

### DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JORGE LUIS GUEVARA SUÁREZ**, con CC. **100309196-2**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DEL MANUAL DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ECAUTE C. LTDA”**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2019



**JORGE LUIS GUEVARA SUÁREZ**  
CC. 100309196-2





**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- QUITO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO  
ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO DEL MANUAL DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ECAUTE C. LTDA.”**

**AUTOR: JORGE LUIS GUEVARA SUAREZ**

**DIRECTORA: MTR. JANETH BREYTON GARCÉS**

**QUITO, 2019**

# DEDICATORIA

El presente trabajo de disertación está dedicado a todas las personas importantes de mi vida que contribuyeron a la satisfactoria de finalización de esta maravillosa etapa de vida.

Agradezco profundamente a mi familia por todo el apoyo y guía entregada durante mi trayectoria universitaria.

Agradezco a mi Directora Janeth Breyton Garcés por todo el apoyo y tiempo entregado al proyecto, mismos que permitieron que este fuera posible y a ECAUTE Auto y Moto Escuela por la apertura para realizar el proyecto.

# Tabla de Contenido

DEDICATORIA .....	II
Tabla de Contenido .....	III
Índice de Ilustraciones .....	V
Índice de Figuras .....	V
Índice de Tablas .....	V
Índice de Anexos .....	VI
Resumen Ejecutivo .....	1
<b>1.Capítulo 1 Marco Introductorio .....</b>	<b>2</b>
1.1. Presentación de la organización .....	2
1.2. Contexto .....	2
1.3. Planificación .....	3
1.4. Justificación .....	4
1.5. Antecedentes .....	6
1.6. Objetivo general .....	7
1.7. Objetivos específicos .....	7
<b>2.Capítulo 2 Marco Teórico .....</b>	<b>8</b>
2.1. Procesos .....	8
2.1.1. Definición de procesos .....	8
2.1.2. Procesos y Procedimientos .....	9
2.2. Gestión de Recursos Humanos .....	10
2.3. Subsistemas de Recursos Humanos .....	12
<b>3.Capítulo 3 Marco Metodológico .....</b>	<b>38</b>
3.1. Tipo de investigación .....	38
3.2. Diseño de la investigación .....	38
3.3. Alcance .....	38
3.4. Población o muestra .....	39

3.5.	Recolección y procesamiento de datos .....	39
3.6.	Instrumentos .....	39
3.6.1.	Guía de Entrevista .....	40
3.6.2.	Guía de observación .....	40
3.6.3.	Ficha de análisis documental .....	41
3.7.	Selección de los subsistemas críticos .....	42
3.8.	Diseño organizacional .....	43
3.9.	Reclutamiento y Selección .....	45
3.10.	Evaluación de desempeño .....	46
3.10.1.	Seleccionar actividades a evaluar .....	46
4.	Capítulo 4 Propuesta .....	48
4.1.	Objetivo .....	48
4.2.	Actividades .....	48
4.3.	Indicadores .....	49
4.4.	Medios o insumos .....	49
4.5.	Matriz de marco lógico .....	50
4.6.	Destinatarios .....	51
5.	Conclusiones y Recomendaciones .....	52
5.1.	Conclusiones .....	52
5.2.	Recomendaciones .....	53
6.	Bibliografía .....	54
7.	Anexos .....	1
	<b>Manual de Gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>1</b>
	<b>Objetivos del Manual .....</b>	<b>2</b>
	<b>Subsistema: Diseño Organizacional .....</b>	<b>4</b>
	<b>Subsistema: Reclutamiento y Selección .....</b>	<b>11</b>
	<b>Proceso: Inducción .....</b>	<b>18</b>
	<b>Proceso: Contratación .....</b>	<b>23</b>
	<b>Subsistema: Evaluación de Desempeño .....</b>	<b>29</b>

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> Estructura Organizacional ECAUTE.....	4
<b>Ilustración 2</b> Partes del Proceso Partes del proceso .....	9
<b>Ilustración 3</b> Tipos de Entrevista .....	20
<b>Ilustración 4</b> Las cuatro etapas del proceso de capacitación.....	34

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo .....	17
<b>Figura 2</b> Pasos para la Selección de personal .....	19
<b>Figura 3</b> Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación .....	30

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Etapas de la Gestión de Recursos Humanos .....	11
<b>Tabla 2</b> Ventajas del Reclutamiento Interno.....	15
<b>Tabla 3</b> Desventajas del Reclutamiento Interno .....	16
<b>Tabla 4</b> Acciones a llevar a cabo en el proceso de Onboarding .....	25
<b>Tabla 5</b> Aspectos para considerar para la realización de una capacitación.....	35
<b>Tabla 6</b> Modelo de Kirkpatrick.....	37
<b>Tabla 7</b> Cuadro de análisis de entrevistas .....	40
<b>Tabla 8</b> Recopilación de información documental.....	42
<b>Tabla 9</b> Selección de Subsistemas críticos. ....	43
<b>Tabla 10</b> Selección de actividades esenciales.....	44
<b>Tabla 11</b> Criterios de Selección.....	45
<b>Tabla 12</b> Distribución de porcentajes para ponderar la calificación de la evaluación de desempeño.....	46
<b>Tabla 13</b> Cuadro de actividades y sub actividades a evaluar.....	47

<b>Tabla 14</b> Cuadro de equivalencias en la evaluación de desempeño. ....	47
<b>Tabla 15</b> Cuadro de significancia de la valoración final de la evaluación de desempeño. 47	
<b>Tabla 16</b> Medios e insumos. ....	49
<b>Tabla 17</b> Marco lógico.....	50

## Índice de Anexos

<b>7.1. Anexo 1 Manual de Gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>57</b>
<b>7.2. Anexo 2 Guía de entrevista .....</b>	<b>1</b>
<b>7.3. Anexo 3 Ficha de Diagnóstico de Recursos Humanos.....</b>	<b>2</b>
<b>7.4. Anexo 4 Ficha de Observación.....</b>	<b>3</b>
<b>7.5. Anexo 5 Ficha de Análisis Documental.....</b>	<b>4</b>
<b>7.6. Anexo 6 Formato de levantamiento de información.....</b>	<b>5</b>
<b>7.7. Anexo 7 Acta de Reunión.....</b>	<b>6</b>
<b>7.8. Anexo 8 Descriptivos de cargos .....</b>	<b>7</b>
<b>7.9. Anexo 9 Lineamientos para la Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>35</b>

## **Resumen Ejecutivo**

Un Manual de Gestión realizado de acuerdo a las necesidades de la organización, estructurado de manera simple y usando terminología de fácil entendimiento, permite que la persona que haga uso del mismo pueda ejecutar de manera efectiva los procesos ahí descritos, asegurando la calidad en los resultados esperados en la organización.

En la presente disertación se diseñó el Manual de Gestión de Recursos Humanos, que contiene procedimientos estandarizados y responde a uno de los objetivos de la Planeación Estratégica de la empresa.

El presente trabajo muestra el diseño de un compendio de instructivos y herramientas que faciliten la gestión actual del departamento de Recursos Humanos de la Escuela de Capacitación Automovilística del Ecuador ECAUTE, la misma que permite planificar acciones y llevarlas a cabo de manera sistemática, permitiendo llevar un registro adecuado de las mismas.

Para la elaboración del Manual fue necesaria la aplicación de distintas técnicas investigativas dirigidas a gran parte de colaboradores de la empresa, incluidos quienes llevan a cabo sus actividades en distintas provincias del país, las técnicas usadas incluyen entrevistas, encuestas, análisis de documentación proporcionada por la empresa y los entes reguladores estatales como es la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador.

Los resultados de este proyecto se extienden más allá de la planeación inicial dado que el desarrollo del proyecto permitió la elaboración de herramientas complementarias que generan una ventaja operativa para la ejecución de las actividades prioritarias que permitan la ejecución adecuada de los demás subsistemas.

# 1. Capítulo 1 Marco Introductorio

## 1.1. Presentación de la organización

ECAUTE es una escuela de conducción, capacitación y formación de choferes no profesionales, la cual centra su accionar en la enseñanza de técnicas de conducción defensiva de vehículos y motocicletas, otorgando la certificación necesaria a sus clientes para que adquieran su licencia mediante la realización de exámenes psicosenométricos y evaluaciones de conocimiento teórico y práctico. (ECAUTE C. LTDA, 2017)

## 1.2. Contexto

La empresa inició sus actividades el 05 de julio de 2006, cuando los señores Juan Sebastián Banchón Ruiz, Celina del Rocío Navarrete Tobar, Hugo Gerardo Pozo Erazo y Tanya Elvira de Jesús Villamar León, socios fundadores, con fecha 10 de julio de 2006, celebraron la Escritura Pública de Constitución de una compañía limitada con la denominación de ESCUELA DE CAPACITACIÓN AUTOMOVILISTICA DEL ECUADOR ECAUTE C. LTDA., el objetivo social de la compañía fue la capacitación para la formación de choferes o conductores no profesionales. El giro del negocio definido fue convertirse en una escuela de conducción, capacitación y formación de choferes no profesionales.

El directorio inicial fue conformado por los señores

Sr. Jorge Ochoa	Gerente General
Arq. Vinicio Manzano	Presidente
Ing. Michael Ibarra	Director Nacional
Sr. Cesar Moreno	Contador General
Sr. Jorge Loaiza	Coordinador General

En Julio del año 2016 se designó como Gerente General a la Sra. Gardenia Garrido, respondiendo a la necesidad de una reestructuración institucional. La oficina matriz de ECAUTE C. LTDA. en sus inicios funcionaba en la Av. Mariana de Jesús e Inglaterra, la

cual cesó su funcionamiento por motivos de afluencia de clientes. La actual matriz funciona en Carapungo, Av. Padre Luis Vaccari y Rio Guayas. ECAUTE C.LTDA. cuenta con agencias autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito en Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Quinindé, Lago Agrio, Chone, El Coca, y puntos de información y captación de alumnos en el Comité del Pueblo, El Quinche, Atacames y el Sacha. (ECAUTE C. LTDA, 2017)

### **1.3. Planificación**

**Misión:** “Formar conductores no profesionales altamente capacitados, conscientes y solidarios en forjar una nueva cultura vial, respetuosos de la Ley y sus Reglamentos por convicción propia, respetuosos con los demás actores viales, cuya formación sirva de ejemplo e inspiración a la sociedad” (ECAUTE C. LTDA, 2017)

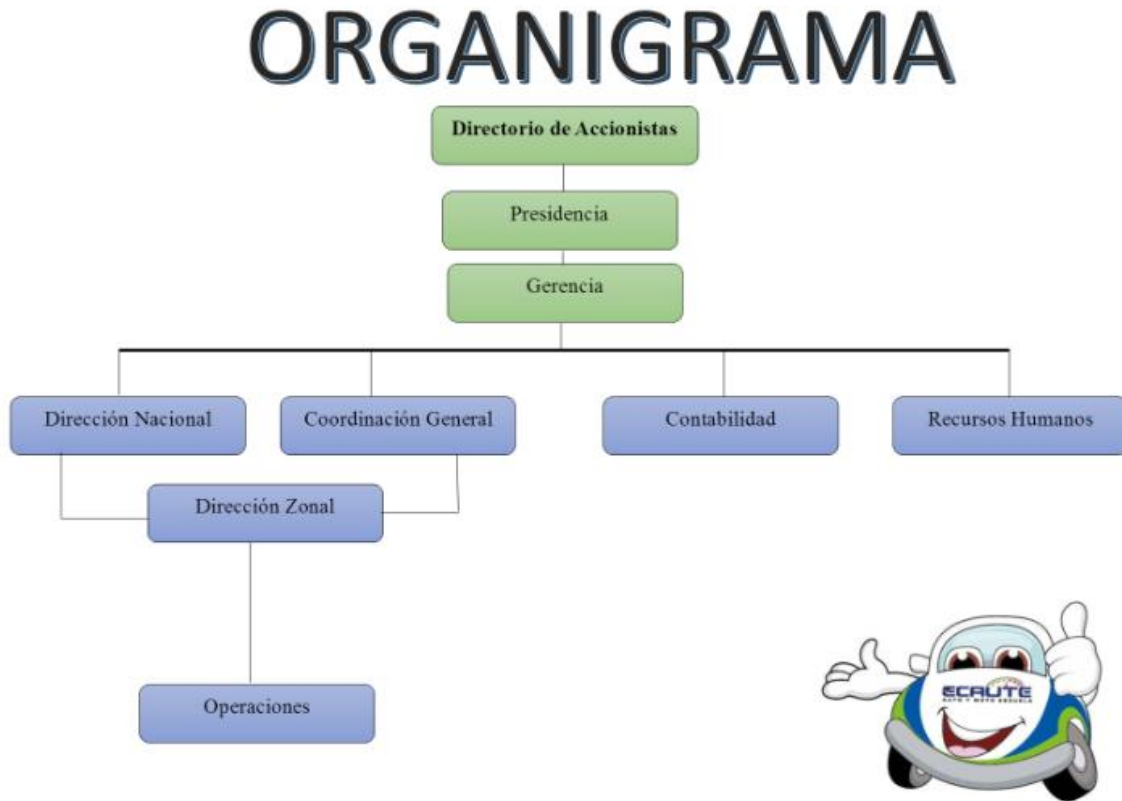
**Visión:** “Convertirnos en la mejor escuela de formación de conductores no profesionales reconocidos en la sociedad por ser una escuela vanguardista, innovadora, donde se valora al ser humano, y juntos desarrollar y fortalecer una cultura de seguridad vial.” (ECAUTE C. LTDA, 2017)

**Valores:**

- Confianza,
- Servicio,
- Responsabilidad,
- Excelencia,
- Innovación,
- Seguridad

(ECAUTE C. LTDA, 2017)

## Organigrama



**Ilustración 1** Estructura Organizacional ECAUTE

**Fuente:** ECAUTE C. LTDA. (2018) Planificación Estratégica

### 1.4. Justificación

ECAUTE C. LTDA es una escuela de formación para conductores no profesionales, la misma que provee enseñanza teórica y práctica para la conducción defensiva de vehículos como automóviles y motocicletas. La escuela de formación tiene diversos puntos de información y sucursales en diferentes ciudades y provincias del Ecuador, por lo que cuenta con colaboradores y procesos establecidos, que obedecen la normativa de Escuelas de conducción no profesionales creada por Agencia Nacional de Tránsito.

