



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA
EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLÉS", DEL DISTRITO CENTRO
METROPOLITANO DE QUITO. 2015 – 2015

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-
PERSONAL.

Autor: Guatemal Morales Mayra Viviana

Tutor: Ing. Ramiro Toro

Quito, Abril 2015

ACTA DE APROBACION DEL PROYECTO DE GRADO

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se ha citado las fuentes correspondientes y que 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.

Mayra Viviana Guatemal Morales

CC: 040189176-7

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 Guatemal Morales Mayra Viviana, 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 Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos-Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado Proyecto de I+D+I IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLES”, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 – 2015, el cual incluye la creación del Departamento de Recursos Humanos, 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 departamento de Recursos Humanos, 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 producción.

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 de I+D+I descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, figuras, gráficos etc.). El Cesionario podrá explotar el

proyecto I+D+I 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 de I+D+I por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública de I+D+I; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del proyecto de I+D+I; d) Cualquier transformación o modificación del proyecto I+D+I; e) La protección y registro en el IEPI el proyecto de I+D+I a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del proyecto de I+D+I; 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 proyecto de I+D+I que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del proyecto de I+D+I 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 5 días del mes de Abril del dos mil quince.

f) _____

C.C. N°0401891767 *Mayra Guatemal*

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial al “INSTITUTO TECNOLÓGICO CORDILLERA” por haberme abierto las puertas para realizar mis estudios profesionales y hoy culminar una meta más en mi vida.

Extiendo mi profundo agradecimiento al Ing. Ramiro Toro, Tutor de esta tesis, por su dedicación, sus conocimientos y esfuerzo así como su entrega, su sabia orientación, motivación, y paciencia han sido decisivos para este proyecto.

Agradezco a la Ing. Erika Villegas por su apoyo incondicional como lectora de mi proyecto, por sus palabras de motivación e incentivo para salir siempre adelante con mi esfuerzo y sacrificio que algún día será recompensado.

Agradezco en especial a mi familia que con su amor y esfuerzo diario han contribuido para la cristalización de una más de mis metas.

Agradezco a Dios que me ha permitido y me ha bendecido al ser una líder dotándome de los medios necesarios para llegar a un feliz término en mi arduo camino profesional, siempre teniendo encendido una luz por medio de mis abuelos y padres para cumplir uno más de mis propósitos propuestos.

Mayra Viviana Guatemal Morales

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi cariño y amor a Dios, porque me dio la fe, el amor y la fuerza necesaria para salir siempre adelante enfrentando las dificultades de la vida, por iluminar siempre mi camino con antecesores en cada paso de mi vida, y por darme la salud y la bendición para culminar este proyecto.

A mis padres quienes me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, dotándome de enseñanza y brindando amor para cumplir con mi objetivo.

A mis hermanos quien ha sido mi inspiración y apoyo en mis esfuerzos de superación profesional.

Y lo quiero dedicar de forma muy especial a mis Abuelitas Rosario Mallamas y María Imbaquingo a mi Abuelito Manuel Morales por ser siempre mis ángeles protectores y confiar en mí y ser el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi esposo por su infinito amor y apoyo incondicional.

Mayra Viviana Guatemal Morales

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACION DEL PROYECTO DE GRADO	i
DECLARATORIA.....	ii
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL .	iii
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vi
<i>DEDICATORIA</i>	vii
RESUMEN EJECUTVO	xxi
ABSTRACT.....	xxii
CAPITULO I.....	1
1.01 CONTEXTO	1
1.01 JUSTIFICACIÓN	3
1.02 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	5
1.03.01ANÁLISIS DE MATRIZ “T”	6
CAPÍTULO II	8
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	8
2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	8
2.01.01 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	10
2.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	11

2.02.01 ANÁLISIS MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	13
CAPÍTULO III.....	14
3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS:.....	14
3.01.01 ANÁLISIS DE ARBOL DE PROBLEMAS	16
3.02 ARBOL DE OBJETIVOS.....	17
3.02.01 ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS	19
CAPÍTULO IV.....	20
4.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	20
4.02.01 ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	23
4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.....	23
4.04 MATRIZ DE MARCO LÓGICO	26
CAPÍTULO V	30
5.01 ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA	30
5.02 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA	32
5.02.01 Enfoque de la investigación	32
5.02.02 Modalidad básica de la investigación	32
5.02.03 Tipo de investigación	32
5.02.04 Etapas de la investigación	33

5.02.05 Población y muestra	34
5.02.06 Recolección de la información.....	35
5.02.07 Técnica de recolección de datos.....	35
5.02.08 Validez de la información	36
5.02.09 Técnicas de análisis de datos.....	37
5.02.10 MODELO DE ENCUESTA PARA IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	38
5.03 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	40
5.04 Nombre de la Empresa: “VIAJES EL CORTE INGLES”	42
5.04.01 MISIÓN	43
5.04.02 VISIÓN	43
5.04.03 POLÍTICAS	43
5.04.04 VALORES	44
5.04.05 OBJETIVO GENERAL	45
5.04.06 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	45
5.05 ORGANIGRAMA	46
5.06 Organigrama Estructural y funcional del departamento Talento Humano.....	47

5.07 PERFIL PROPUESTO PARA EL JEFE DE TALENTO HUMANO	48
5.07.01 DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	49
5.07.02 ANÁLISIS DEL CARGO.....	50
5.08 PERFIL PROPUESTO PARA EL AUXILIAR DE TALENTO HUMANO	51
5.08.01 DESCRIPCION DEL CARGO AUXILIAR DE TALENTO HUMANO....	52
5.08.02 ANALISIS DEL CARGO.....	52
5.09 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMAS DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”	53
5.10 DISEÑO DE CARGOS Y PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”	53
5.10.01.01 Qué es el análisis de cargos.....	53
5.10.01.02 Propuesta de estructura del Manual de Funciones	54
5.10.01 Reclutamiento	54
5.10.03.01 Selección Interna: Si la vacante está dentro de los miembros de la empresa, se hará un análisis de los aspirantes y se elegirá a quien cumpla con los requisitos del perfil del cargo vacante.....	54
5.10.03.02 Selección Externa: Se receptara las hojas de vida de los aspirantes que cumplan con el perfil requerido para llenar el cargo vacante.	54
5.10.02 Selección	55

5.10.02.01 Proceso de Selección y Contratación de Personal	57
5.10.02.01.01 Responsables del proceso de selección.....	57
5.10.02.01.02 Objetivo General	59
5.10.02.01.01 Objetivos Específicos.....	59
5.10.03 Contratación	61
5.10.03.01 Documentos para la contratación:.....	61
5.10.03.02 Revisión del currículum / solicitud	62
5.10.03.03 Condiciones de la contratación	63
5.10.04 Convocatorias.....	64
5.10.04.01 Selección Candidatos Internos	64
5.10.04.02 Selección Candidatos Externos	64
5.10.05 Entrevista.....	65
5.10.05.01 Elementos de la entrevista.....	66
5.10.05.02 Características de la entrevista estructurada	66
5.10.06 Inducción.....	66
5.11 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLES”	67
5.11.01 Evaluación del desempeño	68

5.10.01.01	Para la evaluación de desempeño, se propone lo siguiente:.....	68
5.11.02	DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	69
5.11.03	Análisis ocupacional de los cargos de la empresa	70
5.11.03.01	Métodos de recolección de información sugeridos.....	71
5.11.03.02	Cuestionario de recolección de información.....	72
5.11.03.02	Criterios para el ordenamiento de la información.....	72
5.11.03.04	Proceso para elaboración de un Manual de Funciones	73
5.11.04	Situación actual de la empresa “VIAJES EL CORTE INGLÉS”	73
5.11.04.01	Formato de un proceso de Función	75
5.11.05	Resultados Esperados de los Manuales de Funciones.....	89
5.12	Aspectos Organizacionales	90
5.12.01	Dirección General	90
5.12.02	Ubicación Local	90
5.13	Aspectos Funcionales.....	90
5.14	IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”	91
5.14.01	Propuesta para la determinación de una estructura salarial para la empresa	91

5.14.02 Política Salarial	91
5.14.03 Intencionalidad y alcances de la política salarial	92
5.14.04 Pasos a desarrollar para la estructura salarial.....	92
5.14.04.01Análisis y descripción de cargos	93
5.14.04.02 Descripción de Cargos	93
5.14.04.03 Valuación de puestos.....	95
5.15 Normativa legal.....	97
5.15.01 Determinación de una política de incentivos por rendimientos	98
5.16 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”	99
5.16.01 Capacitación y Desarrollo	99
5.16.01.01 Atención al Cliente y Responsabilidad	100
5.16.01.02 Solución de Problemas.....	101
5.16.02 Formato de Evaluación de Desempeño Resultados Esperados.....	102
5.16.03 Modelo de la Evaluación de Desempeño	103
5.17 CAPACITACIÓN.....	105
5.17.01 POLITICAS DE CAPACITACIÓN:	106

5.17.02 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	106
5.18 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”	107
5.18.01Salud Ocupacional	108
CAPÍTULO VI.....	110
6.01 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	110
6.01.01 Recursos	110
6.01.01.01 Recursos Administrativos	110
6.01.01.02 Recursos Humanos.....	111
6.01.01.03 Recursos Financieros	111
6.01.01.03.01 Recursos financieros propios son:.....	112
6.01.01.03.02 Recursos financieros ajenos son:	112
6.01.01.04 Recursos Materiales	112
6.01.01.05 Recursos Tecnológicos	112
6.02 Presupuesto	113
6.02.01 Presupuesto para Implementación del departamento de Recursos Humanos	114
6.02.02 Presupuesto de Nomina	115

6.03 Cronograma.....	116
CAPÍTULO VII.....	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
7.1 CONCLUSIONES	117
7.2 RECOMENDACIONES	119
CAPÍTULO VIII	122
Web grafía.....	122
ANEXOS	124
Resultados obtenidos de la encuesta aplicada para la Implementación del Departamento de Talento Humano en “Viajes El Corte Ingles”	124
GLOSARIO	130

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 MATRIZ “T”	5
Tabla 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	12
Tabla 3 MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	21
Tabla 4 MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	22
Tabla 5 MATRIZ DE MARCO LOGICO.....	27
Tabla 6 PERFIL PARA JEFE DE TALENTO HUMANO	48
Tabla 7 DESCRIPCION DE CARGO JEFE TALENTO HUMANO	49
Tabla 8 DESCRIPCION DE CARGO JEFE TALENTO HUMANO	50
Tabla 9 PERFIL AUXILIAR DE TALENTO HUMANO	51
Tabla 10 DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR	52
Tabla 11 ANALISIS DE CARGO	52
Tabla 12 RECLUTAMIENTO.....	54
Tabla 13 REVISIÓN DEL CURRÍCULUM / SOLICITUD	62
Tabla 14 TIPOS DE PREGUNTA DE UNA ENTREVISTA.....	65
Tabla 15 ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA	66

Tabla 16 MANUAL DE FUNCIONES.....	74
Tabla 17 FORMATO DE UN PROCESO DE FUNCIÓN.....	75
Tabla 18 GERENTE GENERAL	76
Tabla 19 MANUAL SECRETARIA GERENTE GENERAL	78
Tabla 20 MANUAL DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS	80
Tabla 21MANUAL ASISTENTE RECURSOS HUMANOS.....	82
Tabla 22 MANUAL CONTADOR	84
Tabla 23 MANUAL ASISTENTE CONTABLE.....	86
Tabla 24 MANUAL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS.	88
Tabla 25Resultados Esperados de los Manuales de Funciones.....	89
Tabla 26 FACTORES A EVALUAR	96
Tabla 27FORMA DE CALIFICACIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO... 	96
Tabla 28 ATENCIÓN AL CLIENTE FACTORES A EVALUAR	100
Tabla 29HABILIDAD PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS	101
Tabla 30RESULTADOS ESPERADOS.....	102
Tabla 31EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	103
Tabla 32PRESUPUESTO GENERAL.....	114
Tabla 33PRESUPUESTO DE NOMINA.....	115

Tabla 34 CRONOGRAMA	116
----------------------------------	------------

INDICE DE FIGURAS

Figura n° 1 mapeo de involucrados.....	10
Figura n° 2 árbol de problemas.....	16
Figura n° 3 árbol de objetivos.....	19
Figura n° 4 diagrama de estrategias.....	26
Figura n° 5 organigrama estructural “viajes el corte inglés”.....	47
Figura n° 6 organigrama estructural y funcional.....	48
Figura n° 7 procesos de selección y contratación del personal.....	59
Figura n° 8 flujos de diagrama de actividades del proceso de selección.....	61
Figura n° 9 diagrama de actividades de evaluación de desempeño.....	70
Figura n° 10 diagrama de actividades de capacitación.....	109
Figura n° 11 pregunta de encuesta n° 1.....	128
Figura n° 12 pregunta de encuesta n° 2.....	128
Figura n° 13 pregunta de encuesta n° 3.....	128
Figura n° 14 pregunta de encuesta n° 4.....	128
Figura n° 15 pregunta de encuesta n° 5.....	128
Figura n° 16 pregunta de encuesta n° 6.....	128
Figura n° 17 pregunta de encuesta n° 7.....	128
Figura n° 18 pregunta de encuesta n° 8.....	128
Figura n° 19 pregunta de encuesta n° 9.....	128
Figura n° 20 pregunta de encuesta n° 10.....	128

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante la implementación del departamento de RECURSOS HUMANOS se da a conocer las actividades que se desarrollan dentro del departamento en la relación que existe entre los diversos departamentos de la empresa. Además se exponen sus antecedentes históricos, las funciones de cada puesto, se muestra su jerarquización y los responsables de cada departamento. Mediante la implementación del departamento de Recursos Humanos, se pretende que el nuevo personal que se incorpore a la empresa , pueda mejorar sus procesos de gestión, solicitud y envío de información para la optimización del tiempo y la mejora continua del desempeño. Dentro del departamento de Recursos Humanos se muestra de una manera más específica la relación que existe entre la gerencia y los departamentos que la conforman, además de informar al cliente las personas correctas para la solicitud de algún tipo de información.

ABSTRACT

According implementing the Human Resources department is given the activities that taking place within the department on the relationship between the various departments of the company. Besides its historical background is showed, the functions of each post, its ranking and the heads of each department is shown. By implementing the Human Resources department, it is intended that the new staff who joins the company can improve its management processes, application and sending information to optimize the time and continuous performance improvement.

Within the Human Resources department is shown more specifically the relationship between management and the departments that comprise, in addition to informing the customer the right to request any information to people.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.01 CONTEXTO

En la actualidad aspectos importantes como la globalización y el valor que se le está dando al conocimiento de cada ser humano van haciendo de este mundo, un mundo con una mejor expectativa con un gran desarrollo.(Chiavenato, 2000)

En Japón, las organizaciones son asumidas como una responsabilidad total por parte de los empleados, brindando así capacitación continua para actualizar sus competencias laborales, se ha generado la polifuncionalidad entre los empleados entre varios puestos para desarrollar sus habilidades, y gradualmente le van asignando trabajos de mayor responsabilidad a medida que pasa el tiempo, mientras tanto él como su familia se sienten parte de una comunidad corporativa que se preocupa por los suyos.

Los factores que contribuyeron al éxito económico de Japón en el período de posguerra son numerosos. Aunque algunos autores se focalizan excesivamente en la contribución de la gestión de recursos humanos a esta cuestión (Ouchi,1981) ignoran la importancia de los grandes sacrificios realizados por la gente en el período post

guerra en relación al desarrollo económico y la industrialización. Han sufrido el hacinamiento en las ciudades industriales, la alta contaminación, largas jornadas Laborales, falta de tiempo libre, precios altos de productos básicos y mucho más.

Es cierto que Japón es pobre en recursos naturales y es por ello han puesto el énfasis en el desarrollo de sus Recursos Humanos. (Chiavenato, 2000).

La fuerza laboral se mueve dentro de una estructura industrial consistente en grandes empresas y una gran cantidad de pequeñas y medianas (PYMES). Un hecho a menudo pasado por alto es que las grandes compañías japonesas son más chicas comparadas con sus contrapartes occidentales. Esta peculiaridad refleja la predominante interdependencia entre grandes y pequeñas compañías. Actualmente, la fuerza laboral cuenta con 65 millones de personas empleadas distribuidas en tres categorías: independientes, empresa familiar, y empleados efectivos.

Los empleados contratados están relacionados en forma temporal, bajo un contrato de trabajo por temporada. Son los primeros en ser afectados cuando se termina la temporada, existe un gran número de empleados en los almacenes minoristas como también a los trabajadores indirectos que tienen alianzas estratégicas con la empresa, esto son principalmente mujeres que trabajan part-time. (humanos.com, 2008)

1.01 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto pretende implementar un Departamento de Talento Humano en la Empresa “Viajes El Corte Inglés”, ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito Zona Centro. Esta empresa trabaja a diario para ofertar a sus clientes las mejores tarifas de vuelos de Quito a diferentes destinos del país y del exterior durante todo el año.

En la empresa existen problemas uno de ellos es el conflicto entre compañeros de trabajo provocando el bajo desempeño en sus tareas diarias. De este conflicto se genera la necesidad de implementar el departamento de Gestión de Talento Humano, para mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

Este proyecto potencializará la correcta aplicación del recurso más importante que tiene la empresa que es el Talento Humano dando prioridad a la motivación y al incentivo para alcanzar los objetivos y metas planteadas, satisfaciendo necesidades tanto del empleador como de los empleados.

La Constitución del Ecuador determina Trabajo y Seguridad Social, en el Art. 33.- “El trabajo es un derecho, un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y a base de la economía. El Estado garantizara a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas, y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”



Con la nueva estructura de la Política de la Matriz Productiva se determina el mejoramiento de los perfiles de conocimiento de los trabajadores para generar estrategias de cambio de la producción del País.

Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente del gran valor de su trabajo dentro de la organización ya que son de importancia para la gran estructura administrativa. (Vanegas 2008, s.f.)

Una de las principales funciones del departamento de Talento Humano es atender el principio del “ciclo del empleo” El análisis y descripción del cargo, el reclutamiento y selección de personal es un aspecto clave para el crecimiento y el logro de los objetivos de toda compañía, empresa u organización.

Esta unidad de Gestión del Talento Humano tiene que involucrarse activamente en fomentar la actitud y aptitud del personal para obtener mayor eficiencia y eficacia como también la responsabilidad social, que incluya aspectos como el cuidado del medio ambiente, cumplir con la ley del estado e impulsar a las comunidades en las cuales opere la empresa.

1.02 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)

MATRIZ “T”.- Un diagrama de Matriz “T” es una herramienta grafica que muestra la conexión o relación entre ideas, problemas, causas, procesos, métodos y objetivos en general, entre conjuntos de datos en la forma de una tabla (matriz). La relación se indica en cada intersección de filas y columnas. (Post, 2013)

Tabla 1 MATRIZ “T”

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
situación empeorada	situación actual				situación mejorada
Alto índice de rotación de empleados, improductividad e ineficiencias laboral.	Limitado rendimiento en la empresa por desmotivación del personal.				Mejora de la productividad mediante la implementación del departamento del Talento Humano.
fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC	fuerzas bloqueadoras
Elaborar un plan de reclutamiento, selección y contratación de personal.	1	4	4	1	Escaso de interés de la Gerencia en generar planes o programas del área de Recursos Humanos.
Realizar una base de datos de los aspirantes entrevistados anteriormente.	2	5	4	1	Incumplimiento con los procesos adecuados.
Reducir algunos requerimientos en cuanto a experiencia y permitir el desarrollo de nuevos talentos que aporten con nuevas ideas de mejoramiento.	3		4	2	Mantener los mismos requerimientos en cuanto a experiencia laboral y académico.
Plan de incentivos y crear estrategias que contribuyan a lograr un buen clima laboral.	2	4	4	1	Personal resistente al cambio.
Implementación del Departamento de Talento Humano para designar funciones contemplando la reforma en la estructura organizacional.	1	4	4	1	Limitada asignación de un presupuesto para mejorar las condiciones laborales acorde a las necesidades de la empresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLES”, DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

1.03.01ANÁLISIS DE MATRIZ “T”

En la empresa Viajes el Corte Inglés, de acuerdo al análisis de la Matriz “T” es importante tener en cuenta la existencia del bajo rendimiento en la empresa, desmotivaciones, incumplimiento de metas, con un alto índice de rotación de personal, e incremento de tiempos muertos, se podrá mejorar con una adecuada implementación del departamento de Talento Humano y mejoramiento de su gestión orientada al personal.

Con los resultados obtenidos de esta matriz podemos analizar sucesos tomando en cuenta los índices altos y bajos para mejorar los problemas que no permiten cumplir con objetivos planteados.

Utilizando estrategias como elaborar un plan de reclutamiento, selección y contratación del personal con un porcentaje incierto que no permite desarrollar por falta interés de la gerencia, en el área de Recursos Humanos.

Se realizara una base de datos de aspirantes entrevistado anterior mente, tomando en cuenta que se debe tener claro lo procesos adecuados.

Establecer menores requerimientos en la experiencia y permitir el desarrollo de nuevos talentos que aporten con nuevas ideas de mejoramiento. Lo que bloquearía para alcanzar los objetivos y metas es el requisito de solicitar a los aspirantes experiencia laboral.

Realizar un plan de incentivos y crear estrategias que contribuyan a lograr un buen clima laboral, esperando no tener resistencia al cambio para cumplir con nuestros objetivos.

Implementación de un manual de funciones contemplando la reforma en la estructura organizacional.

