



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

**EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE,
REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANOS
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE
PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA
"TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnóloga en

Administración de Recursos Humanos-Personal

Autora: Guano Rocha Janeth Cecilia

Tutor: Ing. Carlos Noboa

Quito, Abril 2014

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, 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.

Janeth Cecilia Guano Rocha

CC 050323364-5

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante *Guano Rocha Janeth Cecilia*, 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 Administración de Recursos Humanos-Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de tecnóloga en Administración de Recursos Humanos-Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado **“EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA “TECNILLANTA S.A”; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”**, el cual incluye la creación y desarrollo del manuales de selección, perfiles de competencia y evaluación de desempeño, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en

su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del manuales , 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 clausula 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 del software; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del programa de ordenador; d) Cualquier transformación o modificación del programa de ordenador; e) La protección y registro en el IEPI el programa de ordenador a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del programa de ordenador; 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 reconvencción, 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 21 días del mes de Abril del dos mil catorce.

f) _____

C.C. N° 050323364-5

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios y la Santísima Cruz, por ayudarme y guiarme en el día a día de mi vida de estudio, por fortalecer cuerpo y alma para poder seguir cosechando éxitos en mi carrera profesional.

A mis padres, César Guano y Marina Rocha que con ese amor incondicional, esa tenacidad que tuvieron conmigo de no dejarme caer, humildemente me extendieron sus manos con sus sabios consejos que los llevo grabado en el alma y que siempre los recordaré y los meditaré en cada paso de mi vida.

A los miembros de la Empresa "TECNILLANTA S.A" S.A. , quienes gustosos me abrieron las puertas para la elaboración de mi proyecto.

A mis profesores por brindarme su sabiduría en especial al Ing. Carlos Noboa quien estuvo presente en el proceso de elaboración de este proyecto y gracias a ellos pude culminar con éxito este reto.

A todos un humilde Dios les pague.

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón el presente proyecto a mis padres César Guano y Marina Rocha, quienes durante toda mi vida siempre anhelaron el bien para mí, con sus pasos, sus guías, sus explicaciones, su amor llevaron el timón de mi vida hacia la mejor costa de mi existencia.

A ti madrecita, que siempre estuviste pendiente de mi bienestar, de mi cobijo en el hogar, no tengo palabras para agradecerte, con decirte que así entregare mi vida, sería muy poco; gracias madre.

A mi padre, que con su ejemplo, su astucia me ha enseñado el trabajo digno que será el pan de cada día, gracias papito, gracias por nunca desconfiar de mí, siempre tuviste confianza y jamás te defraudaré.

Finalmente, solo me queda agradecer a Dios, a mis Padres, hermano@, cuñad@s y a mis amigos por creer en mí, y siempre brindarme su apoyo incondicional en todos los proyectos de mi vida

A todos ustedes.

Janeth Guano R

Contenido

<u>CAPITULO I</u>	1
<u>1.1 Planteamiento Del Problema</u>	1
<u>1.2 Formulación Del Problema</u>	5
<u>1.3 Objetivo General</u>	5
<u>1.4 Objetivos Específicos</u>	5
<u>CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO</u>	7
<u>2.1 Antecedentes del Estudio</u>	7
<u>2.2 Fundamentación Teórica</u>	11
<u>2.2.1 Modelo Por Competencias</u>	11
<u>2.2.2 Reingeniería</u>	11
<u>2.2.3 El Posicionamiento y la Reingeniería</u>	13
<u>2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL</u>	14
<u>2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL</u>	19
<u>2.4.1 Ministerio de Relaciones Laborales</u>	19
<u>2.4.2 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</u>	20

<u>2.4.3 Plan del Buen Vivir</u>	21
<u>2.4.4 Constitución Nacional Del Ecuador</u>	23
<u>2.5 FORMULACION DE HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION</u>	25
<u>2.6 CARACTERIZACION DE VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION</u>	26
<u>2.7 INDICADORES</u>	28
<u>En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador, es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.</u>	29
<u>2.7.1 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES</u>	29
<u>2.7.2 Objetivos De Los Indicadores De Gestión</u>	32
<u>CAPITULO III</u>	37
<u>3.1 Diseño De La Investigación</u>	37
<u>3.1.1 Investigación descriptiva</u>	38
<u>3.1.2 Investigación Aplicada</u>	38
<u>3.1.3 Investigación Histórica</u>	39
<u>3.1.4 Investigación de Campo</u>	40

3.1.5 Delimitación del objeto de investigación	40
3.2 POBLACION Y MUESTRA	41
3.3 OPERACIÓN DE VARIABLES	46
3.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.5 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
<u>CAPITULO IV</u>	53
4.1 Procesamiento Y Análisis De Cuadros Estadísticos	53
4.1.1 Encuesta a Empleados	54
4.3 RESPUESTAS A LA HIPOTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACION (PREGUNTAS DIRECCTRICES)	73
<u>CAPITULO V: PROPUESTA</u>	75
5.1 ANTECEDENTES	75
5.2 JUSTIFICACION.....	77
5.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	78
5.3 Descripción.....	79
5.3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	79

5.3.2 Propuesta Documentación De Los Subprocesos	90
5.3.2 Perfil Del Competencia	93
5.3.3 Evaluación Del Desempeño	95
5.4 FORMULACIÓN.....	96
5.4.1 Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección propuesto.....	97
5.4.2 Donde llevar a cabo el proceso de selección propuesto.....	98
5.4.3 Quien deberá llevar a cabo el proceso de selección propuesto.....	99
5.4.4 Propuesta de la adecuación del perfil sintetizado del “Encargado de Reclutamiento y Selección”.....	99
5.4.5 Técnicas que integran el proceso de selección propuesto.....	102
5.4.6 Solicitud De Empleo	102
5.4.7 Entrevista de Selección	123
5 EXCELENTE	127
<u>ASPECTOS</u>	128
<u>CALIFICACIÓN</u>	128
<u>OBSERVACIONES</u>	128
<u>APARIENCIA</u>	128



<u>HISTORIA PERSONAL</u>	128
<u>EDUCACIÓN</u>	128
<u>EXPERIENCIA</u>	130
<u>COMPAÑÍA</u>	130
<u>5.4.8 Organigrama</u>	136
<u>5.8.8 ORGANIGRAMA DE TALENTO HUMANO</u>	137
<u>CAPITULO 6</u>	138
<u>6.1 RECURSOS</u>	138
<u>6.1.1 Recurso Humano:</u>	138
<u>Para poner en marcha el proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las actividades y tareas previstas, por lo que se tomara en cuenta.</u>	138
<u>6.1.2 Recurso Físico:</u>	139
<u>Para desarrollar este proyecto se tomara como instalaciones la Empresa "TECNILLANTA S.A"</u>	139
<u>6.1.3 Tecnológicos:</u>	139
<u>6.1.4 Financieros:</u>	140
<u>6.2 PRESUPUESTO</u>	141



<u>6.2.1 Factibilidad Técnica</u>	142
<u>6.2.2 Factibilidad Económica-Financiera</u>	142
<u>6.2.3 Factibilidad Social</u>	143
<u>6.3 CRONOGRAMA</u>	144
<u>CAPITULO 7</u>	145
<u>7.1 Conclusiones</u>	145
<u>7.2 Recomendaciones</u>	147

Indice De Tablas

Tabla 1 Pregunta 1	54
Tabla 2 Pregunta 2	56
Tabla 3 Pregunta 3	58
Tabla 4 Pregunta 4	59
Tabla 5 Pregunta 5	61
Tabla 6 Pregunta 6	63
Tabla 7 Pregunta 7	65
Tabla 8 Pregunta 8	67



Tabla 9 Pregunta 9	69
Tabla 10 Pregunta 10	71
Tabla 11 SOLICITUD DE EMPLEO	104
Tabla 12 EVALUACION DE DESEMPEÑO	131

Índice De Gráficos

Grafico 1 Pregunta 1	55
Grafico 2 Pregunta 2	57
Grafico 3 Pregunta 3	58
Grafico 4 Pregunta 4	60
Grafico 5 Pregunta 5	62
Grafico 6 Pregunta 6	64
Grafico 7 Pregunta 7	66
Grafico 8 Pregunta 8	68
Grafico 9 Pregunta 9	70
Grafico 10 Pregunta 10	71

RESUMEN EJECUTIVO

**“EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE,
REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANOS MEDIANTE
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y
MODELOS DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA “TECNILLANTA S.A.”;
UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO.”**

La empresa ““TECNILLANTA S.A” S.A.” estará enfocada en prestar un servicio de calidad, seguridad y confianza a los clientes, ya que se ha tomado en cuenta las necesidades, requerimientos y preferencias del cliente.

Mediante este trabajo se propone mejorar los subproceso claves del departamento de Talento Humano como son: selección del personal, perfiles competencia y evaluación de desempeño laboral, que laborará en la organización: los que se consideran integran a personas que constituya la ventaja competitiva en este en la empresa “TECNILLANTA S.A”.

Por medio de la investigación de mercado realizado se ha podido determinar los principales requerimientos que debe tener este tipo de servicios; sobre todo poder conocer el alto nivel de aceptación del mercado meta ante el ingreso de una nueva empresa dedicada a la venta de llantas.

El creciente desarrollo y evolución de toda organización requiere cambios acorde con las nacientes necesidades, al igual que personal que se seleccione cada vez sea mejor cualificado para realizar las labores teniendo en cuenta los cambios del entorno y las altas exigencias de los clientes.

Se presentara un análisis de la forma como actualmente se realizan los subprocesos de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa "TECNILLANTA S.A", con el fin de hacer una propuesta de mejoramiento, de tal manera que se ejecuten estos subprocesos de manera ágil, eficiente, oportuna y con buenos resultados a futuro para la organización.

Es así, como la empresa Tecnillatan reconocerá en el personal que labora en ella su mayor bien y la manera como podrá proyectar y aprovechar toda su capacidad productiva al máximo en beneficio de la Institución

ABSTRACT

" THE LABOUR MARKET IN INNOVATION AND LEARNING PROCESS RE-ENGINEERING OF HUMAN TALENT THROUGH THE IMPLEMENTATION OF A PROCESS PROFILES AND MODELS OF COMPETENCE IN THE COMPANY "TECNILLANTA S.A." ; LOCATED NORTH OF QUITO . "

The company ""TECNILLANTA S.A" SA " will focus on providing a quality service , safety and reliability to customers, as it has taken into account the needs, requirements and preferences .

Through this work we propose to improve the key thread of the Department of Human Resource such as: staff selection, profiles competence and evaluation of job performance, to work at its organization: those considered up to people who constitute the competitive advantage in this in "TECNILLANTA S.A" company.

Through market research made it possible to determine the main requirements that you must have this type of service; especially to meet the high level of acceptance of the target market before the entry of a new company dedicated to the sale of tires.

The growing development and evolution of any organization requires changes in line with emerging needs, as well as select personnel becoming better qualified to perform the work taking into account the changing environment and the high demands of the customers.

An analysis of how current threads Recruitment and Selection of staff in the company "TECNILLANTA S.A" are made, in order to make a proposal for improvement, so that these threads run agile , efficient , timely and be submitted with good results in the future for the organization.

Thus , as the company Tecnillatan recognized in personnel working in it your highest good and how can project it and take advantage of their productive capacity to the maximum benefit of the institution.

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental documentar los subprocesos de reclutamiento y selección de la Empresa "TECNILLANTA S.A", con el fin de proponer una herramienta que permita asegurar que el recurso humano seleccionado sea el idóneo y que la manera como se selecciona sea ágil, oportuna y eficiente.

El documentar y proponer un modelo para el Reclutamiento y Selección de personal en la empresa "TECNILLANTA S.A", busca la mejora en sus procesos para que a través de éstos la productividad mejore; adicional a lo anterior, le permitirán a la Institución una mejor asignación de responsabilidades, empoderamiento de los empleados lo que conducirá a afianzar el sentido de pertenencia, promover una cultura en donde el orden y la aplicación de los procedimientos produzca los mejores resultados.

En el capítulo I. Se identifica y se plantea el problema, realizando un análisis de las causas y efectos que lo ocasionan; se delimita el campo de estudio, se formula los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

En el capítulo II se establece el marco teórico donde se amplía los conocimientos, dentro del cual se detallan todos los antecedentes relacionados con el problema de investigación ,

este contenido nos ayudará a formular una respuesta tentativa al problema, para así poder establecer una relación entre las variables.

En el capítulo III, se da a conocer la metodología del trabajo, y técnicas de investigación que se emplearán para la recolección de información, para luego realizar la operacionalización de las variables: Modelos de gestión del Talento Humano.

En el capítulo IV, se realiza el análisis y la interpretación de los resultados, obtenida en la encuesta, para luego realizar la verificación de la hipótesis y así poder aplicar el modelo de gestión del talento humano más adecuado que permitirán incrementar la ventas en la empresa.

En el capítulo V, se plantea la propuesta de capacitación grupal como estrategia de motivación que permita a los obreros de la empresa "TECNILLANTA S.A" de la ciudad de Quito incrementar las ventas.

En el capítulo sexto, se realiza los aspectos administrativos en los cuales de detalle los Recursos, Presupuestos y el cronograma de como desarrollo el siguiente proyecto.

En el capítulo VI, Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

Para el trabajo de investigación, se tuvo la colaboración del gerente de la empresa así como de los obreros y personal administrativo.

Las dificultades que se encontró fueron la falta de información bibliográfica para una mejor aplicación de la investigación.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antes de empezar a hablar de la gestión por competencias es preciso aclarar este concepto. El término es suficientemente complejo como para que se presenten confusiones en su uso y aplicación. Sin embargo, no es un término nuevo, aunque sea de notable actualidad. En psicología del trabajo se empieza a utilizar para denominar la aptitud para realizar las tareas propias de un puesto de un candidato a un empleo, también se habla de un acuerdo en cuanto a considerar que las competencias son un conjunto de saberes, conocimientos, habilidades y actitudes que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo. Las características básicas que ha de tener una competencia son independencia, especificidad y localización. La independencia hace referencia al hecho de que puedan ser aplicadas en cualquier punto de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo; la especificidad implica que deben ser específicas de cada

empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma y la localización conlleva que estén ligadas a las personas, no al puesto de trabajo. El proceso de identificar las competencias además de laborioso es complicado, como se puede deducir de lo anteriormente expuesto; uno de los pasos importantes para identificar las competencias es hacer un análisis del puesto de trabajo a través de las tareas.

El objetivo de gestionar las competencias es conseguir una mayor flexibilidad laboral, permitiendo en el caso extremo, el crear nuevos empleos o modificar los existentes si fuera necesario, a partir de todos los que se llevan a cabo en la organización. La necesidad de conseguir esta flexibilidad viene determinada por el continuo cambio al que están sujetas las organizaciones. Así las competencias aparecen como un modo para gestionarlo adecuadamente y como un modo de hacer frente al aparente caos o desorden existente.

Desde la perspectiva de los responsables de gestionar los Recursos Humanos de la empresa "TECNILLANTA S.A" es importante considerar cómo se adquieren las competencias a lo largo de la vida del individuo, de este modo poder determinar qué competencias se deben desarrollar de forma específica en la Organización y cuáles pueden y deben ser adquiridas fuera de ésta.

Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana en las diferentes actividades de la empresa proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencia.

Además, las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como

miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos.

Internacionalmente la búsqueda de mayor competitividad en los mercados, y el acelerado cambio tecnológico, que no solo comprende de la base técnica de la producción, ha exigido una mayor velocidad en la movilidad del trabajo y su productividad.

Como resultado a la creciente globalización es importante se incluya dentro de la empresa "TECNILLANTA S.A" procesos de reclutamiento, de selección de personal y competencia laboral, los mismos que permitan generar calidad en el servicio y optimizar recursos dentro de la organización.

A través de la implementación de estos procesos se busca lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades de cambio, elevar la calidad y pertinencia del servicio y mejorar los procesos de selección.