La consolidación de la empresa ha sido determinada por el aporte y orientación del Directorio de accionistas, como resultado de las mismas se dieron cambios a nivel estructural, con el fin de mejorar la gestión y asegurar el buen manejo de recursos, lo que generó poca atención en ciertos procesos inherentes a la gestión interna de la organización.

Esto, a su vez ha tenido impacto en la gestión de los procesos de apoyo, desarrollados en su mayoría de manera empírica, sin el establecimiento de procesos estandarizados, tal es el caso de la gestión del Recursos Humanos y sus subsistemas.

“El papel cada vez más importante de la gestión de Recursos Humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas.” (Dolan & Rach, 2010, pág. 38)

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un Manual que contenga procesos de Recursos Humanos y que beneficie a la organización, otorgándole una guía que, al estar diseñada de acuerdo a sus necesidades reales, partiendo de un diagnóstico que permita identificar los subsistemas más críticos para la organización y promoviendo una gestión de calidad que asegure la satisfacción de los colaboradores, permita manejar el capital humano de acuerdo al nivel de las mejores organizaciones; contribuyendo a la dirección general del negocio y de esta manera brindar a la ciudadanía un servicio de calidad.

Por otro lado, el presente proyecto académico trae consigo un beneficio de alta importancia para el investigador, ya que, al llevarse a cabo, se le permitirá acceder a la obtención del título de tercer nivel de Psicólogo Organizacional.

La factibilidad organizacional del presente proyecto, se respalda en la Planeación Estratégica 2018-2021 de la organización, donde los objetivos se direccionan a ser alcanzados mediante la creación de un manual general de procesos donde Recursos Humanos y sus procesos son pilares fundamentales. Es importante mencionar que la factibilidad legal que permite el desarrollo del presente proyecto viene dada por el cumplimiento de la norma establecida por la organización y la normativa establecida por el órgano regulador de escuelas de conducción no profesionales del Ecuador, así también por los lineamientos presentes en las normas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

## **1.5. Antecedentes**

La Gerencia de la Escuela de conducción de choferes no profesionales ECAUTE C. LTDA. se ha propuesto realizar acciones de mejora contempladas en la Planificación Estratégica 2018-2021, siendo la formalización de procesos una parte fundamental y donde los relacionados al talento humano tienen alta relevancia. No existe un documento formal donde se detallen los procesos desde reclutamiento y selección hasta capacitación, por lo que, la aplicación de los procesos ha tenido brechas que dificultan alcanzar el nivel de satisfacción entre los colaboradores y el cumplimiento de objetivos de la organización.

Mediante la realización de un manual que contenga los procesos estandarizados de los subsistemas de Recursos Humanos, se genera la posibilidad de que se realice una gestión de calidad y que la organización se acerque a una transformación positiva que le permita alcanzar con mayor facilidad los objetivos estratégicos planteados.

La administración de Recursos Humanos llevada a cabo en América Latina viene dada principalmente por el desarrollo industrial en las regiones, el cual tiene como base a las formas de manejo o estilos de gestión de otros países y contextos culturales, por lo que la adaptación de estos a la realidad de América Latina es necesaria, dado que la implantación de sistemas originales en un contexto diferente podría traer resultados contraproducentes.

Al ser la gestión del talento humano un pilar fundamental en el desarrollo de las organizaciones, el impacto de su trabajo se contempla en la planeación estratégica, cuando estas definen las estrategias de negocio que desarrollarán, por lo que ha sido una tarea propia de los profesionales del talento humano implementar y mantener el correcto funcionamiento de los subsistemas, ya sea que trabajen en organizaciones como instituciones educativas, organizaciones públicas y organizaciones privadas con diversos giros de negocio.

Dentro del repositorio digital de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador se muestra que, las disertaciones sobre la gestión de Recursos Humanos que tienen como

tema el diseño de un Manual de Gestión que abarque la mayoría de subsistemas, no han sido realizadas, hecho que resalta la importancia del presente proyecto.

Dentro del contexto ecuatoriano, la gestión llevada a cabo en tema de talento humano en las organizaciones es una muestra de desarrollo, dado que las organizaciones públicas y privadas han recurrido a modelos de gestión específicos, tanto en la implementación como en la actualización de subsistemas y sus productos.

Dado que en ECAUTE C. LTDA. no se ha llevado a cabo la implementación de ciertos subsistemas de talento humano y no existe un Manual de Gestión que respalde la puesta en marcha de los mismos, no se han aprovechado oportunidades de mejora que traerían beneficios tanto a la productividad como a la satisfacción de los colaboradores.

## **1.6. Objetivo general**

Diseñar el Manual de Gestión para el departamento de Recursos Humanos de la empresa ECAUTE C. LTDA. en el periodo 2019.

## **1.7. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado de la gestión vigente de Recursos Humanos en la empresa ECAUTE C. LTDA.
- Priorizar los subsistemas y procesos que formarán parte del Manual de Gestión de Recursos Humanos.
- Diseñar los procedimientos, instructivos, formatos y herramientas de apoyo de Manual de Gestión de Recursos Humanos para la empresa ECAUTE C. LTDA.

## **2. Capítulo 2 Marco Teórico**

### **2.1. Procesos**

Con el objetivo de proveer una definición que se ajuste a la realidad organizacional de la empresa, se puede definir que los procesos son una secuencia de pasos que poseen sentido lógico y han sido establecidos para cumplir un propósito específico, mediante mecanismos que suponen mejorar una situación, delimitar una acción o determinar un orden, sin embargo, el término proceso se emplea en un sin número contextos.

#### **2.1.1. Definición de procesos**

Dentro del contexto de la gestión empresarial, los procesos han demostrado poseer alta relevancia, debido a que, mediante la aplicación de los mismos se han logrado reunir actividades que ejecutadas de manera aislada no poseen la misma efectividad que tendrían si estas fueran aplicadas de manera conjunta y estandarizada, otorgando el valor agregado que la gestión por procesos provee inherentemente.

Las actividades que se ejecutan de manera conjunta y estandarizada son conocidas como procesos, sin embargo, una concepción tan delimitada sobre esta definición no da paso a que se establezca un contexto donde se desarrolle, por lo que, ha sido necesario enmarcarla dentro del campo de acción de las organizaciones y como las situaciones que allí se ejecutan pueden ser afectadas por la ejecución de los mismos, García (1998) afirma que:

Un proceso se presenta cuando partiendo de un sujeto de proceso que se encuentra en una etapa inicial conocida, se desea llevarlo a otra situación final, también conocida, pero en el camino se interponen una serie de barreras, obstáculos e impedimentos, que deben ser franqueados mediante la realización de operaciones (Pág. 27).

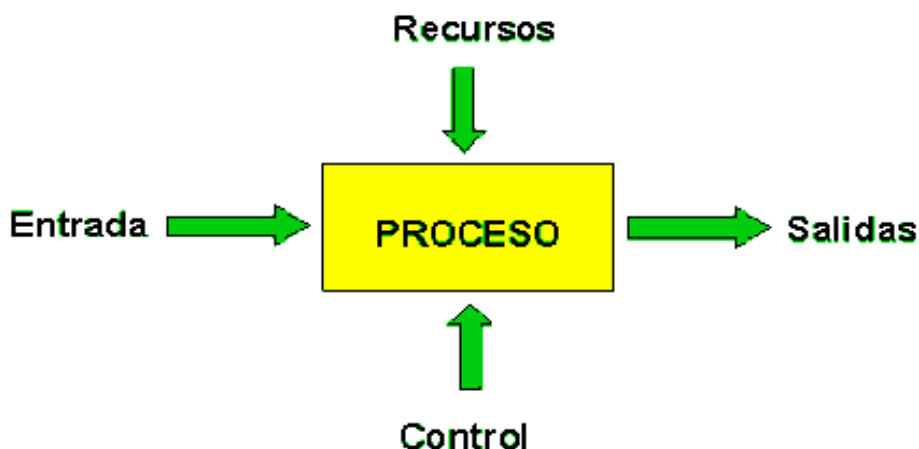
Siendo esta definición un antecedente relevante en cómo se puede percibir la ejecución de procesos dentro de este ámbito específico.

### 2.1.2. Procesos y Procedimientos

Desde que se concibió que la mejor manera de llevar a cabo las actividades es siguiendo pasos ordenados que aseguren resultados beneficiosos para las mismas, las organizaciones han definido que los sistemas de gestión deben ser estructurados en procesos cuyos procedimientos sean los mejor estructurados y detallados, para que de esta manera se cumpla con el objetivo. La Organización Internacional de Estandarización o ISO determina los parámetros que aseguran la calidad en los procesos de diversos campos laborales.

“El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización” (International Organization for Standardization, 2015). El ámbito laboral al que están direccionadas las pautas de las guías sobre calidad de gestión y cómo los procesos forman parte fundamental de su implementación, deja en claro la eficacia de los mismos y se relaciona directamente al modelo de gestión aplicado en ECAUTE.

Los componentes de un proceso, como los ha definido la organización internacional de estandarización, son puntos los cuales forman parte inherente del concepto aunque se pueda variar el ámbito en el que se estén aplicando, las partes del proceso son:



**Ilustración 2** Partes del Proceso Partes del proceso

**Fuente:** iso9001calidad.com 2013

Por otro lado, los procedimientos son concebidos como una parte detallada de un proceso más amplio, esto quiere decir que dichas definiciones no significan lo mismo, pero se encuentran estrechamente relacionadas, enmarcadas en la gestión de calidad que los procesos definidos constituyen, los procedimientos vienen a ser un conjunto de pasos ordenados dentro de un proceso. “Según la norma ISO 9000, un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.” (Escuela Europea de Excelencia, 2016)

## **2.2. Gestión de Recursos Humanos**

El éxito de las organizaciones está determinado por factores tanto externos como internos, siendo los factores internos un pilar fundamental del desarrollo de las mismas, el factor humano se posiciona dentro de las empresas como un pilar fundamental que cumple un rol de relevancia, al ser su trabajo un aporte primordial a la productividad, por lo que, un sistema que facilite determinar la importancia y se encargue de gestionar métodos de reconocimiento y crecimiento que beneficie a los trabajadores y por ende a la empresa, es fundamental para su desarrollo y posicionamiento dentro del mercado. Cuesta (2010) define a la gestión como “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. (Pág. 1)

### ***2.2.1. Evolución de la gestión de Recursos Humanos***

El contexto cambiante de los entornos, desde la perspectiva cultural hasta la económica, atravesando por la social y ambiental, indica que no existe un sistema aislado que esté exento a procesos de evolución o cambios, por lo que, dentro del contexto organizacional también se han dado cambios que están inherentemente atados a los antes mencionados, desde la constitución histórica de los sistemas de manejo de personal hasta la actualidad, se han llevado a cabo cambios que de cierto modo han evolucionado la manera que se lleva este tipo de recurso organizacional.

Las etapas por las que ha atravesado la gestión de Recursos Humanos vienen marcadas por las atribuciones que se les otorgaba dentro del marco organizacional que las empresas poseían, siendo esto un limitante en el accionar del departamento de Recursos Humanos.

Se identifican 4 estados de la gestión de recursos a través del tiempo, desde sus inicios hasta la actualidad:

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
Administrativa de soporte	Servicios básicos del personal, aspectos de carácter administrativo
Conciliativa	Control y conciliación de acuerdos, aspectos relacionados a la negociación
Consultiva	Especialista en subsistemas como reclutamiento, compensación, desarrollo organizacional
Socio estratégico	Da soporte estratégico al negocio, implementa y desarrolla estrategias y asiste en la consecución de metas organizacionales

**Tabla 1** *Etapas de la Gestión de Recursos Humanos*

**Fuente:** Adaptado de Fernández, F. (S/F). LA ETAPA ADMINISTRATIVA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS. 563-578.

### **2.2.2. Objetivo de la gestión de Recursos Humanos**

En la actualidad, la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones ha pasado a formar parte fundamental de la diligencia administrativa, siendo este un pilar de apoyo en la planeación estratégica de las empresas, por lo que, desde la perspectiva que valora el aporte de la gestión de recursos humanos, se puede observar que la contribución principal está presente cuando facilita la consecución de objetivos empresariales mediante la correcta implementación y control de sistemas que se integran a la estructura funcional de la organización y que permiten el manejo efectivo de recursos, sin perder el eje central de su accionar, en ECAUTE se ha determinado que es fundamental que mediante la

implementación los procesos de Recursos Humanos se propicie el bienestar de los colaboradores y se cumplan los objetivos propios del área y de la empresa.

### **2.3. Subsistemas de Recursos Humanos**

Haciendo alusión al desarrollo de la gestión de Recursos Humanos y como parte de su evolución dentro de las organizaciones, se ha dado una segmentación de actividades que, a simple vista pueden concebirse como aspectos aislados, pero forman parte de un sistema integral que tiene como fin dar cumplimiento a las normas y velar por el bienestar de los colaboradores. “La gestión de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, retenidos, evaluados y desarrollados” (Deloitte, 2018).

#### **2.3.1. *Diseño organizacional***

El diseño organizacional como teoría y elemento relevante en la administración de las organizaciones ha sido estudiado y existen modelos para analizar e inclusive para diagnosticar a las organizaciones en su dinámica interna y en sus estructuras (Pulgar-Vidal & Rios, 2011) la premisa en la que se basa el Diseño Organizacional es que la gestión de organizar, ordenar y estructurar tanto las actividades como la mayoría de elementos posibles llevará a la organización al cumplimiento de objetivos, de esta manera y haciendo uso de herramientas de comunicación y participación de personal calificado para la tarea se podrá hacer un agrupamiento de información que permita definir procesos con sus respectivos manuales volviéndose un recurso fundamental en el ya mencionado cumplimiento de objetivos planteados en la planificación de la organización.

El trabajo realizado dentro de las organizaciones desde la instauración de sistemas de trabajo hasta la actualidad se ha establecido mediante parámetros diseñados previo a la puesta en marcha de la organización misma. Las características que definen a la organización en cuestión de cómo está estructurada, y como cada funcionario y departamento se encuentran distribuidos, vienen dadas directamente por todas las

actividades, herramientas y productos que el subsistema Diseño Organizacional, “El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas” (Chiavenato, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO , 2009, pág. 202).