Es importante implantar metodologías para cada una de ellas y centrarnos en lo que queremos obtener. A su vez dar equidad a cada una y elaborar una mejora en el problema central y si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS

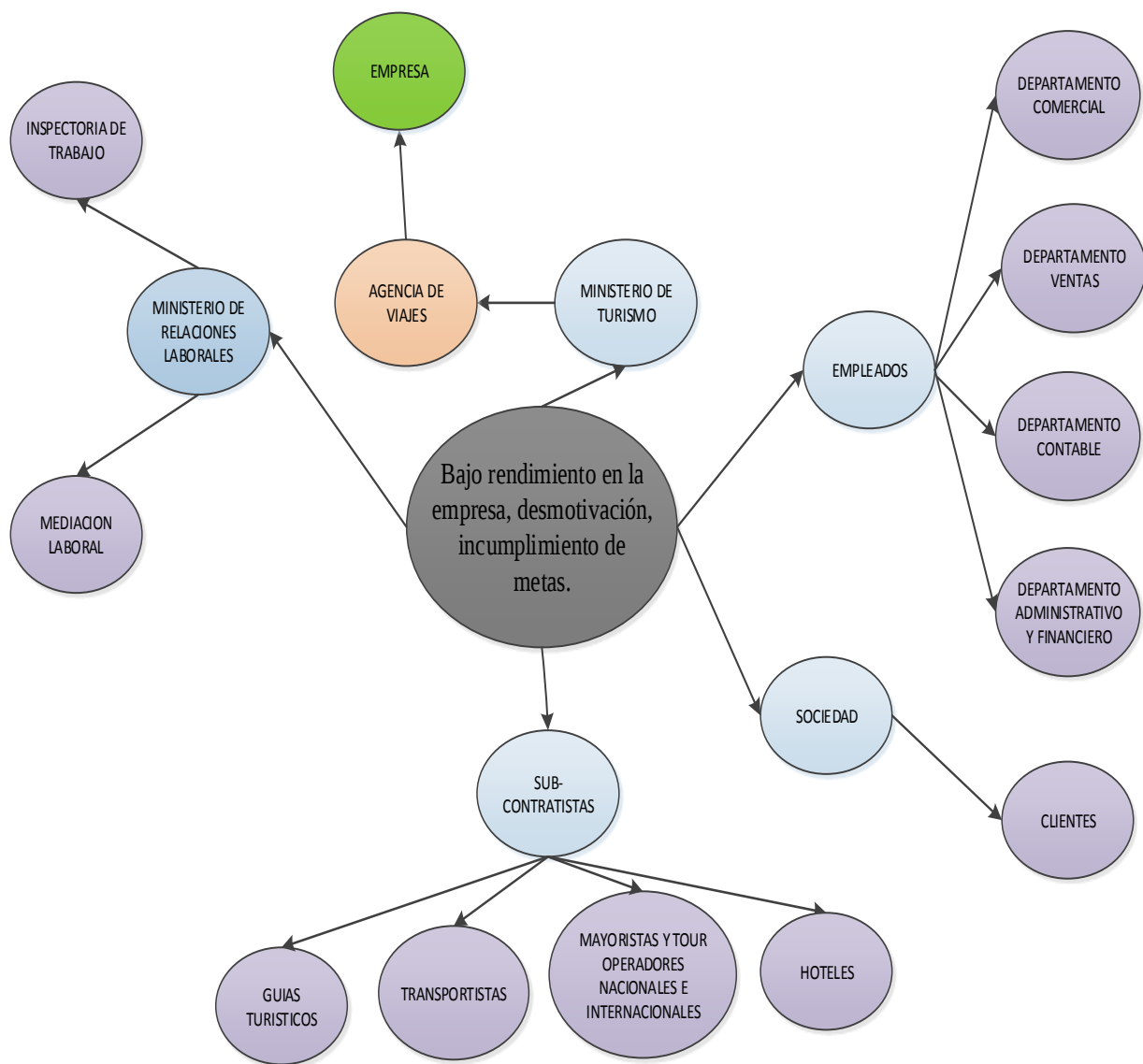
Participación de los involucrados con base en el mapa de involucrados el equipo de proyecto diseña y aplica estrategias participativas que abran espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto. (Ángel, 2011)

¿Quiénes son involucrados?

Personas, instituciones o grupos sociales:

- afectados por el problema
- O que se mueven en el entorno del problema
- O que pueden participar en la solución. (Ángel, 2011)

Figura 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

2.01.01 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite:

- identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto,
- aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo,
- y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

¿POR QUE HACER UN ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS?

1. Para identificar su importancia, sus intereses y su influencia en una operación;
2. Para identificar a las instituciones locales y sus procedimientos; y
3. Para proveer las bases de una estrategia de participación.

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social. (Oyarce, 2012)

2.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Es un proceso de recopilación y análisis sistemático de información cualitativa de quienes deben ser tomados en cuenta al elaborar y poner en práctica una política o programa.

Las partes interesadas son todas las personas u organizaciones que tienen intereses en la política que se está promoviendo.

La utilidad consiste en disponer de la información que permita obtener respaldo o neutralizar la oposición.

Tabla 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIAL
Empresa	Mejorar el ambiente laboral, la productividad y empoderamiento del mejoramiento continuo.	Falta de productividad y compromiso de sus trabajadores.	Presupuesto, Capacitación, Reglamento interno.	Contar con un manual de funciones para mejorar determinar los perfiles y funciones de cada cargo.	Desaprobación del manual por parte del MRL.
Empleados	Estabilidad laboral y crecimiento profesional dentro de la institución.	Desmotivación generada como consecuencia del escaso interés de capacitar al personal e inexistencia de promociones laborales.	Recurso Financiero. Recurso Tecnológico. Recurso Humano. Código de Trabajo.	Disponer de herramientas técnicas que faciliten al desarrollo de las competencias técnicas.	Inestabilidad económica de la empresa.
Subcontratistas de servicios	Mejorar la coordinación e Incremento de contratos y pagos a tiempo.	Incumplimiento de contratos pérdida de clientes.	La ley de consumidor. Contratos legales.	Incrementar con más clientes satisfechos del servicio. Fortalecimiento empresarial	Falta de información sobre las rutas que brinda la empresa. Conflicto legal.
Clientes	Mayor la calidad de servicio que cubra sus expectativas y satisfacción.	Insatisfacción del servicio	Recurso Humano. Ley del consumidor.	Atención eficiente y eficaz	Pérdida de clientes posible cierre de las empresas.
Ministerio relaciones laborales	Se cumplan las normativas legales. Minimizar conflictos laborales. Fomentar la eficiencia y eficacia en el servicio a través de capacidades y remuneraciones equitativas.	Demandas por despidos. Desmotivación e incumplimiento de las funciones realizadas de los clientes internos.	Código de Trabajo La ley de Constitución. Recurso Humano	Estabilidad laboral crecimiento económico del país	Ineficiente explicación de la ley y control de cumplimiento de las normativas

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

2.02.01ANÁLISIS MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

De acuerdo con la investigación y el análisis realizado con los involucrados dentro de la empresa “Viajes El Corte Inglés” se puede notar que la empresa necesita del departamento de Talento Humano ya que ayudará a trabajar con eficiencia y eficacia al personal de la empresa cumpliendo con el personal acorde al puesto o a la vacante solicitada para desempeñar las funciones y cargos para brindar un buen servicio y tener a nuestros clientes y sub contratistas satisfechos con las necesidades que ellos buscan y mejorar la productividad tanto interna como externa.

Al realizar el estudio en la empresa se tomará en cuenta los factores resultantes objetivos de mejora continua y analizar un conflicto potencial para poder darle solución de la mejor manera utilizando recursos necesarios acorde a la situación que tengamos presente.

El Departamento de Talento Humano influye en la empresa y los involucrados de manera impactante mejorando varios sistemas productivos con el rendimiento de empleados, mejorando la calidad de servicio con los clientes, preocupados por las necesidades de empleados y del entorno de la empresa.

CAPÍTULO III

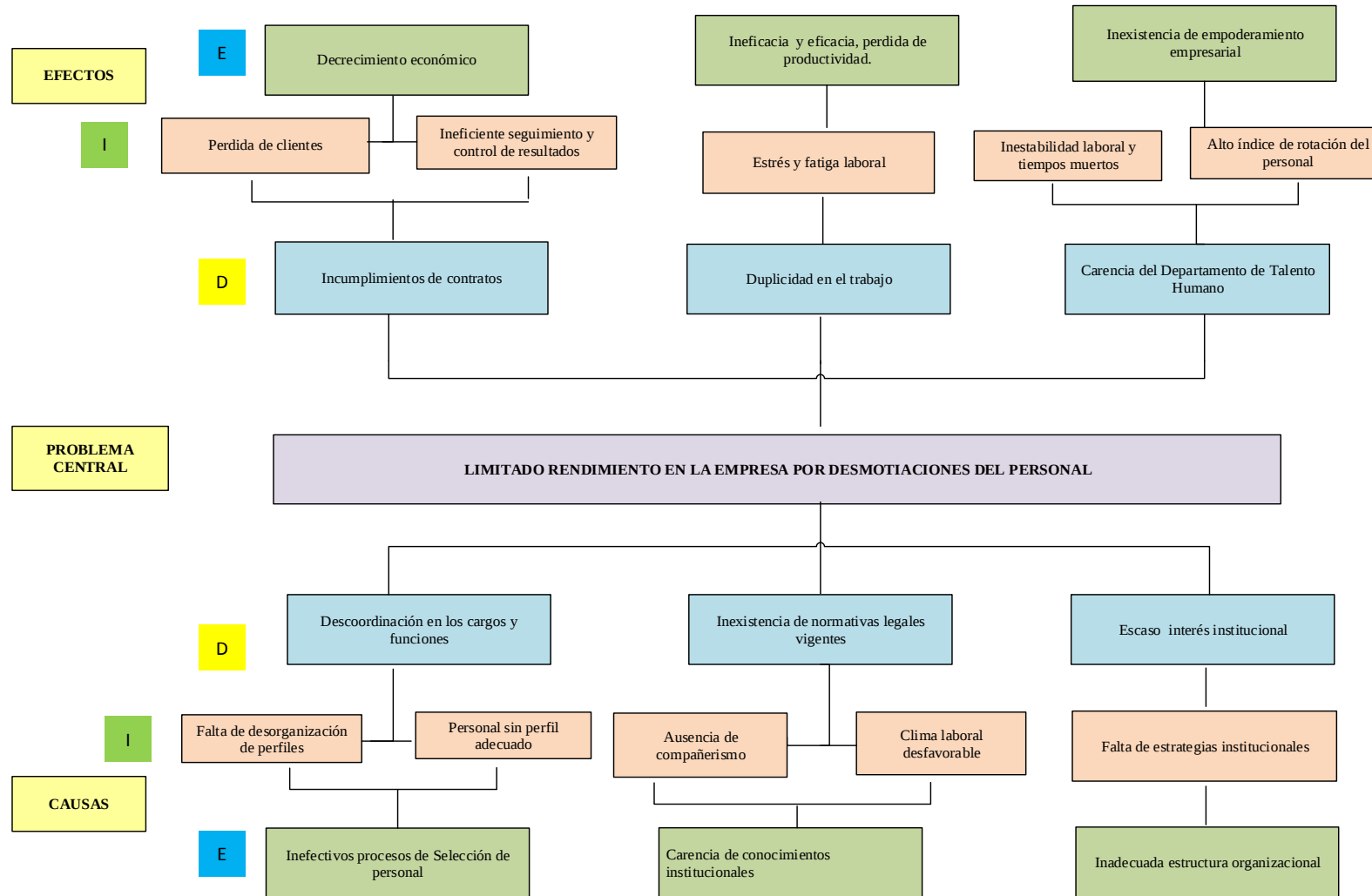
3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS:

El análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

Existen tres fases en el proceso de análisis: (1) identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas y efectos”; (2) elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la inversión de los problemas en objetivos; y (3) determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico.

Este tipo de evaluación tiene un mayor valor si se realiza un taller en donde puedan intervenir todos los actores involucrados; así tendrán la oportunidad de establecer su punto de vista sobre la situación existente. (Dillon, 2004)

Figura 2 ARBOL DE PROBLEMA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

3.01.01 ANÁLISIS DE ÁRBOL DE PROBLEMAS

El análisis del problema es la fase en la cual se identifican los aspectos negativos de la situación específica, y se establece la relación entre las causas y efectos de los problemas identificados. El análisis del problema tiene una importancia primordial en la planificación del proyecto, pues ejerce una fuerte influencia en todas las posibles intervenciones el cual nos permite definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

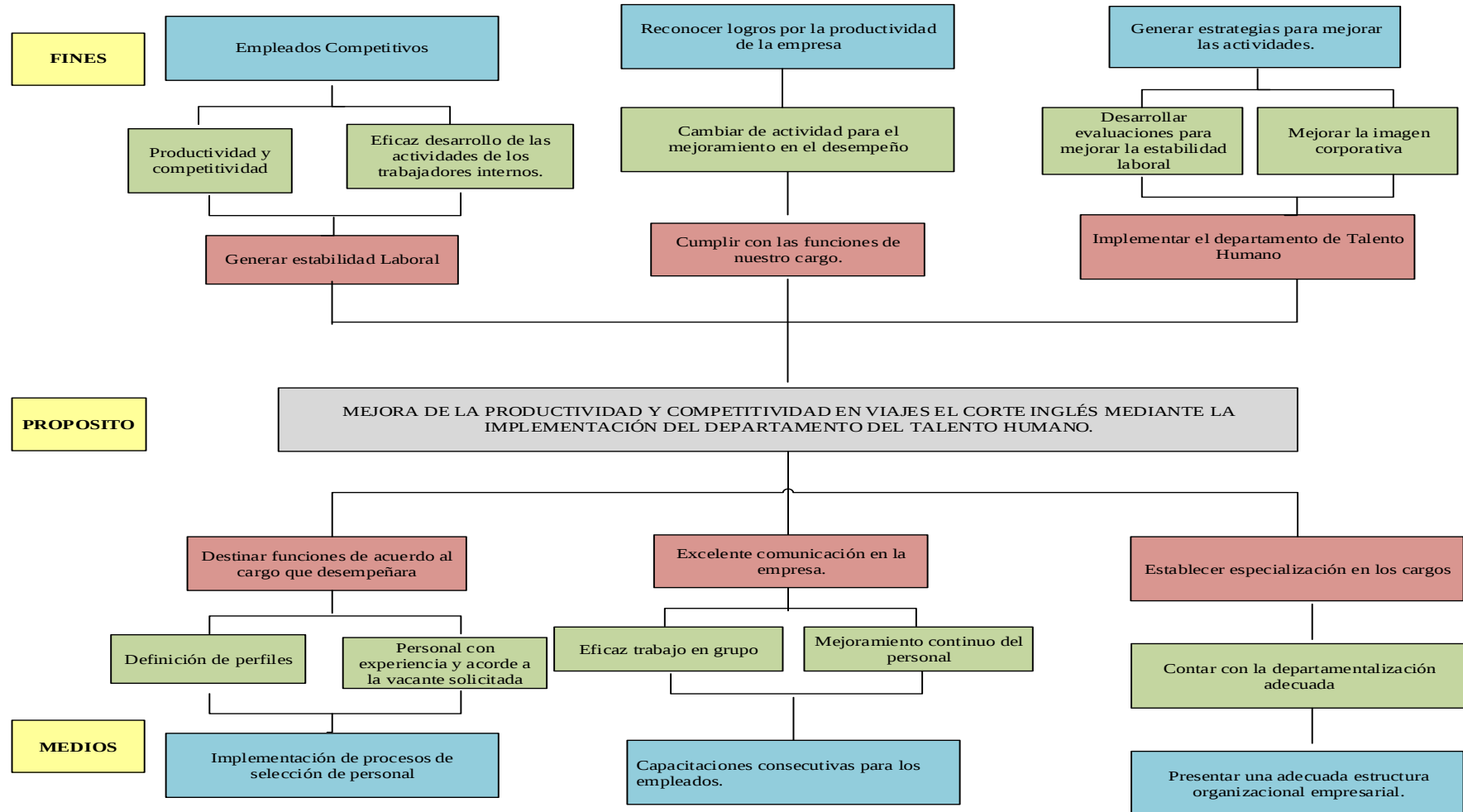
Identificar aspectos negativos de la situación existente e identificarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas, problema central y efectos”. El problema central es limitado rendimiento en la empresa, por desmotivación del personal e incumplimiento de metas, lo cual está generando algunas controversias e inconformidad por parte de los empleados, al desarrollar el árbol de problemas como su nombre lo indica se va a derivar las causas y efectos, donde se identificarán los resultados en las partes que están fallando y se obtendrán resultados para justificar la Implementación del Departamento de Talento Humano para buscar un eficiente y eficaz cambio para la empresa.

3.02 ARBOL DE OBJETIVOS

El análisis de objetivos tiene como propósito identificar la combinación de situaciones positivas que es necesario crear para solucionar el problema central. Estas situaciones positivas se denominan objetivos.

Mediante el análisis de objetivos se obtiene un modelo que explica el proceso que es necesario seguir para lograr un determinado cambio que resuelva el problema. Este tipo de modelos descriptivos se conocen como “teoría del cambio” y son esenciales en cualquier proyecto de desarrollo (y en cualquier programa), pues contienen y hacen explícitas el conjunto de hipótesis en las que se basa la acción, y facilitan que las decisiones se tomen sobre bases racionales. (Insuasti, 2011)

Figura 3ARBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLÉS", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

3.02.01 ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Es la base referencial para el diseño de alternativas o de acciones a seguir en el proyecto, al establecer el árbol de objetivos con inversión de los problemas en objetivos, nos va ayudar a determinar la trascendencia que se obtendrá con la implementación del Departamento de Recursos Humanos que prácticamente es el propósito, del propósito se establecerán los fines y medios que una vez establecido todo, reflejarán estrategias fundamentales para que exista un desarrollo excelente del departamento y a su vez beneficiar a la empresa, para que cumpla sus metas y objetivos, con la ayuda de los colaboradores. Buscando solución a los problemas obtenidos en el transcurso de la creación de la empresa para analizar y lograr el impacto de mejora en toda la empresa tanto interna como externa.

CAPÍTULO IV

4.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Una vez concluido el análisis de objetivos, se puede tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados. (LEON, 2010)

Tabla 3 MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política y legal	Total	Categorización
Implementar el departamento de Talento Humano	5	4	4	5	5	23	ALTO
Generar Estabilidad laboral	4	4	4	5	5	22	ALTO
Destinar funciones de acuerdo al cargo que desempeñara	5	4	5	4	5	23	ALTO
Establecer Especialización en los cargos.	4	5	4	5	5	23	ALTO
Capacitar al personal para mejoramiento continuo	4	4	5	5	4	22	ALTO
TOTAL	22	21	22	24	24	113	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

4.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

El impacto está compuesto por los efectos a mediano y largo plazo que tiene un proyecto o programa para la población

objetivo y para el entorno, sean estos efectos o consecuencias deseadas (planificadas) o sean no deseadas.

Tabla 4 MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

	Factibilidad de Lograrse	Impacto en Genero	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	TOTAL
OBJETIVOS	Incrementará el rendimiento de la empresa.	Existe equidad de género e igualdad para mujeres y hombres de la empresa.	Contribuye a mejorar el entorno social y cultural.	Tener a los clientes internos comprometidos con la empresa	Mayor apoyo de parte del personal de la empresa	25-21 ALTO
	Se dispondrá con los recursos tecnológicos, y financieros para el cumplimiento del proyecto.	Brindará un excelente perfeccionamiento en las ocupaciones tanto hombres y mujeres.	Mejora el entorno tecnológico.	Mejorar el clima laboral para que exista un excelente desarrollo de trabajo en equipo.	Se fortalecerá la organización del personal de la empresa	25-21 ALTO
	Se instituirá un excelente progreso de existencia para nuestros empleados	Se obtendrá resultados satisfactorios motivando al personal.	Contribuye a proteger la autoestima de los empleados.	Establecer una mejor comunicación entre empleados	Se obtendrá mejores resultados de los objetivos a mediano y largo plazo.	25-21 ALTO
	Quedar amparado conforme las pautas y normas empresariales.	Se fortalecerá la mejora de los derechos para nuestros clientes internos	Favorecerá la educación hacia el medio ambiente	Promover a la empresa con cumplimientos de objetivos y metas.	Compromisos por el acatamiento de normas y reglas de la empresa.	25-21 ALTO
	Se contará con la inversión necesaria para el proyecto.	Aumentar conocimientos y experiencias para el personal femenino y masculino de la empresa.	Mejora el entorno sociocultural.	Aumentará los ingresos en la empresa.	La empresa está de acuerdo apoyar con implementos y recursos necesarios para mejoramiento continuo.	25-21 ALTO
Mejorar la productividad y competitividad mediante la implementación del departamento del talento humano.	22	21	22	24	24	113

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

4.02.01 ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

En la matriz de Análisis de Impacto de Objetivos medimos las acciones positivas y negativas para mejoramiento continuo y en que afecta el impacto ambiental, por género, la relevancia y la sostenibilidad, teniendo presente sobre la factibilidad a lograrse sin afectar y disminuir amenazas que no nos permitan surgir como una empresa valiosa con personal altamente calificado.

Contribuyendo a lograr y mejorar en entorno social y cultural, con una equidad de género e igualdad para mujeres y hombres.

Satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes internos que están comprometidos con la empresa, a la vez contribuir a proteger la autoestima de los empleados que favorecerá la educación hacia el medio ambiente.