La implementación de un sistema de métodos de perfiles por competencias se traducirá en los siguientes beneficios para "TECNILLANTA S.A":

- Dispondrá de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar a procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en recursos humano

- Los trabajadores contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos en su vida laboral y profesional, tendrán acceso a información para el adecuado desempeño de funciones, todo esto representará la optimización de recursos para la empresa.
- Definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad y a la mejora para garantizar resultados.

Es importante exponer que independientemente del tamaño y giro del negocio; toda empresa requiere de un área donde se lleven a cabo las funciones básicas de la administración de recursos humanos

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos de trabajo, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia en la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Al instalar este sistema por competencias en la empresa "TECNILLANTA S.A", se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan tiempo y dinero en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades profundas de la empresa.

Como consecuencia a lo detallado anteriormente, se propone el siguiente trabajo de reingeniería para la empresa "TECNILLANTA S.A" ubicada al norte de la ciudad de Quito, a través de un diseño de selección de personal, elaboración de procesos de

perfiles y modelos por competencias; los mismos que ayudarán a optimizarán recursos dentro de la organización.

Este proyecto se piensa desarrollar dentro del departamento de Talento Humano de la empresa "TECNILLANTA S.A", para el mismo se utilizará fundamentos básicos para el reclutamiento de personal que permitan obtener eficiencia en la misma.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué impacto en lo económico y en el servicio tendrá la carencia de un modelo de gestión de talento humano en la empresa "TECNILLANTA S.A"?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Realizar una reingeniería de la gestión de talento humano en la empresa "TECNILLANTA S.A", ubicada al norte de la ciudad de Quito, mediante la implementación de un proceso de reclutamiento y elaboración de un proceso de perfiles y modelos por competencias, que permita optimizar los recursos en la empresa.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.-Realizar un diagnóstico situacional del talento humano en la empresa "TECNILLANTA S.A".
- 2.-Desarrollar el proceso de reclutamiento de personal para el departamento de talento humano
- 3.-Justificar las necesidades de la innovación y aprendizaje en la gestión del Talento Humano dentro de la empresa.



4.- Elaborar un Manual Descriptivo de Funciones y responsabilidades de los puestos por área de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El origen de una rueda con goma, se remonta en la década de 1844, se desarrolló el primer neumático con cámara de aire para un triciclo, el inventor infló unos tubos de goma con una bomba de aire para inflar balones. Después envolvió los tubos de goma con una lona para protegerlos y los pegó sobre las llantas de las ruedas del triciclo. Hasta entonces, la mayoría de las ruedas tenían llantas con goma maciza, pero los neumáticos permitían una marcha notablemente más suave, descubrió por accidente la vulcanización del caucho, invento que ha servido para la elaboración del neumático y los preservativos.

Pero fueron los Hermanos Michelin quienes incluyeron en los automóviles las llantas, dentro de este proceso adicionaron una cámara interna a las mismas, la cual le brinda comodidad, estabilidad y firmeza a la hora de rodar por las calles norteamericanas

En la actualidad se pueden encontrar llantas de todo tipo y especialidad, donde gran cantidad de marcas se posicionan ofreciendo seguridad, velocidad, para determinados

terrenos, diseños y muchas más características que le entregan a los conductores muchas posibilidades.

Fuente: Hermanos Michelín

ERCO es el principal accionista de "TECNILLANTA S.A", En 1892 Continental fue la primera empresa que produjo neumáticos para bicicletas, y así fue cómo comenzó la historia de logros de los neumáticos Continental. En el año 1921 Continental lanzó al mercado los primeros neumáticos grandes de cables, que reemplazaron a los vendajes de goma maciza utilizados habitualmente hasta entonces en los vehículos utilitarios, tres años después, Continental presentó una nueva versión más evolucionada de neumático con refuerzo metálico: "Conti-Cord", un neumático de baja presión "Ballon" que ofrecía un mayor confort durante la conducción y prolongaba la vida útil de los neumáticos.

A finales de la misma década, Continental era ya el principal fabricante de neumáticos para vehículos utilitarios, con una cuota de mercado del 91% en Alemania. No es de extrañar, pues, que en los años 30 se propusiera el eslogan "Neumáticos para cualquier vehículo con ruedas". En 1943 Continental fue la primera empresa que patentó los neumáticos sin cámara a nivel mundial.

Basándose en los avances en el área de los turismos, en 1955 se lanzó al mercado el primer neumático de invierno para camiones, con el que se sentaron las bases para el liderazgo de Continental en este sector. Desde el año 1978 Continental ofrece además la mayor variedad de servicios relacionados con los neumáticos a sus clientes comerciales.

En los años 70 y 80, se reforzó la presencia internacional de Continental. La adquisición de Uniroyal® en el año 1979 fue uno de los primeros pasos en esa dirección. Semperit Reifen GmbH (1985), General Tire® (1987) y Matador (2007) pasaron a formar parte también del grupo Continental. En Alemania, el 2 de agosto de 2009 todos los empleados, las relaciones comerciales y las actividades en relación con los neumáticos se traspasaron de Continental AG a una nueva filial, propiedad del grupo al 100%: Continental Reifen Deutschland GmbH.

Siendo uno de los mayores fabricantes de neumáticos Premium para vehículos utilitarios, Continental ofrece una amplia selección de productos de alto rendimiento totalmente adecuados a las necesidades de cada ámbito de aplicación, para camiones de gran tonelaje y de pequeño tonelaje, autobuses y vehículos 4x4. Continental AG fabrica neumáticos para camiones y autobuses con las marcas Continental, Uniroyal, Semperit y Barum. El grupo Continental tuvo un volumen de negocios de más de 24.000 millones de euros el año 2008 y es en la actualidad uno de los principales proveedores para el sector del automóvil en todo el mundo. Como proveedor de sistemas de frenos, sistemas y componentes de transmisión y chasis, instrumental, información y entretenimiento a bordo, productos electrónicos, neumáticos y elastómeros técnicos, la empresa contribuye a la seguridad en la conducción y a la lucha contra el cambio climático. Continental es además un socio competente en la comunicación automóvil en red. La empresa cuenta actualmente con 130.000 trabajadores en sus 190 emplazamientos en 35 países.

“TECNILLANTA S.A” S.A comienza su historia en 1979, su creación fue una iniciativa en ese entonces del mismo puñado de progresistas industriales que crearon la fábrica de llantas ERCO, de esta forma tendrían un mejor canal de distribución para comercializar sus productos en Sudamérica. |

Después de más de treinta años “TECNILLANTA S.A” S.A. se ha convertido en el mayor distribuidor de llantas de la ciudad de Quito y la sierra centro norte del Ecuador. Ha impulsado estos últimos cuatro años, junto a la comercialización de llantas una amplia gama de servicios para el automóvil, además de accesorios. “TECNILLANTA S.A” se ha convertido en un modelo de la industria admirada por su enfoque innovador.

Desde hace tres años atrás al ser parte del grupo Continental ha podido obtener mejores y mayores beneficios de una gran empresa transnacional como lo es Continental en el mundo.

Como “TECNILLANTA S.A” S.A. continúa creciendo y adaptándose a un mercado en constante cambio, se mantiene arraigada en sus humildes comienzos como una empresa donde existe un equipo orgulloso y comprometido con todos sus clientes.

(<http://www.continentaltire.com.ec/>)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Modelo Por Competencias

El modelo por competencias sirve para elaborar perfiles integrales de aptitud laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas. El perfil o modelo de competencia son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos.

El principal aporte de este modelo es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

A) Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).

B) Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).

C) Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrollo

Este modelo permitirá a la empresa "TECNILLANTA S.A" contar con una metodología en Talento Humano que se adapte a las exigencias rápidas y eficientes que buscan los mercados actuales. Este modelo no solo permitirá generar perfiles y competencias con rapidez, sino que buscará asegurar la calidad de los resultados, adaptándose fácilmente a las necesidades prácticas de la organización.

2.2.2 Reingeniería

La reingeniería definida desde un punto de vista sencillo es la aplicación de los conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial; es la función coherente que un grupo de expertos aporta al proceso creador de

una realización técnica; es decir es la forma como el hombre desarrolla técnicas para realizar de manera más fácil las cosas, siguiendo los mismos procedimientos.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos los conocimientos dentro de la empresa, con el propósito de generar eficiencia, rapidez, calidad, menores costos, mayores ganancias. La meta de este enfoque es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios respecto a reingeniería. (Chiavenato, s.f.)

“TECNILLANTA S.A” ha entendido que los cambios dentro de la organización deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos; sino que debe mejorar la calidad de los procesos. Aplicando esta metodología, la organización busca una retroalimentación de lo que está sucediendo en el mercado, en la mente de sus consumidores y aún dentro de la propia empresa. Para hacer reingeniería, hace falta comenzar de cero o intentar reacomodar la vieja forma de hacer las cosas, sino comenzar de cero aprendiendo de esa vieja forma de hacer las cosas.

La reingeniería para “TECNILLANTA S.A” es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos a través de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo, transferirlo, reestructurar partes de la organización o retirarlas por eso es que este proceso se considera como la última herramienta de cambio.

2.2.3 El Posicionamiento y la Reingeniería

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz. El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde está hoy y donde quiere estar.

El segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio. Esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos, proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad.

La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización. El posicionamiento y reingeniería son dos conceptos bastante flexibles para utilizarlos en toda una empresa o en parte de ella.

Teniendo en cuenta que ambos dividen el negocio en partes administrables, no existe limitación para el tamaño de las empresas en las cuales pueden aplicarse.

Por tal motivo la empresa "TECNILLANTA S.A" busca reprogramar su planeación estratégica y a través de esta herramienta la conseguirá, además de estar en la capacidad de analizar donde está en la actualidad, y hacia dónde quiere ir, o donde desearía estar.

2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

ABSENTISMO: Ausencia del trabajo justificada o no.

ACCIDENTE LABORAL: Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

ALCANCE DEL TRABAJO: En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.

BRAINSTORMING: Término inglés que suele traducirse como "torbellino o tormenta de ideas" y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

CATEGORÍA: Ordenes jerárquicas de una profesión.

COMITÉ DE EMPRESA: Grupo de personas compuesto por los/as representantes electos/as del personal dentro de una empresa para defender sus intereses.

COMPENSACIÓN: Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

CONFLICTO COLECTIVO: Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO: Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.

CURRICULUM VITAE: Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

DEPARTAMENTO: Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

DERECHO LABORAL: Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

DESPIDO IMPROCEDENTE: Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.

DESPIDO: Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

DIMISIÓN: Renuncia voluntaria a un empleo.

DIVISIÓN: Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.

EMPATÍA: Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN: Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

ESPECIALISTA: Persona experta en una materia determinada.

EVALUACIÓN DE TAREAS: Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

FINIQUITO: Documento y acto por el que se ajustan las cuentas que tienen lugar como consecuencia de la finalización de una relación laboral o comercial.

FORMACIÓN DEL PERSONAL: Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

HORARIO LABORAL: Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

INCENTIVOS: Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

INVALIDEZ PERMANENTE/TEMPORAL: Incapacidad laboral permanente/temporal.

KNOW-HOW: Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como "saber hacer". Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

LEYES LABORALES: Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

LIDERAZGO: Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a conseguir los objetivos de la organización.

MOTIVACIÓN: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo

elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

PERFIL DE UN PUESTO: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

PLANTILLA DE PERSONAL: Grupo de empleados y empleadas de una empresa.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN: Son aquellas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

PRESELECCIÓN: Selección previa general.

PRUEBA DE APTITUD: Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

RECLUTAMIENTO: Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

SELECCIÓN: Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

TEST: Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.

VACANTE: Puesto de trabajo libre, que no está cubierto. (<http://www.premysa.org/>)

2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Con respecto al marco jurídico que servirá para el funcionamiento de la compañía se hace referencia a ciertas leyes, reglamentos o normas, las mismas que no solo se encuentran su fundamentación en lo legal sino también en lo financiero.

Desde el punto de vista puramente conceptual el marco jurídico se conforma de las leyes, reglamentos y normas que tratan y hablan de estos temas en particular, por otro lado el fundamento legal se refiere a dar una explicación en que leyes y artículos se basa o se fundamenta para que exista el área de Talento Humano.

2.4.1 Ministerio de Relaciones Laborales

- El Art. 328 de la Constitución del Ecuador determina que, la remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como la de su familia, y que, el estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, y de aplicación general y

obligatoria, y en su Disposición transitoria vigesimoquinta dispone la revisión anual del salario básico con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno.

- El código del trabajo en su artículo 117 señala que, el estado a través del Consejo Nacional de Salarios Conades, establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados.

Basado en este artículo mencionado la empresa privada "TECNILLANTA S.A" tiene la obligación de cumplir con todos los beneficios establecidos por la ley, lo cual es importante para cada uno de sus empleados, gozar dichos beneficios, de no cumplir con lo establecido la empresa privada será sancionada de acuerdo a lo establecido por la ley. (<http://www.ecuadorlegalonline.com/>)

2.4.2 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- **Art.- 326**, numeral 5, de la Constitución de la República establece que, toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- **Art.-155**, señala que " el seguro General de riesgos del trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de

accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

- **Art.-410** prevé que, los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida, los trabajadores están obligados a acatar las medidas prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Al conocer claramente los artículos de los beneficios establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es algo fundamental para la contratación de nuevos aspirantes sin discriminación alguna, seleccionándoles por su formación académica y experiencia obtenida, mediante estos beneficios los aspirantes podrán gozar de una atención médica gratuita, préstamos hipotecarios y quirografarios, además goza del fondo de reserva que obtienen los empleados que cumple un año dentro de una misma empresa, haciendo constar que la empresa "TECNILLANTA S.A" cumple con todo lo indicado por las máximas autoridades, gando como Patrono y empleado.

(<http://guiaosc.org/>, s.f.)

2.4.3 PLAN DEL BUEN VIVIR

- Política.- Mejorar progresivamente la calidad de la educación, con un enfoque de derechos, de género, intercultural e inclusiva, para fortalecer la unidad en la

diversidad e impulsar la permanencia en el sistema educativo y la culminación de los estudios, Fomentar la evaluación contextualizada de los logros educativos de los estudiantes.

- Política.- Generar procesos de capacitación y formación continua para la vida, con enfoque de género, generacional e intercultural articulados a los objetivos del Buen Vivir, Promover el acceso de mujeres diversas, grupos de atención prioritaria, pueblos y nacionalidades a procesos de formación y capacitación continua, fomentando la culminación de los niveles de instrucción.

Impulsar los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación superior. Impulsar la investigación y el desarrollo científico técnico en universidades y escuelas politécnicas.

Impulsar programas de becas para la formación docente de alto nivel.

- Política.- Promover la investigación y el conocimiento científico, la revalorización de conocimientos y saberes ancestrales, y la innovación tecnológica.

Fortalecer la institucionalidad pública de la ciencia y tecnología.

Fomentar proyectos y actividades de ciencia y tecnología en todos los niveles educativos e incorporación en las mallas curriculares de los contenidos vinculados.

Apoyar a las organizaciones dedicadas a la producción de conocimiento científico e innovación tecnológica.

De acuerdo con la políticas establecidas por el Programa Plan de Buen Vivir, este programa beneficiará a través de capacitación continua el estudio universitario, obteniendo un perfil profesional con excelencia y valores lo cual ayudará a las empresas tanto públicas como privadas para que puedan contratar personal calificado, con esto se podrá reducir la rotación de personal un problema que padecen las empresas.

La evaluación y capacitación continua de la sociedad que estimula el plan de desarrollo “buen vivir” ayuda a mejorar la oferta laboral en el mercado, por lo que es importante desarrollar métodos y herramientas de selección que permitan aprovechar esta oportunidad. (<http://plan.senplades.gob.ec/>, s.f.)

2.4.4 Constitución Nacional Del Ecuador.

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
- Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.
- Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.
- El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

De acuerdo con los artículos mencionados se puede identificar que existe un reglamento estipulado asemejando los beneficios que tienen las trabajadoras y trabajadores, en el cual las empresas públicas y privadas deben cumplir con lo estipulado por la ley, realizando un proceso de selección y contratación apropiadamente, basándose en

habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Prohibiendo el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de los futuros vacantes.