En la concepción clásica se determinaba puesto al conjunto de actividades relacionadas a un trabajo determinado, en la actualidad se ha dado la misma definición al concepto de cargo, otorgando al puesto la definición de espacio físico donde el colaborador desempeña sus actividades, decisión que es aplicada dentro del presente proyecto.

El diseño de cargos es la organización formal de la información recopilada sobre los cargos, que incluye los requisitos, las habilidades y conocimientos del ocupante, las actividades principales, su ubicación dentro de la estructura de la empresa, sus superiores y sus subordinados, los cargos con los que se relaciona, entre otras. De esta manera la organización define al cargo a la vez que su ocupante interactúa con el entorno inmediato una vez que se ha definido el nivel de libertad que este posee para relacionarse con los departamentos y los demás grupos de la organización.

### ***2.3.2. Reclutamiento y Selección***

“Reclutamiento y Selección de personal son procesos estrechamente ligados e interdependientes, que configuran la actividad de empleo (provisión de recursos humanos) en las organizaciones productivas” (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2011, pág. 6). Dentro de los subsistemas establecidos en la gestión de Recursos Humanos, ciertas actividades han sido establecidas para ser ejecutadas de manera consecutiva, obedeciendo un orden lógico que permitirá alcanzar los objetivos individuales de cada subsistema, por lo que, el reclutamiento y selección, siendo actividades distintas forman parte del mismo subsistema y ejecutadas de manera adecuada, se han posicionado como un subsistema de alta relevancia en la gestión de Recursos Humanos de cualquier organización.

### **2.3.2.1. Reclutamiento**







El reclutamiento puede ser entendido como un proceso de intercambio entre las organizaciones y los individuos, dado que, tanto la una como la otra se complementan y por medio de los efectos de la necesidad, la organización decide qué personas decidirá aceptar y las personas decidirán a qué organizaciones pertenecer y entregarles sus capacidades.

El proceso empieza cuando, una vez hecha una indagación del mercado de aspirantes y definidas las características del talento que se desea incorporar a la organización, se busca a los candidatos haciendo uso de diferentes medios que dependerán de las características tanto de la organización como las condiciones del entorno, dado que en ocasiones las características de la fuerza laboral que se planea incorporar son escasas o en otros casos existan muchas personas que cumplan con las características que la organización busca, los medios de reclutamiento deberán ser elegidos para que se cumpla el objetivo de atraer candidatos elegibles para los cargos vacantes. Werther & Davis (2008) exponen que:

Ya que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abunda en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de recursos humanos encontrará considerables desafíos para lograr concluir una adecuada labor de reclutamiento (Pág 155).

#### **2.3.2.1.1. Reclutamiento interno**






El reclutamiento interno trata de que mediante la difusión de la oportunidad por los medios elegidos, siempre que estos obedezcan la naturaleza primordial de este tipo de reclutamiento, que es que se identifiquen talentos pertenecientes a la misma organización, estos puedan ser parte de un proceso de selección que, mediante la promoción o ascensos, se aproveche a los elementos de la organización que cumplen con el perfil requerido, una ventaja que conlleva el mencionado reclutamiento, es que de esta manera se evitan los procesos de adaptación a la cultura organizacional y a la vez se promueve el bienestar de los colaboradores al ofrecer oportunidades de crecimiento.

<b>Ventajas del Reclutamiento Interno</b>	
	Es más económico para la empresa.
	Es más rápido.
	Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, el margen de error se reduce.
	Es una muy buena fuente para los empleados.
	Aprovecha las inversiones de la empresa (entrenamiento y/o capacitación).
	Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

**Tabla 2** Ventajas del Reclutamiento Interno

**Adaptado de:** Formación de Coordinadores de Recursos Humanos, Criollo, 2019

En gran parte el Reclutamiento Interno puede ser considerado como una herramienta que trae una cantidad considerable de beneficios para la organización en los varios aspectos, sin embargo, existen aspectos negativos que pueden resultar perjudiciales para la organización cuando se lleva a cabo este tipo de reclutamiento.

<b>Desventajas del Reclutamiento Interno</b>	
	Exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para ascender, y motivación para llegar a ello.
	Si la empresa no ofrece estas oportunidades corre el riesgo de frustrar a sus empleados.
	Puede generar conflicto de intereses.
	Se crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
	Principio de Peter (Laurence Peter), Las empresas ascienden incesantemente a sus empleados y los elevan al máximo de su incompetencia.

**Tabla 3** Desventajas del Reclutamiento Interno

**Adaptado de:** Formación de Coordinadores de Recursos Humanos, Criollo, 2019

### **2.3.2.1.2. Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo consiste en la difusión de información referente a la vacante con el fin de atraer talentos que cumplan con las características requeridas y que deseen incorporarse a la organización, sin embargo el entorno donde se hace la difusión es extenso por ser externo a la organización y se necesitaran medios de reclutamiento especializados, por lo que, el reclutamiento externo a comparación del interno puede ser concebido como más complejo y en algunos casos hasta costoso si es que se usan servicios especializados.



**Figura 1** Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

**Adaptado de:** Formación de Coordinadores de Recursos Humanos, Criollo, 2019

Igual que el Reclutamiento Interno, este también posee características positivas y negativas las mismas que se presentaron como ventajas y desventajas, sin embargo desde el punto de vista de operatividad se considera un reclutamiento más efectivo y eficiente por la cantidad de candidatos con diferentes características que dentro del mercado laboral se puede encontrar, tal es el caso, que existen empresas cuyo giro de negocio en gran parte está centrado en realizar procesos de reclutamiento y selección para las organizaciones que los necesiten.

### **2.3.2.2. Selección de personal**

La selección de personal junto al reclutamiento, forma parte del proceso general de inserción de nuevos talentos a la organización, el reclutamiento se encarga de identificar y atraer al talento existente en el mercado de candidatos, mientras que la selección es el paso

definitorio para llenar las vacantes existentes con los candidatos reclutados que mejor se ajustan al requerimiento de la organización y de esta manera mantener o aumentar la calidad de desempeño. Alfaro, 2012 menciona que:

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto, una actividad positiva de invitación, el proceso de “selección” es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación y, por lo tanto, respectiva (Pág. 88).

Es importante saber que el deber del profesional de Talento humano es establecer los criterios de selección que beneficiarán de mejor manera a la organización. “La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin” (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2011, pág. 15).

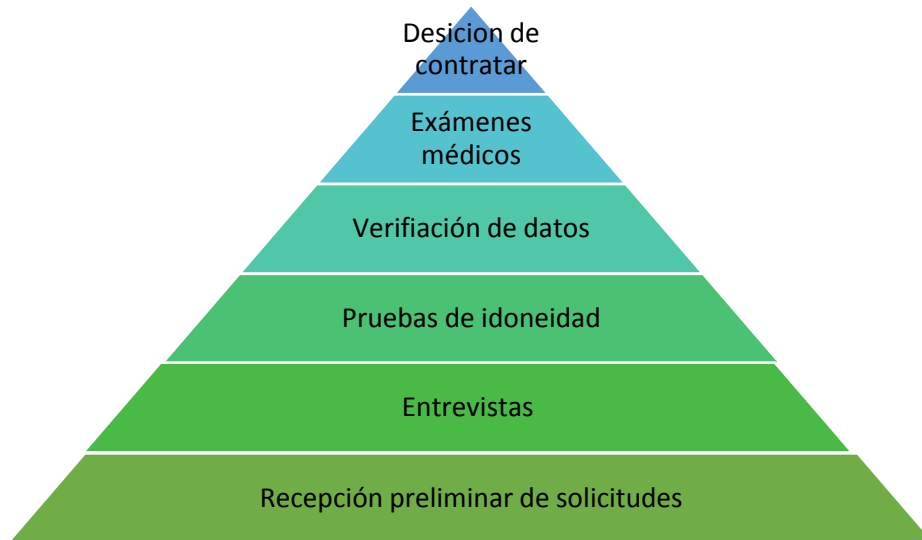
#### **2.3.2.2.1. Ética en la selección**

La selección de personal es un proceso que mediante el uso de distintas técnicas y herramientas cumple con el objetivo de agregar talento humano a las organizaciones y que estas se beneficien de las habilidades y conocimientos que las personas poseen, siempre y cuando el proceso de selección sea manejado de manera ética.

El profesional de talento humano, en numerosas ocasiones se encuentra en la posición donde sus acciones y su criterio poseen alta relevancia en este proceso, es por eso que, la selección de una persona no idónea a un cargo representará un retroceso en el alcance de objetivos y afectará en varios niveles a la organización, desde la disminución de la productividad, hasta el malestar en el clima laboral. Werther & Davis (2008) mencionan que “Entre los grupos sociales específicos que el administrador de capital humano puede considerar de interés preponderante se cuenta el sector femenino, las personas muy jóvenes o los que cuentan con más de 45 años, y la considerable masa de quienes recibieron una educación insuficiente pero que expresan un vivo deseo de trabajar” (Pág. 200).

### 2.3.2.2.2. Pasos de la selección

Con el objetivo de llevar a cabo un proceso de inserción laboral de nuevos colaboradores de manera exitosa, se han ordenado los pasos a seguir de manera en que se puedan identificar anomalías o irregularidades en puntos específicos y exista la posibilidad de corregir o modificar la actuación de la o las personas que llevan a cabo el proceso de selección



**Figura 2** *Pasos para la Selección de personal*

**Fuente:** Adaptado de Administración de Recursos Humanos (Werther & Davis, 2008, pág. 201)

En base a lo expuesto por los autores Werther y Davis, se desarrolla una aproximación teórica que se ajusta a la realidad organizacional del ECAUTE, donde cada uno de los pasos expuestos en el organizador gráfico se conceptualiza a continuación.

#### 2.3.2.2.2.1. Recepción preliminar de solicitudes

La recepción preliminar de solicitudes es el paso siguiente o resultante del proceso de reclutamiento, una vez que se ha hecho la convocatoria a los profesionales presentes en el mercado laboral, se procede a receptor los documentos que regularmente contiene n la información laboral requerida para que el postulante pueda participar en el proceso de

selección, la información requerida suele incluir datos informativos de la persona, su experiencia laboral y las capacitaciones realizadas, opcional pueden ser solicitados documentos que avalen dicha experiencia como pueden ser cartas de honorabilidad o recomendaciones, una vez recibidas las solicitudes preliminares se definirá una terna de candidatos elegibles que cumplan con los criterios de selección establecidos por la organización.

### 2.3.2.2.2. Entrevistas

El siguiente paso en la selección son las entrevistas, las mismas que se realizan a los postulantes que cumplieron con el primer filtro de selección y forman parte de una terna que contiene una cantidad adecuada de candidatos elegibles.

El paso de selección denominado Entrevistas es por si solo, un procedimiento que incluye una cantidad de aspectos y factores a considerar, los cuales son determinantes para que el proceso de selección se realice de manera adecuada. Por lo que, se presentará de manera condensada los aspectos más importantes a manera de organizador gráfico:

POR OBJETIVO	POR CANAL	POR NÚMERO DE ENTREVISTADOS	POR MODALIDAD
Entevisa de opinión	Entevisa personal	Entevisa individual	Entevisa estructurada
Entevisa de noticia	Entevisa telefónica	Entevisa grupal o colectiva	Entevisa no estructurada
Entevisa de personalidad o retrato/ perfil	Entevisa cuestionario		Entevisa focalizada
			Entevisa no dirigida

**Ilustración 3** Tipos de Entrevista

**Fuente:** Tomado de Periodismo en Clase, Google Site, S/F

Las entrevistas suelen ser realizadas por los profesionales de Recursos Humanos de la organización o por empresas dedicadas a realizar esta actividad específica. Se recomienda que, acompañando al profesional de Recursos Humanos, esté el responsable del área que necesita un nuevo colaborador, dado que, tomará la decisión de contratación.

#### **2.3.2.2.3. Pruebas de idoneidad**

Las pruebas de idoneidad consisten en evaluaciones diseñadas para evaluar la idoneidad de los postulantes para el cargo que postulan, el contenido de estas pruebas suele estar relacionado directamente al cargo, en la actualidad se han desarrollado cuestionarios que miden diferentes factores de la constitución cognitiva del postulante así también evaluación dirigidas a identificar aspectos de carácter psicológico de los postulantes, en base a un análisis de resultados entre los distintos tipos de evaluación que se hayan aplicado se definirá mediante el comparativo de puntajes quien o quienes son los candidatos más idóneos para continuar con el proceso de selección.

#### **2.3.2.2.4. Verificación de datos**

La verificación de datos es un paso simple pero que posee alta relevancia en el proceso dado que permite al responsable de la selección conocer con exactitud la veracidad de la información presentada por el postulante en su hoja de vida.

La manera más usada para la verificación de datos es mediante el contacto telefónico con los responsables de talento humano o jefes inmediatos de sus previos trabajos y de esta manera ampliar la perspectiva y establecer un criterio más cercano a la realidad que la que se poseía previamente, si el postulante en cuestión no presentara novedades de algún tipo que le hicieren no idóneo para el cargo se tomará como antecedente para su eliminación del proceso de selección.

#### **2.3.2.2.5. Exámenes médicos**

Los exámenes médicos serán el último filtro de selección, este paso mantiene la misma relevancia de los anteriores, dado que, indica de manera apropiada el estado de salud de los postulantes, permitiendo conocer de posibles condiciones agravantes que puedan condicionar el desempeño en la ejecución de actividades laborales o en el peor de los casos permitan desarrollar enfermedades de tipo laboral, por lo que, mediante el análisis que la organización considere adecuada se podrá elegir al candidato que se encuentre en las condiciones necesarias para llevar a cabo las actividades del cargo.

#### **2.3.2.2.6. Decisión de contratar**

La decisión de contratar es el último paso en el proceso de selección y normalmente se da una vez ponderados todos los resultados de las evaluaciones, revisados los aspectos principales y específicos del candidato y la información proporcionada por las diferentes etapas del proceso.