4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

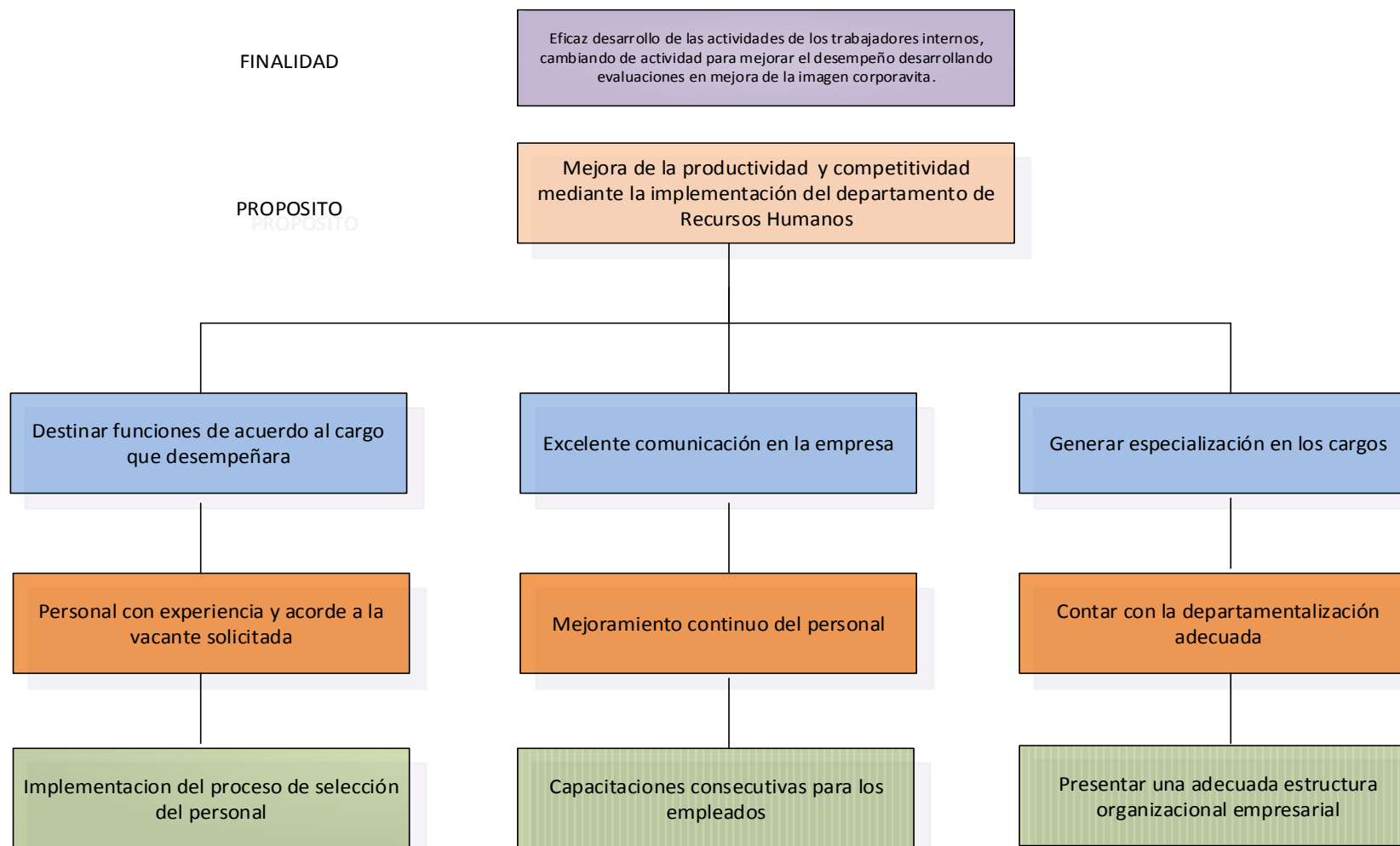
Finalidades del Diagrama de Estrategias

- Establecer la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto.
- Vincular a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior.

- Determinar los límites del proyecto expresados en términos de los objetivos que son parte y los que están excluidos del proceso de intervención del proyecto.
- Determinar los objetivos específicos para la definición de los indicadores de los Componentes en el marco Lógico y la identificación de las actividades para la realización de los mismos con relación a los componentes a que pertenecen.
- Procedimientos en la Construcción del Diagrama de Estrategias
- Transcriba el objetivo de la segunda línea de efectos como la finalidad del Proyecto. Escoja aquel que representa el sector al cual el propósito aporta de forma más significativa.
- Transcriba el objetivo formulado a partir del problema central, como el propósito del proyecto.
- Identifique todas las cadenas de objetivos conectados a una causa directa que pueden ser trabajados juntos como parte de una misma estrategia encerrándolos en un trazado de líneas tipo “ameba”.
- Seleccione los conjuntos de objetivos vinculados a una misma estrategia o “ameba” en un número no mayor a tres o cinco bloques, los cuales se los convertirá en los llamados componentes del proyecto.
- Transcriba los objetivos formulados a partir de las causas directas como los componentes del proyecto respetando su redacción en participio pasado y en un número no mayor de cinco.
- Escriba debajo de cada etiqueta correspondiente a las estrategias establecidas.

(Mancheno, 2010)

Figura 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

4.04 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La matriz de marco lógico proviene de la metodología de marco lógico. En esta, se plasman los resultados del análisis y se muestra, lo que el proyecto pretende hacer, cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto se monitorearán y se evalúan, según Ortégón, Pacheco y Prieto: “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”.

Para comprender, que encierra la matriz, es importante entender la metodología de marco lógico, la cual sirve “para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos y hacia grupos beneficiarios, para ayudar a la comunicación y participación de las partes interesadas”.

La metodología, fue creada para la resolución de tres problemas importantes que son: proyectos con una planificación poco precisa y sin claridad ni cohesión entre los objetivos, proyectos donde las responsabilidades de los participantes no estaban bien especificadas y éstos tenían una ejecución poco exitosa y por último proyectos en los cuales no se tenían una imagen a futuro, ni medidores de la efectividad del mismo. De allí que la metodología pueda ser usada en todas las etapas del proyecto. El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados.

Tabla 5 MATRIZ DE MARCO LOGICO

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN DEL PROYECTO Mejorar la estabilidad laboral evitando que se generen tiempos muertos y pérdida de clientes.	Obtendrá empleados competitivos y con ellos reconoceremos los logros en la empresa.	Incremento de la cartera de clientes Crecimiento en tours de vuelo.	Se mantiene el valor del impuesto de salida del país (TAX) No se aplique correctamente las normativas del Ministerio de Turismo.
PROPÓSITO DEL PROYECTO Mejorar la productividad mediante la implementación del departamento de Recursos Humanos.	Cumplir correctamente los contratos de trabajo, evitar la duplicidad de cargos de trabajo y evitar la rotación de personal.	Contratos de trabajo legalizados por el Ministerio de Trabajo Aportación al Seguro Social.	El gobierno con el proceso de cambio de la Matriz Productiva, demanda un compromiso con la sociedad para abrir nuevas oportunidades de inversión y desarrollo personal en apertura de plazas de trabajo
COMPONENTES DEL PROYECTO Coordinación de cargos y funciones Mejor trabajo en equipo	Presentar una adecuada estructura organizacional de empresa y buscar un perfil acorde al cargo solicitado con el respectivo proceso de selección. Capacitaciones adecuadas y constantes.	Mediante diagramas de cargos y funciones A través de encuestas	Apoyo incondicional de parte de las autoridades de la empresa.

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

Mejor interés institucional	Implementación del proceso de selección de personal.	realizadas para el adecuado levantamiento de información se pudo determinar la necesidad urgente de una unidad de recursos humanos para mejorar los índices de desempeño laboral.	
Ambiente laboral favorable.	Desarrollo de planes estratégicos para mejorar la gestión de recursos humanos eficiente.		
ACTIVIDADES DEL PROYECTO	PRESUPUESTO		SUPUESTOS COMPONENTES
Establecer el proceso de selección y reclutamiento del personal con el fin de analizar cada cargo de acuerdo al perfil establecido.	DATOS DE INFORMACION DE PERFIL CLASIFICADOS		La gerencia de “Viajes el Corte Ingles” aprueba la propuesta constituida en la creación e implementación del Departamento de Recursos Humanos, a fin de mejorar las condiciones laborales y niveles de productividad.
Analizar los cargos y funciones para buscar el desarrollo integral y saber los procedimientos y movimientos que permitan mejorar la posición para su desarrollo, de la empresa mejorando la eficiencia y eficacia.	DATOS DE GASTOS DE PROFESIONAL ANALISTA		El Ministerio de Relaciones Laborales obtendrá el conocimiento de la apertura del departamento de Talento humano lo que provocara un mejor desarrollo para la empresa y para los empleados.
Compensación suplementaria el cual busca reconocer incentivos monetarios adicionales a los sueldos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos propuestos.	GASTOS COMPENSACIONES EMPLEADOS		
Establecer planes de capacitación mejorar y			

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLES”, DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

motivar el desarrollo personal y profesional para nuestro cliente interno como para la empresa.

Incorporar muebles y enceres, y equipos de oficina de acuerdo a las necesidades que vayan fluyendo para la creación del departamento de talento humano.

GASTOS PLAN DE CAPACITACIÓN

DESCRIPCION	TOTAL
profesional en capacitación	800
material para capacitación	200
pago viáticos, hospedaje y alimentación	670
programa de capacitación	350
TOTAL	2020

GASTOS IMPLEMENTOS PARA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCION	TOTAL
muebles y enseres	1243,6
suministros de oficina	234,5
equipos de computo	1350
TOTAL	2828,1

TOTAL GASTOS \$ 6898.10

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.01 ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGÍA

Con la investigación que se planteó en la empresa se ha observado que es necesario y de responsabilidad de la empresa el implementar el departamento de Recursos Humanos para asegurar la optimización de tiempos muertos, pérdida de productividad y de clientes, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa.

Constantemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente del valor de su trabajo dentro de la empresa ya que son el componente principal de la estructura administrativa.

Al personal debe administrarse efectivamente con un programa que le permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos. Y ese departamento va hacer el de Recursos Humanos.

Ninguna empresa funciona sin el departamento de Recursos Humanos, y como es la parte más esencial de la empresa, por eso necesitas un departamento de Recursos Humanos, la importancia del departamento de Recursos Humanos, está dada por que es quien se encarga de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, entre otros; Es sumamente importante debido a que todo el personal de la organización, El reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal pasa por Recursos Humanos, dependiendo de su eficiencia, la organización va a lograr su objetivos. Este departamento es tan importante como el Administrativo, Financiero, Marketing y logística, ellos se encargan de la selección del personal y que éste tenga las virtudes que exige el trabajo, sin "Talento Humano" la empresa sería un desorden, se emplearían personal sin el perfil acorde al solicitado.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra. La administración de los Recursos Humanos existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para llevar a cabo su tarea, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

5.02 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA

5.02.01 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativa, en el que se va a basar en la recolección de datos no estandarizados, en el cual no se realiza una medición numérica por lo que no se va a desarrollar un análisis estadístico ya que, se realizara mediante encuestas para nuestros clientes internos.

5.02.02 Modalidad básica de la investigación

La investigación se encuentra dirigida a la implementación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa VIAJES EL CORTE INGLES, bajo la modalidad de una investigación de campo y bibliográfica-documental.

5.02.03 Tipo de investigación

La investigación se encuentra dirigida en lo que va a realizarse como una implementación de un departamento de Recursos Humanos para la empresa de servicios VIAJES EL CORTE INGLES, enmarcándose bajo la modalidad que el proyecto es factible ya que va a estar acorde a la necesidad de la empresa.

Proyecto factible que define en el que está orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer las necesidades en una organización e institución.

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un Modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. La propuesta que lo define puede

referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.

El tipo de aplicación en este proyecto será:

Documental: Porque la investigación se basa en la revisión y análisis de documentos para extraer datos necesarios requeridos para documentar la implementación del departamento de Recursos Humanos.

Descriptiva: Porque describe las situaciones o eventos, es decir: como es, donde, cuando, porque, como y quien es responsable de la problemática que no exista un acorde manual de funciones para los trabajadores, debido a la carencia del departamento de Recursos Humanos, que describa cada procedimiento que se debe cumplir para realizar correctamente las funciones dentro de la organización.

Evaluativa: Consiste en elaborar un diseño que nos indica el objeto a evaluar, medir y analizar la información.

5.02.04 Etapas de la investigación

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de cómo están cumpliendo sus funciones cada trabajador de la empresa, luego se recopilaran resultados y a partir de su análisis se sacaran sus conclusiones acerca de cuál es la situación Actual de la empresa.

- Desarrollar una guía de funciones que va a cumplir el departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.
- La documentación es en si la elaboración de la guía de funciones que va a cumplir el departamento como son el proceso de función de empleo, función de administración de personal, función de retribución, función de desarrollo de los Recursos Humanos, función de relaciones laborales, función de servicios sociales.

5.02.05 Población y muestra

La presente investigación se aplicara a todo el personal de la empresa Viajes el Corte Ingles.

Teniendo como sujeto a un número de 35 personas

Administrativo 6

Ventas 10

Comercial 5

Producto 5

Gerencia 2

Limpieza 4

Seguridad 3

Por contar con menos de 100 personas no es necesario utilizar la fórmula para calcular la muestra.

5.02.06 Recolección de la información

Las fuentes primarias de información para el proyecto de tesis se obtendrán directamente de la Empresa Viajes El Corte Inglés para la elaboración del departamento, mediante una revisión directa.

Historiales de funciones del desempeño de cada trabajador.

Instructivos sobre funciones que va a desempeñar cada trabajador.

Las fuentes secundarias de información para el proyecto de tesis se obtendrán de:

Se orientara mediante consultas de internet y libros de investigación.

5.02.07 Técnica de recolección de datos

Al referirse a las técnicas e instrumentos para la recolección de datos según autores explican:

Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde las perspectiva metodológica cuales, son aquellos métodos instrumentales y técnicos de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de estos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado que en su conjunto no permita obtener y recopilar los datos que estamos buscando.(BALESTRINI, 2012)

En el mismo orden de ideas, explica que las técnicas e instrumentos de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información”.(SABINO, 1996)

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, son los medio materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.

Para la observación directa es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.(MENDEZ, 1999)

La técnica de observación engloba todos los procedimientos utilizados, las fuentes de los hechos y datos objetos de estudio; también para obtenerlos y registrarlos.

La observación proporciona al investigador la información y los conocimientos técnicos operativos.

La técnica de la observación participativa, en la que el investigador forma parte en el área de estudio, permitirá obtener información de las fuentes primarias.

5.02.08 Validez de la información

Para la validez de un instrumento se refiere el grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir y se mide solo lo que se quiere medir.(HURTADO, 1998)

La validez está en relación directa con el objetivo del instrumento.

El instrumento de recolección de datos que se aplicara es una encuesta diseñada con preguntas cerradas y que permitan conocer la situación actual del problema.

5.02.09 Técnicas de análisis de datos

Los datos se obtendrán por medio de la clasificación de la información, tomando en cuenta sus características cuantitativas, así como la presentación de cuadros que arrojan las respuestas asociadas a los objetivos planteados analizando e interpretando cada uno de ellos.

El análisis de contenido según (ARIAS, 2004)

Es la técnica a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas. Por ello el análisis cualitativo se refiere al tratamiento que se le va a dar a la información recabada de las fuentes tanto primarias como secundarias, y al análisis de la información obtenida de la lista, lo cual nos va a permitir revisarla, relacionarla e interpretarla para llegar a conclusiones pertinentes del problema planteado.

Con el uso de estas técnicas se percibirá el grado general de la situación actual de los trabajadores es decir, el cómo se están desarrollando cada uno su función al no estar establecido el departamento de talento humano dentro de la empresa.

**5.02.10 MODELO DE ENCUESTA PARA IMPLEMENTAR EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
MODELO DE ENCUESTA**

Edad:

Cargo:

Tiempo de servicio:

Departamento al que pertenece:

1.- CONOCE USTED LA FLOSOFA DE LA EMPRESA?

Si

☐

No

☐

Escuchado alguna vez

☐

2.- ¿RECIBIÓ USTED UN MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A SU
CARGO?

Si

☐

No

☐

3.- CONOCE UD. SOBRE EL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA.

Si

☐

No

☐

4.- ¿CONOCE USTED LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA?

Si

☐

No

☐

5.- ESTÁ SATISFECHO CON EL CLIMA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Si

☐

No

☐

6.- ¿EL MOMENTO DE INGRESO A LA EMPRESA USTED RECIBIÓ UN
MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A SU CARGO?

Si

☐

No

☐

7.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL MAL CLIMA LABORAL PROVOCA LA
ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA? ¿PORQUE?

Si

☐

No

☐

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE
PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO
METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

.....
.....
8.- EXISTE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Si ☐ No ☐

9.- ¿CÓMO INDICADOR DE CRECIMIENTO PROFESIONAL LA EMPRESA
UTILIZA EVALUADORES DE DESEMPEÑO?

Si ☐ No ☐

10.- ¿USTED CONSIDERA IMPORTANTE LA CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA?

Si ☐ No ☐

5.03 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se realiza una implementación del departamento de talento humano en la empresa “Viajes El Corte Inglés”, para que así exista un desarrollo eficaz del personal que labora en la empresa.

LAS FUNCIONES MÁS RELEVANTES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Para que estos aspectos funcionen de una manera adecuada es necesario que se implemente el departamento de Recursos humanos y que se aplique algunas herramientas como: Un proceso correcto de selección y contratación de personal, evaluaciones de desempeño, manuales de funciones que nos permitirá que el personal se identifique con “VIAJES EL CORTE INGLES”.

Estas herramientas contribuirán al crecimiento y desarrollo de la empresa ya que se contratará al personal adecuado, la evaluación de desempeño y los manuales de funciones ya que esta herramienta detalla las normas y tareas que cada colaborador de la empresa debe desarrollar todo los en sus actividades cotidianas.

Por otro lado “VIAJES EL CORTE INGLES” necesita analizar e identificar cada uno de los factores que intervienen en el proceso de gestión de los recursos humanos para esto se aplicó el análisis de marco lógico realizado, lo que nos ayudará a medir el impacto de todos los factores internos y externos que nos pueden afectar para el crecimiento de la misma.

La presente investigación busca mejorar el desempeño del personal como este puede influir de manera positiva al logro de las metas, generando a los colaboradores confianza y desarrollo de nuevas habilidades que permitan el desenvolvimiento de las personas, al mismo tiempo que genere el beneficio entorno a la organización.

Buscamos aplicar diferentes teorías y estrategias a través de conceptos como: Gestionar Talento Humano, Evaluar Desempeño, Capacitación Laboral, tener una selección de personal adecuada y mejorar el clima laboral ya que en “VIAJES EL CORTE INGLES” no existe un buen clima laboral debido a que no existen manuales de funciones y esto causa confusión y hace que exista conflicto entre empleados al aplicar las herramientas antes mencionadas ayudará que los procesos fluyan y contribuirá al buen funcionamiento de la empresa.

Ya que todo proyecto nace de una necesidad, es importante mencionar que debido al crecimiento que ha tenido “VIAJES EL CORTE INGLES”, es necesaria la implementación del departamento de Talento Humano, ya que con esto vamos a tener:

- Políticas claras, normas y reglamentos y manual de funciones.
- La correcta selección del personal bajo competencias.
- Minimizar la rotación del personal.
- Realizar evaluaciones de desempeño para un mejoramiento continuo y detectar debilidades y fortalezas de la empresa.
- Crear un plan de capacitación.
- Fortalecer un plan de motivación e incentivos.

- Sistemas de trabajo en equipo.

5.04 Nombre de la Empresa: “VIAJES EL CORTE INGLES”

Reseña histórica

La agencia Viajes El Corte Inglés, perteneciente a uno de los grupos empresariales de distribución más grandes de España y líder en su giro de negocio tiene abierta su sede en el País desde Junio de 2013 en Avda. de los Shyris 344 y Eloy Alfaro, Edif. Parque Central Local 101-102 de la Ciudad de Quito.

Viajes El Corte Inglés, cuenta con presencia en 15 países a nivel mundial, tales como: Argentina, Chile, Colombia, Cuba, EEUU, España, Francia, Italia, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y a partir de hoy en **Ecuador**. Cuenta con un total de 612 oficinas en España y más de 80 en el resto del Mundo.

En su reto diario, **Viajes El Corte Inglés**, se consolida como la agencia favorita de los usuarios más exigentes, ofreciendo una extensa oferta de servicios, pudiendo adquirir cualquier tipo de viaje, desde un boleto de avión, hoteles, circuitos por Europa, cruceros y hasta una vuelta alrededor del mundo; cuidando cada uno de los detalles de principio a fin.

En la gama empresarial **Viajes el Corte Inglés**, ofrece atención personalizada para viajes corporativos, incentivos, congresos, convenciones, eventos, grupos, etc., lo

cual hace que las empresas cuenten con un servicio completo en todo su viaje y que sus empleados disfruten de excelentes beneficios.

Viajes El Corte Inglés seguirá evolucionando y transformándose en respuesta a las nuevas condiciones del mercado y de la industria, apostando por la diversidad de canales de distribución (Internet, Punto de Venta, reflejando una cultura que la diferencian por su servicio eficiente, cálido, flexible, cercano y vanguardista para ofrecer una nueva experiencia de viaje.

5.04.01 MISIÓN

Velar por el bienestar de la empresa y del capital humano para mejoramiento continuo, eficiente y eficaz, mejorando día a día en el cumplimiento de metas y objetivos.

5.04.02 VISIÓN

A corto plazo lograremos tener un personal eficiente y eficaz con actitudes y aptitudes altamente calificado, para el prestigio de nuestra empresa y crecer a nivel de servicio que adaptamos al entorno con el constante cambio creativo.

5.04.03 POLÍTICAS

- Trabajamos con una gestión socialmente responsable, para el desarrollo de los compromisos legales y voluntarios que la empresa asume.
- Contribuimos a la preservación, protección y mejoramiento del medio ambiente como parte fundamental del desarrollo de la sociedad.
- Construimos propuestas de valor diferenciales para cada servicio y segmento que atendemos.

- Brindamos un trato digno, respetuoso y amable a los colaboradores, generando estrategias para prevenir cualquier manifestación de acoso laboral o conducta que atente contra los derechos humanos, tales como el maltrato, el trabajo forzado o la contratación de menores.