2.5 FORMULACION DE HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN.

¿Cuál es el impacto económico que la empresa obtendría con la implementación de un proceso de selección de Personal y perfiles de competencia en el departamento de talento humano?

¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los vacantes idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?

¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo vacante conozca las políticas empresariales de la organización y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?

¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?

¿A través de la investigación que se propone en este proyecto se va a obtener información que nos permita determinar que con los 3 subsistemas de Talento Humano se va a poder solucionar el problema que actualmente presenta la empresa?

¿Con la investigación propuesta se obtendrá información con la que se verifique que los problemas de la empresa se deben a la ausencia de manuales de selección y perfiles por competencia?

2.6 CARACTERIZACION DE VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION

Los dos subsistemas (selección de personal y perfiles de competencia) están consolidados en el departamento de Talento Humano y a través de estos se conseguirá el desarrollo personal y profesional en los empleados para obtener un crecimiento empresarial.

Con la revisión y cambio radical de los procesos en los Subsistemas de Personal se dará mayor agilidad en los cambios administrativos, este hecho optimizará recursos, incrementará niveles de productividad y mejorará el clima organizacional.

Si la implementación de estos procesos provoca conflictos, será necesario brindar la suficiente información y orientación al personal involucrado respecto al modelo de Reingeniería de Procesos en la empresa.

¿Cuál es el impacto económico que la empresa obtendría con la implementación de un proceso de selección de Personal y perfiles de competencia en el departamento de talento humano?

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Variables Dependiente: implementación de procesos de personal

¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los vacantes idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Variables Dependiente: Disminución de Rotación de personal

¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo vacante conozca las políticas empresariales de la organización y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Variables Dependiente: Mejor desempeño laboral

¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Variables Dependiente: desarrollo de funciones

¿A través de la investigación que se propone en este proyecto se va a obtener información que nos permita determinar que con los 3 subsistemas de Talento Humano se va a poder solucionar el problema que actualmente presenta la empresa?

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Variables Dependiente: Calidad y Eficiencia de empleados

2.7 INDICADORES

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos

son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador, es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

2.7.1 Importancia De Los Indicadores

Los indicadores son importantes porque:

Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.

Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.

Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Se podrían seguir enumerando razones. Sin

embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento. El conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.

Muchas veces se interpreta que la medición solo, es útil para conocer las tendencias "promedios", olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias "promedios" sino que debemos ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación. Sin medición no podemos con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observarla tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son:

Con ello queremos referirnos, a que las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma. En cualquier departamento o sección de la empresa podemos hacer mediciones sobre un sin número de características, comportamientos, situaciones, pero ¿Para qué se hace cada una de éstas? ¿Cuál es realmente la utilización que hacemos de la información obtenida?

Los indicadores tomarán en cuenta las oportunidades disponibles en el mercado, la capacidad del proyecto, las inversiones y los costos operativos del proyecto.

En este caso, la encuesta comparará los beneficios proyectados hacia los empleados con una decisión de inversión para obtener mejores resultados.

2.7.2 Objetivos De Los Indicadores De Gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o

correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada, se medirá los siguientes variables.

✚ Implementación de procesos de personas

✚ **Variables Dependiente:** Disminución de Rotación de personal

Fórmula para el cálculo de Rotación:

$\% \text{ Rotación} = \text{Cantidad de egresos (forzados y no forzados)} / \text{Plantilla Inicia}$

Si estudiamos la rotación de un mes específico entonces:

La cantidad de Egresos son todos egresos que ocurrieron durante el mes tanto renuncias como despidos y finalizaciones de contrato, obteniendo el número de rotación.

La Plantilla Inicial es la cantidad de personal contratado que teníamos el 1 día al 30 del mes en cuestión.

$\% \text{ Rotación} = \text{Total empleados actuales} / \text{Total empleados Contratados}$

Ingresos + salidas



_____ X 100

2

_____ = Tasa de Rotación 1

Total trabajadores del periodo

✓ . Análisis de desvinculaciones (General)

Salidas x 100

_____ = TASA DE ROTACIÓN 2

Total de trabajadores del periodo

✓ Análisis de las salidas voluntarias

Salidas voluntarias x 100

_____ = TASA DE ROTACIÓN

Total de trabajadores por periodo

 **Variables Dependiente:** Mejor desempeño laboral

Medir el desempeño de los empleados contra los indicadores de producción en la

empresa tu empresa consiste en alinear los objetivos de rendimiento de los empleados

con los objetivos operativos y estratégicos. Al centrarse en los logros en lugar de la actividad, puede mejorar la actividad comercial de la empresa en general, esto ayudará a los empleados a desarrollar sus funciones. Determinar las métricas que puedan afectar a tus empleados también contribuye a su desarrollo moral, lealtad y satisfacción en el trabajo. Durante la revisión del desempeño de los empleados, es necesario solicitar que demuestren cómo terminan las tareas del trabajo de una manera eficiente y rentable, y cómo esto ayudara a la empresa a lograr su ventaja competitiva.

Por ejemplo, los representantes de atención al cliente tienen contacto directo con ellos e influencia sobre el grado de satisfacción del cliente utilizando sus habilidades de comunicación y resolución de problemas. También tienen la responsabilidad indirecta de mejorar la calidad del producto con precisión documentando los problemas de los productos y proporcionando retroalimentación para el desarrollo de los mismos y los departamentos de fabricación.

Número de clientes x 100

_____ = Incremento de Ventas

Total de ventas laboradas

Finalmente es necesario medir el ausentismo laboral, sobre este tema si se maneja un archivo físico, el cual es llevado por nomina y sobre el cual se puede establecer el

indicador de ausentismo laboral, ya que se lleva un control de los permisos. Llegadas tarde y de las ausencias por incapacidad.

✓ Número de empleados / días perdidos x 100

_____ = Ausentismo

Número de empleados x Número días de trabajo

A continuación se reflejara el porcentaje de tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada.

✓ Ausentismo

395 / 175 x 100

_____ = 0.026

395 x 22

CAPITULO III

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación sobre Reingeniería de los Procesos de Selección de Personal y perfiles de competencia en la empresa "TECNILLANTA S.A" que opera en la ciudad de Quito.

Se realizara una descripción de los hechos y fenómenos, tomando en cuenta la mala atención del servicio al cliente y los factores que intervienen, como la falta de compromiso que tiene el personal para con la empresa, razón por la cual se explicara los motivos de los hechos y fenómenos que serán objetos de estudio, además se utilizara encuestas; como el instrumento específico del desarrollo de la investigación.

Por lo que se aplicara los siguientes tipos de investigaciones: Descriptiva, Aplicada, Histórica, y de Campo.

3.1.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva consiste, en la caracterización, de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio.

Esta investigación es utilizada para describir los problemas que tiene la empresa.

El problema del estudio a realizar es la frecuente rotación de personal que existe dentro de la Empresa "TECNILLANTA S.A".

3.1.2 Investigación Aplicada

Este tipo de investigación se define como activa o dinámica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos, busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de las teorías.

Una vez descubierto el problema utilizamos esta investigación para dar soluciones inmediatas para poder ser más eficaz en la empresa.

Estudiar más a fondo los perfiles de cada aspirante, para cubrir satisfactoriamente las funciones indicadas al puesto a desempeñar.

3.1.3 Investigación Histórica

Este tipo de investigación hace su comparación en el análisis de las fuentes, haciendo énfasis en la similitud y discrepancia en las características de cada una de ellas. Este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones válidas, a menudo, derivadas de hipótesis. En este orden de ideas, señala que en la investigación histórica, el investigador depende de fuentes primarias y fuentes secundarias ellas son las que proveen la información y de las cuales el investigador deberá examinar cuidadosamente con el fin de determinar su confiabilidad por medio de una crítica interna y externa. En el primer caso verifica la autenticidad de un documento o vestigio y en el segundo, determina el significado y la validez de los datos que contiene el documento que se considera auténtico.

Esta investigación nos ayuda a darnos cuenta cómo ha evolucionado la empresa en comparación a los años anteriores, gracias a la tecnología y por ende fundamentándose en fuentes históricas o documentos se ha visto los resultados en la actualidad.

Anteriormente en la empresa "TECNILLANTA S.A" se contrataba personal tomando en cuenta las referencias personales, sin poner énfasis la calidad y experiencias de cada aspirante.

En la actualidad se está llevando a cabo diferentes procesos de selección y contratación, obteniendo personal capacitado y con la experiencia necesaria para cubrir la vacante de cada área, evitando gastos operacionales a la empresa.

3.1.4 Investigación de Campo

La investigación de campo, es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter no experimental”.

De acuerdo a lo mencionado en esta investigación podemos tener datos reales y así poder definir el problema central de esta empresa.

En este tipo de investigación se realiza las encuestas a todo el personal que conforma la empresa “TECNILLANTA S.A”, Obteniendo resultados concretos que ayudan a mejorar procesos mal estructurados, permitiendo así el desarrollo positivo de la empresa.

3.1.5 Delimitación del objeto de investigación

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área: Gestión del talento humano

Aspecto: Desempeño Laboral

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población, es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, en nuestro caso es la empresa "TECNILLANTA S.A" ubicada en la ciudad de Quito, objeto de este estudio.

La muestra es una parte representativa que cumple con las características de la población, en este caso es la empresa "TECNILLANTA S.A" de la ciudad de Quito, para la cual se ha tomado en cuenta a todos los empleados de la empresa.

La empresa "TECNILLANTA S.A" cuenta con 70 empleados de los cuales se toma un 100%.

Para la cual se aplicaría la fórmula finita.

N

$n = \text{-----}$

$(e)^2 (N-1) + 1n = \text{tamaño de la muestra}$

$N = \text{Población}$

$E = \text{error muestra}$

✓ Tipo de muestra

El tipo de muestra que se implementará en el presente estudio es de tipo no probabilístico porque será exclusivamente a criterio del investigador; cabe recalcar que la muestra será tomada de los empleados los mismos que son parte de la Empresa "TECNILLANTA S.A".

✓ Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es igual al universo ya que se cuenta con un personal completamente seleccionado.

✓ Calculo de Participación

Según el porcentaje de la Empresa "TECNILLANTA S.A" se mostrará la cantidad de cada uno de ellos para los empleados con el 100% que corresponde a 70 estos son los valores para la muestra.

✓ Proceso de selección

La muestra es no probabilística ya que se tiene seleccionado a todos los empleados de "TECNILLANTA S.A", se realizará una encuesta para la muestra que se obtuvo.

A continuación se describe el modelo de la encuesta:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO: Recolectar información con fines académicos, para evaluar perfiles de selección y competencia laboral del departamento de Recursos Humanos en la empresa "TECNILLANTA S.A" S.A, ubicada al norte de Quito.

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción, por favor selección el cuadro correspondiente marcando una X en su respuesta.

Nombre.....
.....

Lugar de
Trabajo.....
.....

Edad..... Cargo en la
empresa.....

1.- ¿Cree usted que la empresa “TECNILLANTA S.A” debe realizar una reingeniería en el departamento de Talento Humano?

SI () NO ()

2.- ¿Al ingresar a la compañía se evaluó si usted cumplía con los requisitos del puesto y se le realizó exámenes de conocimiento y psicológicos?

SI () NO ()

3.-¿Cree usted que se cuenta con un procedimiento adecuado para la selección de personal dentro de la empresa “TECNILLANTA S.A”?

SI () NO ()

4.-¿Recibió información oportuna de las políticas, procedimientos normas y reglas que se dan en la empresa?

SI () NO ()

5.-¿Existen programas de capacitación que aporten el desempeño positivo dentro de su área de trabajo?

SI () NO ()

6.-¿Se realiza programas de evaluaciones de desempeño que identifican capacidades y limitaciones en cada área laboral?

SI () NO ()

7.-¿Luego de la aplicación del programa de evaluación, se han tomado medidas correctivas que mejoren su desenvolvimiento profesional?

SI () NO ()

8.- ¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

SI () NO ()

9.-¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante el tiempo que viene laborando en la Empresa?

TRES

DOS

UNA VEZ

NINGUNA

10.- ¿Se maneja un sistema de recompensas al cumplimiento de objetivos para el personal de la empresa "TECNILLANTA S.A"?

SI () NO ()

3.3 OPERACIÓN DE VARIABLES

El disponer de un buen sistema de variables es importante en el proceso de investigación ya que facilita todo un diseño, desarrollo y posterior análisis estadístico de los resultados.

VARIABLES	TIPO	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES	FRECUENCIA
Gestión del Talento Humano	Independiente	Conjunto de procedimientos encaminados a determinar la eficacia del personal en la realización de sus tareas	*Calidad, cantidad del trabajo y optimización de tiempos *Control de cumplimiento de funciones	47
Implementación de procesos de personal	Dependiente	Factores que permiten visualizar tus ventas	Control de ingresos Semanales	Del 01 al 30 de cada mes
Gestión del Talento Humano	Independientes	Falta de conocimiento para desarrollar sus funciones y dar un servicio de calidad	*Encuestas	Del 01 al 30 de cada mes
Disminución de Rotación de personal	Dependiente	Elementos o factores económicos que frenan la demanda de muchos productos	% Rotación = Total empleados actuales / Total empleados Contratados	Del 01 al 30 de cada mes
Gestión del Talento Humano	Independiente	Constituye tener autoridad en la toma de decisiones y en la realización de trabajos	*Programa de evaluación de funciones de los puestos *Informe de progreso	Del 01 al 30 de cada mes
Mejor desempeño laboral	Dependiente	Alineamiento del personal en todos los niveles con estrategias necesarias y resultados superiores	*Programas de actividades, para mejorar el clima laboral	Del 01 al 30 de cada mes
Gestión del Talento Humano	Independiente	Preparación e instrucción que se brinda al personal	*Nómina de asistencia	Del 01 al 30 de cada mes
Gestión del Talento Humano	Dependiente	Ejercicio de actividades laborales correspondientes a un puesto de trabajo	*Evaluación de desempeño	Del 01 al 30 de cada mes
Gestión del Talento Humano	Independiente	Ventaja competitiva para la empresa, personal valioso en la dependencia de un cargo	*Programa de capacitación	Del 01 al 30 de cada mes
Calidad y Eficiencia de empleados	Dependiente	Inversión eficaz de publicidad directa	*Cartera de clientes	Del 01 al 30 de cada mes

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

Gestión del Talento Humano	Independiente	Toma de decisiones, liderazgo y estrategias en sus funciones.	*Experiencia *Nivel Académico	Del 01 al 30 de cada mes
Crecimiento profesional	Dependiente	Cumpliendo objetivos y metas indicadas por cada función	*Programas de capacitación	

A tal efecto, se establecen la siguiente variables e indicadores que se conceptualizan más adelante. Otro elemento que se definirá en esta investigación fueron los indicadores.

Interpretación.

De acuerdo al análisis indicado se calificara en el siguiente orden:

- 1___10 % Excelente
- 1___8 % Muy bueno
- 1___6 % Bueno
- 1___4 % Regular

3.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto se empleará como técnica la herramienta denominada encuesta.

Encuesta.-

“Investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”

El objetivo de la encuesta es encontrar lo que es importante y significativo para los empleados identificando satisfacción o insatisfacción dentro de la empresa.

La encuesta es uno de los instrumentos más usados en el método hipotético-deductivo, sobre todo cuando es de preguntas cerradas (hay opciones de respuestas prefijadas) por su fácil codificación y análisis a partir de fórmulas estadísticas. Pero esta facilidad a la vez se convierte en una desventaja porque limita las respuestas únicamente a las que aparecen como opción de respuesta y en ocasiones éstas no responden con exactitud a lo que las personas tienen en mente.

Como instrumento de medición la encuesta debe cumplir con dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida

al mismo individuo produce resultados iguales. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

3.5 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo es conocida como descriptiva. Este estudio intentó recolectar información referente a la sección de perfiles y niveles de competencia laboral.