El responsable del área es quien, una vez revisada la terna que presentó el profesional de Recursos Humanos, seleccionará al candidato que será contratado, el mismo que será quien más se ajuste al perfil del cargo vacante.

#### **2.3.3. Inducción**

La inducción forma parte del proceso de incorporación de nuevos colaboradores, se considera fundamental para que el personal de nuevo ingreso pueda adaptarse a las actividades del cargo y al ambiente de trabajo con más facilidad. Consiste en la orientación, ubicación y supervisión brindada al colaborador en la etapa inicial del periodo de prueba, (Rueda, 2018) teoriza la inducción de la siguiente manera:

La base de la inducción radica en la necesidad de familiarizar a los trabajadores recién incorporados a la cultura de la empresa, así como adaptarlos a las estructuras organizacionales (autoridades, funcionarios, áreas y departamentos), además de brindar datos sobre el puesto de trabajo, los principales productos y servicios que ofrece la entidad, su misión, visión y objetivos, entre otros. (Pág. 4)

Durante mucho tiempo se consideró que la inducción de personal era una actividad similar a la capacitación de personal, pero cada una contempla distintas actividades y distintos fines, (Frigo, S/F) menciona que la capacitación, es toda actividad realizada en una organización, que nace en respuesta a las necesidades identificadas, la misma que tiene como finalidad mejorar la actitud de los colaboradores, su conocimiento, habilidades o conductas, mientras que una correcta definición de inducción puede ser que “La inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso en una empresa o área durante el periodo de desempeño inicial.” (Roshfrans, 2015).

Cuando se ha elegido al candidato que ocupará el puesto vacante y se ha realizado todo lo referente al proceso de vinculación, empieza el proceso de inducción. Incluye una serie de acciones que facilitarán la adaptación del nuevo empleado. De esta manera se pretende que la persona tenga un alto nivel de productividad y que sus resultados se ajusten a las expectativas del cargo.

Mediante este proceso la organización se asegura que los nuevos empleados se integren a la cultura, el ambiente y equipo de trabajo manera correcta.

La elaboración de un plan de inducción por parte de la empresa, evita que se produzcan experiencias negativas en las que los primeros días le generen inseguridad al nuevo colaborador, pues al no conocer sus funciones, no sabría con quién interactuar en los diferentes temas, se sentiría desubicado e incluso arrepentido de haber ingresado a esa organización.

Es imperativo evitar confundir el programa de inducción con la simple entrega de un Manual de Funciones, dado que, el acompañamiento integral aportará de manera significativa que, a más de saber las actividades del cargo como tal, el nuevo colaborador sentirá seguridad y apoyo por parte de la organización y quienes ahí laboran. Es beneficioso para las organizaciones tener una cultura de inducción para la mayoría de cargos posibles, el manejar un concepto de lo que es el proceso de inducción y tener presente que debe ir asociado al proceso de selección desde los primeros contactos que se tienen con la persona, transmite la imagen de la organización.

Aspectos como el tamaño de la organización, el número de áreas, la esencia del negocio o los colaboradores que la integran, entre otras, serán las que determinen la forma y duración del programa de inducción.

#### **2.3.3.1. Importancia de la inducción**

La Inducción, desde su aplicación inicial en las organizaciones y por los resultados que ha tenido se ha convertido en un proceso de alta relevancia en el proceso de adaptación de los colaboradores y en cierta manera da paso a que se genere el sentimiento de pertenencia a la organización, de esta manera es posible definir que los alcances de un buen proceso de inducción trasciende el ajuste persona – cargo en las actividades y el

entorno y lo dirige hasta un nivel de motivación generado en el nuevo colaborador como se detalla a continuación:

- Reduce la ansiedad del nuevo colaborador
- Se puede despertar el interés y la voluntad de aprender.
- Reduce la rotación y demás costos relacionados.
- Acelera el proceso de Integración y Adaptación.

### **2.3.3.2. Concepción actual de la inducción**

Tal es la importancia del proceso de inducción que se han desarrollado metodos los cuales se han vuelto tendencia entre las organizaciones existosas, un ejemplo de esto es el método *Onboarding* el cual ha tenido un alto impacto a escala mundial por su efectividad optimizando el proceso de integración de nuevos empleados a las organizaciones promoviendo su eficiencia, (Bellomo, 2012) menciona que “El “*Onboarding*” lo que hace es justamente acelerar el proceso de adaptación e integración de esa nueva persona a la organización: lo hace ser más eficiente en más corto tiempo.”, el efecto positivo de la aplicación de este proceso es que aleja al nuevo integrante de las situaciones de incertidumbre de desconocer aspectos importantes sobre la organización.

#### **2.3.3.2.1. Metodología Onboarding**

La metodología denominada *Onboarding* si bien no es nueva, actualmente ha sido revitalizado y adecuado a las exigencias que conllevan las necesidades, muchas veces confundido con las características y naturaleza de las capacitaciones y así también de las inducciones; el autor Ben – Jon Bellomo (2012) menciona que, la metodología *Onboarding* es diferente a la capacitación por que en esta existe una interacción constante con el colaborador que está ingresando a la organización, la comunicación es de doble vía, y como un punto fuerte de dicha metodología es que los problemas o conflictos se tienden a evitar. De esta forma, el proceso es proactivo, mientras que la capacitación se caracteriza por ser un proceso de de enseñanza el cual se centra en transmitir conocimientos específicos.

El autor Raphael Pham (2016) afirma que, el proceso de *Onboarding* empieza cuando la decision de contratar a un nuevo miembro es tomada, esto se da entre el punto

donde se une un miembro inexperto se une al equipo y el punto donde el nuevo miembro se convierte en un miembro funcional del mismo.

Esta metodología puede ser considerada como una herramienta complementaria dentro del proceso de inducción, dado que, parten de la misma idea con excepción de que el *Onboarding* centra su accionar en proporcionar las herramientas de acompañamiento que darán como resultado la adaptación más adecuada y en el menor tiempo posible de los nuevos colaboradores en la organización, (Ryerson University, 2013) menciona que el *Onboarding* es el proceso de realizar todas las acciones organizacionales que respaldan la integración de nuevos empleados puede ser definida también como una iniciativa que ayuda a los nuevos empleados a adaptarse y desempeñarse mejor en su función lo más pronto posible, dentro de la aplicación de la metodología al proceso de inducción se ha definido una lista de acciones que se considera pertinente llevar a cabo:

<b>Acciones a llevar a cabo</b>
Crear una experiencia positiva de nuevas contrataciones
Preparar el espacio de trabajo, configurar cuentas de usuario, completar el papeleo, etc.
Definición de responsabilidades laborales y objetivos de desempeño
Describir políticas, procesos y procedimientos
Explicando la cultura de la organización y "cómo funcionan las cosas aquí"
Explicar el departamento y cómo encaja en la organización
Dar retroalimentación temprana del desempeño verbal
Brindar una sólida asistencia al compañero de trabajo

**Tabla 4** Acciones a llevar a cabo en el proceso de Onboarding

**Fuente:** Adaptado de *El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración para el nuevo empleado* Bellomo, 2012

#### **2.3.4. Evaluación de desempeño**

La evaluación es un proceso que tiene como finalidad recoger información específica sobre un tema y tomar acciones en base a los resultados de esta; como herramienta dentro de los procesos de mejora, ha mostrado ser fundamental ya que sin importar el ámbito de aplicación donde se la use, siempre aportará datos sobre un proceso y sobre todos los factores que tengan incidencia.

La evaluación del desempeño no es un tema nuevo, pero si uno que va en constante evolución, ya que es importante que se adapte a las necesidades en las organizaciones debido a que estas por el factor humano que mantienen, siempre se muestran cambiantes.

La evaluación es parte fundamental de los procesos de gestión, sea en los ámbitos educativo, laboral, entre otros, por lo que su aplicación dentro de una organización, donde se dan diversos procesos entre administrativos y de enseñanza, se puede dar énfasis en la importancia que el proceso, su aplicación y respectiva retroalimentación puedan generar.

Los procesos de evaluación muchas veces son llevados a cabo con la intención de que los resultados sirvan como base para que diversas características se vuelvan medibles y se les atribuya una significancia en base a criterios ya establecidos. "Dicho de manera más amplia, la evaluación es la identificación, aclaración y aplicación de criterios defendibles para determinar el valor de un objeto de evaluación (valía o mérito), calidad, utilidad, efectividad o importancia en relación con esos criterios" (Worthen, Sanders, & Fitzpatrick, 1997, pág. 4).

##### **2.3.4.1. Reseña histórica de la Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño no es un tema nuevo, pero si uno que va en constante evolución ya que es importante que se adapte a las necesidades en las organizaciones debido a que estas por el factor humano que mantienen siempre están en constante cambio. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2001), menciona que, en la edad media Juan Ignacio de Loyola, quien pertenecía a la Compañía de Jesús usaba un sistema combinado de informes y notas de actividades con las cuales se conocía el potencial de quienes formaban parte de la congregación.

Un aporte fundamental y considerado uno de los más significativos, es el realizado por Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica el mismo que tenía la característica de ser individual y periódico. La autora Martina Capuano (2004) en su obra hace un repaso sobre la evolución de la evaluación de desempeño donde menciona:

Este sistema (silent monitor) novedoso y, a la vez cuestionado para la época, consistía en comunicar a cada empleado la evaluación de su desempeño del día anterior. Con un cubo pintado de distintos colores en 4 caras, el empleador ponía de manifiesto la evaluación, y por consiguiente el seguimiento del desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, cuando cada trabajador llegaba a su puesto tenía su cubo con el color que le correspondía por su desempeño del día anterior (ej: negro significaba desempeño malo). Diariamente se realizaba este seguimiento a cada empleado, conformando su legajo personal observando su desarrollo, procedimiento que hoy denominamos gestión de desempeño o coaching. (Pág. 140)

Dando de esta manera, paso a que se desarrollen diferentes metodologías de evaluación en las organizaciones, mismas que tomaron distintas variables para su ejecución, sin perder el objetivo propio de la evaluación, hecho que se ve evidenciado en la literatura relacionada y su evolución, hasta lo concebido en la actualidad, donde la evaluación de desempeño por competencias es la de mayor uso.

#### **2.3.4.2. Propósito de la evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es un elemento clave para llevar a cabo la toma de decisiones siempre y que sean necesaria, ya que, mediante la evaluación del desempeño se obtiene información importante sobre el nivel de desempeño, y el cumplimiento de objetivos que se ha propuesto para los colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo.

Para el fin del presente proyecto la toma de decisiones a la que se hace referencia, tiene como finalidad tomar acciones correctivas o en caso contrario reconocer el buen nivel de desempeño y alentarlos. “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (Werther & Davis, 2008, pág. 302).

#### **2.3.4.3. Instrumentos de evaluación**

Mediante los instrumentos de evaluación se hace posible llevar un proceso de evaluación de manera adecuada, respetando los plazos definidos y obteniendo información de calidad, permitiendo a la persona que lleva el proceso establecer un criterio acertado sobre la realidad de la organización.

Una vez establecido el contexto de la evaluación del desempeño en las organizaciones y de qué manera influyen los instrumentos, se procede a enumerar los tipos de evaluación definidos por (Alles, 2013).

##### **2.3.4.3.1. Evaluación 90°**

La evaluación de 90° consiste en que el colaborador es evaluado por el jefe directo o superior, no intervienen otros actores dentro de esta evaluación y es considerada la evaluación tradicional dado que se manejó este instrumento de evaluación durante mucho tiempo, son embargo es frecuentemente cuestionada por el sesgo que pudiera existir en el criterio de un solo evaluador.

##### **2.3.4.3.2. Evaluación 180°**

La evaluación 180° consiste en que el colaborador es evaluado por el superior, pares, clientes y proveedores, se considera una de las herramientas de evaluación más efectivas por el número de actores que intervienen en la evaluación.

##### **2.3.4.3.3. Evaluación 360°**

La evaluación 360° es un instrumento de evaluación del desempeño en la que el evaluado recibe información sobre su desempeño de distintas personas en la organización, en su esquema tradicional recibe información de supervisores, pares, clientes, proveedores,

subordinados, equipo y uno mismo; la diferencia principal con la evaluación de 180° es que aquí se considera la evaluación realizada por el subordinado, lo que ayuda a la formación de un criterio más amplio, esta herramienta es cuestionada por el involucramiento de un gran número de actores lo que supone un aumento de recursos y costos.

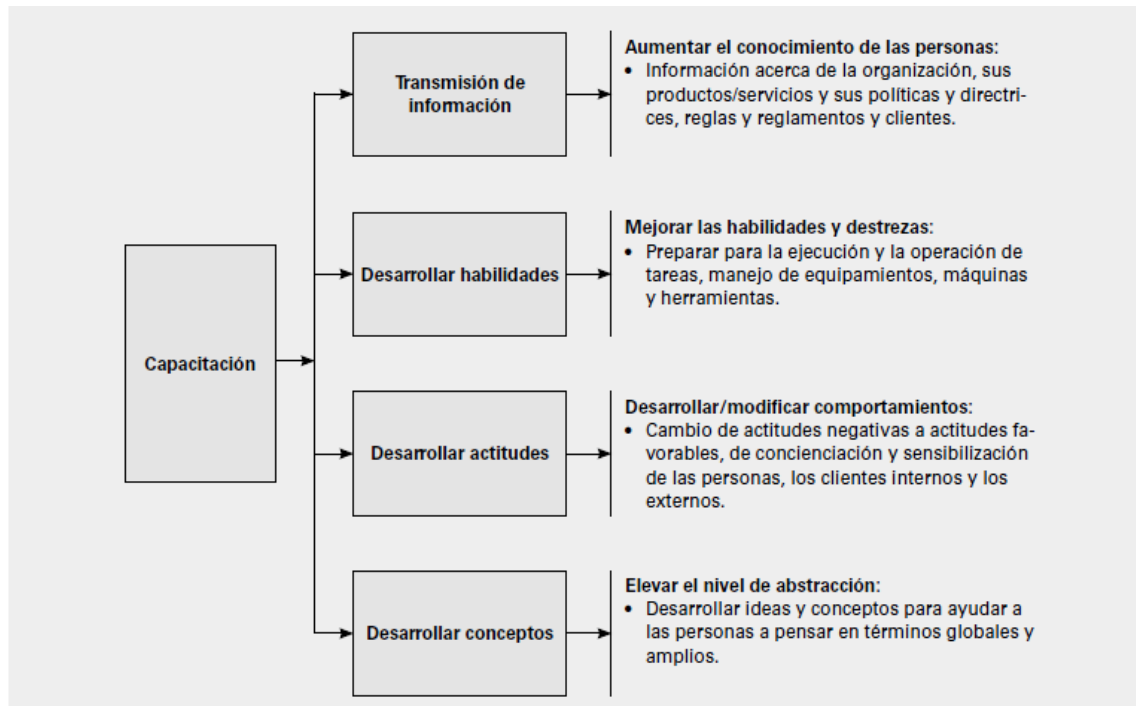
### **2.3.5. Capacitación y Desarrollo**

El mejoramiento continuo y al aprendizaje de nuevas habilidades juegan una parte fundamental para su desarrollo. Dentro del contexto de la organización, el elemento que hace posible que se consigan metas propuestas y se ocupe un sitio especial entre otras organizaciones es la calidad de trabajo de los colaboradores. Esto no sería posible sin que el elemento humano se encuentre en el mejor estado de conocimiento, habilidades y capacidades, siendo necesario considerar la importancia que poseen los procesos de capacitación y como estos influyen en el desempeño y la consecución de objetivos definidos por ECAUTE.