5.04.04 VALORES

- Profesionalidad
- Compromiso
- Honestidad
- Calidad de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Innovación
- Basado en principios solidos
- Atención al cliente: el cliente
- Selección y garantía de productos
- Crecimiento y expansión nacional e internacional
- Evaluación continua
- Capital humano
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva hacia el trabajo

- Respeto por las personas

5.04.05 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de funciones para todos los cargos de la empresa “VIAJES EL CORTE INGLES”, con el fin de evitar la repetición de actividades, ahorrar tiempo, esfuerzos en la ejecución del trabajo y dinero.

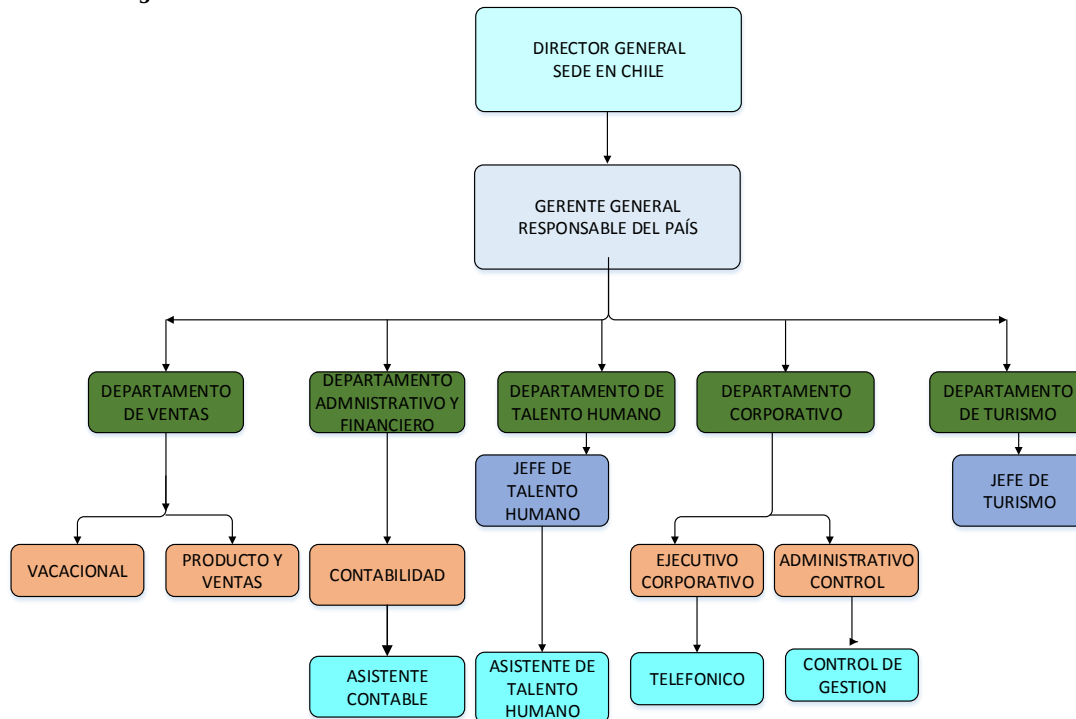
5.04.06 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Garantizar que todos los cargos de “VIAJES EL CORTE INGLES” cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al cumplimiento de la visión y objetivos de la Empresa.
- Establecer y precisar de manera clara y formal las razones de ser de cada puesto de trabajo y determinar sus funciones y competencias.
- Generar en los trabajadores el compromiso con el desempeño eficiente de los empleados en tragándoles la información básica sobre lo mismo.
- Especificar los requisitos de los empleados en términos de conocimientos, experiencias y competencias, como medio para orientar a la selección y contratación de personal con los el perfil adecuado para el puesto
- Aumentar la efectividad de los trabajadores de “VIAJES EL CORTE INGLES” a través del conocimiento de las funciones propias del cargo.

5.05 ORGANIGRAMA

Como se observa, el sistema de organización en esta empresa es lineal, la organización lineal es aquella que la autoridad y la responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para persona o grupo.(Ponce)

Figura 5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL "VIAJES EL CORTE INGLÉS"PROÜESTO

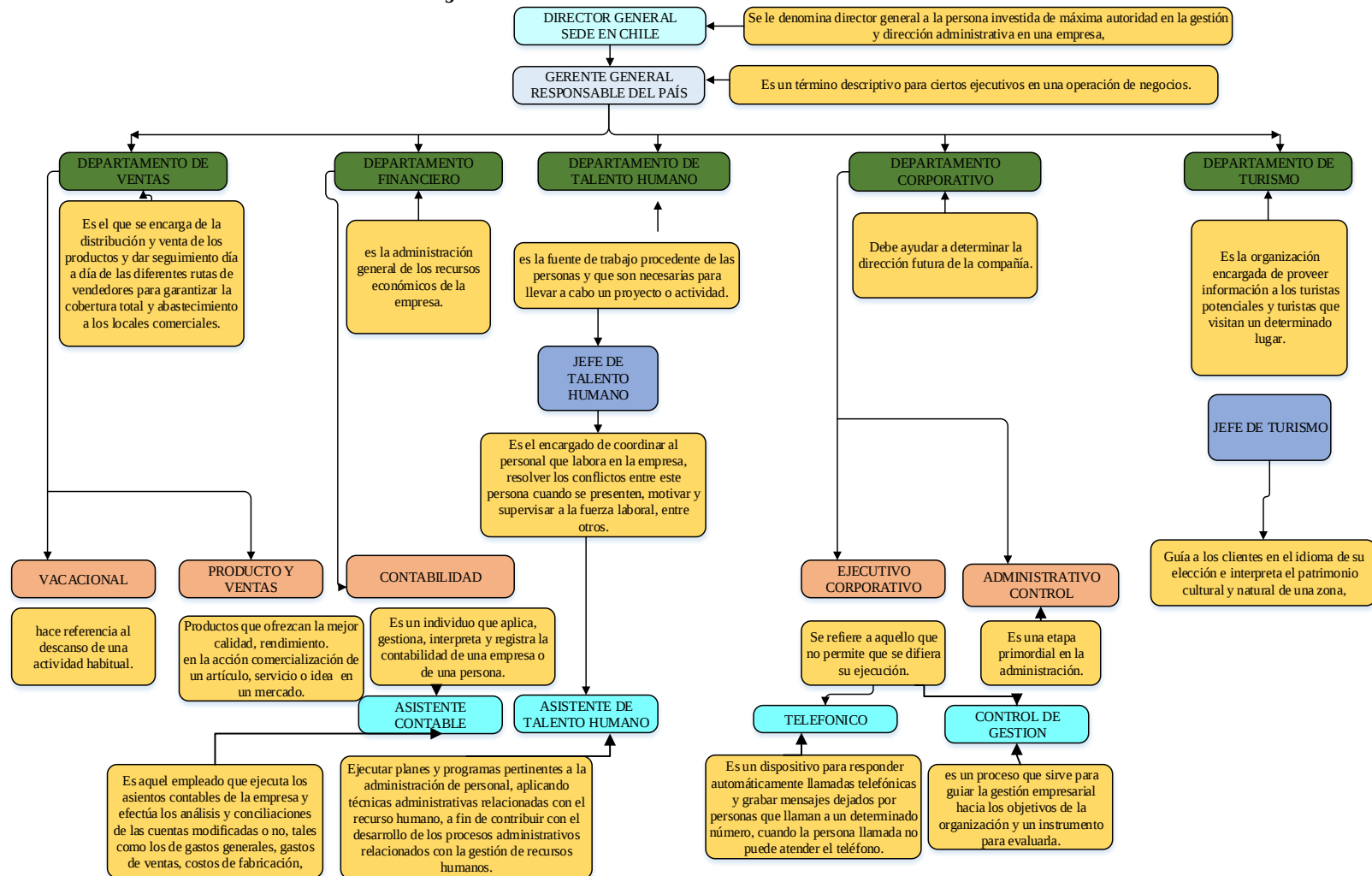


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLÉS", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

5.06 Organigrama Estructural y funcional del departamento Talento Humano

Figura 6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

5.07 PERFIL PROPUESTO PARA EL JEFE DE TALENTO HUMANO

El perfil sugerido para este departamento se enuncia presentado a continuación:

Tabla 6 PERFIL PARA JEFE DE TALENTO HUMANO

NOMBRE DE LA EMPRESA: VIAJES EL CORTE INGLES

CARGO:	NATURALEZA DEL CARGO:	JEFE INMEDIATO:	DESCRIPCIÓN GENERAL:
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Este cargo nace de la necesidad que se presenta de una persona especializada en la Administración del Talento Humano, que represente un apoyo a la gerencia y a todos los departamentos de la empresa, en lo concerniente a los temas de selección, inducción, capacitación, Salud Ocupacional, remuneración, promoción y desarrollo del personal.	Gerente General	Desarrollar procesos relacionados con el aseguramiento de la óptima Administración del Talento Humano, la correcta aplicación de métodos y técnicas para un buen desempeño laboral.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemala

5.07.01 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Tabla 7 DESCRIPCION DE CARGO JEFE TALENTO HUMANO

FUNCIONE	PERIODICIDAD
• Proveer a todas las áreas del personal necesario para el cumplimiento de sus actividades.	Diario
• Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se presente una vacante.	Cuando se requiera
• Buscar la equidad interna de las compensaciones mediante la aplicación de técnicas de evaluación de salarios.	Cuando se requiera
• Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo.	Diario
• Proponer actividades extra laborales que permitan un tiempo de esparcimiento e integración de los colaboradores.	Semanalmente
• Coordinar actividades de Salud Ocupacional.	Mensualmente
• Aprobar pagos de nómina y seguridad social.	Mensualmente Cuando se requiera
• Aprobar liquidaciones definitivas de personal.	Cuando se requiera
• Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.	Cuando se requiera
• Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y Desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.	Cuando se requiera
• Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa y optimizar la estructura organizacional	Cuando se requiera
• Controlar la planta de personal	Cuando se requiera
• Controlar el presupuesto de gastos de personal contratado con la ejecución mensual para proveer de herramientas que visualicen la realidad de la empresa en este aspecto	Cuando se requiera Mensualmente Mensualmente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemala

5.07.02 ANÁLISIS DEL CARGO

Tabla 8 DESCRIPCION DE CARGO JEFE TALENTO HUMANO

Requisitos intelectuales:	Requisitos físicos:
- Formación básica: Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología. - Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en áreas de personal, conocimiento de ley 100, liquidación de nómina, contratación de personal. - Aptitudes necesarias: responsabilidad, alto nivel de concentración, habilidad expresiva.	- Coordinación motora - Rapidez mental - Rapidez manual

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

5.08 PERFIL PROPUESTO PARA EL AUXILIAR DE TALENTO HUMANO

El perfil sugerido para el Auxiliar se enuncia en la carta de cargos presentada a continuación:

Tabla 9 PERFIL AUXILIAR DE TALENTO HUMANO

NOMBRE DE LA EMPRESA: "VIAJES EL CORTE INGLES"			
CARGO:	NATURALEZA DEL CARGO:	JEFE INMEDIATO:	DESCRIPCIÓN GENERAL:
AUXILIAR DE TALENTO HUMANO	Este cargo nace de la necesidad que se presenta de una persona que colabore con el Jefe de Talento Humano, en las actividades que se desarrollaran en este departamento y será el encargado de apoyarla en lo concerniente A los temas de selección, inducción, capacitación, Salud Ocupacional, remuneración, promoción y desarrollo del personal.	JEFE DE TALENTO HUMANO	Elaboración de documentos generados por los procesos de talento humano y apoyo operativo en general al departamento.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

5.08.01 DESCRIPCION DEL CARGO AUXILIAR DE TALENTO HUMANO

Tabla 10 DESCRIPCION DE CARGO AUXILIAR DE TALENTO HUMANO

FUNCIONES	PERIODICIDAD
• Elaboración de documentos de contratación, afiliaciones a la seguridad social, contratos entre otros. • Elaboración del pago de nómina de la entidad, pagos de aportes. • Elaboración de liquidaciones definitivas de prestaciones sociales. • Elaboración de las novedades de promociones, traslados, vacaciones, pagos parciales de cesantías y revisión de beneficios legales. • Llevar control de las respectivas hojas de vida de personal en servicio mediante archivo, actualización y seguimiento. • Elaboración de certificaciones laborales.	Cuando se requiera Mensualmente Cuando se requiera Cuando se requiera Semanalmente Cuando se requiera

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

5.08.02 ANALISIS DEL CARGO

Tabla 11 ANALISIS DE CARGO

Requisitos intelectuales:	Requisitos físicos:
• Formación básica: Técnico o Tecnólogo en Administración de Recursos humanos o estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología. • Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en áreas de personal, conocimiento de ley 100 %, liquidación de nómina, contratación de personal. • Aptitudes necesarias: responsabilidad, alto nivel de concentración, habilidad expresiva.	• Coordinación motora • Rapidez mental • Rapidez manual

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

5.09 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMAS DE ADMISIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”

En la implementación del subsistema de Admisión, se planteará el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación e inducción para la empresa:

Procesos de Reclutamiento y selección y contratación para la empresa “VIAJES EL CORTE INGLÉS”.

5.10 DISEÑO DE CARGOS Y PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”

El Manual de Funciones es un documento de gran importancia a la hora de realizar la selección de personal, valoración de cargos y capacitación, entre otros.

Teniendo en cuenta que en la empresa no existe un manual especializado, se indicaran los pasos a seguir para su elaboración.

5.10.01.01 Qué es el análisis de cargos

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos y habilidades y aptitudes necesarias.

En el análisis de cargos se van a describir las actividades que se realizan en un cargo, así como las competencias necesarias para entender de qué trata cada puesto de trabajo y cuál es su función dentro de la empresa.

5.10.01.02 Propuesta de estructura del Manual de Funciones

En esta parte se plantea la estructura para la elaboración del Manual de Funciones.

5.10.01 Reclutamiento

Es el conjunto de actividades que va a realizar la empresa para atraer y convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Se utilizar las siguientes herramientas:

Publicación en la prensa de mayor circulación del país, también en las páginas web de Red Socio Empleo.

Aquí analizamos dos opciones el reclutamiento interno y externo.

5.10.03.01 Selección Interna: **Si la vacante está dentro de los miembros de la empresa, se hará un análisis de los aspirantes y se elegirá a quien cumpla con los requisitos del perfil del cargo vacante.**

5.10.03.02 Selección Externa: **Se receptara las hojas de vida de los aspirantes que cumplan con el perfil requerido para llenar el cargo vacante.**

Tabla 12 RECLUTAMIENTO

Interno	Externo
Ventajas	Desventajas
El reclutamiento interno exige menos cantidad de gasto del presupuesto de recursos humanos destinado a esta actividad.	El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y , casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa
Esto se da por diferentes razones, entre ellas que si al contratar personas de la misma empresa no es necesario realizar periodos de inducción ni acudir a empresas prestadoras de servicios de reclutamiento.	Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas

La rapidez con que se efectúa este proceso es otra ventaja	Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa
Es mucho más práctico contratar una persona que ya es bien conocida que otras a quienes haya que hacerles diferentes pruebas psicotécnicas y de otro tipo para identificar rasgos de su personalidad.	Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.
Es una manera de motivar a los empleados de la empresa ya que ven posibilidades de crecimiento.	Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización lo cual es muy beneficioso para la misma.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

5.10.02 Selección

Proceso en el cual se conocen las competencias de los aspirantes, con el objeto de ubicarlos en el cargo cuyo perfil es acorde con sus características.

En este paso no solo analizamos al personal que ha sido reclutado aquí aceptamos o rechazamos al personal reclutado, en este paso también analizamos las habilidades y competencias que diferencian a cada candidato para que este esté ubicado de acuerdo al perfil que la empresa requiere.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y económica responsable e idóneos, por este motivo la empresa "VIAJES EL CORTE INGLES" va a utilizar un correcto proceso de selección de personal para que no existan problemas futuros.

Las normas generales, a seguir para realizar un proceso ordenado y adecuado para cubrir las vacantes que generen los diferentes departamentos son las siguientes:

1. La selección de personal, va a ser centralizada en un solo lugar que se responsabilice por las personas que ingresen a laborar.
2. Toda persona que aspire a ingresar a un cargo va ser evaluado según el proceso de selección establecido, el cual es de carácter obligatorio y comprende las siguientes etapas: preselección, pruebas de capacidades o conocimientos, entrevista individual, verificación de referencias y antecedentes (personales, académicos y laborales), competencias y examen médico.
3. Es indispensable que exista la requisición de personal la cual debe ser revisada y aprobada por los Jefes de área y dado el caso por la Gerencia General para posteriormente ser enviada a Talento Humano para iniciar el respectivo proceso.
4. El proceso de selección de candidatos externos debe tener una duración aproximada de 15 días por lo tanto, una vez recibida la requisición, éste será el tiempo estimado para la contratación del nuevo colaborador.
5. El salario con el cual ingrese una persona será el establecido según las políticas y la estructura salarial de la empresa.
6. El departamento de Talento Humano debe garantizar que los procesos de evaluación para selección de personal se adelanten dentro de los lineamientos establecidos asegurando que se ajusten a las necesidades de la Empresa.
7. La selección del candidato debe ser orientada por el perfil y competencias que se han definido.

8. Compete a cada punto de venta realizar la evaluación de la capacidad y los conocimientos específicos de los candidatos necesarios para asumir con eficiencia el desempeño del cargo.

5.10.02.01 Proceso de Selección y Contratación de Personal

La presente herramienta tiene como finalidad proponer un adecuado y oportuno proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa “VIAJES EL CORTE INGLÉS”, para contratar personal altamente calificado de acuerdo a sus competencias y al perfil requerido.

5.10.02.01.01 Responsables del proceso de selección

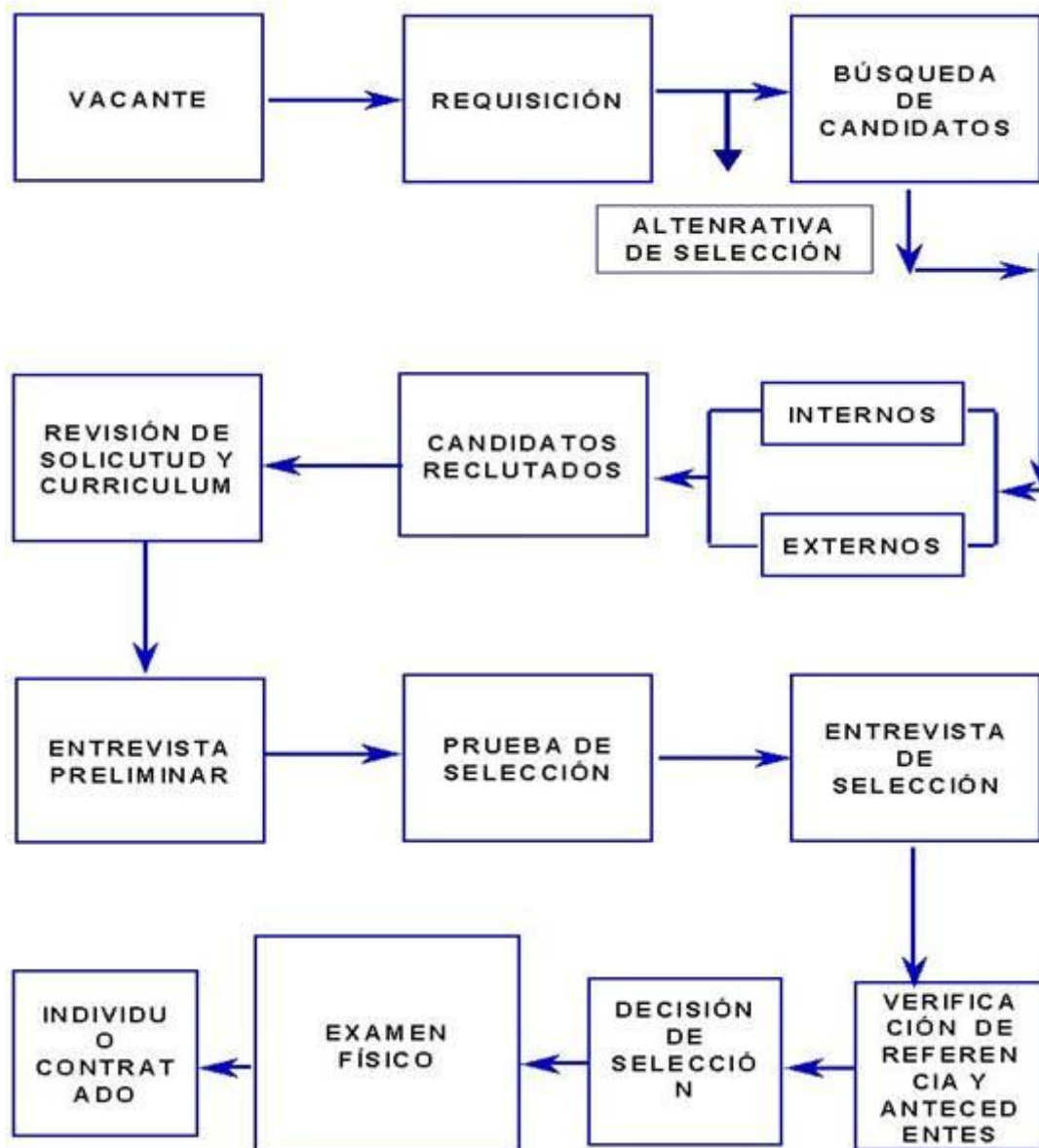
a.- Departamento que presente la vacante: Debe solicitar el personal mediante un formato de requisición de personal, cuando se presente la necesidad de llenar una o más vacantes y debe verificar el cumplimiento del perfil de los aspirantes.

b.- El Jefe del Departamento de Talento Humano: Es el responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos de selección y contratación del personal y realizar el primer filtro de cumplimiento del perfil para el cargo, aplicar pruebas psicotécnicas y dictar su concepto sobre la idoneidad de los aspirantes seleccionados.

c.- Gerente General: Es el responsable de aprobar el ingreso del aspirante al cargo.