En primer lugar, se esquematizará la estrategia de investigación. Luego, se definirán los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia. En tercer lugar, serán definidas las variables de interés. Cuarto, se explicará el proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio. En quinto lugar, se discutirán los instrumentos utilizados para el estudio. Finalmente, se presentará el proceso de análisis aplicado a los datos.

Como se señaló arriba, la investigación en este documento es conocida como descriptiva y se define como aquella que toma la experiencia humana a través de una encuesta, estudios de casos y etnografías con la intención de ordenar la experiencia y formular teoría.

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La obtención de información se logra por medio de encuestas realizadas a gerencias y empleados de La empresa "TECNILLANTA S.A", por lo que se aplicarán encuestas semi-estructuradas con la finalidad de señalar los comportamientos, experiencias,

opiniones, conocimientos y otros aspectos que ayuden a identificar las posibles falencias, ya que las encuestas son una gran herramienta en la obtención de resultados que permitan iniciar un rediseño de procesos. Después de la obtención de los datos, se procederá a tabular la información obtenida en Diagramas de Barras y tortas que determinen las falencias más significativas en cada área de la empresa "TECNILLANTA S.A", analizando cada respuesta dada por los empleados y Gerencias de la empresa y así, sacar conclusiones que demuestren estadísticamente la utilidad o validez del trabajo realizado y den confiabilidad para la aplicación de la reingeniería de procesos.

EL análisis estadístico es una estrategia de investigación basada en el análisis y procesamiento de variables dependientes e independientes que arrojan resultados gráficos que permiten realizar interpretación cuantitativa.

Se tomó como punto de partida 10 preguntas cerradas, las mismas que fueron sustentadas utilizando la encuesta.

Los datos a obtener serán:

*Comportamiento pasado, esto es conocer el historial del encuestado respecto a la estabilidad y crecimiento laboral para predecir el comportamiento futuro.

*Comportamiento laboral, esto lleva a conocer la satisfacción e insatisfacción que tienen los encuestados y poder prevenir con nuevas estrategias que hagan un buen ambiente laboral dentro de la Empresa.

*Proveer una herramienta de sistematización de la información mediante reingeniería de procesos para eliminar recursos ociosos y tiempos improductivos en la ejecución de las actividades.

*Creación de una propuesta de reingeniería de procesos de selección y competencia laboral apoyado en sistemas de información, para ser aprobada e implementada por parte de Gerencia General

CAPITULO IV

4.1 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE CUADROS ESTADÍSTICOS

En la actualidad la empresa "TECNILLANTA S.A" no cuenta con un procedimiento de selección adecuado para realizar sus funciones, por ende existe una rotación de personal y una insatisfacción de clientes al momento de ser atendidos, es por esto que a través de una encuesta se va a obtener la información importante para poder determinar las dificultades que existen en la Empresa.

Obtenidas las encuestas procedemos a desarrollarlas con ayuda de las personas a las cuales está dirigida.

Posteriormente tabulamos la información obtenida a fin, de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de la variable con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos. Una vez que se ha recopilado y tabulado la información procedemos a analizarla para presentar los resultados. Para la presente investigación los resultados serán presentados en forma tabular y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.

Ahora, con toda la información obtenida se procede a la interpretación de los datos, es decir comprobar si los resultados obtenidos están en relación con la hipótesis planteada a fin de verificarla o rechazarla.

Finalmente, se establece las conclusiones y recomendaciones que el investigador puede dar después de haber analizado el problema en todo su entorno, y a la vez ayudar a los directivos de la empresa a la toma de decisiones.

4.1.1 ENCUESTA A EMPLEADOS

1-¿Cree usted que la empresa "TECNILLANTA S.A" debe realizar una reingeniería en el departamento de Talento Humano?

Tabla 1 Pregunta 1

CUADRO 1		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	65	50%
NO	5	4%
TOTAL	70	100%

Gráfico 1 Pregunta 1



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

Según el gráfico y la frecuencias el 93% señala que es necesario realizar algunos cambios en el departamento de Talento Humano, 7% de los encuestados no están de acuerdo con realizar cambios dentro del área.

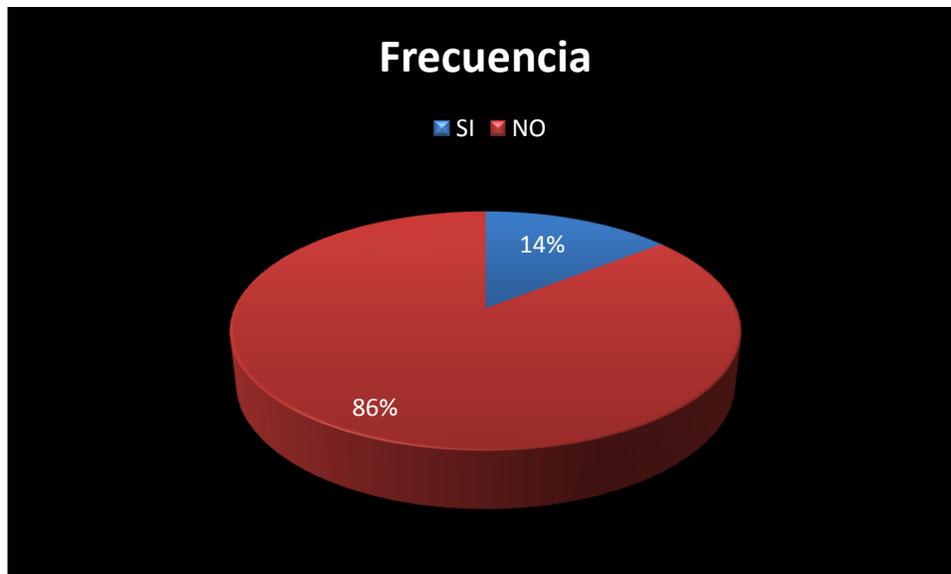
Conclusión: A través de la información obtenida se identifica que existe una Oportunidad, para llevar a cabo el proceso de reingeniería del departamento de Talento Humano en la selección y perfiles de competencia, estructurando de mejor manera los manuales de por procesos.

2-¿Al ingresar a la empresa, se evaluó si cumplía con los requisitos del puesto y se le realizó exámenes psicológicos y de conocimiento?

Tabla 2 Pregunta 2

CUADRO 2		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	10	14%
NO	60	86%
TOTAL	70	100%

Gráfico 2 Pregunta 2



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

En la empresa "TECNILLANTA S.A" el 86% de los encuestados indicaron que no rindieron las pruebas psicológicas y de conocimientos, el 14% de los encuestados aseguran haber rendido las pruebas indicadas.

Conclusión: Atraves de los datos obtenidos se identifica que es una Amenaza para la empresa "TECNILLANTA S.A", ya que dichas pruebas tal vez no fueron ejecutadas por falta de recursos o conocimientos, ocasionando que el nuevo vacante no cumpla con las funciones indicadas y exista una rotación de personal y tiempos muertos.

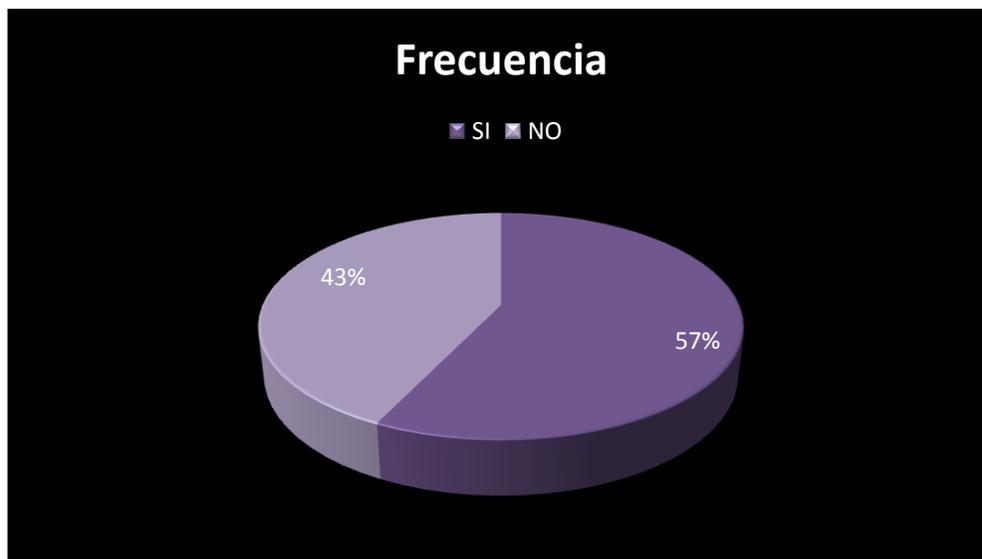
Es necesario analizar desde el proceso de selección al futuro vacante, la aptitud y actitud, evitando gastos innecesarios.

3.-¿Cree usted que se cuenta con un procedimiento adecuado para la selección de personal dentro de la empresa "TECNILLANTA S.A"?

Tabla 3 Pregunta 3

CUADRO 3		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	17	
NO	53	
TOTAL	70	100%

Gráfico 3 Pregunta 3



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta se pudo identificar que un 57% de los empleados responden que no existe un adecuado procedimiento para selección de personal

Mientras que el 43% de los encuestadores indican que si existe un proceso selección de personal.

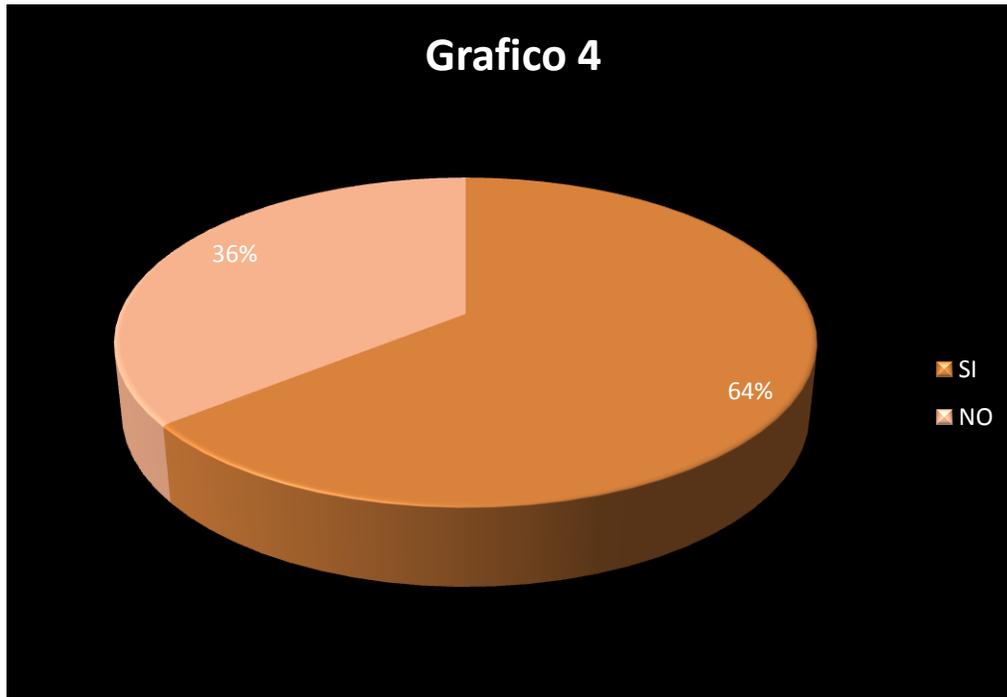
Conclusión: Se puede identificar claramente que existe una Oportunidad para el desarrollo de procesos de selección y contratación de los futuros vacantes, En la actualidad la mayor parte de trabajadores ingresa por referidos y no cumplen con los perfiles para cada cargo asignado.

4-¿Recibió información oportuna de las políticas, procedimientos, normas y reglas que se dan en la empresa?

Tabla 4 Pregunta 4

CUADRO 4		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	45	64%
NO	25	36%
TOTAL	70	100%

Gráfico 4 Pregunta 4



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos el 64% tiene conocimiento de los cambios y políticas que se realiza dentro de la empresa "TECNILLANTA S.A", el 36% no es informado de cambios que se generan dentro de la compañía.

Conclusiones: A través del análisis se identifica una Debilidad dentro de la empresa, por la mala comunicación que existe desde la matriz hacia las sucursales, creando filtros de información invalidad entre empleados.

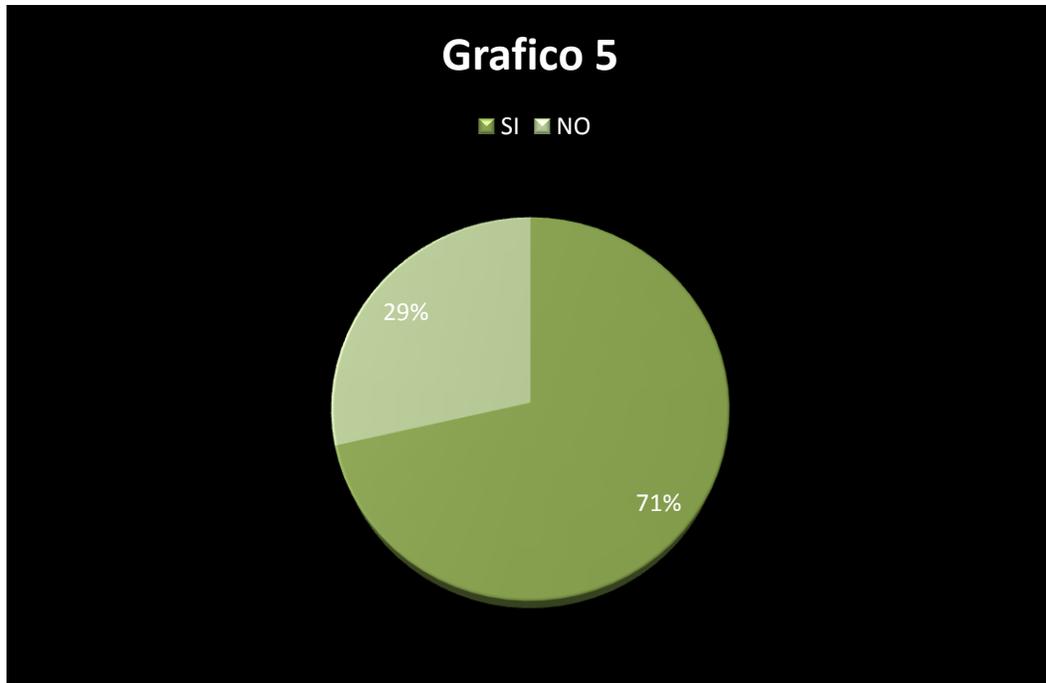
Es necesario que el personal que labora en compañía, cuente con sistema de comunicación, evitando chismes de pasillo y mejorando una información clara y reducida.

5 ¿Existen programas de capacitación que aporten el desempeño positivo dentro de su área de trabajo?

Tabla 5 Pregunta 5

CUADRO 5		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	50	71%
NO	20	29%
TOTAL	70	100%

Gráfico 5 Pregunta 5



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

Según el gráfico el 71% señala que existen procesos de capacitación el 29% indican que no existen programas de capacitación.

Conclusiones: se puede identificar que existe una Oportunidad para definir los procesos de capacitación constante para cada área, esta capacitación hace que los empleados estén

actualizados de cada cambio que se realiza de acuerdo a las entidades públicas, como el SRI, MRL, SUPER DE COMPANIAS, entre otras.