Explicado de manera técnica, la capacitación es entendida como el proceso que agrega valor al capital humano de las organizaciones, permitiéndoles adquirir nuevos conocimientos, que sean más productivos y contribuyan de manera significativa para que la organización alcance los objetivos planteados. Según Jaureguiberry (S/F) “La Capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen.”

La capacitación tiene como objetivo el fortalecimiento de habilidad o características de los colaboradores, por lo que, las organizaciones centran sus esfuerzos en que no existan brechas de conocimientos entre la persona y el cargo y una vez que estas brechas han sido identificadas es deber de la organización y del departamento de Recursos Humanos emprender una serie de acciones que den como resultado un cambio positivo, mismo que puede abarcar diferentes aspectos o características de los colaboradores los cuales serán identificables una vez que se han definido los parámetros clave del proceso de capacitación

El autor Idalberto Chiavenato, agrupa los aspectos sobre los cuales actúan los procesos de capacitación y son presentados a continuación:



**Figura 3** Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación

**Fuente** Idalberto Chiavenato, 2009 *Gestión de recursos humanos*

En la actualidad la capacitación tiene como objetivo la potencialización de las capacidades y conocimientos de los colaboradores, sin embargo, existen más factores que han sido tomados en cuenta para definir a la capacitación. Martínez & Martínez (2009) mencionan que “[el objetivo primordial de la capacitación en las organizaciones mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado]”.(Pag.79), extendiendo el alcance que pudiera tener el proceso de capacitación a las competencias de los colaboradores y no solo centrada en conocimientos definidos.

Propósitos de la capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificar, apoyar y consolidar, los cambios organizacionales</li> <li>• Crear difundir, reforzar, mantener, y actualizar y fomentar la cultura y valores organizacionales</li> <li>• Elevar la calidad de desempeño</li> <li>• Actualizar conocimientos y habilidades</li> <li>• Inducción de nuevo personal</li> <li>• Habilitar para una promoción</li> <li>• Resolver problemas</li> </ul>

**Tabla 3** *Propósitos de la Capacitación*

**Fuente:** Adaptado de Capacitación y Desarrollo Siliceo, A. (2004). . México: Limusa Editorial

### **2.3.5.1. Factores importantes en la capacitación**

#### **2.3.5.1.1. La ambientación del aprendizaje**

Hace referencia a el ambiente donde se realizará la capacitación, la ambientación juega un papel importante dentro de la capacitación dado que de este factor dependerá una ejecución exitosa de la misma por lo que, dentro de la etapa de planeación se deberá considerar la incidencia del ambiente y los recursos ahí presentes: la ambientación del aprendizaje como factor en la capacitación se hace presente cuando se define si la capacitación se llevará a cabo dentro o fuera del puesto de trabajo.

La capacitación dentro del puesto de trabajo en la mayoría de ocasiones es impartida por jefes inmediatos o colaboradores, ubicados en la jerarquía superior del capacitando. Los insumos usados para este tipo de capacitación son los de uso regular en el puesto de trabajo; y, suele darse de esta manera porque se evalúo previamente que otros lugares donde se podría efectuar la capacitación, no cuentan con los implementos adecuados para llevar a cabo un proceso adecuado.

Por otro lado, la capacitación fuera del puesto de trabajo consiste en la ejecución de la misma dentro o fuera de la organización, en lugares especializados y suele llevarse a cabo cuando el objetivo es capacitar a grupos con un gran número de colaboradores y se requiere realizar actividades teórico prácticas, así como actividades lúdicas. “La capacitación dentro de la empresa –en el puesto o fuera del puesto de trabajo- se aplica especialmente cuando no hay una oferta conveniente de capacitación externa, o la capacitación involucra aspectos que son materia del secreto industrial o comercial de la empresa (Martínez & Martínez, 2009, pág. 109).

#### **2.3.5.1.2. El Papel del Capacitador:**

Un factor fundamental dentro del proceso de capacitación dado que de la calidad del capacitador dependerá en gran parte a efectividad del proceso y el alcance objetivos del mismo. La relevancia del papel del capacitador entra en juego cuando se definen dos tipos de capacitación en la cual el capacitador tendrá más incidencia en un escenario que en otro y esto es cuando la capacitación sea presencia o no presencial.

La capacitación presencial requerirá una interacción cara a cara entre capacitador y capacitando por lo que, una transmisión interactiva de conocimientos como método de enseñanza - aprendizaje será la predilecta en este tipo de capacitación, y a la vez que existirá la posibilidad de que el capacitador pueda reforzar la motivación de los asistentes con un trato personalizado y en primera persona.

En la capacitación no presencial se sigue un programa estructurado de tal manera que la participación de un capacitador suele mínima o en ocasiones nula, salvo en casos donde se deba presentar lineamientos que no se hayan explicado enteramente en el material entregado, mismo material que contiene material auto explicativo y ejercicios prácticos para evidenciar lo aprendido. “La capacitación no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de autoaprendizaje” (Martínez & Martínez, 2009, pág. 109).

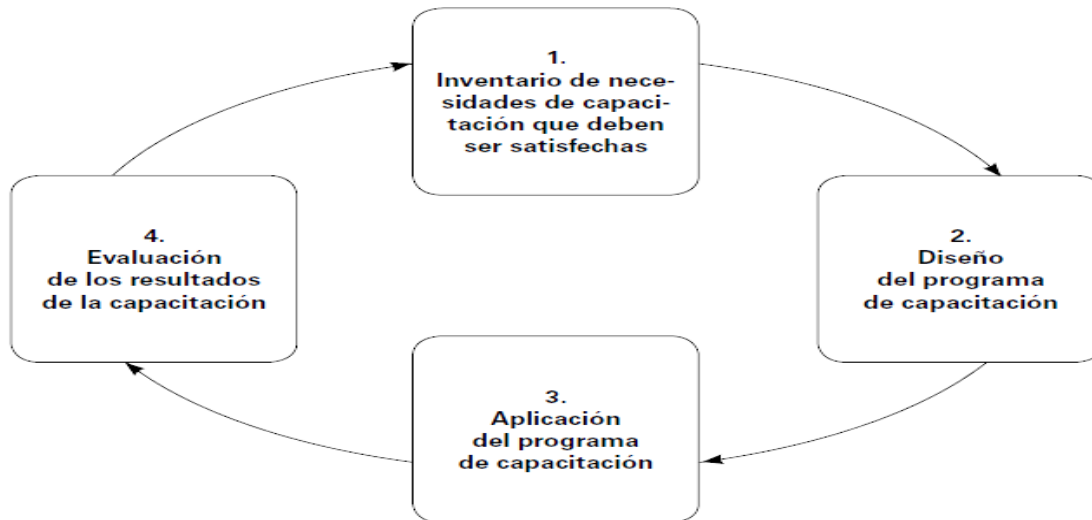
### **2.3.5.1.3. El papel del participante**

El papel del participante puede ser entendido como un factor resultante de los factores mencionados previamente, de manera que, en la ejecución de la capacitación la participación activa o pasiva del capacitando será determinada por el tipo de capacitación presencial o no presencial, siendo la presencial el escenario para que la participación activa del participante prepondere más que la participación pasiva. La participación activa comprende todas las actitudes y acciones participativas a manera de que interactúa con el medio, mismo que puede estar compuesto por otros participantes y el capacitador, de esta manera se puede impartir conocimientos de manera lúdica, dinámica a la vez que se pueden evaluar identificar y fortalecer características comportamentales de los individuos.

La participación pasiva cuando se da cuando el participante o capacitado recibe conocimientos a manera de conceptos, sin lugar a concepciones o interpretaciones erróneas, por lo que, el participante tenderá a observar, escuchar, leer, resolver y memorizar.

### **2.3.5.2. Etapas de la Capacitación**

Para que el proceso de capacitación sea dentro del subsistema del mismo nombre, sea efectivo y proporcione los resultados esperados debe ser un proceso estructurado el cual se ejecute mediante parámetros establecidos de acuerdo lineamientos específicos para cada cargo u organización, en algunos casos para la persona. El proceso de capacitación al ser proceso extenso, dinámico y lleno de variables a considerar, se ha organizado en etapas, como lo demuestra el autor Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano siendo esta organización de etapas una base para el desarrollo del contenido teórico del presente subtema, como se muestra a continuación:



**Ilustración 4** Las cuatro etapas del proceso de capacitación

**Fuente:** Tomado de Idalberto Chiavenato Gestión de Recursos Humanos.2009

#### **2.3.5.2.1. Evaluación y Detección de Necesidades**

La primera etapa dentro del proceso de capacitación es de gran importancia, dado que, de este primer paso dependerá solventar de manera exitosa la necesidad existente por la falta de conocimientos de la persona que será capacitada, identificar adecuadamente a quien se va a capacitar, por qué se va a capacitar y como se va a capacitar determinará la consecución de objetivos. “Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace” (Chiavenato, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO , 2009, pág. 378). La manera de identificar los aspectos mencionados previamente es mediante la realización de un inventario o listado de necesidades, mismo que puede ser elaborado bajo la metodología que la organización determine como el más adecuado.

El inventario de necesidades puede ser elaborado mediante el análisis de aspectos inherentes a la gestión propia de la organización, el cargo o la persona como tal. El análisis organizacional hace referencia al análisis de las características de la organización que interfirieren en la gestión de los colaboradores y una vez identificada la medida en que este aspecto se encuentre presente se puede determinar si es necesario reforzar mediante un

proceso de capacitación para comprobar cuáles aspectos de los objetivos estratégicos, de la misión y la visión se debe trabajar mediante el proceso de capacitación.

El análisis del cargo hace referencia al análisis que servirá para identificar necesidades relacionadas a aspectos propios del cargo y que la persona que ocupa el cargo no maneja al cien por ciento, dando paso a que mediante este análisis se determine el tipo de capacitación, el tema y demás aspectos propios del proceso. El análisis al personal hace referencia al análisis de aspectos propios del personal que al igual que los aspectos mencionados previamente, tiene una incidencia directa en la ejecución de actividades laborales y la calidad de desempeño demostrado en las mismas.

### **2.3.5.2.2. Planeación y Diseño**

La segunda etapa del programa de capacitación consiste en la planeación y diseño del mismo, en el cual, una vez identificadas las necesidades de capacitación, se procede a definir aspectos de alta relevancia que determinarán la correcta ejecución de la capacitación.

¿Quién debe capacitarse?	Personal
¿Quién va a capacitar?	Capacitador
¿Sobre qué va a capacitar?	Asunto o contenido de la capacitación
¿Dónde será la capacitación?	Lugar físico, puesto, aula
¿Cómo será la capacitación?	Métodos de capacitación, recursos necesarios
¿Cuándo será la capacitación?	Agenda de la capacitación, horario
Duración de la capacitación	Tiempo, duración intensidad
¿Para qué es la capacitación?	Objetivos o resultados esperados

**Tabla 5** Aspectos para considerar para la realización de una capacitación

**Fuente:** Adaptado de PLAN DE MEJORA DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLAN DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD VIGAR CIA. LTDA, UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA SEDE QUITO, Alvarado, A; Subía S, 2015

La ejecución adecuada de esta etapa asegurará que el proceso de evaluación se acerque a tener resultados favorables y de cierta manera resultados medibles, dando paso

al establecimiento de un proceso que bien estructurado será determinante para que las necesidades identificadas se solventen enteramente, los programas de capacitación generales que no han sido diseñados bajo las exigencias propias de la organización no contarán con la suficiente eficacia y las brechas de conocimientos y destrezas permanecerán causando estragos en el desempeño de los colaboradores, cuando se elabora por primera vez un programa de capacitación y se ejecuta la segunda etapa de manera meticulosa servirá de base para la planeación de futuros procesos de capacitación sin dejar aspectos sin considerar independiente de tema de capacitación o el grupo de participantes que existan.

#### **2.3.5.2.3. Ejecución o implementación**

La tercera etapa del proceso de capacitación centra su accionar en la correcta ejecución de la capacitación, en esta etapa existen numerosos factores a considerar, dado que la correcta ejecución dependerá de la mayoría de dichos factores, que puede ser la ejecución adecuada de la metodología, los contenidos y demás, como se mencionó en el apartado anterior.

Para la ejecución práctica que tiene que ver con la preparación de insumos e implementos que aseguren el éxito de la capacitación se considera importante tener en la capacitación lo presentado a continuación:

- Lista de Chequeo
- Invitaciones
- Confirmar asistencia
- Revisión de los materiales

Lo mencionado, junto a un capacitador preparado, espacios adecuados y contenidos relevantes para los participantes, aseguran un adecuado proceso de capacitación en esta etapa principalmente.