En este sentido, se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

Figura 7 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

5.10.02.01.02 Objetivo General

Contratar al personal de acuerdo al perfil del puesto, para disminuir la rotación de personal.

5.10.02.01.01 Objetivos Específicos

- ☐ Establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la selección e incorporación del personal.
- ☐ Establecer la información de los puestos y los requisitos para ellos.
- ☐ Establecer los procesos de reclutamiento- Interno y externo.
- ☐ Contratar al personal de acuerdo a sus habilidades y destrezas.
- ☐ Evitar la rotación de personal.

5.10.02.01.04 Alcance

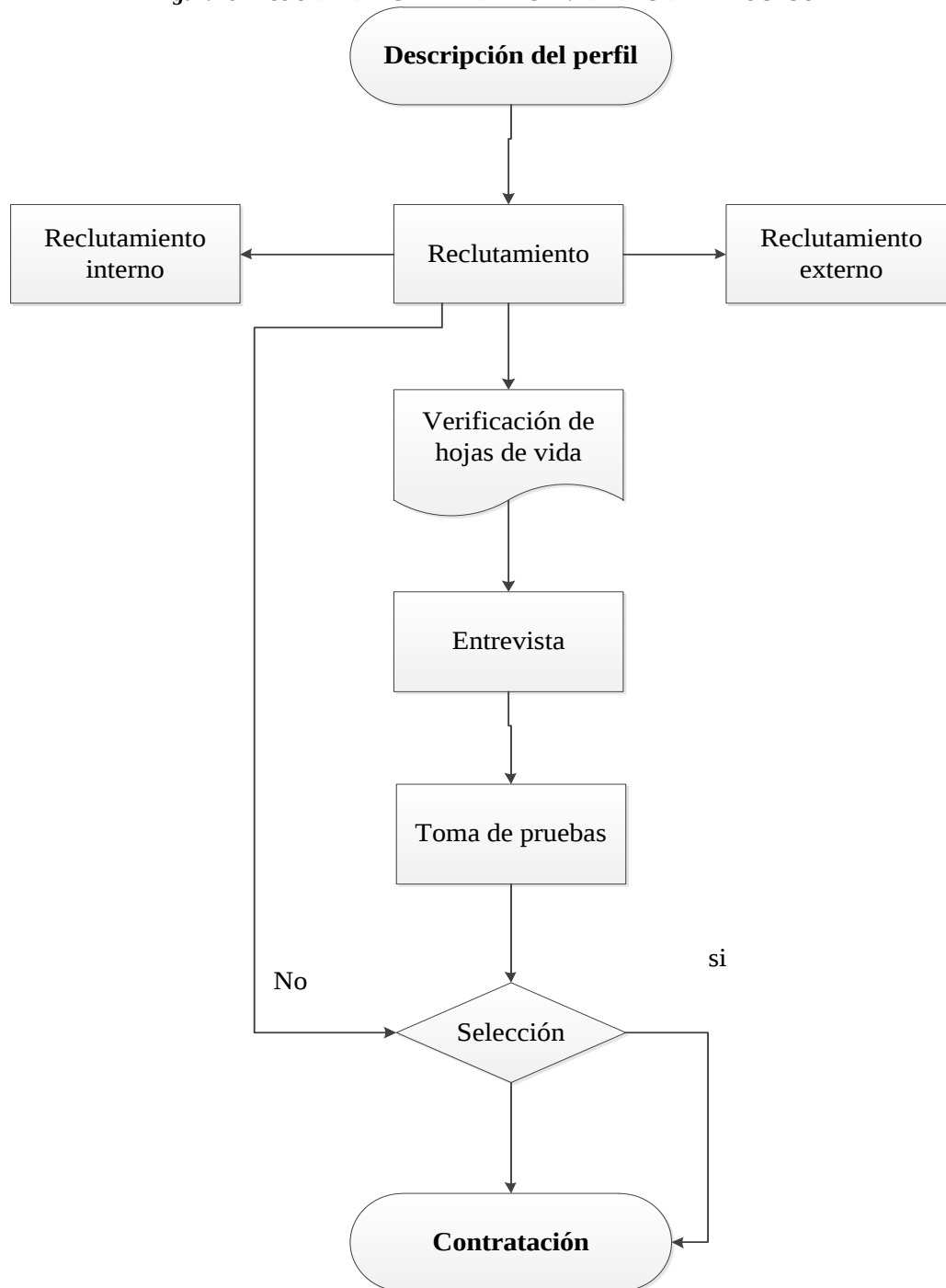
Este proceso se aplicara a todo el personal interno y externo que entre a laborar en “VIAJES EL CORTE INGLÉS”.

5.10.02.01.05 Prólogo

El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se desarrolla en base a la administración y desarrollo del Talento Humano, lo cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar y seleccionar al personal idóneo para la vacante.

FLUJO GRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Figura 8 FLUJO DE DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mavra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

5.10.03 Contratación

Requerimiento de la empresa “VIAJES EL CORTE NGLÉS” Contratación de personal

Es la formalización, de acuerdo con el MRL y el código laboral, de la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa “VIAJES EL CORTE INGLÉS”.

Una vez realizada la selección, procedemos a la contratación donde se estimara el formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

El contenido del contrató se firmara desde el primer día de trabajo el mismo que tendrá una duración de 90 días lo que nos ayudara a ver su rendimiento, este contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, la prohibición del consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la ética comercial, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del gerente de recursos humanos y el trabajador.

5.10.03.01 Documentos para la contratación:

- Hoja de vida completa
- Certificados de estudios realizados
- Copia de cedula

- Fotografías
- Record policial
- Certificados Laborales (El caso que haya desempeñado funciones en otra organización)

5.10.03.02 Revisión del currículum / solicitud

Recepción de hojas de vida

En este punto se revisan todas las hojas de vida que han sido receptadas, para luego pasar al siguiente punto que es el reclutamiento.

1. Tendrán prioridad las hojas de vida recomendadas por colaboradores que laboren en la Empresa.
2. Serán tenidas en cuenta hojas de vida recibidas en forma directa siempre y cuando cumplan con el perfil y competencia requeridos
3. Serán descartadas aquellas que no se ajusten a los perfiles y competencias de cargos de la Empresa.
4. Las hojas de vida de ex funcionarios se tendrán en cuenta siempre y cuando hayan presentado un excelente desempeño laboral.

Tabla 13 REVISIÓN DEL CURRÍCULUM / SOLICITUD

REVISIÓN DEL CURRÍCULUM / SOLICITUD
REVISIÓN DEL CURRÍCULUM / SOLICITUD
❖ Reúna algunos currículos para que revise.
❖ Elabore una lista de requerimientos y necesidades
❖ Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículum

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

❖ **Revise las bases del empleo y educación-Responsabilidades, Títulos, etc.**

❖ **Evalué la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

5.10.03.03 Condiciones de la contratación

- La jornada de trabajo es de lunes a viernes, con horario de 8:00 a 17:00 horas.
- Sábados de 8:00 a 12:00 horas.
- Si se requiere trabajar fuera del horario establecido, se pagará tiempo extraordinario de acuerdo a lo que dicta el Código de Trabajo.
- El tiempo para almorzar es de 1 hora.
- Vacaciones: Todos los empleados tienen derecho a descansar con goce de sueldo, 15 días por cada año trabajado.

5.10.03.04 Trabajo a desempeñar

Recuerde que el trabajo a desempeñar nos compromete con nuestros compañeros, clientes y sociedad.

El trabajo lo debemos realizar con integridad, responsabilidad y excelencia.

5.10.03.05 Forma y días de pago

- Los pagos se harán abonando a la cuenta de depósitos monetarios que se abrirá a su nombre en el banco Guayaquil.
- Los días de pago serán el último día hábil de la quincena o del mes.

5.10.04 Convocatorias

1. Para tener en cuenta los candidatos que se presentan a las convocatorias, estos deben cumplir con todos los requisitos exigidos en dicha convocatoria.

5.10.04.01 Selección Candidatos Internos

1. El colaborador debe llevar mínimo un (1) año en el cargo actual, para poder ser evaluado para otro cargo.
2. Para presentarse a un proceso de promoción, los candidatos deben tener su Evaluación de Desempeño y contar con puntajes adecuados y la aprobación o concepto del jefe inmediato.

5.10.04.02 Selección Candidatos Externos

1. Cuando el cargo vacante no pueda ser ocupado por un colaborador de la Empresa, se recurrirá a la consecución de personal externo.
2. Avisos de prensa para la consecución de candidatos. Estas publicaciones deben ser autorizadas por la Gerencia General.
3. Se restringe la vinculación a familiares de empleados de la Entidad así: primer grado de consanguinidad (padre, hijos y hermanos) segundo grado de consanguinidad (abuelos, sobrinos, nietos y tíos), tercer grado de consanguinidad (primos) y primer grado de afinidad, (cónyuge e hijos de éste o en anteriores matrimonios) segundo grado de afinidad (padres y hermanos del cónyuge).

Para cada vacante existente se evalúa máximo dos (2) candidatos los cuales deberán ser preseleccionados por el jefe que requiera el cubrimiento de la vacante.

5.10.05 Entrevista

La entrevista de trabajo es el paso más importante al que se enfrentará a la hora de encontrar trabajo. Todo los pasos anteriores en el proceso de búsqueda de empleo currículum o, carta de presentación, tienen el único de objetivo de conseguir llegar a una entrevista personal.

Una vez que se ha realizado el reclutamiento se procede a realizar la entrevista, aquí se definirán puntos clave para poder pasar al siguiente paso que es la selección.

La entrevista es realizada por dos personas primero por un analista de recursos humanos y luego por el gerente esta persona será la que tome la decisión.

Tipos de pregunta de una entrevista

Tabla 14 TIPOS DE PREGUNTA DE UNA ENTREVISTA

TIPOS DE PREGUNTAS	
Cerradas.	Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar
Abiertas.	Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

5.10.05.01 Elementos de la entrevista

Tabla 15 ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA

ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA	
SOLICITUD	Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.
CURRÍCULUM	Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

5.10.05.02 Características de la entrevista estructurada

La entrevista estructurada para este caso será la individual donde se selecciona a una persona de cada cargo, de cada punto de la empresa, para realizarle una entrevista con preguntas previamente establecidas acerca de las actividades que realiza a diario en su cargo.

5.10.06 Inducción

Es importante que cuando un nuevo colaborador ingrese a la empresa se le oriente y se le colabore en el nuevo papel que desempeñará en la organización para así clarificar su labor y los objetivos a cumplir. En consecuencia, a todo nuevo trabajador que ingrese a la empresa se le proporcionará la información necesaria para el desarrollo de sus actividades en el cargo, así como información básica de la organización acerca de quiénes son y qué hacen en el mercado y qué productos y servicios ofrece a sus clientes.

Al haber realizado la selección del nuevo empleado, habiendo acordado las compensaciones y beneficios que recibirá, se le debe socializar, es decir, integrar a la empresa.

El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera:

- Presentación general de la empresa en la sala de sesiones por medios audiovisuales, indicándole la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros,
- Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato y una persona de la unidad de recursos humanos deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.
- Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones de la empresa.
- Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la empresa.

En vista que en la empresa no se cuenta con un instrumento administrativo que contenga el proceso de presentación y bienvenida, se propone implementar un manual de inducción que contenga:

5.11 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLES”

En la implementación del subsistema de Aplicación, se plantearán el desarrollo de los procesos de evaluación del desempeño y diseño de cargos para la empresa:

5.11.01 Evaluación del desempeño

Busca medir la calidad en las actividades que ejercen a diario los trabajadores y hasta qué punto cumplen con los objetivos propuestos en cada cargo.

Ésta debe proporcionar beneficios a la empresa, evaluar a los colaboradores y determinar futuras acciones, como aumentos salariales, ascensos, transferencias, necesidades de capacitación y lo más importante, siempre debe haber retroalimentación acerca de la evaluación con los trabajadores, para que ellos conozcan su desempeño en el cargo.

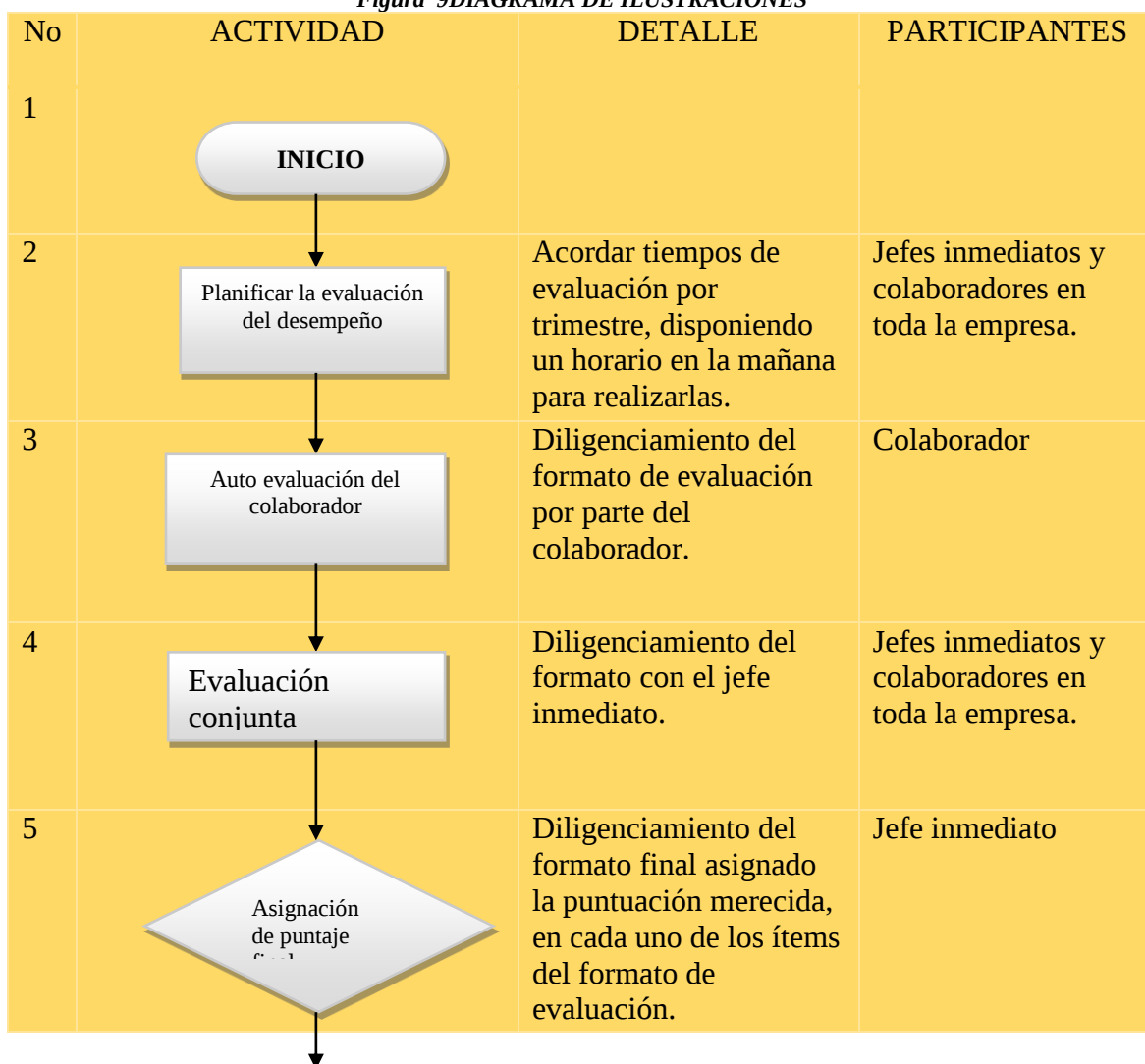
5.10.01.01 Para la evaluación de desempeño, se propone lo siguiente:

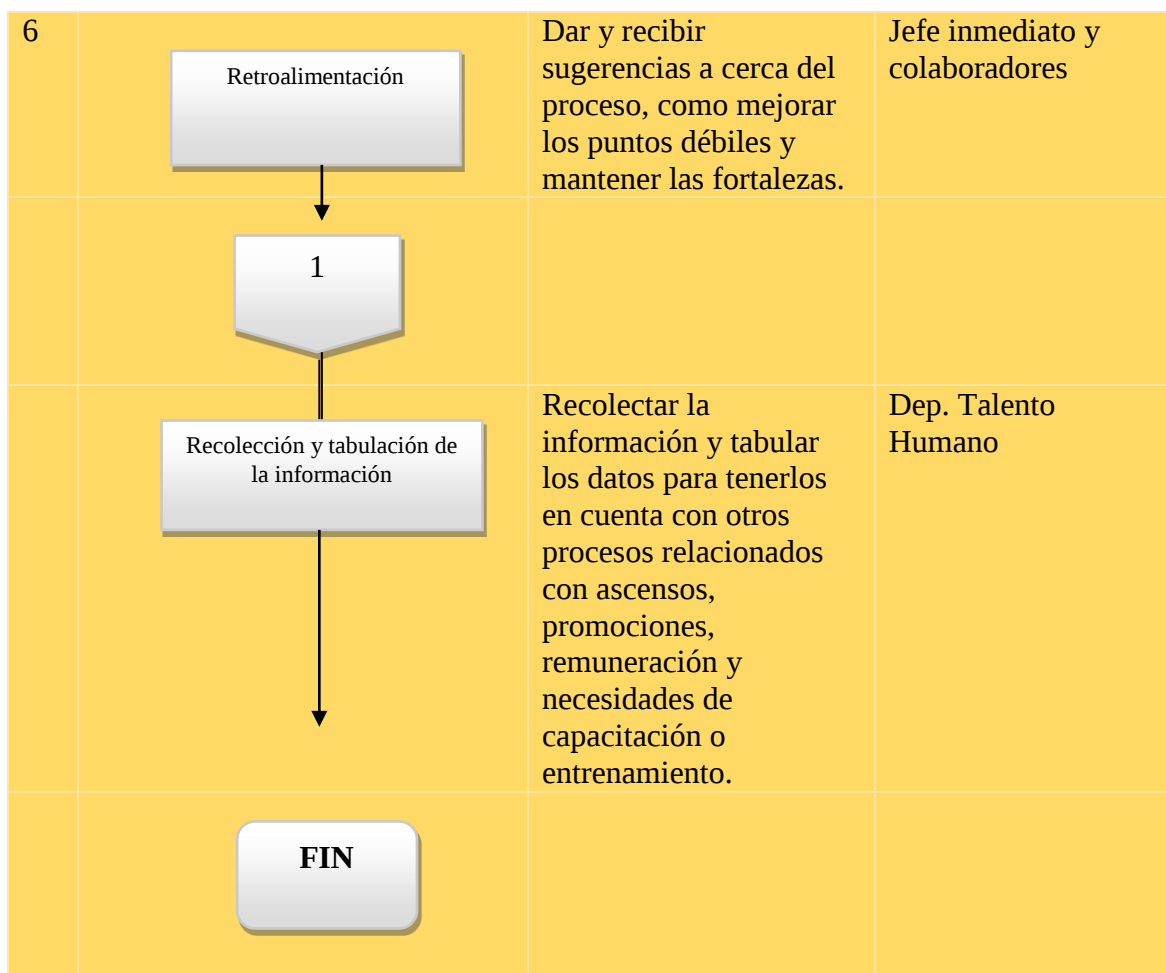
1. El gerente general deberá evaluar a los jefes para determinar el rendimiento de cada uno.
2. El Jefe de cada departamento evaluará a sus trabajadores para así, determinar cómo se están desarrollando en cada uno de sus actividades.
3. El departamento de Talento Humano elaborará previamente un formato que tendrá en cuenta aspectos como conocimiento del cargo, puntualidad, cooperación, responsabilidad, entre otros.
4. Los jefes encargados de realizar la evaluación, diligenciarán los formatos preestablecidos por el departamento de Talento Humano.
5. Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicándole el por qué en cada una de las respuestas.

6. El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el jefe y debe emitir un concepto, acerca de su evaluación.
7. Se deben aplicar los respectivos correctivos, según los resultados de la evaluación de desempeño, después del visto bueno del departamento de Talento Humano.

5.11.02 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Figura 9 DIAGRAMA DE ILUSTRACIONES





Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

5.11.03 Análisis ocupacional de los cargos de la empresa

La empresa “VIAJES EL CORTE INGLÉS”, tiene en este momento 5 departamento ya incluido el departamento de Talento Humano, dentro de los cuales se recomienda hacer un análisis a cada uno, para así poder elaborar el Manual de Funciones, que servirá de guía a la hora de seleccionar, reclutar, capacitar, evaluar y compensar a los colaboradores.

Cada uno de los departamentos tiene un propósito y lo que se debe buscar es comprender la función de ellos dentro de la empresa y su vínculo, en el cumplimiento de los objetivos de “VIAJES EL CORTE INGLÉS”.

En la descripción del puesto de trabajo se debe realizar una lista de todos los aspectos relacionados al cargo, donde el colaborador que la lea comprenda qué es lo que hay que hacer, cuál es el fin del cargo, las responsabilidades y las características del puesto de trabajo.

5.11.03.01 Métodos de recolección de información sugeridos

Al realizar el análisis de cargos es necesario reunir información acerca de cada una de las funciones de estos y los requerimientos que tienen, para identificarlos con exactitud dentro de la empresa.

Para la recolección de información en el caso específico es procedente utilizar los métodos de observación y cuestionario por su facilidad de aplicación.

La observación nos permite conocer las actividades que realizan a diario los trabajadores como son cajeros, empacadores, percheros, personal de limpieza, ya que sus funciones son manuales y rutinarias. Mientras que el cuestionario estructurado permite conocer las funciones de los cargos administrativos que tienen diferentes tareas que realizar en su cargo.