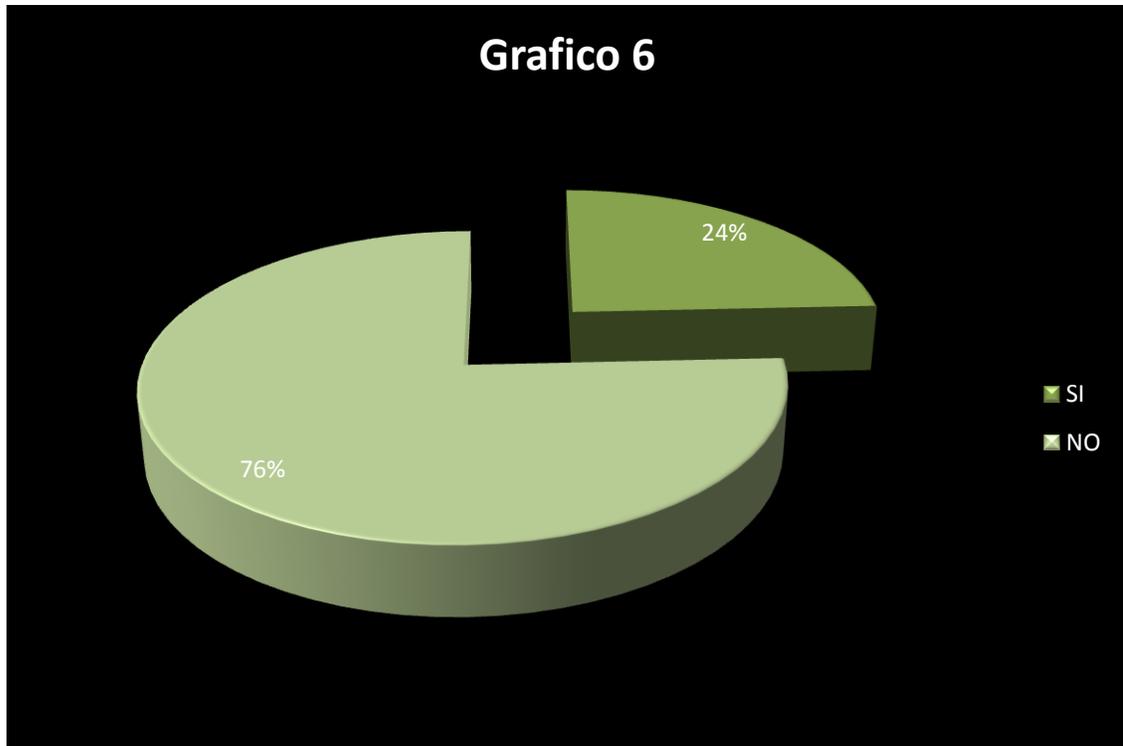
Se puede analizar que existe una amenaza, Porque cuentan con un personal que cumple con las funciones requeridas, pero su falta de capacitación hace que no tengan un plan de carrera dentro de la compañía.

6-¿Se realiza programas de evaluaciones de desempeño que identifican capacidades y limitaciones en cada área laboral?

Tabla 6 Pregunta 6

CUADRO 6		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	17	24%
NO	53	76%
TOTAL	70	100%

Gráfico 6 Pregunta 6



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

Según el cuadro y el gráfico correspondiente nos muestra que el 76% de los encuestados afirman que nunca se ha realizado una evaluación de desempeño, el 24% de los encuestados responde que si fueron evaluados con la prueba de desempeño.

Conclusiones: De acuerdo al análisis obtenido se identifica que existe una Amenaza para la empresa, es necesario realizar la evaluación de desempeño cada 3 o 6 meses para

medir el rendimiento de cada uno de los empleados con el fin de evitar gastos innecesarios para la Empresa.

Este proceso no fue ejecutado para los empleados por motivos de desconocimiento, o falta de presupuesto.

7¿Luego de la aplicación del programa de evaluación? ¿Se han tomado medidas correctivas que mejoren su desenvolvimiento profesional?

Tabla 7 Pregunta 7

CUADRO 7		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	33	47%
NO	37	53%
TOTAL	70	100%

Gráfico 7 Pregunta 7



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

Según el cuadro y el gráfico correspondiente muestran el 53%, de los empleados responde que No se ha tomado medidas de mejoramiento para el desempeño y clima laboral, el 47% de los encuestados afirman si haber realizado planes estratégicos para mejorar el clima laboral y su desenvolvimiento dentro de la Empresa.

Conclusión: Según el análisis se puede identificar que existe una Oportunidad para ejecutar un programa de evaluación de desempeño, mediante esta evaluación el personal podrá acceder al pago de bonos establecidos por cumplimiento de metas.

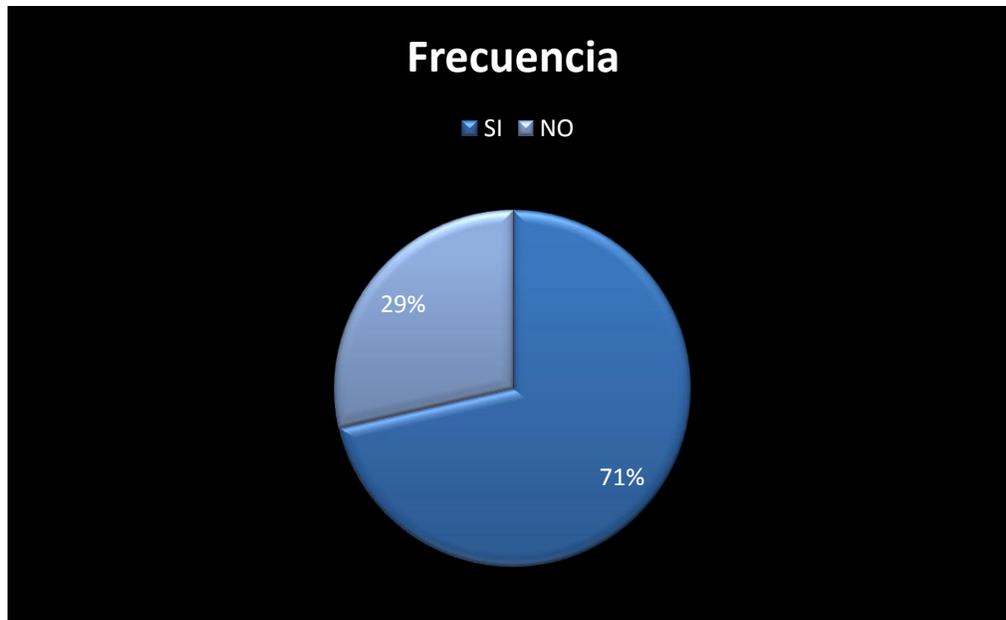
Brindará una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Empresa "TECNILLANTA S.A".

8.- ¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla 8 Pregunta 8

CUADRO 8		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	50	74%
NO	20	26%
TOTAL	70	100%

Gráfico 8 Pregunta 8



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

Los empleados indicaron que el 86,66% conocen algunas de las funciones que deben desempeñar en su trabajo pero estas son muy pocas para poderse desempeñar mejor en sus labores, mientras que el 6,67% dicen que tienen conocimiento de todas las labores que deben desempeñar y en cambio otros que no saben cuál en realidad sus funciones que les corresponden realizar.

Conclusiones

Los empleados de la "TECNILLANTA S.A" indican que algunos no conocen ninguna de las funciones que deben desempeñar pero en cambio otros tienen conocimiento de algunas de ellas, por lo cual se debe crear un manual de funciones que permita mostrar

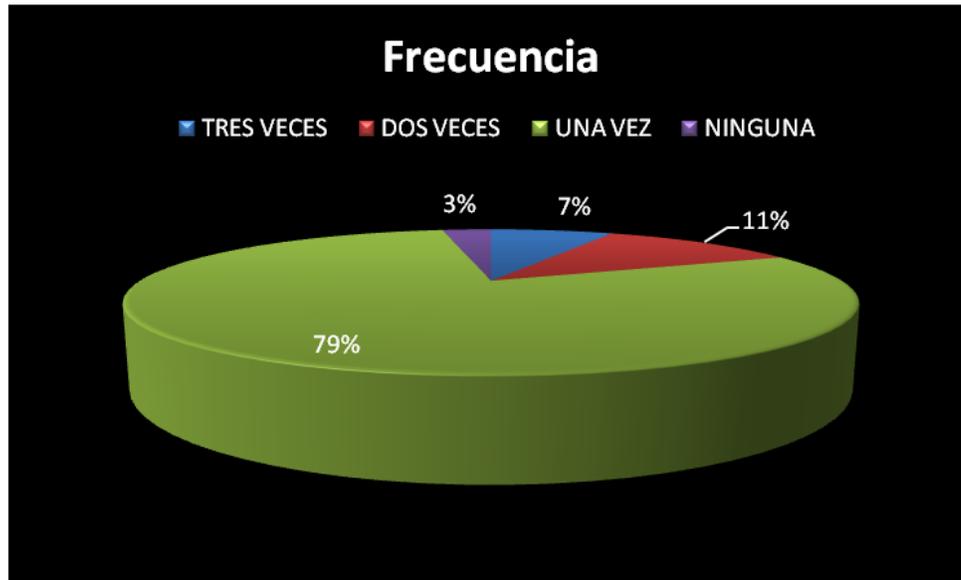
al personal cuales son todas las labores que tienen que realizar según en el área que se encuentren.

9-¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante el tiempo que viene laborando en la Empresa?

Tabla 9 Pregunta 9

CUADRO 10		
Alternativa	Frecuencia	%
TRES VECES	5	7%
DOS VECES	8	11%
UNA VEZ	55	79%
NINGUNA	2	3%
TOTAL	70	100%

Gráfico 9 Pregunta 9



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

De acuerdo al gráfico y frecuencia, el 79% de las encuestas realizadas, afirman haber recibido una sola capacitación, el 11% de las encuestas indican que dos veces, el 7% señala que tres veces, el 3% indica que ninguna vez ha dictado una capacitación.

Conclusión: Según el análisis se puede identificar que existe una Oportunidad para ejecutar un programa de capacitaciones, mediante este beneficio el personal en el cargo. Brindará una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor

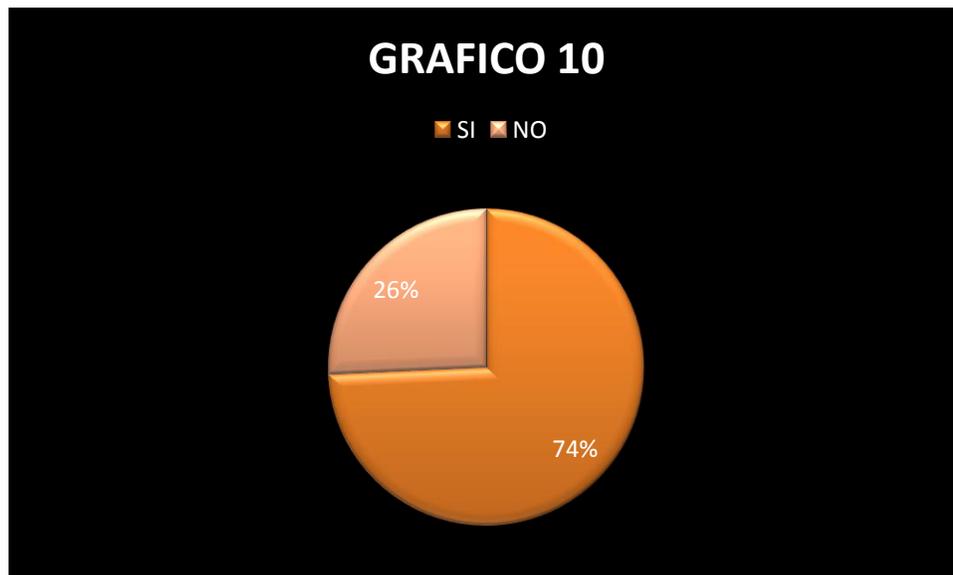
desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Empresa "TECNILLANTA S.A".

10.- ¿Se maneja un sistema de recompensas al cumplimiento de objetivos para el personal de la empresa "TECNILLANTA S.A"?

Tabla 10 Pregunta 10

CUADRO 10		
Alternativa	Frecuencia	%
SI	52	74%
NO	18	26%
TOTAL	70	100%

Grafico 10 Pregunta 10



Elaborado por: Janeth Guano

Análisis

Según los datos recolectados nos muestran que los empleados con un sistema de pago de cumplimiento por objetivos con un 74%, un 26% de los encuestados indicaron que no se cuenta con un sistema de calificación por cumplimiento de objetivos.

Los empleados de la empresa "TECNILLANTA S.A" cuenta con una comisión por el cumplimiento de objetivos o metas propuestas depende del porcentaje de las ventas o del servicio de cada uno de los empleados que brinda al clientes, de acuerdo a esto se procede a realizar dicho incentivo, ya que el personal que recibe este valor son únicamente los operativos y asesores comerciales, por lo que en la parte administrativa no cuentan con este beneficio.

Conclusión: Se puede Identificar que existe una debilidad dentro de la Empresa "TECNILLANTA S.A" ya que los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con la empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio, los empleados para que cumplan con un 100% con los incentivos por cumplimiento de objetivos.

El trabajador debe preocuparse por la calidad del producto y/o servicio que tiene en sus manos, para ofrecer un buen servicio a sus clientes.

El trabajador debe participar con ideas y sugerencias que ayuden a agilizar su proceso productivo y reducir costos.

4.3 RESPUESTAS A LA HIPOTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN (PREGUNTAS DIRECTRICES)

HIPOTESIS	ANÁLISIS – HIPÓTESIS
<p>¿Cuál es el impacto económico que la empresa obtendría con la implementación de un proceso de selección de Personal y perfiles de competencia en el departamento de talento humano?</p>	<p>Con el análisis realizado de la encuesta de la pregunta #2 se puede identificar que existe una amenaza ya la gran rotación de personal, ocasionando que el nuevo vacante no cumpla con las funciones indicadas y existan tiempos muertos, y el mal servicio que se ha venido dando al cliente.</p>
<p>¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los vacantes idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?</p>	<p>Los resultados de la pregunta #3 de la encuesta realizada, indica es necesario tomar en cuenta las pruebas respectivas a cada perfil que va a laborar dentro de la compañía, para obtener personal calificado para cada área, evitando una rotación constante, disminuyendo gastos in necesarios al empleador.</p>
<p>¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo vacante conozca las políticas empresariales de la organización y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?</p>	<p>De acuerdo a la pregunta #4 de la encuesta realizada se identifica que NO cuentan con un sistema adecuado de comunicación y proceso de selección de personal.</p>

<p>¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?</p>	<p>Los resultados de la encuesta, a través de la pregunta # 5(empleados) Indica que es necesario una capacitación para que los empleados estén actualizados de cada cambio que se realiza de acuerdo a las entidades públicas, como el SRI, MRL, SUPER DE COMPANIAS, entre otras.</p>
<p>¿A través de la investigación que se propone en este proyecto se va a obtener información que nos permita determinar que con los 3 subsistemas de Talento Humano se va a poder solucionar el problema que actualmente presenta la empresa?</p>	<p>Los resultados de la pregunta #1(empleados) demuestran que el 93% asegura que es necesario la reingeniería de selección y perfiles de competencia para mejorar la calidad en el servicio de "TECNILLANTA S.A".</p> <p>Es necesario analizar desde el proceso de selección al futuro vacante, la aptitud y actitud, evitando gastos innecesarios.</p> <p>La pregunta 3(empleados) da como resultado fundamental el hecho de que el 100% Oportunidad para el desarrollo de procesos de selección y contratación de los futuros vacantes.</p>

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 ANTECEDENTES

La Empresa "TECNILLANTA S.A" S.A, es una empresa de servicios dedicada a la venta de llantas y baterías, a nivel nacional, brindando atención al público, ofreciendo productos de calidad.

Cómo incide la carencia de un modelo de gestión del talento humano en la Rotación de personal y mal servicio

La propuesta consiste en la creación de Manuales de procedimientos para:

- ❖ Selección de personal,
- ❖ Perfiles de competencias
- ❖ Evaluación de desempeño,

Mejorado el servicio del departamento de Talento Humano, que aportara al desarrollo de la empresa y al de sus empleados, obteniendo mejor desempeño en sus funciones e incrementando la productividad de la compañía

No cuentan con la definición de los modelos de gestión para el talento humano, y por cuanto se realizó su explicación, y más aún en la implantación de la propuestas, la misma que luego de conocer la necesidad de mejorar las ventas, se ha preocupado por dar a sus empleados mayor atención ya que estos son el motor de la empresa, y que como tal deben ser tratados de mejor manera.