#### **2.3.5.2.4. Evaluación del Programa**

La etapa final del proceso de capacitación posee alta relevancia, dado que, solo mediante esta fase se podrá concluir si la capacitación fue exitosa y arrojará los resultados

esperados; en esta etapa se pueden evaluar diferentes aspectos como la reacción de los participantes, su comportamiento y el nivel de aprendizaje que se tuvo como resultado, todo esto dentro del aspecto cognitivo y comportamental de los participantes, siguiendo el lineamiento expuesto por el autor Donald Kirkpatrick en 1959.

<b>El Modelo de Kirkpatrick</b>	
<b>4. Resultados</b>	Se enfoca en los resultados finales, centrándose en identificar el impacto del programa en el desempeño laboral del colaborador
<b>3. Comportamientos</b>	Se enfoca en identificar la relación entre lo aprendido en la capacitación y el desempeño en el lugar de trabajo.
<b>2. Aprendizaje</b>	Se enfoca en identificar el grado en el que llegó el aprendizaje a los participantes.
<b>1. Reacciones</b>	Se enfoca en las opiniones de los participantes sobre el proceso de capacitación su la metodología y los resultados.

**Tabla 6** Modelo de Kirkpatrick

**Fuente:** Tomado de Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora del Desempeño (Guerra-Lopez, 2007)

La etapa de evaluación es primordial para identificar el cumplimiento de objetivos planteados, dado que, desde la perspectiva de inversión, las organizaciones esperan tener resultados medibles en cuanto a lo invertido, esto se denomina retorno de inversión, término que es usado con frecuencia en el área financiera, sin embargo, al ser la capacitación un proceso que incluye distintos aspectos adquisitivos tanto en insumos como en conocimiento, se considera importante que se evidencie en resultados lo invertido; “La cifra no sólo sirve para satisfacer las crecientes exigencias de tu empresa y del CEO, sino que además te ayudará a comprobar la efectividad de cada uno de tus programas y a ajustarlos a las necesidades de la compañía” (Gamelearnteam, 2018).

Si bien, se tiene definido lo que se busca obtener de esta etapa, puede ser común encontrarse cierta resistencia por parte de los participantes en cuanto a la evaluación de lo aprendido y como se lo aplica en el trabajo, sobre todo cuando no se ha llevado un proceso de comunicación entre lo establecido como objetivo y la manera de medir los resultados subsecuentemente. Llevando a cabo una correcta planeación y estableciendo parámetros

claros en la posterior evaluación de resultados, la recolección de información, la retroalimentación y el retorno de inversión serán más claros de identificar.

### **3. Capítulo 3 Marco Metodológico**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizado para el presente proyecto es de tipo descriptivo, dado que el Manual de Gestión presenta contenidos directamente relacionados con los procesos y procedimientos de los subsistemas seleccionados de manera explicativa para su futura aplicación.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

La presente es una investigación de diseño no experimental transeccional ya que se desarrolla en un periodo de tiempo definido e implica la recopilación y presentación sistemática de datos, para dar una idea clara de la situación antes mencionada, dado que se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

#### **3.3. Alcance**

El tipo de investigación que se llevó a cabo es de tipo aplicada, dado que, busca que, mediante la aplicación de conocimientos y herramientas adaptadas a la realidad organizacional, se produzca un cambio en la manera de llevar los procesos existentes, que se formalicen nuevos procesos, teniendo como punto de partida la agencia matriz y subsecuentemente en las demás sucursales, y exista un cambio sobre la percepción referente a la gestión de Recursos Humanos y sus subsistemas en la empresa ECAUTE C. LTDA.

### **3.4. Población o muestra**

Para el presente proyecto se aplicaron las herramientas de recolección de información a todos los colaboradores de la empresa ECAUTE C. LTDA., la misma que cuenta con 55 colaboradores, de los cuales se seleccionaron puestos estratégicos y todos los que forman parte de los diferentes grupos organizacionales que se identificaron para obtener un diagnóstico real de la gestión de Recursos Humanos haciendo posible determinar una significancia adecuada para los resultados.

### **3.5. Recolección y procesamiento de datos**

Como fuente de información primaria se usó la entrevista a cargos estratégicos y la observación en las reuniones organizadas entre gerencia y el departamento de Recursos Humanos. Como fuentes de información secundaria se realizó un análisis documental sobre el trabajo realizado, así como los formatos que forman parte de los anexos y los informes realizados.

### **3.6. Instrumentos**

Para el levantamiento de información de las fuentes de información primaria se realizaron formatos de entrevista para los cargos estratégicos como se muestra en el Anexo 1: Se realizó un diagnóstico inicial que pretende identificar el estado actual de la gestión de Recursos Humanos en la empresa, por lo que, se diseñó y aplicó un formato de levantamiento de información específico para la tarea. El Anexo 2 permitió identificar los subsistemas críticos, información que facilitó la elección de subsistemas a trabajar en el Manual, teniendo como herramienta la guía de observación, se pretende obtener información relevante sobre los procesos correspondientes a los subsistemas de Recursos Humanos.

### 3.6.1. Guía de Entrevista

Se realizaron 3 entrevistas a cargos estratégicos de la empresa Anexo 2 Guía de entrevista con el objetivo de conocer la perspectiva sobre la gestión actual, si se identificaban puntos de mejora, para de esta manera identificar los que, desde su perspectiva como funcionarios, pueden ser denominados como subsistemas críticos para que formen parte del Manual, la información recogida de dicha herramienta se organizó en el siguiente formato.

<b>Cuadro de análisis</b>				
	<b>Entrevistado 1 Gerente General</b>	<b>Entrevistado 2 Director Nacional</b>	<b>Entrevistado 3 Jefe de Recursos Humanos</b>	<b>Observación</b>
<b>¿En la empresa existe un área de Recursos Humanos?</b>	La dirige una persona sin título que colabora en diferentes actividades	Existe el área y da apoyo con los empleados y los eventos de la escuela	Existe y la maneja una persona	Existe el área, sin embargo, es dirigida sin conocimientos técnicos
<b>¿Cómo está estructurada el área de Recursos Humanos?</b>	Se encarga de todo lo referente al personal	No fue prioridad durante la constitución de la empresa	Está estructurada con una sola persona	El área de RRHH no fue prioridad durante la constitución de la empresa
<b>¿Qué procesos se manejan en el área de Recursos Humanos?</b>	Maneja contratos, nómina y envío de documentos a las sucursales	Maneja sueldos, contratos, despidos y da apoyo en los eventos	Maneja nomina, entrada y salida de trabajadores	Maneja pocos procesos relacionados a RRHH
<b>¿Los procesos existentes están documentados?</b>	Desconoce si los procesos están documentados	Desconoce si los procesos están documentados, salvo los contratos y nómina	Tiene respaldo digital de todas las actividades que realiza	Los procesos que maneja no están documentados
<b>¿Considera importante aumentar actividades para que desarrolle área de Recursos Humanos?</b>	Considera adecuado implementar más procesos de Recursos Humanos	Considera importante evaluación de desempeño y procesos de mejora	Considera importante implementar más procesos	Consideran importante implementación de más procesos relacionados con el desempeño y la calidad

**Tabla 7** Cuadro de análisis de entrevistas

**Fuente** Elaboración propia

### 3.6.2. Guía de observación

La Ficha de observación Anexo 4 se diseñó para recolectar información de situaciones donde la técnica de observación aporte información esencial y extraída de una vivencia particular para determinar la importancia de determinados procesos, la ficha fue

usada en 2 ocasiones, la primera en calidad de observador directo no participante, en una reunión con el personal operativo donde se evidenció falta de conocimiento de algunas actividades relacionadas con los cargos así como la jerarquía de la organización y en la cadena de mando al momento de solicitar instrucciones, la segunda ocasión en calidad de observador no participante en una entrevista laboral en la cual se pudo evidenciar la falta herramientas técnicas y criterios de selección.

### **3.6.3. Ficha de análisis documental**

La Ficha de análisis documental, Anexo 5, fue diseñada para recoger información relevante presente en documentos que faciliten establecer los criterios necesarios para que el diseño del Manual de Gestión se realice de la mejor manera. Se revisaron tres documentos: Acta de constitución de la empresa, Reglamento de Escuelas de Conducción no profesionales del Ecuador y el Reglamento interno de la empresa; que fueron considerados los más relevantes para el proyecto debido a que poseen información que permitió identificar los objetivos y las actividades de los cargos y administrativos y operativos los cuales tienen un alto grado de responsabilidad para el funcionamiento de ECAUTE como escuela ante los entes reguladores como la Agencia Nacional de Tránsito o ANT, esta información se encontró presente en el Reglamento de Escuelas de Conducción No Profesionales del Ecuador.

Es importante mencionar que se analizó el acta de constitución de la empresa, donde se especificaba cual era objetivo principal de la misma, esta información permitió reafirmar la importancia que tienen los procesos estandarizados para lograr alcanzar objetivos esenciales. El tercer y último documento revisado fue el reglamento interno vigente de la empresa, donde están presentes las normativas a las que se sujetan los colaboradores, así como los derechos y obligaciones de los mismos y de quienes hacen la representación efectiva de la empresa. La información de más relevancia para el presente proyecto, está relacionada con la ejecución de índices de desempeño y lo referente a las capacitaciones.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>¿QUÉ ES LO RELEVANTE?</b>
Acta de constitución de la empresa ECAUTE C.Ltda.	Objeto social de la empresa donde se establece como objetivo de la empresa la capacitación y formación de conductores, así como la actualización de leyes de tránsito, la venta y distribución de implementos relacionados a la conducción.
Reglamento de Escuelas de Conducción Profesionales del Ecuador	Los cargos esenciales para el funcionamiento de la escuela, cargos obligatorios que deben existir en todas las escuelas Actividades de los cargos Requisitos para los ocupantes Reglamento para las escuelas
Reglamento Interno de la Empresa ECAUTE C. Ltda.	Obligaciones de los empleados Derechos y obligaciones de los trabajadores Normativas relacionadas a las actividades de instrucción en materia de instrucción práctica.

**Tabla 8** Recopilación de información documental.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **3.7. Selección de los subsistemas críticos**

Como resultado de las entrevistas realizadas a los cargos estratégicos se conoció sobre la percepción hacia el área y ciertos procesos que a consideración de los entrevistados deben ponerse atención se expresó la importancia de los criterios de selección que deben existir para las nuevas contrataciones, así también se enfatizó la importancia sobre el nivel de desempeño de los colaboradores y como este se puede ver afectado por el desconocimiento sobre las actividades propias del cargo que ocupa cada empleado.

La Ficha de diagnóstico de Subsistemas de Recursos Humanos, Anexo 3, se diseñó para que el Jefe de Recursos Humanos bajo su criterio personal y como responsable del manejo del área en la empresa, determine de manera objetiva los procesos relacionados a Recursos Humanos que han sido llevados a cabo en la empresa. Para así complementar y relacionar la información obtenida con los cargos estratégicos de la empresa y definir bajo un criterio estandarizado cuales, son los subsistemas que formarán parte del Manual de Gestión de Recursos Humanos. Por parte de Gerencia de la organización se realizó la solicitud de añadir al Manual procedimientos estandarizados para contratación e inducción los mismos que se diseñó como procedimientos adicionales a los planteados inicialmente en el subsistema de Reclutamiento y Selección pero que lo complementan.

<b>SELECCIÓN DE SUBSISTEMAS CRÍTICOS</b>		
<b>Subsistemas existentes</b>	<b>Actividades que se realizan</b>	<b>Cuentan con un procedimiento documentado</b>
	Nómina	Si/ No
	Entrada y salida de trabajadores	Si/ No
		Si/ No
		Si/ No
<b>Subsistemas de la propuesta</b>	<b>Procesos/Herramientas</b>	<b>Procedimientos solicitados</b>
Diseño organizacional	Descriptivos de cargos	
Reclutamiento y Selección	Reclutamiento Selección	Contratación Inducción
Evaluación de Desempeño	Evaluación de desempeño	
Capacitación y Desarrollo	Capacitación	

**Tabla 9** Selección de Subsistemas críticos.

**Fuente** Elaboración propia

### **3.8. Diseño organizacional**

Se procedió a enviar a las sucursales de la empresa para que los colaboradores indiquen las actividades que realizan dentro de su jornada laboral y con la información obtenida del Reglamento de Escuelas de Conducción No Profesionales del Ecuador sobre las actividades de ciertos cargos, se elaboró una lista general de actividades que

posteriormente serían divididas entre actividades esenciales del cargo y actividades complementarias del cargo, siendo las primeras actividades generales que se desglosan en sub-actividades, mismas que están incluidas en la lista de actividades complementarias del cargo.

Selección de actividades		
Cargo		
Actividades identificadas	Actividades esenciales	Actividades complementarias

**Tabla 10** Selección de actividades esenciales.

**Fuente:** Elaboración propia.

La Fichas de levantamiento de información Anexo 5 fue diseñada exclusivamente para recabar información sobre las actividades que desempeñan los colaboradores de la empresa y saber el nivel de conocimiento que tiene cada uno sobre las actividades propias de su cargo. La aplicación de esta herramienta se la realizó posterior a las anteriores

herramientas mencionadas y su uso fue esencial para elaborar los descriptivos de cargo, mismos que pertenecen al subsistema de Diseño Organizacional.

### 3.9. Reclutamiento y Selección

Para definir los criterios de selección se usó la información obtenida en la realización del “Manual de Descriptivos de Cargos”, donde se especificaban los requisitos para el ocupante del cargo tanto en conocimiento, experiencia y conocimientos de capacitación. Se realizó una reunión para definir los requisitos del cargo con los jefes de área, así como las habilidades y capacidades que debe tener cada ocupante y una vez organizada la información recolectada mediante las herramientas se realizó una reunión para poner en conocimiento de Gerencia y Dirección Nacional el formato con todos los campos y características definidos previamente.

CRITERIOS DE SELECCIÓN			
<b>Título profesional o de grado</b>	Documento que oficializa la culminación de una etapa de escolaridad		
<b>Escolaridad</b>	Nivel de educación formal	Básica	
		Bachillerato	
		Superior	
<b>Experiencia</b>	Tiempo desempeñando funciones similares	6 meses a 1 año	
		1 a 3 años	
		3 a 5 años	
		Otro	
<b>Conocimientos de selección</b>	Conocimientos propios del cargo		
<b>Conocimientos de capacitación</b>	Conocimiento comprobado adquirido mediante capacitación		

**Tabla 11** Criterios de Selección.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### 3.10. Evaluación de desempeño

Se definió evaluar a todos los cargos de la empresa y sus ocupantes, se propuso una evaluación de 180 ° grados para que de esta manera se obtenga información más completa y se evite cualquier tipo de sesgo que pudiera existir. Los responsables de la evaluación, y las fases del proceso como tal han sido ubicados en la sección de anexos del presente proyecto, Anexo 9.