5.11.03.02 Cuestionario de recolección de información

El cuestionario es uno de los métodos más usuales para la recopilación de información, tiene un bajo costo para las organizaciones y se pueden aplicar a un buen número de personas a la vez lo que facilita su implementación.

El cuestionario que se recomienda utilizar para la empresa es estructurado, para que el colaborador que lo diligencie tenga la oportunidad de escribir acerca de todas las funciones y responsabilidades relacionadas con su cargo.

Dentro del cuestionario hay conceptos relacionados con las responsabilidades, relaciones, esfuerzo y condiciones ambientales, para así tener una percepción bastante acertada con todos los requerimientos y condiciones bajo los cuales se desempeña cada cargo.

5.11.03.02 Criterios para el ordenamiento de la información

Después de realizar la recolección de información de los cargos se debe proceder a ordenarla, iniciando por el nombre del cargo, siguiendo por la misión, las funciones principales, actividades a realizar, requerimientos como estudios y experiencia, asimismo se debe tomar aspectos relevantes como el lugar donde se desarrolla máquinas y objetos que manipula.

Antes de realizar el formato con las descripciones de los cargos se recomienda realizar un formato de prueba que se analizará junto con el jefe inmediato de cada cargo y con la persona que se encuentra en este, para que la descripción realizada de cada puesto sea la más precisa y veraz a la hora de realizar el Manual de Funciones.

5.11.03.04 Proceso para elaboración de un Manual de Funciones

En la elaboración del Manual de Funciones es necesario efectuar recolección de la información por los métodos enunciados anteriormente, para poder realizar la descripción de cada puesto de trabajo, en donde se tendrán en cuenta diferentes aspectos a mencionar como:

- Descripción de funciones
- Descripción de conocimientos básicos
- Educación
- Experiencia
- Responsabilidades

5.11.04 Situación actual de la empresa “VIAJES EL CORTE INGLÉS”

La empresa actualmente, no posee un Manual, donde se describan las funciones de los diferentes cargos, por esta razón se presentan complicaciones debido a la diferencia de conceptos que existe al respecto, a la hora de realizar procesos como la selección de personal.

Organización del Manual

La estructura propuesta para el Manual de Funciones es la siguiente:

Se debe presentar por Departamentos y Niveles Jerárquicos: Directivo, Administrativo y Operativo.

Sobre cada Nivel Jerárquico se presenta el propósito principal, se hace la descripción de funciones esenciales, contribuciones individuales (criterios de

desempeño), conocimientos básicos o esenciales y en la parte final, los requisitos para el desempeño, referentes a educación y experiencia.

Tabla 16 MANUAL DE FUNCIONES

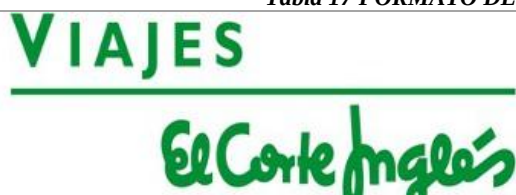
	
MANUAL DE FUNCIONES	
1	Justificación
2	Objetivo General
3	Objetivos Específicos
4	Alcance
5	Formato
FUNCIONES DE LOS CARGOS	
1	Gerente General
2	Secretaria General
3	Jefe de Recursos Humanos
4	Asistente de Recursos Humanos
5	Contador
6	Asistente Contable
7	Jefe de Comercialización y ventas
8	Gerencia de producción
9	Jefatura de diseño
10	Auxiliar de diseño

11 Control de tiempos de producción

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

5.11.04.01 Formato de un proceso de Función

Tabla 17 FORMATO DE UN PROCESO DE FUNCIÓN

	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	
ÁREA:	
PROGRAMA O GRUPO:	
LÍNEA O DEPENDENCIA:	
JEFE INMEDIATO:	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	
FORMACIÓN	
HABILIDADES	
EXPERIENCIA	
JEFE INMEDIATO	
EDAD	
SEXO	
ESTADO CIVIL	
OBJETIVO	
FUNCIONES	

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

Tabla 18 GERENTE GENERAL

	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Gerente General
ÁREA:	Dirección General
PROGRAMA O GRUPO:	NO APLICA
LÍNEA O DEPENDENCIA:	NO APLICA
JEFE INMEDIATO:	NO APLICA
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Título de formación universitaria en Administración de Empresas.
FORMACIÓN	Tener un porcentaje de 95% de manejo de Microsoft Office, dominio del Idioma Inglés,
HABILIDADES	Trabajo en equipo, liderazgo, calidad de trabajo, perseverante, paciente, confiabilidad, compromiso institucional, toma de decisiones, aprendizaje continuo.
EXPERIENCIA	Tres años de Experiencia en cargos relacionados
JEFE INMEDIATO	No reporta a nadie solo coordina con los demás departamentos, debido a que es la propietaria de la Empresa
EDAD	27 a 38 años
SEXO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Indistinto

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

OBJETIVO

El Gerente General tiene responsabilidad directa en la dirección, coordinación, control y evaluación del funcionamiento y actividades de la Empresa, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas; garantiza que los procedimientos y políticas se lleven a cabo dentro del marco de la ley, y que se obtengan los objetivos propuestos, sobre la base de una organización y administración eficientes; y coordina con los demás departamento, para trabajar juntos por un mismo bien. Asimismo, ejerce la representación legal de la Empresa.

FUNCIONES

- **Planificar, controlar y crear nuevas estrategias para el crecimiento continuo de la empresa.**
- **Dirigir las medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos, planes, programas, metas y presupuestos establecidos.**
- **Asesorar al Directorio en cuestiones técnicas proporcionándole la información necesaria.**
- **Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas.**
- **Sugerir y admitir la compra de activos fijos para la Empresa.**
- **Aprobar la contratación de servicios de terceros, cuando sea necesario, para la ejecución de las actividades y operaciones de "VIAJES EL CORTE INGLES".**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

Tabla 19 MANUAL SECRETARIA GERENTE GENERAL

VIAJES El Corte Inglés MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Secretaria General
ÁREA:	Dirección General
JEFE INMEDIATO:	Gerente
LÍNEA O DEPENDENCIA:	Mensajero, conductor de gerencia, auxiliar de archivo
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Títulos de Secretariado , Relaciones
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office un 99%, cursos de
HABILIDADES	Trabajo en equipo, paciente, dinámica, excelente manejo de solución de problemas y eficiencia en los trabajos asignados.
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en cargos similares
EDAD	23 a 38 años
SEXO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Indistinto
OBJETIVO	
Realiza labores específicas de apoyo al Directorio y a la Gerencia General, y en general a todas las Subgerencias de la Empresa; así como, otras tareas asignadas por la Gerencia	
FUNCIONES	

- ❖ Apoyar en las labores de su cargo a la Alta Dirección de la Empresa.
- ❖ Atender a los miembros del Directorio en el transcurso de sus sesiones.
- ❖ Archivar, registrar y controlar las Actas del Directorio, y otros documentos importantes.
- ❖ Decepcionar, registrar y distribuir toda la documentación que ingresa a la Empresa (Cartas, Informes, Facturas, Recibos, etc.).
- ❖ Tramitar y procesar los expedientes que fluyen de la Gerencia General; controlar y distribuir el despacho de la correspondencia a través del Servicio Local.
- ❖ Atender la central telefónica, efectuar y atender las comunicaciones e informar a nivel interno y al público sobre las gestiones que se vienen realizando en el área de su competencia.
- ❖ Centralizar los requerimientos de suministros diversos: Útiles de oficina, aseo y limpieza y suministros para equipos de oficina y velar por mantener un stock adecuado. Gestiona la compra, control y distribución de los mismos.
- ❖ Controlar y supervisar los servicios de limpieza en la sede de la Empresa. Controlar el Registro de Asistencia.
- ❖ Controlar y archivar las Normas Legales.
- ❖ Tramitar las publicaciones de los avisos en los Diarios.
- ❖ Archivar, controlar y registrar las pólizas de seguros por los bienes de la Empresa.
- ❖ Tramitar el pago de las facturas y recibos por honorarios.
- ❖ Registrar y controlar el Fondo de Caja Chica de conformidad con las normas y procedimientos establecidos.
- ❖ Apoyar en las labores de su cargo a todas las Subgerencias de la Empresa.
- ❖ Y cualquier otra labor que le asigne o encomiende la Gerencia General.

RELACIONES DE RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN FUNCIONAL

Depende y reporta directamente al Gerente General de “VIAJES EL CORTE INGLES”. Coordina con los otros órganos solo lo relacionado a sus funciones y labor de apoyo

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

Tabla 20 MANUAL DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

VIAJES

El Corte Inglés

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO:	Jefe de Recursos Humanos
ÁREA:	Administrativa
DEPARTAMENTO	Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Universitaria Titulo Administración de recursos Humanos / Sicólogo/a Industrial.
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office, dominio del Idioma Ingles, cursos de Relaciones Humanas, cursos otorgados por el ministerio de Relación laboral.
HABILIDADES	Trabajo en equipo, liderazgo, calidad de trabajo, perseverante, paciente, confiabilidad, compromiso institucional, toma de decisiones, habilidad en el manejo del personal, creatividad en la realización de dinámicas grupales, ser un excelente mediador aprendizaje continuo.
EXPERIENCIA	Tres años de Experiencia en cargos relacionados.
JEFE INMEDIATO	Reporta al Gerente general.
EDAD	25 a 38 años
SEXO	Indistinto

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

ESTADO CIVIL

Indistinto

OBJETIVO

Administrar al personal de la Empresa gestionando procesos de selección, control, liquidación de los empleados, liderar programas de salud ocupacional, liquidación de nómina, seguridad social, velar por el cumplimiento las funciones y aplicar sanciones disciplinarias.

FUNCIONES

- ❖ Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.
- ❖ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.
- ❖ Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- ❖ Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- ❖ Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (fideicomiso, utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa.
- ❖ Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

Tabla 21 MANUAL ASISTENTE RECURSOS HUMANOS

VIAJES El Corte Inglés	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Asistente de Recursos Humanos
ÁREA:	Administrativa
DEPARTAMENTO	Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO:	Gerente Recursos Humanos
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Estar cursando los últimos años de Administración de recursos Humanos / Psicología Industrial.
FORMACIÓN	Manejo del paquete de Microsoft Office, dominio del Idioma Inglés, cursos de Relaciones Humanas
HABILIDADES	Trabajo en equipo, habilidad para la solución de problemas, tener iniciativa, buena predisposición
EXPERIENCIA	Un año de experiencia
JEFE INMEDIATO	Gerente de Recursos Humanos
EDAD	22 a 30 años
SEXO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Indistinto
OBJETIVO	
Ser el soporte para el gerente de Recursos Humanos, gestionándolo que se procesos de selección, control, liquidación de los empleados, realizar programas de capacitación, liderar programas de salud ocupacional, liquidación de nómina, seguridad social, velar por el cumplimiento las funciones.	

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

FUNCIONES

- ❖ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento de personal.
- ❖ Realizar las inducciones al personal nuevo.
- ❖ Presentar al nuevo empleado con los demás trabajadores de la empresa.
- ❖ Elaborar procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de sus actividades.
- ❖ Dar a conocer la misión, visión, objetivos, políticas, reglamento, es decir dar a conocer toda la filosofía corporativa de la empresa.
- ❖ Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- ❖ Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

Tabla 22 MANUAL CONTADOR

VIAJES

El Corte Inglés

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO:	Contador
ÁREA:	Financiera
DEPARTAMENTO	Financiero
JEFE INMEDIATO:	Gerente Financiero
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Universitaria Contador Autorizado, título en finanzas
FORMACIÓN	Manejo de las Manejo del paquete de Microsoft Office, dominio del idioma Inglés, cursos de Relaciones Humanas
HABILIDADES	Responsabilidad, habilidad numérica ,analítico, buena organización tener iniciativa, capacidad de trabajo bajo presión, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo ,planificar, organizar y coordinar con todo los demás departamentos para que entreguen, documentos relacionado con el área contable, Dominar el paquete de Microsoft office
EXPERIENCIA	Tres años de experiencia
EDAD	28 a 40 años
SEXO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Indistinto
OBJETIVO	

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

FUNCIONES

- ❖ **Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.**
- ❖ **Verificar y depurar cuentas contables.**
- ❖ **Controlar el correcto registro de los asistentes contables.**
- ❖ **Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.**
- ❖ **Revisar órdenes de cheques de oficina, corroborando los cálculos presentados.**
- ❖ **Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores...**
- ❖ **Coordinar la elaboración de presupuesto general y dar seguimiento al mismo.**
- ❖ **Asignar y supervisar las tareas la personal de contabilidad. Participar en reuniones de gerencia financiera, para el análisis de información.**
- ❖ **Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.**
- ❖ **Confeccionar las declaraciones de impuestos.**
- ❖ **Revisar y firmar conciliaciones bancarias.**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

Tabla 23 MANUAL ASISTENTE CONTABLE

VIAJES

El Corte Inglés

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO:	Asistente Contable
ÁREA:	Financiera
DEPARTAMENTO	Financiera
JEFE INMEDIATO:	Contador General
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Bachiller en contabilidad
FORMACIÓN	Manejo de las Manejo del paquete de Microsoft Office, dominio del Idioma inglés.
HABILIDADES	Habilidad numérica, buena organización, tener iniciativa, capacidad de trabajo bajo presión, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, Dominar el paquete de Microsoft office.
EXPERIENCIA	Al menos un año de experiencia
EDAD	19 a 38 años
SEXO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Indistinto
OBJETIVO	
Apoyo contable, administrativo que sea necesario para el buen funcionamiento de la Unidad, en base a la normativa vigente y a los lineamientos de las autoridades superiores.	

FUNCIONES

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

-
- ❖ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
 - ❖ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
 - ❖ Archiva documentos contables para uso y control interno.
 - ❖ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
 - ❖ Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
 - ❖ Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
 - ❖ Emisión de cheques
 - ❖ Participa en la elaboración de inventarios.
 - ❖ Pagos proveedores
 - ❖ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
-

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemala

Tabla 24 MANUAL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS.

VIAJES

El Corte Inglés

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO:	Jefe de marketing
ÁREA:	Comercial
DEPARTAMENTO	Gerente General
JEFE INMEDIATO:	Marketing
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Formación universitaria
FORMACIÓN	Manejo de las Manejo del paquete de Microsoft Office, dominio del Idioma Ingles,
HABILIDADES	Excelente capacidad de coordinación y gestión de proyectos. Capacidad de representar a la compañía y sus valores. Buena organización, tener iniciativa, creatividad, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, liderazgo.
EXPERIENCIA	Tres años de experiencia
EDAD	28 años en adelante.
SEXO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Indistinto
OBJETIVO	

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales objetivos empresariales.

FUNCIONES

- ❖ Preparar y dar seguimiento al Marketing del plan aprobado por la Gerencia General o por las instancias superiores, para mantener en alto los índices de calidad tanto en las ventas como en el servicio.
- ❖ Realizar estrategias de ventas, comunicación incluyendo publicidad y relaciones públicas.
- ❖ Desarrollar el marketing estratégico que es establece la misión, la visión, objetivos proyecciones,
- ❖ Desarrollar el marketing operativo (establece lo que es conocido como “las 4P” que son el producto, el precio, la plaza, la promoción y todo lo que eso implica).
- ❖ Desarrollo de marca esta es una de las tareas más importantes realizadas por un director o jefe de marketing es. Compuesta por elementos visuales, como un logotipo, o veces sonidos, como la música utilizada en un anuncio de televisión o de radio, una marca es la imagen que viene a la mente cuando los clientes piensan en la empresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

5.11.05 Resultados Esperados de los Manuales de Funciones

Tabla 25 Resultados Esperados de los Manuales de Funciones

MEJORAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Se fijaran políticas y funciones para los trabajadores de la empresa,	x		
Permitirá ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.	x		
Se evitara desperdicios de recursos humanos y materiales		x	
Se reducirán los costos como consecuencia del incremento de La eficiencia en general.			
Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos			

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLES”, DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes

Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad Administrativa

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

5.12 Aspectos Organizacionales

El Manual debe estructurarse por Áreas de la organización. Lo anterior, facilita su utilización y flexibiliza su actualización. Se tiene determinada la siguiente estructura organizacional:

5.12.01 Dirección General

- Gerente General
- Departamento Administrativo y Financiero
- Departamento de Marketing
- Departamento de Talento Humano

5.12.02 Ubicación Local

Av. Shiris y Eloy Alfaro (Quito-Centro)

5.13 Aspectos Funcionales

Corresponde a cada uno de los departamentos adoptar, adicionar, modificar o actualizar mediante política interna el Manual de Funciones, requisitos mínimos y competencias laborales de los empleos a su cargo.

Es necesario comunicar a cada colaborador las funciones asignadas, con el fin de que responda por el cumplimiento de las mismas de acuerdo con la ley, el reglamento interno de trabajo y el Manual.

Forma de consultar y actualizar el Manual

Se presenta a continuación la información que debe contener el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales con el fin de facilitar su consulta:

5.14 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”

En la implementación del subsistema de Compensación, se planteara el desarrollo del proceso de remuneración para la empresa:

5.14.01 Propuesta para la determinación de una estructura salarial para la empresa “VIAJES EL CORTE INGLÉS”

A continuación, se plantearan los lineamientos para la implementación de una estructura salarial justa para la empresa y se darán a conocer los pasos necesarios para la elaboración de la misma de acuerdo con las características de la empresa objeto de estudio.

5.14.02 Política Salarial

Es el conjunto de principios que ayudan a la orientación y filosofía de la organización, en lo relativo a la Administración de los sueldos.

Toda política salarial es dinámica y debe ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se puedan dar al interior y exterior de la empresa.

En el planteamiento de una política salarial es necesario tener en cuenta:

- La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada uno.
- Previsión de ajustes salariales determinados por el gobierno, por promociones o méritos del empleado.
- Toda política salarial debe tomar el sistema de recompensas al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los colaboradores, estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

5.14.03 Intencionalidad y alcances de la política salarial

La política salarial pretende lograr la equidad interna, buscando salarios competitivos dentro de la industria en la cual se desarrolla la empresa, siendo coherentes con el análisis y evaluación para cada cargo y enmarcándose dentro de los medios económicos de la empresa y la ley. Sus alcances abarcan al total de los trabajadores de la empresa

5.14.04 Pasos a desarrollar para la estructura salarial

A la hora de definir una estructura salarial es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis de puestos).
- Valorar de manera objetiva los factores que integran el puesto (valuación de puestos).
- Determinar técnicamente la estructura de sueldos y salarios: Se hace con una gráfica de salarios, con sus correspondientes líneas de salarios.
- Se puede realizar una encuesta de sueldos y salarios.
- Se deben clasificar los sueldos y salarios.

5.14.04.01 Análisis y descripción de cargos

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, porque dan lineamientos claros acerca de las funciones específicas de cada puesto de trabajo y permiten a los colaboradores enfocarse de mejor manera al tener un conocimiento adecuado de sus labores. Para “VIAJES EL CORTE INGLÉS” es importante realizar este proceso, teniendo en cuenta el crecimiento experimentado en los últimos años, con el fin de fijar estándares en cuanto a los puestos, que cumple con los requisitos básicos para la realización de este proceso.

5.14.04.02 Descripción de Cargos

Define qué hacen los cargos, cómo lo hacen y para qué lo hagan, se especifican los conocimientos necesarios para llevar a cabo lo que hay que hacer en el puesto con el objeto de alcanzar los resultados finales esperados.

Es una fuente de información básica para toda la planeación de Recursos Humanos, necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la Administración salarial.

Análisis de Cargos

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Para un buen análisis es importante que quien lo realiza se asegure de:

- Analizar el puesto, en función de requerimientos mínimos.
- Que se analice el puesto en función de sus responsabilidades, en el

momento del análisis (ni anteriores, ni futuras).

- Que se analice el puesto como una unidad organizacional de trabajo, evitando la contaminación con las características de quién o quiénes lo ocupan.
- Que todas las especificaciones se verifiquen a través de todos los medios posibles, evitando que el empleado infle o menosprecie sus responsabilidades.

La forma más común de analizar un puesto es a través de una entrevista con quien o quienes ocupan este puesto. Es importante que sea una entrevista dirigida, y en estos casos, resulta muy conveniente contar con una guía o formato que facilite seguir un orden:

Por lo tanto, se sugiere:

- Explicar el propósito de la entrevista. No dar ni más ni menos información de la que se necesita para que se entienda su objeto.
- Tratar de que el entrevistado se encuentre a gusto y evitar interrupciones.
- Iniciar con preguntas directas y concretas.
- Darle tiempo suficiente al entrevistado para que piense las preguntas
- Tomar nota sobre los aspectos relevantes, pero sin dejar de prestar atención al entrevistado.
- Cuando se tengan dudas sobre la información que se da, procurar aclararlas con preguntas directas. No evaluar las respuestas del entrevistado, ni hacerlo sentir que no le cree.
- Terminar agradeciéndole al entrevistado su ayuda. No ofrecer opiniones ni pronósticos sobre el eventual resultado de la valuación. En todo caso, explicar cuál será el siguiente paso.

5.14.04.03 Valuación de puestos

La valoración de puestos se puede definir como un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Esta se debe realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

Se debe constituir un comité de valoración responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender a las reclamaciones que se presenten. Este comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización, en cuanto a las fortalezas, debilidades, políticas y objetivos.

El comité debe estar estructurado por:

- Un representante de la empresa.
- Miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada uno de los departamentos afectados y representantes de los trabajadores.
- Miembros ocasionales representantes de cada uno de los departamentos, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de estos.
- Un secretario.

- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración.