Cubrir con las necesidades de sus empleados, brindándoles seguridad, confianza en la manipulación de la materia prima, innovando la maquinaria para que el trabajo sea menos forzoso, eliminando la limitación a opinar en los planes de venta, y manejando entre ellos la idea que el desperdicio es un mal que debe desaparecer

Como tal es importante buscar y acceder a una estrategia que permita mejorar la disminución de rotación de personal dentro de la empresa cumpliendo objetivos y metas, una de estas es capacitar a los empleados, todos los recursos se distribuirán de manera equitativa, de tal forma que la preparación del personal sea equilibrada en la empresa.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La empresa en la actualidad intenta perfeccionarse y obtener ventajas competitivas a través de la formación de su personal, pero desafortunadamente los programas empíricos que de alguna manera ha intentado imponer no dan los resultados que se espera, debido a que en su mayoría la empresa no ha percibido la verdad básica del proceso de aprendizaje y es por eso que se pretende realizar un análisis de perfiles de cada empleado y una capacitación más dinámica enfocada en la realidad del entorno donde se desenvuelve la mano de obra.

Basado en los resultados obtenidos nuestro proyecto nos lleva a la necesidad de definir la reingeniería de procesos para mejorar el departamento de Talento Humano de la empresa "TECNILLANTA S.A", el mismo que contribuya al mejoramiento de la productividad del talento humano y lograr el desarrollo de la empresa.

Con la aplicación de estos manuales se espera que el departamento de talento humano de la empresa "TECNILLANTA S.A" consiga los objetivos planteados, beneficiando de una manera directa al personal puesto que contarán con los respectivos manuales de funciones, los mismos que ayudaran a optimizar las actividades de esa entidad al mejorar sus ingresos económicos.

Se contribuirá a fortalecer la autoestima del personal, al mejorar el nivel de vida restableciendo los niveles de competitividad con el talento humano, aumentar las ganancias y rentabilidad de los miembros de “TECNILLANTA S.A”.

5.2.1 OBJETIVO GENERAL

*Crear los manuales de procedimientos de selección y perfiles de competencia, brindará un soporte eficaz a las necesidades de la empresa “TECNILLANTA S.A” en la ciudad de Quito, que ayude a mejorar la producción.

Específicos

- ✓ Incentivar a los a los empleados administrativos y de la parte operativa a capacitarse para que mejoren su nivel de productividad.
- ✓ Definir a los empleados administrativos y de la parte operativa la tecnología que se utilizara en los diferentes temas de exposición que tendrá lugar dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Organizar los programas de capacitación a los empleados evitando que estos interfieran con su rutina laboral.
- ✓ Identificar el listado de empleados, que participan en la empresa para la evaluación especificando la etapa en la que se debe mejorar el proceso productivo.

Se contribuirá a fortalecer la autoestima del personal, al mejorar el nivel de vida restableciendo los niveles de competitividad con el talento humano, aumentar las ganancias y rentabilidad de los miembros de “TECNILLANTA S.A”.

5.3 DESCRIPCIÓN

5.3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

“Selección es el proceso mediante el cual una empresa elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

La selección se debe realizar con base a las políticas y necesidades de la organización, mediante el trabajo interdisciplinario, buscando mejorar el proceso y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita.

El proceso de selección del personal radica en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar la adecuación del aspirante al cargo.

En general, se basará el proceso de selección de personal considerando los siguientes pasos enfocados a elegir al aspirante que se encuentra más apto para ser contratado.

- Establecer el perfil y necesidades.
- Reclutamiento
- Entrevista Inicial
- Pruebas técnicas y psicológicas
- Comprobación y antecedentes
- Entrevista en profundidad
- Examen físico
- Contratación.

“Administración de Talento Humano La selección de personal es una de las etapas primordiales en la conformación del grupo de colaboradores de una compañía, quienes en última instancia constituyen el factor clave del desarrollo y éxito de la organización. Una vez realizada la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, las personas encargadas de la selección no pueden imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación; solo deben prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección, y recomendar aquellos candidatos más adecuados al cargo”

SELECCION DE PERSONAL

Establecer el perfil y necesidades

- Reclutamiento
- Entrevista Inicial
- Pruebas (técnicas y psicológicas)
- Comprobación y antecedentes
- Entrevista en profundidad
- Examen físico
- Contratación

El proceso de selección de personal utiliza varias técnicas que son determinadas por el departamento de Talento Humano de la entidad. En la actualidad son varias las técnicas empleadas, sin embargo, entre las más conocidas anotamos las siguientes:

Técnicas De Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos.

Entrevistas de selección: Pueden ser dirigidas con un formulario preestablecido o no dirigidas es decir, libres sin derrotero. Son las más utilizadas por todos los tipos de empresa; la entrevista personal es el factor de selección que más influye en la decisión final de aceptación o rechazo de un candidato.

Pruebas de conocimiento o capacidad: Generales que se refieren a temas de cultura general o de idiomas. Específicas que se refieren a temas de cultura profesional de conocimientos técnicos. Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Pruebas Psicométricas: De aptitudes que pueden ser generales o específicas. Permiten apreciar en las personas el desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Son una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Pruebas de personalidad: Pueden ser expresivas, proyectivas o de inventarios. Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Técnicas de simulación: Psicodrama o juego de roles. Estas técnicas tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama. Esta técnica se

utiliza bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas. Etc.

En términos generales, en la selección se pueden tener varias alternativas que permitan verificar y encontrar el candidato que necesita la organización, sin embargo estos procesos no son infalibles y tienen un margen de error que hay que proveer.

El reclutamiento como primer paso para la selección de las personas idóneas que conformarán la organización, es un proceso en el que se tienen en cuenta varios elementos que permitirán seleccionar los candidatos adecuados de acuerdo con el perfil y las condiciones requeridas por la organización.

Definición de reclutamiento:

“El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas.

Durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto, así como respecto a las oportunidades de carrera profesional que la organización pueda ofrecerles”.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos lo suficientemente cualificados para abastecer de un modo adecuado el proceso de selección.

Para encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir.

Se debe seguir durante el proceso de dotación de personal:

- ✓ Requisición o solicitud al departamento de personal.
- ✓ Políticas de personal.
- ✓ Análisis de puestos.

Requisitos de reclutamiento. Los procesos de reclutamiento y de selección comienzan cuando existe una vacante, ya sea por la creación de un cargo, una promoción interna, vacaciones, licencias o incapacidad entre otros. Para cubrir adecuadamente una vacante, deben existir ciertos lineamientos, políticas, pasos que se deben seguir para cubrir la requisición de personal.

La requisición o solicitud al área de Gestión Humana. Este documento contiene datos importantes sobre el puesto de trabajo: Edad del candidato, grado de escolaridad, experiencia, salario entre otros. El área solicitante envía la requisición de personal al jefe de Gestión Humana o la persona encargada de este procedimiento, con el propósito de que se suministre el personal necesario en el tiempo justo con base en las necesidades específicas. (Butteriss)

Existen diversas formas de reclutamiento:

Fuentes de reclutamiento externas:

Dentro de las fuentes de reclutamiento externas encontramos:

Anuncios: Es uno de los métodos más comunes para atraer candidatos. Tiene una gran ventaja pues puede llegar a un gran número de público o posibles solicitantes. Se puede ser selectivo en este método ya que se puede pautar en publicaciones especializadas con un grupo de lectores particular.

Reclutamiento por internet: Es en la actualidad una de las tácticas de búsqueda de empleo más frecuentes, existen en los web sitios especializados y confiables para el cubrimiento de vacantes.

Referencias de los empleados: Las actividades de reclutamiento en una organización pueden apoyarse en gran parte en las referencias o recomendación de candidatos potenciales, a través de empleados que ya trabajan en la empresa.

Instituciones educativas: Las oficinas de egresados, asociaciones de estudiantes, asociaciones profesionales, jóvenes estudiantes en último nivel o recién egresados.

Aunque tienen como desventaja la poca experiencia laboral.

Agencias de empleo: Este tipo de empresas se utiliza comúnmente para la provisión de personal operativo y algunos profesionales en campos específicos para una ocupación temporal; es una de las fuentes de empleo de gran crecimiento en el país.

Estancia laboral: Consiste en colocar a un estudiante en un puesto temporal. En este arreglo no hay obligación de la organización de contratar permanentemente al estudiante, ni del estudiante de aceptar un puesto permanente en la empresa después de su graduación. Con esto se tiene un tiempo prudente para que la organización observe el desempeño del estudiante; y también para que el estudiante analice si la organización satisface sus expectativas.

Dentro del reclutamiento externo, existen ciertas ventajas y desventajas tomamos algunas que presenta.

Ventajas:

- ✓ Traer sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- ✓ Renovar los recursos humanos de la empresa.
- ✓ Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.
- ✓ Más económico.
- ✓ Más rápido.

- ✓ Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- ✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- ✓ Retorna la inversión de la empresa en el entrenamiento de personal

Desventajas:

- ✓ Es más lento que el reclutamiento interno.
- ✓ Exige empleados listos para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- ✓ Puede generar conflictos de intereses.
- ✓ Puede elevar a los empleados a máximo de su incompetencia.
- ✓ Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.
- ✓ Puede traer problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo, pretende más de lo que se tiene previsto inicialmente).

Fuentes de reclutamiento internas

Según (Chiavenato a. , Administracion de Recursos Humanos, 2000)El reclutamiento es interno, cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos en caso de ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- ✓ Cambio de personal.
- ✓ Ascensos de personal.
- ✓ Transferencia con ascensos de personal.
- ✓ Programas de desarrollo de personal.
- ✓ Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

Limitaciones del reclutamiento:

Las personas encargadas del reclutamiento deben tener en cuenta las limitaciones en este proceso que son dadas por la misma organización, el reclutador y medio ambiente externo. Las más comunes son:

Las políticas de personal: Aquí están incluidas las políticas de ascensos, de posición del empleo, de remuneración y de contratación.

La planeación de personal: Es importante que se haga una previsión del personal que se requiere a futuro con el fin de reconocer las necesidades futuras.

Los hábitos del reclutador: En este aspecto, el reclutador debe tener mucho cuidado con los sesgos o comportamientos repetitivos negativos que pueda tener y que influyan en las decisiones que se tomen.

Las condiciones ambientales: Las condiciones externas influyen de manera fuerte en las necesidades y en las personas que buscan empleo hay que ajustarse a ellas y evolucionar de acuerdo con las variaciones del mercado.

Los requisitos de puestos: Entre mejor se especifiquen las características y necesidades de puestos es más productivo y se logra el objetivo de reclutar al candidato que más se acerque a estos requerimientos.

De acuerdo con lo anterior, en el proceso de reclutamiento se deben tener en cuenta diversas variables para lograr encontrar al candidato idóneo que conjugue todas las necesidades y expectativas que desea la organización. Por lo tanto no debe ser un proceso que deba llevarse a la ligera, con sesgos o con inclinaciones.

Es de gran responsabilidad y compromiso con la organización para el reclutador hacer un buen proceso pues en sus manos está la productividad y la mejora de las ventajas competitivas organizacionales.

Requerimiento de personal: Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

Análisis del cargo en el mercado: Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a propia, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

Hipótesis de trabajo: En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las anteriores alternativas, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de esta información, respecto al cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo.

5.3.2 Propuesta Documentación De Los Subprocesos

Como normas generales para ambos subprocesos, propongo tener claras unas políticas como:

- ✓ Se le dará prioridad a los empleados activos de "TECNILLANTA S.A" que cumplan con el perfil para el cargo solicitado; de igual manera se tendrá en cuenta el resultado de las evaluaciones de desempeño de los dos últimos años.

-
- ✓ La Administración de Talento Humana de “TECNILLANTA S.A”, tendrá la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con el reclutamiento y la selección.
 - ✓ No se realizarán discriminaciones.
 - ✓ Se brindará la mayor oportunidad de participación a los candidatos que cumplan con factores determinantes como son las competencias, nivel académico y aptitudes para desempeñarse en el cargo.
 - ✓ Se hará despliegue a través de medios como revistas, periódicos, redes, instituciones especializadas entre otros, según la necesidad de la vacante.
 - ✓ Las personas que deseen postularse deberán enviar al área de Gestión Humana una carta de solicitud para aplicar la vacante con su hoja de vida y demás documentos que soporten lo contenido en ella.

Alcance:

Inicia con la requisición y termina con la selección del candidato.

Duración:

La duración de este proceso se estima entre 15 y 30 días, con el fin de recopilar las hojas de vida y de acuerdo con la complejidad del perfil de la vacante que se desee ocupar.

Responsable:

El responsable de asegurar el cumplimiento de este procedimiento es el Administración de Talento Humana.

Políticas de reclutamiento:

- ✓ Se tendrán en cuenta de manera prioritaria las hojas de vida de los colaboradores de la Institución que cumplan con los requisitos del requerimiento al iniciar el reclutamiento, motivando su promoción y desarrollo.

- ✓ Todos los postulantes serán sometidos necesaria y obligatoriamente al proceso de selección técnica.

- ✓ La Dirección de Talento Humana es la responsable de la conducción técnica del proceso de reclutamiento.

5.3.2 Perfil Del Competencia

El análisis de perfiles y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior

- ❖ Factores de Especificación Requisitos Intelectuales Requisitos Intelectuales:
- ❖ Requisitos Físicos
- ❖ Responsabilidades por
- ❖ Condiciones de Trabajo
- ❖ Instrucción Necesaria. - Experiencia Anterior - Iniciativa – Aptitudes
- ❖ Esfuerzo Físico - Concentración visual o intelectual. - Destrezas o Habilidades -
Constitución Física
- ❖ Supervisión de personas. - Material, equipo o herramientas - Dinero, títulos o documentos. Contactos Internos o Externos.
- ❖ Ambiente físico de trabajo - Riesgos de Accidentes

Realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al

tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Cabe mencionar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del soporte económico recibido por tal concepto. La valoración del puesto; es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado. Establece niveles de complejidad, así como también comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial. La organización, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.

Existen dos métodos de valoración de puestos.- cualitativos y cuantitativos. Métodos Cualitativos de Valoración de Puestos: también denominados “no cuantitativos o no analíticos. Dan lugar al establecimiento de una ordenación o clasificación de puestos.

Métodos Cuantitativos de Valoración de Puestos: también denominados analíticos. Los métodos cuantitativos dan una valoración de los puestos con base en puntos.

5.3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y elevar el nivel de eficiencia. “ (Idalberto Chiavenato)” en su obra Gestión del Talento Humano, menciona la siguiente definición: “La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.” Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- ❖ Vinculación de la persona al puesto.
- ❖ Entrenamiento - Capacitación.
- ❖ Promociones.
- ❖ Incentivos por el buen desempeño.
- ❖ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- ❖ Auto perfeccionamiento del empleado.
- ❖ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ❖ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ❖ Estímulo a la mayor productividad.

- ❖ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- ❖ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ❖ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Consideramos que la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso es la más significativa en su desarrollo. Cuando al empleado se le informa que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo.

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. (LEVY-LEBOYER, 1997)

5.4 FORMULACIÓN

Actualmente la empresa en estudio tiene un gran interés en implementar un proceso de selección de personal, análisis de perfiles de competencia. El proceso aplicado, hoy en día no cuenta con un debido análisis sobre lo que se pretende evaluar en los candidatos con cada una de las técnicas que lo integra y, es realizado sin formatos debidamente estructurados que les facilite dicha evaluación.

Por tal razón, se propone un proceso de selección que permita mejorar la evaluación de los requerimientos que se consideran indispensables para el buen desempeño del puesto vacante. La propuesta de este documento está integrada por lo siguiente:

- ❖ Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección propuesto.
- ❖ Técnicas que integran el proceso de selección propuesto.
- ❖ Proceso propuestos a aplicar para cada puesto operativo de las sucursales
- ❖ Procedimiento del proceso de selección propuesto.
- ❖ Diagrama de flujo de proceso de selección

5.4.1 Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección propuesto.

Para la aplicación del proceso de selección propuesto, es conveniente mencionar tres aspectos sumamente importantes para el buen desarrollo del mismo.