El valor porcentual de cada evaluación aporta directamente a que en la ponderación se alcance el 100% como nota final, esto quiere decir que la valoración final solo se puede lograr cuando han sido tomadas en cuenta todas las evaluaciones dirigidas a cada colaborador dentro de su grupo ocupacional específico como se detalla a continuación.

<b>Grupo ocupacional</b>	<b>%Superiores</b>	<b>%Pares</b>	<b>%Sub alterno</b>	<b>%Clientes</b>
<b>Administrativos</b>	50%	30%	20%	N/A
<b>Profesionales</b>	70%	30%	N/A	N/A
<b>Técnicos</b>	70%	30%	N/A	N/A
<b>Operativos</b>	50%	20%	N/A	30%

**Tabla 12** Distribución de porcentajes para ponderar la calificación de la evaluación de desempeño.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

#### 3.10.1. Seleccionar actividades a evaluar

Realizar los formatos de evaluación, se procedió a seleccionar actividades específicas para evaluar entre las actividades esenciales de cada cargo y las actividades inherentes al y se desglosó de manera que cada actividad se relacione.

Una vez seleccionadas las actividades se procedió a ubicar una actividad general la cual fue subdivida en mini actividades que conservan su relación con la actividad principal y no afecte el objetivo de la misma.

Actividad 1 *****					
	El evaluado ejecuta la tarea de manera				
*****	1	2	3	4	5
*****	1	2	3	4	5
*****	1	2	3	4	5

**Tabla 13** Cuadro de actividades y sub actividades a evaluar.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para determinar las escalas se determinó usar una escala de eficiencia de la tarea donde cada número representa la calidad de la actividad realizada y a la vez posee un valor porcentual que aportará a la tabulación final de la actividad individual a que esta llegue al 25 % necesario, junto a las otras tres actividades evaluadas se sumará un 100% como puntaje final de la evaluación.

Evaluación de desempeño		Equivale
5	Excelente	100
4	Óptima	90
3	Buena	80
2	Deficiente	70
1	No lograda	60

**Tabla 14** Cuadro de equivalencias en la evaluación de desempeño.

**Fuente:** Elaboración propia.

La ponderación final de las evaluaciones dará un valor porcentual el cual, al igual que la valoración de cada tarea representa un nivel de desempeño, no obstante, el valor de la ponderación final de todas las evaluaciones realizadas a cada empleado se codifica con un color específico el cual cambia de acuerdo al valor porcentual obtenido determinando la calidad del desempeño de cada colaborador.

Valoración Final	
Porcentaje	Significado
90%-100%	Muy bueno
80%-89%	Bueno
70%-79%	Regular
60%-69%	Insuficiente
Inferior	Insuficiente

**Tabla 15** Cuadro de significancia de la valoración final de la evaluación de desempeño.

**Fuente** Elaboración propia

## **4. Capítulo 4 Propuesta**

### **4.1. Objetivo**

Definir las funciones y responsabilidades entre las distintas áreas involucradas en la ejecución de actividades relacionadas a la Gestión de Recursos Humanos.

Establecer criterios para la ejecución y manejo de procedimientos de Recursos Humanos.

Alinear las actividades correspondientes a Recursos Humanos al modelo de gestión de la empresa y que a la vez permita alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Realizar las actividades bajo parámetros enfocados en la calidad, contando con información estandarizada que permita la correcta toma de decisiones.

### **4.2. Actividades**

Como actividad inicial se procedió a realizar un diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos con la participación del Jefe de Recursos Humanos y entrevistas a los cargos estratégicos de la empresa como la Gerencia, Dirección Nacional y la Jefatura de Recursos Humanos, se solicitó incluir procesos de Inducción y Contratación al Manual.

Se analizaron documentos de alta relevancia organizacional con el objetivo de conocer las pautas generales de la empresa.

Posterior a establecer los subsistemas a trabajar se realizó un levantamiento de actividades y selección de actividades esenciales de cada cargo con la participación de los jefes de área de Contabilidad, el supervisor y el Director Nacional de Escuela.

Con el fin de establecer el contenido esencial para los descriptivos de cargo, se establecieron los criterios de selección para cada cargo y una vez definida esa información de llevó a cabo la definición.

### 4.3. Indicadores

Se establecieron distintos indicadores que permitieron mantener un seguimiento óptimo de los avances y cumplimiento de objetivos, por lo que, se deja como ventana de mejora el establecimiento de indicadores de gestión de los procesos del manual. A continuación se enlistan los indicadores para la realización del proyecto:

- Formatos de levantamiento de información llenados vs total de colaboradores
- Procesos aprobados vs procesos planificados
- Formatos aprobados

### 4.4. Medios o insumos

<b>INSUMO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>RESMA DE PAPEL</b>	2	7.00 Dólares
<b>PENDRIVE USB</b>	1	4.00 Dólares
<b>CAJA DE ESFEROS</b>	1	7.00 Dólares
<b>PAQUETE DE SOBRES</b>	1	6.00 Dólares
<b>IMPRESIONES</b>		100.00 Dólares
<b>CD</b>	3	2.25 Dólares
<b>SERVICIO DE MENSAJERÍA</b>	5	15.45 Dólares
		<b>TOTAL:141.70</b>

Tabla 16 Medios e insumos.

*Fuente* Elaboración propia.

## 4.5. Matriz de marco lógico

Objetivos	Descripción narrativa	Actividades	Insumos/recursos	Metodología/técnicas	Indicador	Medios de verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
<b>Objetivo General</b>	Diseñar del Manual Gestión para el departamento de Recursos Humanos de la empresa ECAUTE C. LTDA.	N/A	N/A	N/A	Avance del proyecto	Resultados de encuestas Guía de entrevista Diccionario de competencias	Manual de Gestión para el departamento de Recursos Humanos de la empresa ECAUTE C. LTDA.	Apertura de la organización para la realización del proyecto	N/A
<b>Objetivo Específico</b>	Diagnosticar el estado actual de la gestión de Recursos Humanos en la empresa ECAUTE C. LTDA.	-Realizar formatos de levantamiento de información. -Entregar el formato a los colaboradores -Analizar la información recogida y organizarla -Revisar la base de datos de la gestión actual de Recursos Humanos. -Revisar la lista de colaboradores en nómina	Computador Impresora Formato de levantamiento de información  Base de datos de la gestión actual de Recursos Humanos.  Lista de colaboradores en nómina.	Análisis documental  Levantamiento de información  Entrevista  Procesamiento de información  Observación	Número de documentos revisados  Número de fichas levantadas  Entrevistas realizadas	Ficha de análisis documental  Ficha de levantamiento de información  Guía de entrevista  Ficha de observación	-Informe de análisis documental -Ficha de levantamiento de información -Informe de entrevista -Informe de observación -Informe del estado actual de la gestión de Recursos Humanos	Participación activa del personal para la aplicación del instrumento	N/A
<b>Objetivo Específico</b>	Priorizar los subsistemas y procesos que formarán parte del manual.	-Poner a consideración la información obtenida y recibir retroalimentación -Definir el modelo de gestión de Recursos Humanos -Asignar prioridad a los subsistemas	Computador  Documentos de la gestión realizada  Bibliografía	Análisis documental	Ficha de análisis documental llena	Ficha de análisis documental	Formato con subsistemas seleccionados	Bibliografía con poca relevancia	N/A
<b>Objetivo Específico</b>	Diseñar los procesos, instructivos y formatos/herramientas de apoyo de Gestión de Recursos Humanos para la empresa ECAUTE C. LTDA.	Diseñar las herramientas de apoyo para los subsistemas elegidos para el Manual de Gestión de Recursos Humanos	-Computador -Impresora -Bibliografía seleccionada -Informe diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos -Base de datos de la gestión actual de Recursos Humanos.	Fichaje  Análisis de información	Avance del proyecto	Bibliografía seleccionada Trabajos Previos	-Herramientas de apoyo anexadas al Manual de Gestión para el departamento de Recursos Humanos de la empresa ECAUTE C. LTDA.	Aprobación de las herramientas de apoyo anexadas al Manual de Gestión para el departamento de Recursos Humanos de la empresa ECAUTE C. LTDA. por parte de la gerencia.	N/A

Tabla 17 Marco lógico

Fuente: Elaboración propia.

## **4.6. Destinatarios**

El principal beneficiario del producto del presente proyecto es el departamento de Recursos Humanos de la empresa, así como la persona o personas que desempeñen las funciones inherentes a la gestión del departamento y a la empresa en general.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Se diseñó un manual de Gestión de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades específicas de la organización, el cual cuenta con procesos, procedimientos y herramientas como formatos, y manuales que faciliten la ejecución de los mismos.

La base teórica teoría y su implementación concluyen que la ejecución de procedimientos creados en base a un diagnóstico inicial es esencial para el desarrollo y crecimiento de la Organización.

El diseño de los procedimientos y herramientas basado en las necesidades reales de Ecaute, junto al adecuado uso de información recogida, permite obtener material que se vuelve fundamental tanto para el desarrollo de actividades propias del área de Recursos Humanos como para muchas otras, porque permite establecer parámetros y aporta directamente a que la medición objetiva de los resultados.

Se diagnosticó la gestión actual del departamento de Recursos Humanos, identificando los procesos y actividades existentes a través de herramientas de recolección de información.

Mediante la aplicación de técnicas de investigación se logró identificar a detalle la concepción y conocimiento de las actividades de Recursos Humanos por parte de los funcionarios en cargos estratégicos.

En base al diagnóstico realizado, se priorizaron 4 procesos que forman parte del Manual, Diseño Organizacional, Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño, Capacitación y Desarrollo, incluyendo dos procedimientos a criterio de los directivos de la organización que son Inducción y Contratación.

Se cumplieron los objetivos planteados y adicional se pudieron desarrollar herramientas que permiten ejecutar los procedimientos establecidos en el Manual.

Se concluye que mediante el manual de procesos y procedimientos se pueden llevar a cabo diversas actividades, incluido el manejo de información facilitando la gestión tanto del departamento de Recursos Humanos, como de otras áreas de la organización.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda aprobar el manual para que de esta manera se facilite la familiarización con el mismo y su contenido.

Socializar el manual para que todas las personas que forman parte en los procedimientos diseñados, conozcan el rol que cumplen y cuáles son las actividades que les involucran.

Dar capacitación continua a los funcionarios para que puedan ejecutar actividades que forman parte de los procedimientos, para que estén en la capacidad de dar apoyo para la ejecución de las mismas y para que se pueda mantener en constantemente actualizado.

Contar un ejemplar del Manual de Gestión de Recursos Humanos en formato impreso para que se facilite su uso.

Se considera importante promover el uso de las herramientas anexadas al Manual.

Someter a revisión periódica los procesos, procedimientos, instructivos y herramientas del Manual, con el fin promover la mejora continua.

## 6. Bibliografía

- EP PETROECUADOR. (2017). *EP PETROECUADOR*.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2013). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires : Garnica
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología* , 46.
- Bellomo, A. (Enero de 2012). *eLeVe*. Obtenido de El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración para el nuevo empleado": <http://www.ele-ve.com.ar/El-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html>
- Bernal, J. (2010). *Metodología de la investigación* . Bogotá: Pearson.
- Capuano, M. (2004). *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS*. Obtenido de file:///C:/Users/Jorge/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeDesempenoDesempenoPorCompetencias-3350817%20(1).pdf
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* . Colombia : McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* . México: McGraw Hill.
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Selección y Reclutamiento de Personal*. Obtenido de Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid: [www.copmadrid.org](http://www.copmadrid.org)
- Criollo, R. (Octubre de 2019). *Formación de Coordinadores de Recursos Humanos. Incorporación*. Quito, Ecuador.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Deloitte. (Abril de 2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos*.
- Dolan, S., & Rach. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 10*, 35 - 52.
- Dulzaides, M., & Molina, A. M. (Marzo de 2004). *Scielo- Scientific electronic library*. Obtenido de Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso: <http://eprints.rclis.org/5013/1/analisis.pdf>
- ECAUTE C. LTDA. (2017). *Ecaute Auto y moto escuela*. Obtenido de <https://www.ecaute.com/>

- Escuela Europea de Excelencia. (2016 de 01 de 2016). *Nueva Iso 9001-2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
- Frigo, E. (S/F). *Foro de Seguridad*. Obtenido de Foro de profesionales Latinoamericanos de Seguridad: <http://www.foro de seguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Gamelearnteam. (2018 de Marzo de 2018). *gamelearn*. Obtenido de <https://www.gamelearn.com/guia-definitiva-medir-roi-programas-de-capacitacion/>
- García, A. (1998). *Conceptos de Organizacion Industrial*. Barcelona: Marcombo Editores.
- Guerra-Lopez, I. (2007). *Evaluacion y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medicion y Mejora del Desempeño*. Bloomington: AuthorHouse.
- International Organization for Standardization. (15 de 09 de 2015). Norma internacional ISO 9001. Ginebra, Suiza.
- Jaureguiberry, M. (S/F). *Que es la capacitación*. Obtenido de Facultad de Ingeniería Unicem Olivarría:  
<https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia Principios y Métodos*. Chile.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia Principios y Métodos*. Obtenido de ACADEMIA :  
[https://www.academia.edu/11305334/Capacitaci%C3%B3n\\_por\\_competencias.\\_Principios\\_y\\_m%C3%A9todos](https://www.academia.edu/11305334/Capacitaci%C3%B3n_por_competencias._Principios_y_m%C3%A9todos)
- Paredes, C. (8 de Febrero de 2016). *RHPAE NEWS*. Obtenido de Desarrolla un programa OnBoarding en 12 pasos: <https://www.rhpaenews.com/desarrolla-programa-onboarding-12-pasos/>
- Pelaez, A., Rodriguez, J., Ramirez, S., Perez, L., & Vazques Ana, G. L. (S/F). Obtenido de Entrevista:  
[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)
- Pham, R. (2016). *Improving the Software Testing Skills of Novices During Onboarding Through Social Transparency*. Germany: Logos Verlag.
- Pulgar-Vidal, L., & Rios, R. F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú: UPC.
- Robins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Mexico : Pearson.
- Rodriguez 2000 citado en Corral, C., Gil, M., Velasco, R., & Serrano, M. (Octubre de 2011). *Revista El Buzón de Pacioli, Número Especial 7*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCION, EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIO:

[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-\\_ponencia\\_9\\_\\_1\\_.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf)

- Roshfrans. (23 de Noviembre de 2015). *Roshfrans*. Obtenido de La Capacitacion y la Induccion de Personal: <http://www.roshfrans.com/la-capacitacion-y-la-induccion-de-personal/>
- Rueda, M. B. (17 de Mayo de 2018). PROPUESTA TEÓRICA Y METODOLÓGICA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN LABORAL DE PERSONAL DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Quito, Pichincha: CC BY Tsafiqui, Revista de investigación científica, N° 10, 2018.
- Ryerson University. (2013). *Ryerson University*. Recuperado el 27 de 11 de 2017, de Human Resources: <http://www.ryerson.ca/hr/manager-resources/hiring/onboarding/>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo*. México: Limusa Editorial.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Worthen, Sanders, J., & Fitzpatrick, J. (1997). *Program Evaluation. Alternative Approaches*. New York: Longman Publishers.