Tabla 26 FACTORES A EVALUAR

FACTORES
Si las personas son competentes en habilidades y conocimientos requeridos para el trabajo.
Si muestra habilidad para aprender y aplicar nuevas técnicas.
Si muestra interés por mantener informes de avances propios de su cargo
Si cumple o excede los requisitos relacionados con el cargo.
Es consciente de lo que su labor representa en el contexto productivo
Utiliza los recursos efectivamente

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

La calificación de los criterios está dada en base a puntuaciones que tienen la siguiente valoración.

Tabla 27 FORMA DE CALIFICACIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Conocimiento del Trabajo	Valor en Puntos
Necesita Mejorar	1
Ocasionalmente necesita ayuda	2
Cumple con los requerimientos exigidos en su	3
Demuestra mucho conocimiento en su puesto	4
Sobresaliente	5

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

5.15 Normativa legal

La política salarial debe enmarcarse en la ley según la constitución nacional

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.

La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.¹

¹Código del trabajo

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

Art. 117.- Remuneración Unificada.- Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de Enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

El Estado, a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES), establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados.

La fijación de sueldos y salarios que realice el Consejo Nacional de Salarios, así como las revisiones de los salarios o sueldo por sectores o ramas de trabajo que propongan las Comisiones Sectoriales, se referirán exclusivamente a los sueldos o salarios de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo del sector privado.

5.15.01 Determinación de una política de incentivos por rendimientos

Para la empresa "VIAJES EL CORTE INGLÉS", es recomendable incluir dentro de las políticas de remuneración, una basada en el rendimiento de los colaboradores que sirva de motivador a los empleados, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas y el rendimiento individual de los mismos.

Los objetivos de esta política serían:

- Incentivar la planificación y las metas de gestión en puntos de venta
- Premiar el buen desempeño del empleado
- Crear bonificaciones ligadas a resultados
- Ser un instrumento para motivar el buen desempeño de los colaboradores

Esta política debe dirigirse a los colaboradores que trabajan en puntos de venta y puede componerse, de una bonificación, bien sea en dinero o en especie que se entregue trimestralmente a los colaboradores que tengan el mejor rendimiento.

5.16 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”

En la implementación del subsistema de desarrollo, se planteara el proceso de capacitación y desarrollo para la empresa:

5.16.01 Capacitación y Desarrollo

El departamento de Talento Humano en la empresa debe preocuparse continuamente por sus colaboradores por lo que es recomendable un esfuerzo constante y planificado para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño en la organización por medio de programas de capacitación y desarrollo.

La capacitación es la preparación de la persona en el cargo, para adaptarla a una nueva función. “El desarrollo es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitara en el futuro”.(MEJIA, 2001)

Para el mejoramiento continuo de los colaboradores se propone:

1. Promociones en los cargos
2. Participación en cursos y seminarios, dictados por especialistas en el medio.
3. Hacer retro alimentación de las capacitaciones, para conocer los resultados y las opiniones de los colaboradores.

Para la realización de estas capacitaciones y de estas retroalimentaciones se debe

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”, DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

elaborar un cronograma durante el año y disponer de tiempo con anticipación para no Retrasar las actividades de la empresa.

5.16.01.01 Atención al Cliente y Responsabilidad

Es el arte de tener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y clientes externos.

Estos criterios serán calificados en base a puntos, los cuales tendrán el siguiente valor y su respectivo significado:

- ✓ Mantiene armonía laboral con su jefe y compañeros.
- ✓ Se esfuerza por brindar buena atención al público.
- ✓ Es puntual y responsable con su trabajo.
- ✓ Muestra confianza y amabilidad al momento de brindar servicios al cliente.
- ✓ Muestra lealtad hacia la institución y honestidad con el cliente.

La forma de evaluación será a través de puntos los cuales se detallan a continuación:

Tabla 28 ATENCIÓN AL CLIENTE FACTORES A EVALUAR

	Valor en Puntos
No satisface	1
Pocas veces	2
A veces	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

5.16.01.02 Solución de Problemas

Capacidad de corregir situaciones que se presentan, cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las mismas.

Criterios a evaluar:

- ✓ Identifica y previene problemas a tiempo
- ✓ Consolida y analiza la información de forma efectiva
- ✓ Desarrolla alternativas de solución
- ✓ Resuelve problemas en etapas tempranas
- ✓ Trabaja muy bien en grupo en situaciones de solución de problemas.

Los valores asignados para la evaluación de estos criterios, se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 29 HABILIDAD PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)

	Valor en Puntos
Carece de capacidad.	1
Ocasionalmente muestra iniciativa.	2
Su capacidad de proceder es aceptable	3
Cumple las expectativas.	4
Sobresaliente.	5

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

5.16.02 Formato de Evaluación de Desempeño Resultados Esperados

Tabla 30 RESULTADOS ESPERADOS
BENEFICIOS

PARA LA EMPRESA	PARA EL EMPLEADO	PARA EL JEFE
Permitirá informar con claridad a los empleados lo que se espera de ellos según los resultados obtenidos por la evaluación de desempeño.	Permitirá se ubiquen a los empleados de acuerdo a sus habilidades y competencias, debido a que la evaluación de desempeño permite actualizar el sistema de evaluación de cargos en la medida que da cuenta de la evolución de funciones y roles a partir de la revisión permanente de objetivos y metas.	Conoce las reglas del juego, es decir, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores
Se Puede identificar a los empleados que necesitan una retroalimentación en determinadas áreas de las actividades que realizan.	Constituye una base para aplicar una estructura flexible de remuneraciones e incentivos. Y permitirá el desarrollo del empleado.	Le permitirá proponer medidas y disposición para mejorar el rendimiento del personal.
Permitirá Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.	Se generará un clima de confianza entre el líder y el empleado en la medida que la definición de expectativas mutuas hace más transparente y abierta la relación laboral.	Se podrá detectar las fortalezas que cada trabajador y Ofrecer oportunidades de Crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización y de los trabajadores.
Establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores	Permite la autoevaluación y autocritica para su autodesarrollo y autocontrol	Identifica y detecta las necesidades de capacitación de su personal.
Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional	Mejorar la adecuación entre la persona y el puesto. Podemos conocer las capacidades individuales, motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada	Propiciar que los colaboradores asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

5.16.03 Modelo de la Evaluación de Desempeño

Tabla 31 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES"			
	JEFE DE TALENTO HUMANO	DIA:	MES:	AÑO:
Datos del evaluador				
Nombre completo:			Cédula:	
Dependencia:			Centro Costo:	
Cargo:				
Periodo de Evaluación				
Ordinaria:			Extraordinaria:	
Desde:		Hasta:		
Los factores a evaluar, van orientados, no sólo hacia la evaluación del desempeño laboral, sino que pretenden evaluar simultáneamente las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del empleo.				
1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del proceso que lidera:				
2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el desarrollo de las actividades propias de su empleo:			Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad	
3. Competencias relacionadas con el desempeño del empleo				
LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales.				
Observaciones:				

PLANEACIÓN: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo.
Observaciones:
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables y verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al empleo.
Observaciones:
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos.
Observaciones:
RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución.
Observaciones:
APERTURA AL CAMBIO: Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas.
Observaciones:
ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO: Preocupación por actuar de acuerdo a estándares de profesionales, darle un toque profesional a todo lo que se hace.
Observaciones:

4. Aspectos positivos del evaluado:	
5. Aspectos por mejorar:	
6. Observaciones generales:	
Firmas	
Evaluado:	_____
Evaluador:	_____

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

5.17 CAPACITACIÓN.

Para elevar el desempeño de los empleados, es necesario que se lleve a cabo la capacitación del recurso humano y tiene como objetivo, proporcionar los conocimientos, las habilidades y la disciplina que son requeridas para el eficiente desarrollo de las labores.

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar a los empleados constantemente, logrando los siguientes beneficios:

a) Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

- b) Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- c) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos trazados por la empresa.
- d) Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

5.17.01 POLITICAS DE CAPACITACIÓN:

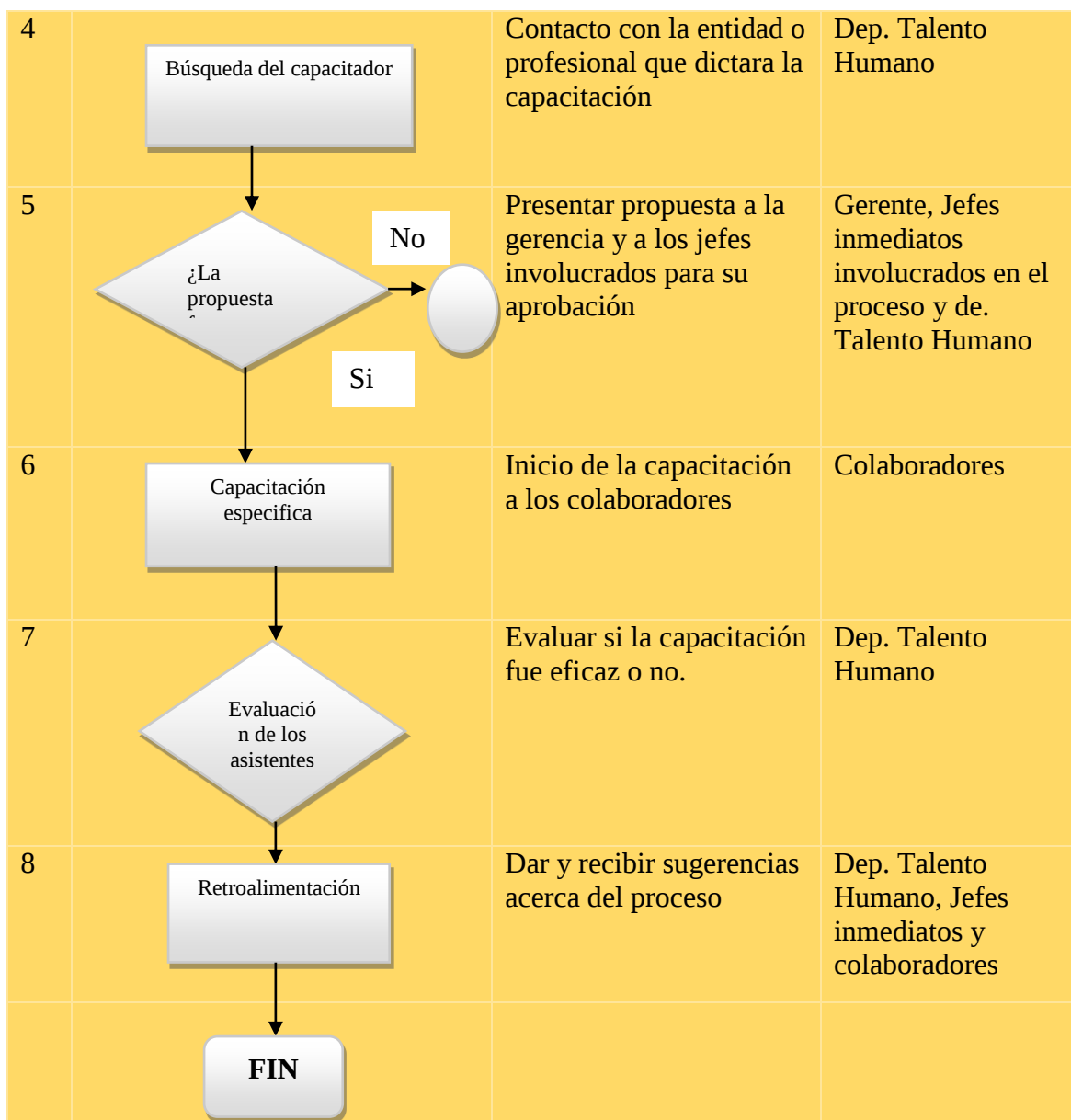
- Las capacitaciones de Seguridad Industrial se la realizara una vez al año.
- La capacitación de inducción se realizara un día después cuando el nuevo colaborador ingresa a formar parte de nuestra empresa.
- Se organizara una capacitación de Motivación y Liderazgo dos veces al año.

Se realizara una capacitación de sus funciones que va a desempeñar.

5.17.02 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Figura 10 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION

No	ACTIVIDAD	DETALLE	PARTICIPANTES
1	INICIO		
2	Identificación de necesidades	Hacer llegar al área de Recursos Humanos, Las sugerencias sobre las posibles necesidades de capacitación de los colaboradores a su cargo, detectadas en la evaluación de desempeño.	Jefes inmediatos en toda la empresa y departamento de Talento humano
3	Diseño de cronograma de capacitación	Reunión con jefes inmediatos para diseño del cronograma, este debe contener información del personal a cual va dirigido.	Jefes inmediatos involucrados en proceso y departamento de Talento Humano



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

5.18 IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS PARA LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”

En la implementación del subsistema de Mantenimiento, se planteara el desarrollo del proceso de Salud Ocupacional para la empresa:

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLES”, DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

5.18.01 Salud Ocupacional

Salud Ocupacional es el conjunto de actividades y programas de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva del personal con el fin de prevenir futuras enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Respecto a este tema, la empresa es responsable por la salud de sus colaboradores, donde de acuerdo al código de trabajo y a la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos establece:

Art. 42.- Obligaciones del empleador Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.²

Además como prevención de riesgos y salud ocupacional de la empresa con el fin de, que nuestros trabajadores se sientan seguros y a su vez protegidos al desempeñar sus labores se establecerá, ciertas normas:

- Elaborar e implementar el programa de Salud Ocupacional para la empresa.
- Tener vigente el reglamento de higiene y seguridad industrial
- Constituir y garantizar el funcionamiento del comité paritario de salud.

²Código del trabajo

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

- Notificar a la entidad administradora de riesgos profesionales los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales diagnosticadas e informarle de las novedades laborales de sus trabajadores

CAPÍTULO VI

6.01 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01.01 Recursos

Los recursos son todos aquellos elementos que se requiere para que la empresa pueda lograr sus objetivos, el cual se dividen en:

- Recursos Administrativos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales
- Recursos Tecnológicos

6.01.01.01 Recursos Administrativos

Con respecto a los recursos administrativos se requirió de lo siguiente:

- ✓ Estudios
- ✓ Investigaciones
- ✓ Autorizaciones
- ✓ Levantamientos de información
- ✓ Recopilación de información
- ✓ Entrevistas
- ✓ Encuestas

- ✓ Generación de propuesta
- ✓ Aprobaciones

6.01.01.02 Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son un factor primordial en el desarrollo de la empresa, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser.

- Obreros
- Oficinistas
- Supervisores
- Técnicos
- Ejecutivos
- Directores
- Tutor
- Investigador
- Lector

6.01.01.03 Recursos Financieros

Los recursos financieros son los de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades y se dividen en recursos propios y ajenos.

6.01.01.03.01 Recursos financieros propios son:

- Dinero en efectivo.
- Aportaciones de los socios (acciones).
- Utilidad.

6.01.01.03.02 Recursos financieros ajenos son:

- Prestamos de acreedores y proveedores.
- Créditos bancarios.

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de la misma.

6.01.01.04 Recursos Materiales

Bienes tangibles, propiedad de la empresa como pueden ser:

- Las instalaciones: edificio,
- Equipos: de oficina, muebles y enseres, vehículos.
- Materias prima o los productos.

En definitiva son los medios físicos que contribuyen con el desarrollo correcto de la empresa.

6.01.01.05 Recursos Tecnológicos

Herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

- Sistemas de ventas, de finanzas y administrativos.
- Formulas.
- Adquisición de tecnología.

- Desarrollo de tecnología Propia.
- Capacitación y desarrollo del personal.

Medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos también pueden ser tangibles como una computadora, una impresora u otro equipo, o intangibles como un sistema o aplicación virtual.

6.02 Presupuesto

El presupuesto es el plan financiero estimado para un proyecto, para el cual se requiere administrar fondos. Este documento debe incluir los gastos en los que se prevé incurrir en un período de tiempo determinado, como también el ingreso que se generará durante el transcurso del proyecto.

Según las normas estipuladas de la empresa, el presupuesto puede consistir en una declaración de una sola hoja en la que consten los gastos estimados. También podría reflejarse en una hoja de cálculo completa que incluya los ingresos y las donaciones proyectadas, así como una descripción detallada que explique los diversos rubros de gastos e ingresos. (*Policy, 2010*)

6.02.01 Presupuesto para Implementación del departamento de Recursos Humanos

Tabla 32 PRESUPUESTO GENERAL

MUEBLES Y ENSERES					
ITEM	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Contar Central	ML	1	520,00	520,00
2	Escritorio Oficina	Unid	1	210,00	210,00
3	sillas oficina	Unidad	4	15,90	63,60
4	Archivador Aéreo	Unidad	3	150,00	450,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES					\$1243,60
EQUIPOS DE COMPUTO					
ITEM	Presentación embalaje	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Computadores de escritorio	unid	2	500,00	1000,00
2	Impresora y Copadora	unid	1	350,00	350,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO					\$1350,00
SUMINISTROS DE OFICINA					
ITEM	Presentación embalaje	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Caja de 10 unidades	Resma (500 hojas)	10	3,50	35,00
2	Caja de bolígrafos	Caja de 25 unidades	3	5,00	15,00
3	Cuadernos	Unidad	10	1,50	15,00

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

4	Grapas	Caja de 10.000 unidades	10	0,80	8,00
5	Teléfono Inalámbrico	Línea claro	2	39,00	78,00
6	Perforadoras	Caja de 2	2	9,25	18,50
7	Clips	Caja de 1000 unidades	20	0,50	10,00
8	Carpetas / folder	Unidad	50	1,10	55,00
TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA					\$234,50
TOTAL ACTIVOS					\$2828,10

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

De acuerdo al presupuesto realizado se indica el total para realizar la implementación del departamento de Talento Humano es de 2828,10 dólares americanos, cantidad que la empresa está dispuesta a invertir, buscar un mejor desarrollo para la empresa y velar por el bienestar de los empleados.

6.02.02 Presupuesto de Nomina

Tabla 33 PRESUPUESTO DE NOMINA

NOMINA PARA 1 AÑO							R.M
Personal	Sueld	Al	D. 13ro	D. 14to	Vacacione	Fdo.	
Jefe de Recursos Humano	\$800	\$ 6000	\$ 500	\$ 340	\$ 250	—	\$ 7090.00

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

Asistente de Recursos Humano	\$500	\$ 4249.68	\$ 354.14	\$ 340	\$177.07	—	\$ 5120.89
-------------------------------------	-------	------------	-----------	--------	----------	---	------------

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

6.03 Cronograma

Tabla 34 CRONOGRAMA

Actividades	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero/Febrero	Marzo	Mayo
1 Aprobación del Tema	X					
2 Identificar el Problema	X					
3 Desarrollo del marco teórico		X				
4 Metodología de Estudio		X	X			
5 Procesamiento y análisis				X		
6 Propuesta				X		
7 Aspectos Administrativos					X	
8 Implementación del departamento de talento humano a la empresa						x

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guatemal

Análisis:

Según el cronograma se establece que se ha cumplido con los meses específicos, al desarrollar todo el proyecto, además que se establece la implementación del Departamento de Talento Humano en un periodo de seis meses dentro de la organización tal como nos indica el cronograma.

Da resultados que poniendo en práctica nos ayuda a mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de mejoramiento continuo.

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

A pesar de los progresos de la empresa “Viajes el Corte Inglés”, se hace necesaria la creación del departamento de Talento Humano, refiriéndonos a este contexto, la problemática central se presenta por la aplicación de procesos empíricos que carecen de un fundamento administrativo respecto a los cuales se concluye lo siguiente:

Se percibe la ausencia del Área de Talento Humano, lo que genera desgaste en los demás departamentos y puntos de venta, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

Se dejan de lado procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, motivación, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo

ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decaiga y esto hace que desmejore la imagen frente al cliente.

Aunque se resalta el compromiso que “VIAJES EL CORTE INGLÉS”, tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada.

La inexistencia de un Manual de Funciones o documento donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo ha sido perjudicial para la empresa por que no se cuenta con una guía para el reclutamiento, selección e inducción de personal.

Por último cabe concluir que “VIAJES EL CORTE INGLÉS” requiere la creación del departamento de Talento Humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

7.2 RECOMENDACIONES

Se sugiere a la empresa “VIAJES EL CORTE INGLÉS”, la implementación del área de Recursos Humanos que cumpla con los requisitos planteados en este documento, tanto de estructura como de contenido, empezando por la elección del Jefe de Talento Humano, cargo para el que es necesario contratar una persona idónea con competencias gerenciales, técnicas, con grandes actitudes que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización.

De igual manera, se recomienda la implantación del procedimiento de reclutamiento y selección del cual se indican las normas generales para el desarrollo adecuado del mismo y se elabora un formato de requisición de personal, el cual debe ser utilizado para un mayor control del respectivo proceso.

En cuanto a la descripción de cargos y manual de funciones, se debe tomar en cuenta el Manual de Funciones realizado y que acorde a las necesidades de la empresa, siendo una guía en los procesos de selección de personal indicando el perfil adecuado a la hora de realizar la contratación y al nuevo colaborador, para que identifique el funcionamiento de su cargo dentro de la empresa y el propósito en la misión de la organización.

Del mismo modo se sugiere un formato de evaluación de desempeño, que sirve entre otros de instrumento para detectar necesidades o debilidades en la capacitación y se recomienda aplicarlo cada trimestre a los colaboradores para encontrar y corregir

posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones y poder brindarles la capacitación que se requiera.

En el tema de capacitación, se propone seguir el cronograma que se indica en este trabajo, para que una vez se detecten las necesidades existentes, se contacten las entidades que pueden dar la respectiva capacitación en el tema.

Finalmente se recomienda, que de acuerdo a la nueva herramienta internacional ISO 10667: Procedimientos y Métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales (***“Assessment servicedelivery – Procedures and methodstoassesspeople in work and organizational”***) tiene como misión proporcionar una guía clara y concisa para unas buenas prácticas en evaluación de personas en contextos laborales, y lo hace desde una perspectiva basada en evidencias, medible y aplicable a nivel mundial, para estandarizar la evaluación de profesionales y llevarla a cabo mediante los instrumentos idóneos.