❖ Cómo llevar a cabo el procesos de selección propuesto

Es importante que antes de aplicar el proceso de selección, se realice una debida planeación sobre dicha actividad, tomando en consideración que numero de candidatos y de puestos vacantes a cubrir determinara la duración de tal proceso.

Datos que se deberán establecer antes de iniciar el proceso de selección propuesto:

- ❖ Obtener el perfil sintetizado del puesto.
- ❖ Determinar las áreas a investigar en cada técnica a aplicar, dependiendo del puesto a cubrir
- ❖ Revisar la información hasta el momento obtenida para definir los puntos a aclarar y establecer los datos a generar.
- ❖ Determinar la duración del proceso de selección especificando la fecha, hora y duración en que se aplicara cada técnica a fin de llevar un control del mismo

Todo lo anterior tiene como fin el determinar los siguientes objetivos:

- 1) ¿Cuál es el propósito de dicha actividad?
- 2) ¿Qué nivel de personal se va a seleccionar?
- 3) ¿Qué áreas se van a profundizar con cada técnica de selección a aplicar?
- 4) ¿Qué tipo de reporte (formato o guía) se va a generar?

5.4.2 Dónde llevar a cabo el proceso de selección propuesto.

La elección del lugar adecuado en donde se aplicará cada técnica que integra el proceso es de suma importancia, ya que es un factor elemental para el buen desarrollo del mismo.

Se sugiere que el lugar a elegir tenga las siguientes características: espacio cómodo, aislado de ruidos que interfieran en el buen desarrollo de cada técnica a aplicar, evitan todo al máximo interrupciones personales y telefónicas.

5.4.3 Quien deberá llevar a cabo el proceso de selección propuesto.

Se debe tomar en cuenta que para el buen desarrollo del proceso de selección y el buen logro de los objetivos deseados se considere la elección adecuada de quien llevara a cabo este proceso, por lo cual en base a la investigación documental realizada se hace mención del perfil propuesto que debe la persona encargada de seleccionar al personal.

El encargado de seleccionar personal debe tener las siguientes características a fin de permitirle utilizar y aplicar de forma adecuada cualquier técnica o táctica para obtener la información requerida y realizar una evaluación objetiva logrando así el objetivo que persigue la selección de personal.

5.4.4 Propuesta de la adecuación del perfil sintetizado del “Encargado de Reclutamiento y Selección”.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de reclutamiento y selección.

Descripción genérica

Reclutar y seleccionar a la persona idónea para cubrir un determinado puesto de trabajo vacante, utilizando para ello diversas pruebas, exámenes, entrevistas y evaluaciones, adaptándolas a las características del perfil que se está buscando.

Descripción específica.

A continuación se proponen algunas de las tareas que se consideran importantes establecer el perfil actual.

- ✚ Seleccionar el personal idóneo para cubrir oportunamente los puestos vacantes de la empresa
- ✚ Elaborar y actualizar los perfiles de cada puesto, que integran a la empresa.
- ✚ Actualizar los procesos para seleccionar personal.
- ✚ Aplicar pruebas técnicas de selección.
- ✚ Presentar las ternas de los candidatos más idóneos al puesto a cubrir, al departamento que lo solicita.
- ✚ Elaborar, archivar y actualizar expedientes de los solicitantes a empleos.

Especificación del puesto.

Conocimientos necesarios.

Nivel intelectual: Nivel licenciatura (titulado en áreas de: Administración, empresariales, psicología industrial), habilidad mental. Memoria, abstracción, organización, planeación, capacidad de anticipación.

Estudios en especialización en su función.

Conocimientos en psicología industrial, técnicas en recurso humano, legislación laboral, mercado de trabajo.

Nota: es conveniente aclarar que es necesario que la persona que cubra este puesto debe tener conocimientos y experiencias necesarias en psicología industrial para poder aplicar e interpretar evaluaciones psicológicas laborales, y conocer las técnicas necesarias para conducir y llevar a cabo de manera adecuada la entrevista de selección.

Características esenciales:

Habilidades: sociales, de comunicación, analíticas interpretativas, toma de decisiones.

Rasgos de personalidad: Presentación personal, confianza en sí mismo, flexibilidad mental de criterios, orientación al solicitante de empleo, destrezas para la persuasión, capacidad de organización.

Funciones Principales

- ✚ Elaborar y actualizar los análisis de puesto
- ✚ Captar y buscar candidatos
- ✚ Elaborar los anuncios correspondientes para el reclutamiento de candidatos en distintos medios de información.
- ✚ Realizar la recepción debida de solicitudes de empleo o currículos vitales y preselección del mismo.
- ✚ Elaborar la batería de pruebas psicológicas (de acuerdo al puesto a evaluar) y su debida aplicación e interpretación.
- ✚ Aplicar las pruebas técnicas de selección de acuerdo al puesto a evaluar.
- ✚ Mantener y actualizar los archivos.

- ✚ Diseñar los procesos y estrategias a seguir en el reclutamiento y selección, para la adecuación del personal a la empresa.

5.4.5 Técnicas que integran el proceso de selección propuesto.

Las técnicas que en forma general integran el proceso de selección son:

- 1) Solicitud de empleo. (Formato No.1)
- 2) Guía de la entrevista de Selección. (formato No.2)
- 3) Guía de la investigación de Referencia (Formato No.3)
- 4) Evaluación final sobre la Futura Contratación (Formato No. 4)

La finalidad de mencionarlas en este apartado es dar información sobre el objetivo que persigue cada una de ellas, las áreas que las integran o datos a generar, su forma de aplicarlas y el reporte (formato) que se desea obtener.

5.4.6 Solicitud De Empleo

❖ Objetivo

Obtener información suficiente de aquella área que se juzgan importantes mediante un formato estructurado y detallado, y así realizar un análisis y obtener una idea completa y

objetiva, sobre las características de personalidad y profesionalidad del candidato, a fin de ser una guía para llevar a cabo la entrevista y demás técnicas del proceso de selección.

❖ **Datos a generar en la “Solicitud de Empleo”**

Las áreas en las que se pretende obtener información son:

- Información personal.
- Historia académico.
- Historia laboral.
- Concepto de sí mismo.
- Metas.
- Pasatiempos.
- Datos familiares.
- Referencias.
- ❖ Reporte a generar.

Ver formato No. 1 “Solicitud de Empleo”



Tabla 11 SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO	foto
SÍRVASE LLENAR A MANO	

1.- DATOS PERSONALES

APELLIDOS Y NOMBRES

RESIDENCIA: CIUDAD _____ CALLE

_____ # _____



TELÉFONO _____ **SECTOR / BARRIO / URBANIZACIÓN**

NACIONALIDAD _____ **LUGAR Y FECHA DE**
NACIMIENTO _____

EDAD _____ **CÉDULA DE IDENTIDAD #** _____
PASAPORTE # _____

LIBRETA MILITAR # _____ **CARNÉ DEL IESS #**
_____ **ESTADO CIVIL** _____

GRUPO SANGUINEO _____ **PERSONAS A SU CARGO** _____
DE HIJOS _____

ESTATURA _____ **PESO** _____

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO



POSEE VIVIENDA SI ____ NO ____

TIENE CARRO SI ____ NO ____

ESTÁ DISPUESTO A VIAJAR? SI ____ NO ____

ESTÁ DISPUESTO A CAMBIAR SU DOMICILIO A OTRO LUGAR SI ____

NO ____

EN CASO DE EMERGENCIA NOTIFIQUE A:

PARENTESCO _____

DIRECCIÓN



TELÉFONO _____ e-mail _____

TIENE CUENTA BANCARIA SI ____ NO ____ BANCO

_____ # _____

2.- EDUCACIÓN

INSTRUCCIÓN	NOMBRE INSTITUCIÓN	TÍTULO Y ESPECIALIZACIÓN	ÚLTIMO CURSO APROBADO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
SUPERIOR			
OTROS			



ESTUDIA ACTUALMENTE			
------------------------	--	--	--

3.- Capacitación Recibida

NOMBRE DEL EVENTO	HORAS

4.- RÉCORD FAMILIAR

PARENTE	APELLIDOS	ED	PROFESI	TRABAJA	TELÉF	PUESTO

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

SCO	Y NOMBRES	AD	ÓN	EN	ONO	
PADRE						
MADRE						
ESPOSO (A)						
HIJO (A)						

4.- Ficha De Empleos

**DE A CONTINUACIÓN UN RÉCORD COMPLETO DE EMPLEOS QUE
USTED HA DESEMPEÑADO**

DE EL NOMBRE				FECHA DE	

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO



DE LAS EMPRESAS DONDE HA TRABAJADO EMPEZANDO DESDE EL ÚLTIMO	CLASE DE ACTIVIDA D	CIUD AD	TELÉF ONO	EMPLEO DESDE HASTA	COMO CONSIGUI Ó ESTE CARGO

CARGO OCUPADO AL ENTRAR	CUAN TO GANA BA AL COMIE	CARGO OCUPADO AL SALIR	CUA NTO GAN ABA AL	# PERS ONA SUPE RV.	RAZÓN POR LA QUE DEJÓ SU EMPLEO	NOMBRE DEL SUPERVISO R O JEFE INMEDIAT

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO



	NZO		SALI			O
			R			

5.- Información General

¿A QUÉ ASOCIACIÓN PROFESIONAL, POLÍTICA, SOCIAL, CÍVICA, DE NEGOCIOS O CULTURAL SE HA VINCULADO?



¿EN SU TIEMPO LIBRE QUE ACTIVIDADES REALIZA?

¿QUÉ OPERACIONES, ENFERMEDADES O ACCIDENTES HA TENIDO?

¿QUÉ CLASE DE EMPLEO DESEARÍA?

¿SALARIO MÍNIMO QUE ASPIRA?

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO



¿CUÁNDO PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR?

ESTARÍA DISPUESTO A TRABAJAR EN TURNOS SI ____ NO ____

¿PORQUÉ? _____



De El Nombre De Parientes Que Trabajan En Esta Compañía, Indique El Parentesco

NOMBRE	PARENTESCO	OCUPACIÓN

IDIOMAS EXTRANJEROS

FAVOR INDICAR:

R= REGULAR

B= BIEN

MB= MUY BIEN

IDIOMA	HABLA	LEE	ESCRIBE



--	--	--	--

6.- Referencias Personales

DE EL NOMBRE Y DATOS DE PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS
SOBRE USTED

NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	TELÉFONO

8.- DIGNIDADES Y REPRESENTACIONES

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

DETERMINE LAS DIGNIDADES O REPRESENTACIONES QUE USTED HA
OSTENTADO

INSTITUCIÓN	PUESTO	FECHA

7.- DE UN PEQUEÑO RESUMEN DE LAS RAZONES POR LAS QUE BUSCA
EMPLEO EN ESTA COMPAÑÍA,

Y POR QUE CREE QUE DEBE SER CONSIDERADA SU SOLICITUD



10.- CERTIFICACIÓN

YO, _____

CERTIFICO QUE LA INFORMACIÓN ANTERIOR ES FIDEDIGNA. ENTIENDO QUE CUALQUIER DECLARACIÓN FALSA EN ESTE FORMULARIO, SERÁ MOTIVO SUFICIENTE PARA QUE SE ME ELIMINE DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y DEL BANCO DE ELEGIBLES, Y EN CASO DE SER CONTRATADO SERÁ MOTIVO DE TERMINACIÓN DEL MISMO, CONSIDERO

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO



QUE SU RECEPCIÓN NO CONLLEVA NINGUNA OBLIGACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA, DESPUÉS DE SEIS MESES DE LA PRESENTACIÓN DE ESTA SOLICITUD, ESTA CARECERÁ DE VALIDEZ.

FIRMA DEL SOLICITANTE

FECHA _____



VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN

PERSONA CONSULTADA	CARGO	TELÉFO NO	EMPRESA	RESULTADO

PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

--

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO



INGRESO A PARTIR DE (DÍA, MES, AÑO)

PETICIÓN DE PERSONAL # _____

DIVISIÓN

DEPARTAMENTO

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO



CARGO _____
CATEGORIA _____
REMUNERACIÓN _____
TIPO DE CONTRATO Y DURACIÓN _____
COMPAÑÍA _____ _____

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO



RESULTADOS DE EXÁMENES

MÉDICOS F ____ N ____	PSICOLÓGICOS F ____ N ____
---------------------------------	--------------------------------------

GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FECHA: _____

5.4.7 Entrevista de Selección

❖ Objetivo

Averiguar a través del lenguaje verbal y corporal, la capacidad de un candidato para un puesto concreto corroborando la información sobre las características personales y profesionales que indican los resultados de las técnicas aplicadas con anterioridad (Según el proceso de selección).

Esta técnica nos dará la oportunidad de orientar y manifestar lo que el candidato debe conocer sobre la empresa y sobre el puesto que le interesa desempeñar, evitando crear falsas expectativas y el futuro fracaso en el puesto.

Es aconsejable que en la selección se utilice la entrevista mista, es decir, iniciar con preguntas directas, pero conforme se vaya desarrollando la entrevista la intervención del entrevistado sea cada vez mayor. Este tipo de entrevista permitirá mayor flexibilidad, es más económica en tiempo y por la información que permite obtener es la usada.

✚ Datos a generar en la “Entrevista de Selección”.

La evaluación de la entrevista implica distintas áreas a fin de obtener un panorama más completo sobre el candidato a evaluar. Las áreas son:

- ✚ Introducción: Información personal.
- ✚ Área: Historia académico
- ✚ Área: Concepto de sí mismo, metas y pasatiempos.

✚ Área: Datos familiares.

✚ Área: Referencias.

✚ Cierre.

La profundidad y amplitud de la información a obtener depende de la información recopilada en las técnicas de selección aplicadas hasta el momento.

✚ **Aplicación de la técnica.**

Es importante mencionar que el tiempo aproximado para llevar a cabo la entrevista de selección es de 30 minutos aproximadamente, por tal es conveniente planear con anticipación:

- La hora y fecha en que se aplicara.
- Obtener y analizar la información hasta el momento obtenida.
- Formular y establece las preguntas o áreas que sean de interés o bien que se encuentran poco claras, para abórdalas durante el tiempo que dure la entrevista.

Dentro del proceso de selección se realizaran los tipos de entrevistas:

1. Inicial: confirma e identificar en forma personal la información obtenida en la solicitud de empleo (características personales y laborales) que se identifican indispensables para valorarlo como candidato y realizar una labor de filtro o atención hacia el proceso en el que participara.
2. Profunda en donde el objetivo de la entrevista inicial es efectuar una elección más selectiva de los candidatos, en la cual se lleva a cabo una investigación más

amplia y profunda sobre aspectos que se consideran importantes para determinar si el candidato es apto o no para el puesto vacante.

 **Reporte a generar.**

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.

7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de entrega del formato.

Ver formato No. 2 “Guía de la Entrevista de Selección”.

REGISTRO DE ENTREVISTA
PERSONAL DE "TECNILLANTA S.A"

CANDIDATO _____

CARGO _____

FECHA _____

ENTREVISTADOR _____

- 1.- Bienvenida. Invite al aspirante a sentirse cómodo. Rompa el hielo con algún comentario
- 2.- Califique en la escala de 1 a 5 cada uno de los aspectos que se detallan a continuación:

ESCALA DE EVALUACIÓN

- | | |
|---|----------------------|
| 5 | EXCELENTE |
| 4 | BUENO / MUY BUENO |
| 3 | NORMAL |
| 2 | INFERIOR A LO NORMAL |
| 1 | NO ACEPTABLE |



ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
APARIENCIA <ul style="list-style-type: none">• Estatura		
HISTORIA PERSONAL <ul style="list-style-type: none">• Situación Familiar• ¿Dónde Vive?• ¿Con quién vive?• ¿Es casado? # de hijos• ¿Cómo es la relación con la familia?		
EDUCACIÓN <ul style="list-style-type: none">• ¿Dónde estudio?• ¿Por qué estudio ahí?• ¿En qué se graduó?• ¿Le gusta su		



<p>especialidad?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es lo que más le gusta?• ¿Por qué se cambió de colegio?• ¿Por qué dejó la carrera?		
--	--	--



<p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuántos trabajos ha tenido?• Donde, tiempo, razón de salida• ¿Cuánto ganaba?• ¿Cuál es su aspiración salarial?• ¿Qué le gustaba de sus trabajos?• ¿En qué cree que aportaba?		
<p>COMPañÍA</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué sabe de la Compañía?• ¿Por qué desea trabajar aquí?• ¿Qué espera en su futuro si ingresa en la Compañía?		

