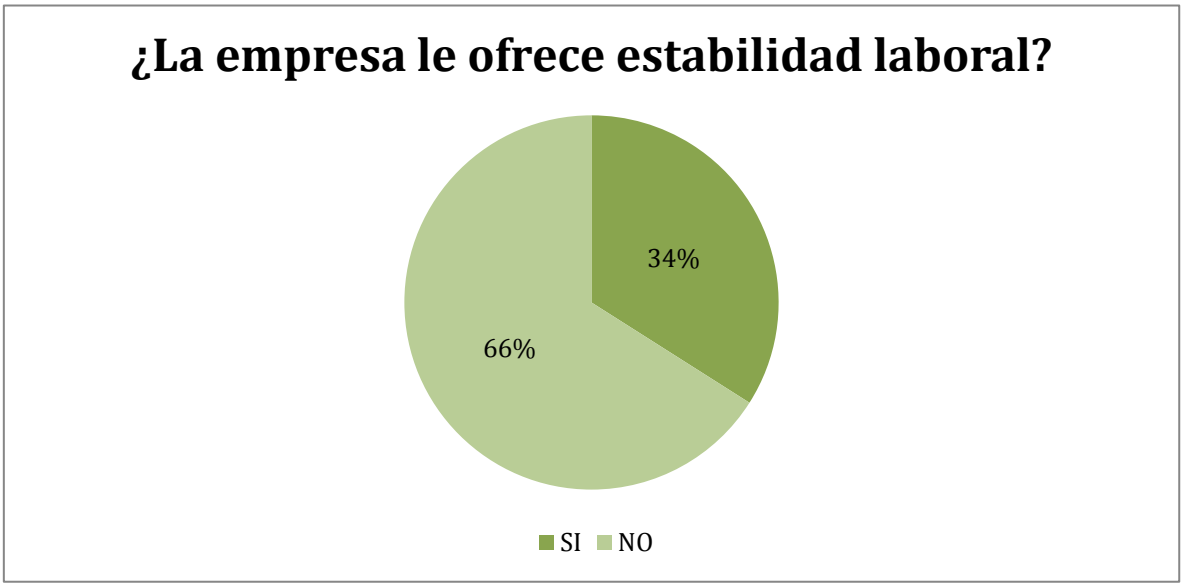


Gráfico 14 Pregunta 14

Análisis: El 66% del TH de la empresa OIBV piensa que en ésta no hay estabilidad laboral contraponiendo a un 34% que cree que si la hay.

Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. P 13 RODRIGUEZ, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson, 2002. p 63

(Malhotra.2008, pàg.87).

http://es.slideshare.net/LUZCASTELLANO/mtodos-deductivo-y-inductivo-

(Lloayd, B, Gestión de Recursos Humanos, p11).

IDALBERTO CHIAVENATO 2002, pág. 95)

(http://sohumanmx.wordpress.com/2011/07/26/medios-de-reclutamietno-de-personal)

(Idalberto Chiavenato, 2006, pag95)

(Idalberto Chiavenato, 2006, pag95,96,97)

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2006.pag.98

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. P 102

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. P 103-104

Exigencias .G.BOHLANDER, ADMINISTRACIÓN DE RRHH,PÁG 161

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. 134-135

G.BOHLANDER, ADMINISTRACIÓN DE RRHH,PÁG 141-142

(Art 15, CT, Pág. 11)

ANEXOS 2 TIPOS DE CONTRATO

(Código de trabajo , sección I, pág. 8,9)

(Idalberto Chiavenato, 2006, pág. 165)

Exigencias .G..BOHLANDER, ADMINISTRACIÓN DE RRHH,PÁG 245

(Idalberto Chiavenato, 2006, pág. 183)

(Idalberto Chiavenato, 2006, pág. 185)

http://www.aiteco.com/manual-de-funciones/ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2006 pag425

(Chiavenato, 2003:335)

Chiavenato, 2006, pág. 338)

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. P 408

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2006, figura el sistema de desarrollo de carreras pág. 339

Arnold, Rolf; "Formación de Profesionales, Nuevas tendencias y perspectivas; CapÍtulo 4" .

Mayor Gutiérrez, Roberto; "El Ajedrez como entrenamiento mental para ejecutivos".