Con ello, se busca erradicar el intrusismo y la mala práctica en la evaluación de personas, grupos u organizaciones.

Se estructura en dos partes:

- Una primera referente a los requisitos para el cliente
- Y la segunda, a los requisitos para los proveedores del servicio de evaluación.

La norma describe las competencias, obligaciones y responsabilidades de los clientes y de los proveedores, antes, durante y después del proceso de

evaluación, y proporciona directrices para todas las partes implicadas en el proceso evaluador y cubre todo el ciclo de la vida laboral, a escala individual, grupal y organizacional: desde la selección hasta el desarrollo profesional, pasando por la formación, el clima laboral.

CAPÍTULO VIII

Web grafía

Ángel, H. S. (20 de 02 de 2011). *CEPAL*. Recuperado el 24 de 12 de 2014, de
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/36199/GEP_Regla_02_HSA.pdf

Dillon, L. B. (17 de 09 de 2004). *sswm*. Recuperado el 27 de 12 de 2014, de
<http://www.sswm.info/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8>

GALINDO. (2006.). *MANUAL DE FUNCIONES*. En GALINDO.C, *MANUAL DE FUNCIONES* (pág. 113). Manual de funciones.

Hernández, M. A. (22 de 8 de 2011). *uam.es*. Recuperado el 7 de 01 de 2015, de
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf

Insuasti, P. (28 de 07 de 2011). *actrav*. Recuperado el 04 de 02 de 2015, de
<http://actrav.itcilo.org/library/spanish/manuales09/cooperacion-sindical/m4-analisis-de-objetivos.pdf>

LEON, C. (25 de 08 de 2010). *EUMED*. Recuperado el 26 de 02 de 2015, de

http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/232/analisis_alternativas.html

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “VIAJES EL CORTE INGLÉS”, DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

Mancheno, J. S. (2010). MARCO LÓGICO. En J. S. Mancheno, *ENFOQUE EN PROYECTOS (I+ D+ i)* (pág. 138).

Oyarce, H. (25 de 08 de 2012). *INDETEC*. Recuperado el 19 de 03 de 2015, de <http://www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012/materiales/HectorOyarcePRESS3.pdf>

p.163), W. (. (s.f.). Wayne.M (2005 p.163).

p.163), W. (. (s.f.). Wayne.M (2005 p.163). Obtenido de Wayne.M (2005 p.163):
Wayne.M (2005 p.163)

Policy, P. (22 de 5 de 2010). *foundationcenter*. Recuperado el 20 de 03 de 2015, de http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budgt/pbb_span.html

Post. (22 de 07 de 2013). *aiteco*. Recuperado el 23 de 03 de 2015, de <http://www.aiteco.com/diagrama-de-matriz/>

REIS. (2007). EVALUACION DE DESEMPEÑO. En REIS, *EVALUACION DE DESEMPEÑO* (pág. Pag.12).

Wayne.M. (2005). PROCESO DE SELECCION. En WAYNE.M, *PROCESO DE SELECCION DEL PERSONAL* (pág. 163). PAG.163.

ANEXOS

ANEXO N °01 TABULACION DE ENCUESTAS DE INVESTIGACION Resultados obtenidos de la encuesta aplicada para la Implementación del Departamento de Talento Humano en “Viajes El Corte Ingles”

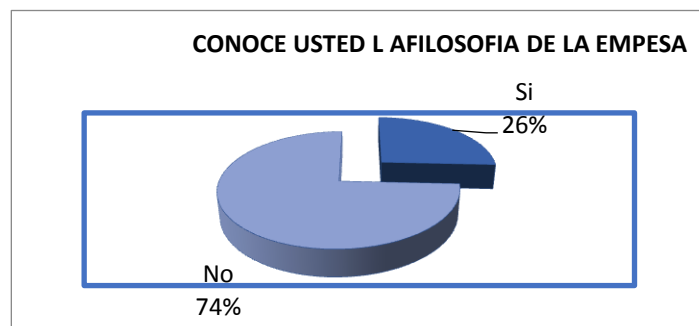
1. Tabulación de la pregunta Nro.1

1.- CONOCE USTED LA FLOSOFIA DE LA EMPRESA?

TABULACION PREGUNTA #1

ITEMS	RESLTADOS
Si	9
No	26
TOTAL	35

ENCUESTA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal

ANALISIS: con los resultados obtenidos sobre la filosofía de la empresa solo el 26 % conoce el 74% desconoce total mente, se debería utilizar estrategias para ser parte de la familia “Corte Ingles”.

2. Tabulación de la pregunta Nro.2

2.- ¿RECIBIÓ USTED UN MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A SU CARGO?

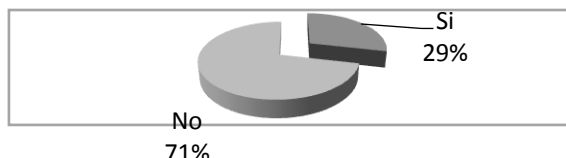
TABULACION PREGUNTA # 2

ITEMS	RESULTADOS
Si	10
No	25
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

ENCUESTA

¿RECIBIÓ USTED UN MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A SU CARGO?



ANÁLISIS: El 29 % al inicio de las labores si recibió las respectivas funciones a realizar, pero el 71% no es por eso que se sobre recargaran de tareas a desempeñar.

3. Tabulación de la pregunta Nro.3

3.- CONOCE UD. SOBRE EL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA.

TABULACION PREGUNTA # 3

ITEMS	RESULTADOS
Si	12
No	23
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

13 ENCUESTA

CONOCE UD. SOBRE EL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA.



ANÁLISIS: El 66% de empleados afirman que no conocen sobre el reglamento interno de la empresa y el porcentaje del 34% conoce lo que sería solo la parte administrativa.

4. Tabulación de la pregunta Nro.4

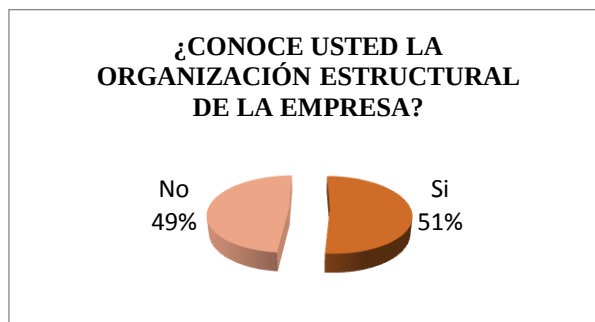
4.- ¿CONOCE USTED LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA?

TABULACION PREGUNTA # 4

ENCUESTA

ITEMS	RESULTADOS
Si	18
No	17
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal



ANÁLISIS: El 49% no conocen la organización estructural de la empresa el 51% lo que sería la parte de los departamentos conocen como está estructurada ya que son los jefes inmediatos y los informadores.

5. Tabulación de la pregunta Nro.5

5.- ESTÁ SATISFECHO CON EL CLIMA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

TABULACION PREGUNTA # 5

ENCUESTA

ITEMS	RESULTADOS
Si	33
No	2
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal



ANÁLISIS: el 94 % de los empleados están satisfechos con el clima organizacional de la empresa, los que están contratados de acorde a cada perfil y funciones a desempeñar y 6 % que está contratado de manera incorrecta por no cumplir perfiles tienen rotación de personal.

IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

6. Tabulación de la pregunta Nro.6

6.- ¿EL MOMENTO DE INGRESO A LA EMPRESA USTED RECIBIÓ UN MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A SU CARGO?

TABULACION PREGUNTA # 6

EVALUACION

ITEMS	RESULTADOS
Si	18
No	17
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

¿EL MOMENTO DE INGRESO A LA EMPRESA USTED RECIBIÓ UN MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A SU CARGO?



ANÁLISIS: el personal que fue reclutado desde la sede de Chile es personal altamente calificado el 51% y el 49% no recibieron las funciones a realizar.

7. Tabulación de la pregunta Nro.7

7.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL MAL CLIMA LABORAL PROVOCA LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA? ¿PORQUE?

TABULACION PREGUNTA # 7

EVALUACION

ITEMS	RESULTADOS
Si	34
No	1
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala

CONSIDERA USTED QUE EL MAL CLIMA LABORAL PROVOCA LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA? ¿PORQUE?



Análisis: El 97% de empleados consideran que si se ocasiona un mal clima laboral dentro de la organización por que no se puede trabajar en grupo y el 3% dice que no afecta porque se limitan a cumplir cada una de sus funciones.

8. Tabulación de la pregunta Nro.8

8.- EXISTE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.

TABULACION PREGUNTA # 8

EVALUACION

ITEMS	RESULTADOS
Si	7
No	28
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala



ANÁLISIS: El 80% fue contratado sin ningún perfil acorde al cargo solicitado y el 20 % fue contratado correctamente.

9. Tabulación de la pregunta Nro.9

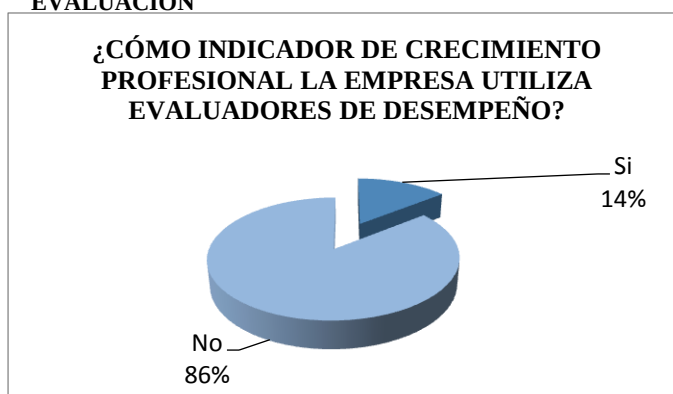
9.- ¿CÓMO INDICADOR DE CRECIMIENTO PROFESIONAL LA EMPRESA UTILIZA EVALUADORES DE DESEMPEÑO?

TABULACION PREGUNTA # 9

EVALUACION

ITEMS	RESULTADOS
Si	5
No	30
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemala



ANÁLISIS: la empresa por que no tiene conocimiento a ciencia cierta de contratar personal de acuerdo a su experiencia contrato con una deficiencia del 86% erróneo y con el 14 % correcto.

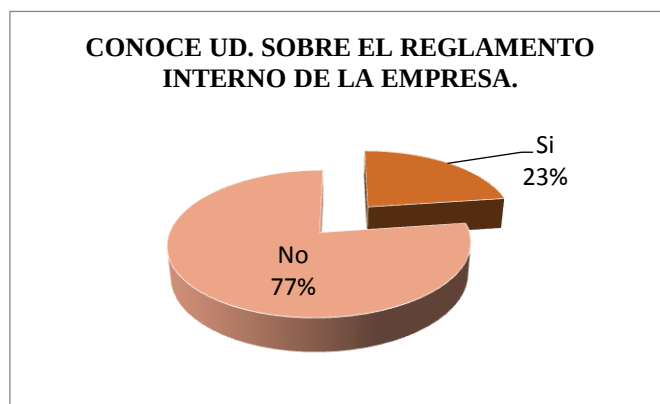
IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA "VIAJES EL CORTE INGLES", DEL DISTRITO CENTRO METROPOLITANO DE QUITO. 2015 - 2015

10. Tabulación de la pregunta Nro.10

10.- CONOCE UD. SOBRE EL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA. TABULACION PREGUNTA # 10 EVALUACION

ITEMS	RESULTADOS
Si	8
No	27
TOTAL	35

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mayra Guatemal



ANÁLISIS: El 77% de empleados desconoce del reglamento interno de la empresa, es por eso que el momento de cometer alguna falla son sancionados sin antes una prohibición y el 23 % la parte administrativa que fueron los autores del reglamento cumplen a cabalidad lo estipulado.

GLOSARIO

- **ACTIVIDADES DE UN PROCESO:** aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio.
- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.
- **ADMINISTRAR:** realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **ANÁLISIS DE PUESTO:** estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.
- **ANÁLISIS OCUPACIONAL:** proceso que comprende la identificación de las actividades de una ocupación y de los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para desempeñarla satisfactoriamente.
- **ANÁLISIS:** acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible; reconocer la naturaleza de las partes y las relaciones entre estas, y obtener las conclusiones objetivas del todo.

- **APROBAR:** aceptar como satisfactorio o ejercer autoridad final sobre el compromiso de recursos; es asentir con una opinión o doctrina, declarar hábil a una persona o pasar bien un examen.
- **ASESORAR:** recomendar un curso de acción u ofrecer una opinión con base en conocimiento especializado.
- **ASIGNACIÓN:** acto formal mediante el cual se ubica un nuevo puesto en el cargo y clase correspondientes.
- **AUTORIZAR:** dar autoridad, poder o facultad a una persona para permitir, aprobar, justificar o sancionar determinados actos.

CAPACITAR: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

- **CARGO:** conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.
- **CARRERA ADMINISTRATIVA:** sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, mediante el cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento de méritos.
- **CLASE:** comprende un cargo o conjunto de cargos que generan un valor agregado similar a los procesos de trabajo lo suficientemente similares en cuanto a experticia,

deberes, responsabilidades, autoridad y complejidad, como para ubicarlos en un mismo estrato. Además, se exigen los mismos requisitos de preparación académica, conocimientos y otras características.

- **CLASIFICACIÓN DE PUESTOS:** técnica que se aplica al análisis de la naturaleza de los puestos para agruparlos en cargos, clases y estratos ocupacionales, y que entre otros objetivos persigue una correcta ubicación de los funcionarios administrativos dentro de la organización administrativa, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración.
- **COLABORAR:** ayudar oportunamente a los compañeros de trabajo y dedicar ratos libres a cooperar con ellos.
- **CONOCIMIENTO:** acción de conocer. Conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.
- **CONTROL:** acto de registrar la medición de los resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinados. Puede ser ejercido antes, durante o después de la ejecución de las actividades. Tipos de control: control de calidad, control de cantidad, control de costos y control del tiempo.
- **CONTROLAR:** mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad, que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar

tanto el cumplimiento de la normativa que las rige como el de las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

- **COORDINACIÓN:** proceso de analizar las diversas actividades y combinarlas en tal forma que cada una se efectúe en un momento determinado en relación con las otras, en procura de alcanzar los objetivos con el mayor grado de eficiencia y eficacia posible.
- **COORDINAR:** acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente, para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **DELEGACIÓN:** acto bilateral que permite conferir a un colaborador el encargo de realizar un trabajo, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final de los resultados.
- **DESTREZA:** pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora.
- **DIRIGIR:** acto de conducir y motivar a grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **EFICACIA:** indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.
- **EFICIENCIA:** indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados.

- **EJECUCIÓN:** función concerniente a la realización de acciones con fundamento en las políticas y dentro de los límites establecidos por la administración para el logro de los objetivos preestablecidos.
- **EJECUTAR:** puesta en marcha de los planes y programas de trabajo.
- **ESCALA DE SALARIOS:** clases de puestos, con sus categorías y montos salariales correspondientes.
- **ESPECIALIZACIÓN:** modo de formación destinado a trabajadores calificados que requieren conocimientos completos y profundos de una técnica específica o de un campo de actividad determinado.
- **ESTRATEGIA:** proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca objetivos, metas, fines, políticas y la programación de acciones de un todo organizativo o individual.
- **ESTRATO OCUPACIONAL:** conjunto de clases de similar naturaleza respecto de su ámbito de acción en la estructura organizativa y ocupacional.
- **EVALUAR:** comparar y enjuiciar los resultados alcanzados respecto de los esperados en un momento y espacio dados. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir las medidas correctivas y oportunas.
- **EXIGENCIA DEL PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DEL CARGO:** tipo y calidad de pensamiento, que se fundamenta en los conocimientos y habilidades del

titular del cargo, para identificar, analizar y solucionar los problemas propios de su gestión.

- **EXPERIENCIA EN LABORES RELACIONADAS CON EL PUESTO:** aquella experiencia que se relaciona directamente con las tareas de un puesto determinado.
- **EXPERIENCIA:** conocimiento que se adquiere con la práctica y el desempeño de una actividad en un período de tiempo. Este concepto alude a la experiencia necesaria adquirida al familiarizarse con los problemas de trabajo y situaciones que se presentan en la actividad laboral respectiva.
- **GRUPO DE TRABAJO DE JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS:** lo integran representantes de los diferentes procesos de la UCR, quienes, convocados en consulta por el responsable dentro de la Oficina de Recursos Humanos, emiten en conjunto un criterio no vinculante sobre la jerarquización interna de los puestos.
- **HABILIDAD:** talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.
- **INDICADOR ESTRATÉGICO:** parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. También es útil para coadyuvar a la toma de decisiones, así como para corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- **INVESTIGAR:** estudio a fondo de una determinada materia, por medio de la realización de indagaciones para descubrir algo que se desconoce.

- **JEFATURA:** parte de la estructura lógica de la organización que integra bajo una autoridad formal ciertos elementos, sujetos y responsabilidad.
- **MANTENIMIENTO:** acción preventiva y correctiva de conservar en perfecto estado maquinaria y equipo, herramientas e instalaciones, en cada dependencia universitaria.
- **MOTIVACIÓN:** impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.
- **NEGOCIACIÓN:** proceso interactivo mediante el cual dos o más actores, en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.
- **NIVEL DE CLASES:** diferencia existente entre los puestos comprendidos.
- **NORMA ADMINISTRATIVA:** regla de conducta, obligatoria en su cumplimiento, emitida por quien legalmente tiene facultades para ello, que rige y determina el comportamiento de los servidores públicos y de los particulares frente a la administración pública.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO:** expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. Su característica principal es que debe poder cuantificarse, para expresarlo en metas.
- **OBJETIVO GENERAL:** descripción objetiva y concisa de un propósito que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando.

- **ORGANIZAR:** estructuración y disposición conveniente y racional de los medios físicos, económicos y humanos disponibles para realizar una labor.
- **ORIENTAR:** informar o aconsejar a alguien sobre la forma más acertada de resolver algún asunto o lograr un objetivo determinado.
- **PARTICIPACIÓN:** intervención o implicación física, mental y emocional de una persona, para contribuir responsablemente en la resolución de algún asunto o en el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de alguna actividad.
- **PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA:** proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados.
- **PLANIFICACIÓN:** proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.
- **POLIFUNCIONALIDAD:** habilidad desarrollada por los integrantes de un área de trabajo para ejecutar partes o la totalidad de un proceso o proyecto, mediante la implementación de una estrategia de integración de actividades con similar grado de dificultad y responsabilidad.
- **POLÍTICAS:** conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su esencia es la discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones.

- **PRESUPUESTO:** plan de ingresos y egresos de corto plazo, conformado por programas, proyectos y actividades por realizar en una organización.
- **PROBLEMA:** situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados normales en un momento histórico determinado y en un lugar dado.
- **PROCEDIMIENTO:** sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.
- **PROCESO:** conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de un producto. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo, sobre un horizonte de tiempo y lugar que posee un inicio y un fin, así como entradas y salidas claras, que se puede llamar estructura de acción.
- **PROCESO ADMINISTRATIVO:** conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración. Involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin, a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- **PROGRAMA:** conjunto de actividades encaminadas a alcanzar determinados objetivos en tiempos cortos y espacios dados.
- **PROGRAMAR:** diseñar el contenido de un programa que contiene una serie de actividades consecutivas en un corto plazo.

- **PROYECTO:** conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades por realizar, con determinados recursos, en un tiempo y espacio dados.
- **PUESTO:** conjunto de deberes y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo.
- **REASIGNACIÓN:** cambio que se opera en la clasificación de un puesto con motivo de la variación sustancial y permanente de sus deberes y responsabilidades.
- **RECLASIFICACIÓN:** acto formal de rectificar la asignación de un puesto por considerarse improcedente la clasificación establecida.
- **RECURSOS:** medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
- **RELACIONES DE TRABAJO:** relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **REPRESENTAR:** sustituir a una persona o a una entidad en una actividad, y mantener los criterios o directrices de esta.
- **REQUISITOS LEGALES:** documentos que deben poseer y presentar los candidatos para ocupar un puesto, cuyo desempeño sería ilegal sin ellos. Ejemplos: certificaciones, licencias especiales y títulos.
- **REQUISITOS ACADÉMICOS Y TÉCNICOS:** estudios académicos y técnicos que una persona debe poseer para desempeñar un puesto.

- **RESPONSABILIDAD:** condición de responder, ante la administración y los administrados, por las acciones y decisiones, y por sus consecuencias e impacto, que resulten del desempeño de un cargo.
- **REVISIÓN INTEGRAL DE UN PROCESO:** estudio por medio del cual se establece toda la información relacionada con las operaciones, los encargados de realizarlas, y la clasificación de todos los puestos involucrados en el proceso analizado.
- **SERVICIO:** equivalente no material de un bien. Es intangible, porque no se puede ver, tocar, sentir ni oler. Está directamente relacionado con la atención de la necesidad del usuario.
- **SUPERIOR JERÁRQUICO:** quien asume la responsabilidad de dirigir a otras personas en el desarrollo de uno o varios procesos de trabajo.
- **SUPERVISIÓN:** acción de apoyar y controlar el cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas a un grupo de trabajadores.
- **TRABAJOS CALIFICADOS:** aquellos trabajos cuya ejecución exige pericia en procedimientos o sistemas. Pueden también demandar destreza en el uso de equipo especializado y complejo.
- **TRABAJOS NO CALIFICADOS:** aquellos trabajos en los que se ejecutan actividades con base en instrucciones y rutinas simples, que normalmente son de carácter manual y requieren de una inducción básica.

- **TRABAJOS SEMICALIFICADOS:** aquellos trabajos rutinarios y estandarizados que pueden implicar el uso de equipos y herramientas sencillas o de fácil manejo.