--	--	--

¿Recomienda la admisión de esta persona? SI NO

Tiempo de retención: Mientras el trabajador este activo

EVOLUCIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla 12 Evaluación De Desempeño

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen						



adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						



Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						



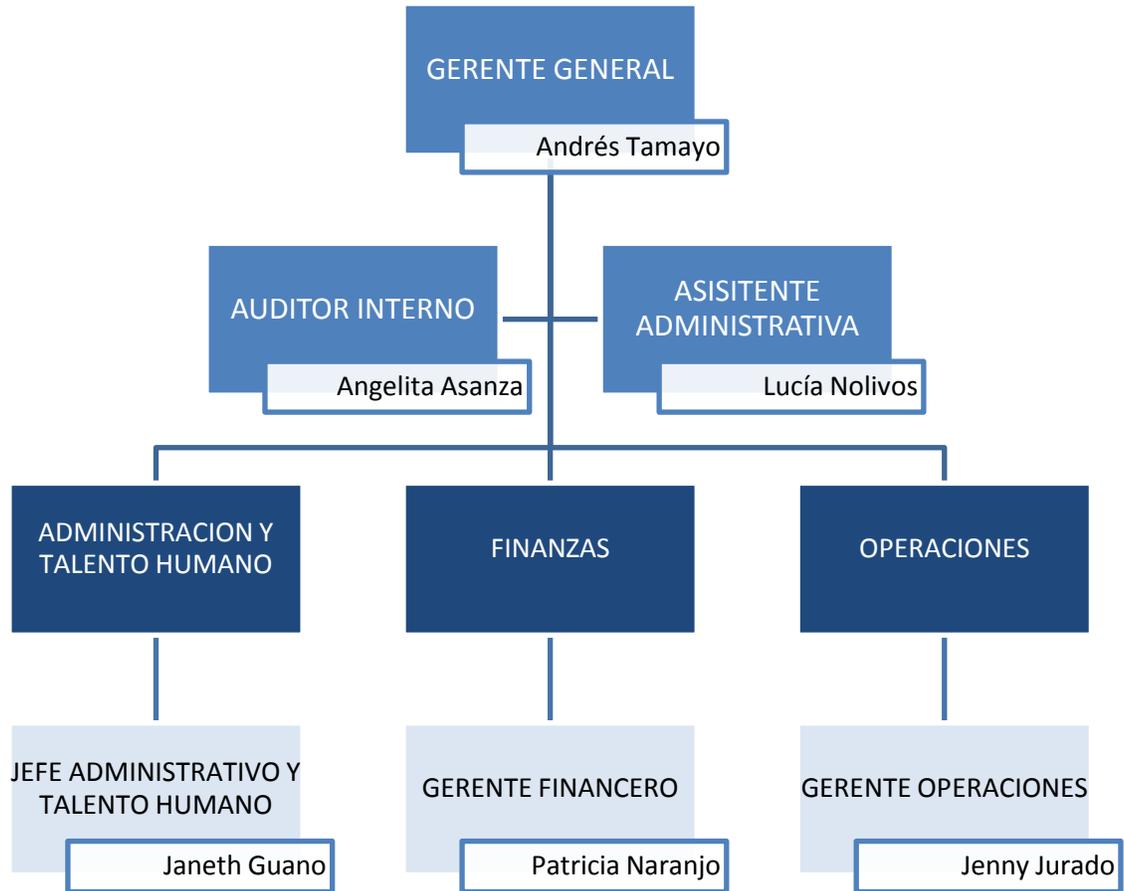
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Jefe de Departamento Administrativo)	Comentarios
--	--------------------

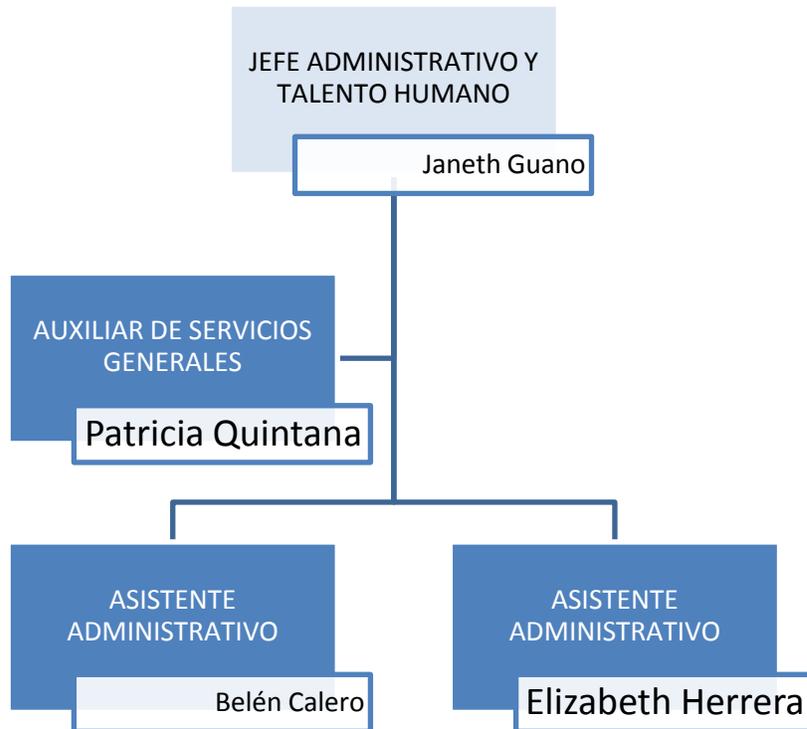


Firma del evaluado	Comentarios

5.4.8 Organigrama



5.8.8 ORGANIGRAMA DE TALENTO HUMANO



CAPITULO VI

6.1 RECURSOS

Para desarrollar la reingeniería de Selección, perfiles de competencia, en la empresa “TECNILLANTA S.A” consideraremos los siguientes recursos:

6.1.1 Recurso Humano:

Para poner en marcha el proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las actividades y tareas previstas, por lo que se tomara en cuenta.

DETALLE	NO- PERSONAL	RESPONSABLE
Investigador	1	Janeth Guano
Seguimiento del Proyecto	1	Patricia Naranjo
Personal	1	Administrativo
Personal	2	Operativo

6.1.2 Recurso Físico:

Para desarrollar este proyecto se tomará como instalaciones la Empresa

“TECNILLANTA S.A”

6.1.3 Tecnológicos:

Se detalla a continuación:

DETALLE	No- MATERIALES
Computadora	4
Calculadora	4
Papelería	3 resmas
Fichas de trabajo	4
Cuadernos	4
Carpetas	4
Bolígrafos	4
Lápiz	4
Archivadores	4

6.1.4 Financieros:

Los recursos financieros serán tomados del 1% de las ventas generadas al mes de acuerdo a los balances de la empresa.

PRESUPUESTO		
INGRESOS		1%.00
Aporte EMPRESARIAL "TECNILLANTA S.A"	4000.00	

Detalle	PRESUPUESTO
Técnico- Especialista	500
P Materiales de apoyo	200
P Transporte,	200
Materiales y Equipos para el desarrollo del Proyecto	280
Desarrollo de Manuales Selección	200
Desarrollo de Evaluación de Desempeño	200
Total	1580

6.2 PRESUPUESTO

Presupuesto del costo del proyecto

1% de las ventas mensuales de la empresa, equivalente a los cuatro meses 4000.00

Presupuesto del proyecto a Corto Plazo				
No	Proyecto	Recursos		
		Económico	Tecnológicos	Humanos
1	Análisis del Problema			
	❖ Desarrollo de la encuesta			
	❖ Probabilidad de respuesta favorable o desfavorable	50 40 10	100 100 50	
	❖ Total	100	250	70 empleados
	Levantamiento y conformación de procesos de las actividades de la empresa	200	200	1800
	Desarrollo e implementación	200	200	200

	de manuales de selección y perfiles de competencia			
1	desarrollo de un manual de evaluación de desempeño	100	100	100

6.2.1 Factibilidad Técnica

La empresa se respalda con la maquinaria necesaria, para que el instructor o capacitador cuente con las herramientas necesarias para ampliar los conocimientos a los obreros, el proyecto es viable técnicamente porque cuenta con la información acerca de los requerimientos de calidad, los insumos en cada fase del proceso y el tiempo en que se necesitarán, la distribución del espacio requerido para producirlo y la tecnología, el tipo de equipo, herramientas y maquinaria necesaria.

6.2.2 Factibilidad Económica-Financiera

La empresa "TECNILLANTA S.A" cuenta con un fondo anual de recursos económicos representado por el 1% de las ventas netas, para desarrollar este tipo de capacitación a su

personal del área de producción, considerando que en periodos anteriores no los había podido desarrollar porque no disponía de un estudio que le permitiera conocer que es necesario establecer varios cambios, como la Selección de personal y Perfiles de competencia.

Es necesaria la capacitación para poder mejorar la producción en la empresa, este fondo ha sido considerado como una inversión a corto plazo puesto que la gerencia estaba muy consciente que en cualquier momento sería necesaria su implantación.

6.2.3 Factibilidad Social

La aplicación de la Manuales de procedimiento y capacitación en la empresa es muy positiva y viable, para todos aquellos que trabajan en la misma, no solo porque ayudara a que la empresa mejore en el volumen de producción, si no aun a que los empleados mejoren sus relaciones interpersonales, sintiéndose bien con ellos mismos y buscando el bienestar para la empresa, el que sientan bien en su lugar de trabajo es un paso muy importante en su desarrollo moral y económico.

6.3 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA																			
N°	ACTIVIDAD	DURACION	MA YO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Definir y evaluar el alcance del problema.	Del 01 de mayo al 15 de mayo	■	■															
2	Desarrollo del modelo de investigación del mercado.	Del 16 de mayo al 30 de mayo			■	■													
3	Analizar y tabular de la información obtenida con la investigación del mercado.	Del 01 de junio al 15 de junio					■	■											
4	Desarrollo de herramientas que permitan mejorar la información que arroja en la encuesta.	Del 16 de junio al 30 de junio							■	■	■								
5	Propuesta	Del 01 de julio al 15 de julio											■	■					
6	Herramientas (registro y datos)	Del 16 de julio al 30 de julio														■	■		
7	Análisis de tiempos, costos, presupuesto para implementar la propuesta.	Del 01 de agosto al 15 de agosto																	■
8	Implementar y ejecutar el nuevo proceso con los métodos de ejecución	Del 16 de agosto al 30 de agosto																	■

EL MERCADO LABORAL EN LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE, REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO MENDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO DE PERFILES Y MODELOS DE COMPETENCIA EN LA EMPRESA "TECNILLANTA S.A"; UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

CAPITULO VII

7.1 CONCLUSIONES

Con los objetivos planteados en la presente tesis de grado y los estudios realizados dentro de la empresa "TECNILLANTA S.A", se ha llegado las siguientes:

1. Se ha concluido que en la organización se requiere diseñar un sistema de gestión de talento humano sustentado en las competencias laborales.
2. El modelo de gestión del talento humano debe realizar estudios técnicos para:
 - Analizar comportamientos y resultados previos.
 - Relacionar resultados con descripciones de puestos-valoración.
 - Remuneración y resultados de evaluación del desempeño.
3. El modelo de gestión de talento humano debe proveer información idónea para la toma de decisiones.
 - Realizar proyecciones.

- Preparar y capacitar al personal en su puesto para que asuma nuevos programas de trabajo.
4. Que el modelo de gestión de talento humano aplique las técnicas modernas y competitivas de planificación de recursos humanos de análisis de puesto-valoración, reclutamiento, solución, interna y externa.
5. Considerar que las decisiones y comunicación de los altos directivos ayudan a establecer la orientación y dirección de la reflexión estratégica para la planificación y programación de desarrollo de carrera y de la gestión en general.
6. Para la empresa "TECNILLANTA S.A" es importante que vea al área de Talento Humano como un aliado para alcanzar las metas y los objetivos propuestos, pues ayuda a generar valor con sus aportes a través del personal que recluta y vincula posteriormente.
7. De igual manera, el área de Talento Humano de la empresa "TECNILLANTA S.A" debe trabajar de manera articulada con las demás áreas de la Empresa para que su gestión sea realmente eficiente pues de nada sirve el realizar acciones aisladas que no son consecuentes con los objetivos y metas organizacionales.

8. Hay que dar la importancia que merecen estos subprocesos pues son claves para definir el futuro organizacional y de las personas que laboran en la Empresa. Es por ello que se hace necesario tener una planeación de actividades y de necesidades de personal para lograr suplir con acierto los requerimientos en temas de reclutamiento y selección de personal.

9. La documentación de los subprocesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño, son el inicio para que la empresa "TECNILLANTA S.A" tenga unos procesos de gestión humana organizados, lo que favorecerá a los empleados y producirán cambios positivos relacionados con la integración gradual de otras áreas para trabajar de manera conjunta y sincronizada en el mejoramiento de procesos.

10. Se logró determinar que de acuerdo a la planificación estratégica la gestión del talento humano se puede desarrollar con visión y estructura sistémica.

7.2 RECOMENDACIONES

Para el área de Talento Humano de la empresa "TECNILLANTA S.A" sugiero algunas recomendaciones que pretenden el mejoramiento de los subprocesos de reclutamiento y selección, además de la incorporación de buenas prácticas que favorecen el mejoramiento continuo.

-
1. Implantar un adecuado modelo de gestión para el talento humano que permita mejorar el volumen de producción, alcanzando así los objetivos y metas propuestas por la empresa "TECNILLANTA S.A".
 2. Se debe mejorar la comunicación entre Técnicos, para que los planes de venta fluyan entre ellos con mayor seguridad.
 3. Capacitar a los trabajadores de manera continua en el manejo de maquinaria y tecnología nueva que ingresa a la empresa, para que de esta manera la producción no sufra paradas no programadas.
 4. Alinear la estrategia Empresarial con los objetivos de los procesos en especial con el de Talento Humano para favorecer todos los procesos.
 5. Hacer una actualización y caracterización de las hojas de vida de cada uno de los empleados activos en la Empresa.
 - 6 Documentar los procesos de reclutamiento y selección y demás que surjan en el quehacer para el funcionamiento del área
 7. Establecer políticas claras en el área de Talento Humano, para todos los subprocesos que corresponden a esta y documentar los subprocesos pendientes.

-
8. Actualizar el manual de cargos y responsabilidades con el fin de tener claridad sobre el perfil de empleado que se desea en la Empresa

 9. Se recomienda centralizar en un área, persona o departamento el proceso de reclutamiento y selección, pues en la actualidad es disperso y no hay claridad sobre el estado de los procesos existentes.

 10. Contratar, adquirir con empresas especializadas en reclutamiento o recepción de hojas de vida para personal especializado que en ocasiones es difícil.

 11. Realizar un análisis de competencias y con esto adecuar un plan de carrera para formar al personal que ingresa y que se posee; esto se puede incorporar al subproceso de Selección de tal manera que se realice la selección por competencias

 12. Se requiere un posicionamiento del área de Gestión Humana en la EIA.

 13. Establecer indicadores de gestión que permitan observar el mejoramiento, avance y alcance de los procesos en el área de gestión humana.

 14. A futuro considerar los estudios para el relevo generacional, como punto de partida para la mejora del desempeño del personal y la promoción interna.



15. Hacer una evaluación del desempeño eficiente en donde el empleado conozca los resultados de manera oportuna para iniciar planes de mejoramiento y también que sirva de apoyo para ascensos y promociones internas.