## **7. Anexos**

### **7.1. Anexo 1 Manual de Gestión de Recursos Humanos**

# **Manual de Gestión de Recursos Humanos**

## **Procesos y Procedimientos GRH- Manual 1**

Elaborado: Jorge Guevara	Revisado: Gardenia Garrido	Revisión:
Departamento: Recursos Humanos	Departamento: Gerente General	
Responsable:	Responsable:	

## Objetivos del Manual

- Definir las funciones y responsabilidades entre las distintas áreas involucradas en la ejecución de actividades relacionadas a la Gestión de Recursos Humanos.
- Establecer criterios para la ejecución y manejo de procedimientos de Recursos Humanos.
- Alinear las actividades correspondientes a Recursos Humanos al modelo de gestión de la empresa y que a la vez permita alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.
- Realizar las actividades bajo parámetros enfocados en la calidad, contando con información estandarizada que permita la correcta toma de decisiones.

## Contenido

<b>Manual de Gestión de Recursos Humanos</b> .....	1
<b>Objetivos del Manual</b> .....	2
Subsistema: Diseño Organizacional .....	4
Subsistema: Reclutamiento y Selección.....	11
Proceso: Inducción.....	18
Proceso: Contratación.....	23
Subsistema: Evaluación de Desempeño .....	29
Subsistema: Capacitación y Desarrollo .....	38

# Gestión de Recursos Humanos

## Subsistema: Diseño Organizacional

### Proceso: Creación de Descriptivos de cargos

#### Herramienta: Descriptivos de cargos

Elaborado: Jorge Guevara	Revisado: Gardenia Garrido	Revisión:
Departamento: Recursos Humanos	Departamento: Gerente General	
Responsable:	Responsable:	

## **1. Objetivo**

Proporcionar información verídica sobre el contenido de los cargos identificados a las personas que los ocupen y a sus superiores, mediante la identificación de las labores, responsabilidades y características de los cargos existentes en la organización.

## **2. Alcance**

La información presente en los formatos de Descriptivos de cargos puede ser usada para procedimientos relacionados con el Reclutamiento y Selección de nuevos colaboradores, para procesos de Capacitación, entre otros.

## **3. Lineamientos generales**

El departamento de Recursos Humanos estará facultado para realizar modificaciones al diseño y contenido de los formatos de Descriptivos de cargos, en caso de existir una solicitud para la modificación de diseño o contenido de los formatos, esta deberá ser mediante un oficio que se presentará a la gerencia de la empresa para dejar constancia de los cambios a efectuar.

El departamento de Recursos Humanos en coordinación con los Responsables de área y Jefes de agencia son responsables de recoger la información necesaria para la actualización de los formatos de Descriptivos de cargos.

El departamento de Recursos Humanos deberá supervisar y controlar el uso de la información presente en los formatos cuando esta vaya a ser usada para otros procesos para todas las actividades inherentes a la Gestión de Recursos Humanos.

## **4. Estructura del Manual**

Índice Ocupacional, que permitirá la rápida localización de los cargos que han sido divididos en grados ocupacionales, los que se han definido de la siguiente manera

- 1-000 Servicios Generales
- 2-000 Apoyo Administrativo

- 3-000 Técnico
- 4-000 Profesional
- 5-000 Dirección y Supervisión

## 5. Descriptivos de Cargos

**Código:** Número de identificación del cargo, el cual facilita la identificación

**Nombre del Cargo:** Denominación formal del cargo.

**Jefe Inmediato:** Cargo superior que ejecuta supervisión y control

**Área:** Área de la organización a la que pertenece el cargo

**Relaciones Internas:** Cargos y personas dentro de la estructura interna de la empresa con las que se relaciona para el desarrollo de sus actividades

**Relaciones Externas:** Cargos y personas fuera de la estructura interna de la empresa con las que se relaciona para el desarrollo de sus actividades

**Objetivo del Cargo:** Descripción del objetivo del cargo y el nivel de supervisión requerida.

**Escolaridad (formación académica):** Hace referencia a la formación requerida para ocupar el cargo

**Experiencia (meses, años):** Hace referencia a la experiencia previa acumulada en cargos similares

**Conocimientos de selección:** Hace referencia a los conocimientos esenciales que el ocupante necesita para ejecutar las actividades propias del cargo.

**Conocimientos de capacitación:** hace referencia los conocimientos opcionales del cargo.

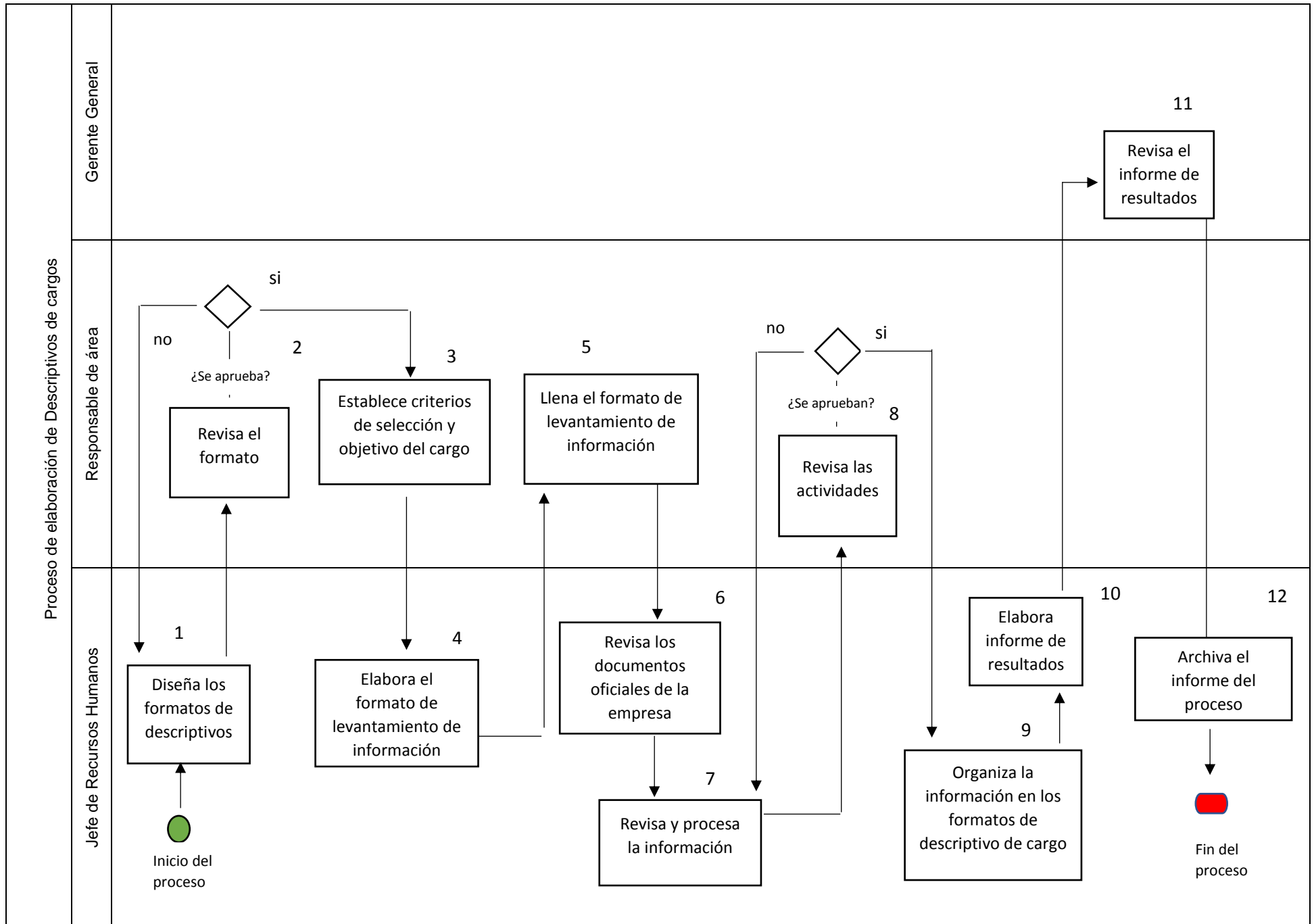
**Ubicación en la estructura de la organización:** Esquema grafico que identifica la posición del cargo y su ocupante dentro de la estructura formal de la organización.

**Actividades Esenciales:** Lista de actividades generales propias del car

**Actividades:** Lista detallada de actividades propias del cargo.

## **6. Procedimiento**

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento en donde se establecen los cargos que intervienen.



## 7. Descripción de actividades

Responsable	Actividad
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	1. Diseña los formatos de descriptivos 1.1 El Jefe de Recursos diseña las herramientas donde se ubica la información correspondiente a los cargos existentes en la empresa.
<b>Responsable del área</b>	2. Revisa el formato 2.1 El Responsable del área revisa los elementos presentes en el formato y decide si se aprueba o no Se aprueba: Si = Continúa en el punto 3 No = Regresa al punto 1
<b>Responsable del área</b>	3. Establece criterios de selección y objetivo del cargo 3.1 El Responsable del área junto con quien considere adecuado, establecerá el objetivo de los cargos y los criterios de selección que incluyen: Escolaridad Experiencia Conocimientos de selección Conocimientos de capacitación
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	4. Elabora el formato de levantamiento de información 4.1 El Jefe de Recursos Humanos elabora el formato de levantamiento de información donde ubica la información del cargo obtenida del Responsable del área.
<b>Responsable del área</b>	5. Llena el formato de levantamiento de información 5.1 El Responsable del área detalla las actividades de cada cargo dentro de un formato de levantamiento de información.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	6. Revisa los documentos oficiales de la empresa 6.1 El Jefe de Recursos Humanos revisa los documentos oficiales de la empresa que contengan información relevante sobre los cargos.

<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>7. Revisa y procesa la información            7.1 El Jefe de Recursos Humanos revisa y procesa la información obtenida de las herramientas de recolección de información y lo obtenido de la revisión de documentos oficiales de la empresa, para luego agruparlas en los formatos de Descriptivos de cargos.</p>
<p><b>Responsable del área</b></p>	<p>8. Revisa las actividades.            8.1 El Responsable del área revisa las actividades agrupadas por el Jefe de Recursos Humanos y decide si se aprueban o no.            Se aprueban            Si = Continúa en el punto 9            No = Regresa al punto 7</p>
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>9. Organiza la información en los formatos de descriptivos de cargos            9.1 El Jefe de Recursos Humanos ubica la información obtenida en la selección de criterios de selección y las actividades determinadas por el Responsable del área, en los formatos de Descriptivos de cargos previamente aprobados.</p>
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>10. Elabora informe de resultados            10.1 El Jefe de Recursos Humanos recopila toda la información y herramientas elaboradas creadas y elabora un informe que presentará al Gerente General.</p>
<p><b>Gerente General</b></p>	<p>11. Revisa el informe de resultados            11.1 El Gerente General revisa el informe realizado por el Jefe de Recursos Humanos y pone su rúbrica.</p>
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>12. Archiva el informe del proceso            12.1 El Jefe de Recursos Humanos archiva el informe del proceso y archiva las herramientas realizadas para su futura actualización.</p>

# Gestión de Recursos Humanos

## Subsistema: Reclutamiento y Selección

### Proceso: Reclutamiento y Selección

Elaborado: Jorge Guevara	Revisado: Gardenia Garrido	Revisión:
Departamento: Recursos Humanos	Departamento: Gerente General	
Responsable:	Responsable:	

## **1. Objetivo**

Establecer un procedimiento estandarizado que permita que el proceso de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores para la empresa ECAUTE C. LTDA. esté orientado en la incorporación de nuevos talentos que cumplan con el perfil establecido y aporten con sus capacidades a la gestión de la empresa.

## **2. Alcance**

Lo establecido en el presente procedimiento representa la parte inicial del proceso de inserción de nuevos colaboradores, por lo que, la correcta atracción de talentos y su adecuada selección dará paso a la realización de las actividades subsecuentes, mismas que están relacionadas a procesos de Inducción y Contratación.

## **3. Lineamientos generales**

El departamento de Recursos Humanos velará por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el presente manual, también se asegurará de que todos quienes participan dentro del proceso, ejecuten las acciones que les correspondan de manera adecuada, con el fin de asegurar que el proceso de Reclutamiento y Selección de nuevos colaboradores se lleve a cabo con éxito.

El departamento de Recursos Humanos en coordinación con los Responsables de área y Jefes de agencia son responsables de planificar, coordinar, ejecutar las acciones inherentes al proceso de Selección y Reclutamiento llevado a cabo en la organización.

Todos los Jefes de agencia y Responsables de Área están facultados para realizar solicitudes de nuevo personal cuando sea necesario, cumpliendo la normativa establecida y llevando a cabo las actividades necesarias para el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores.

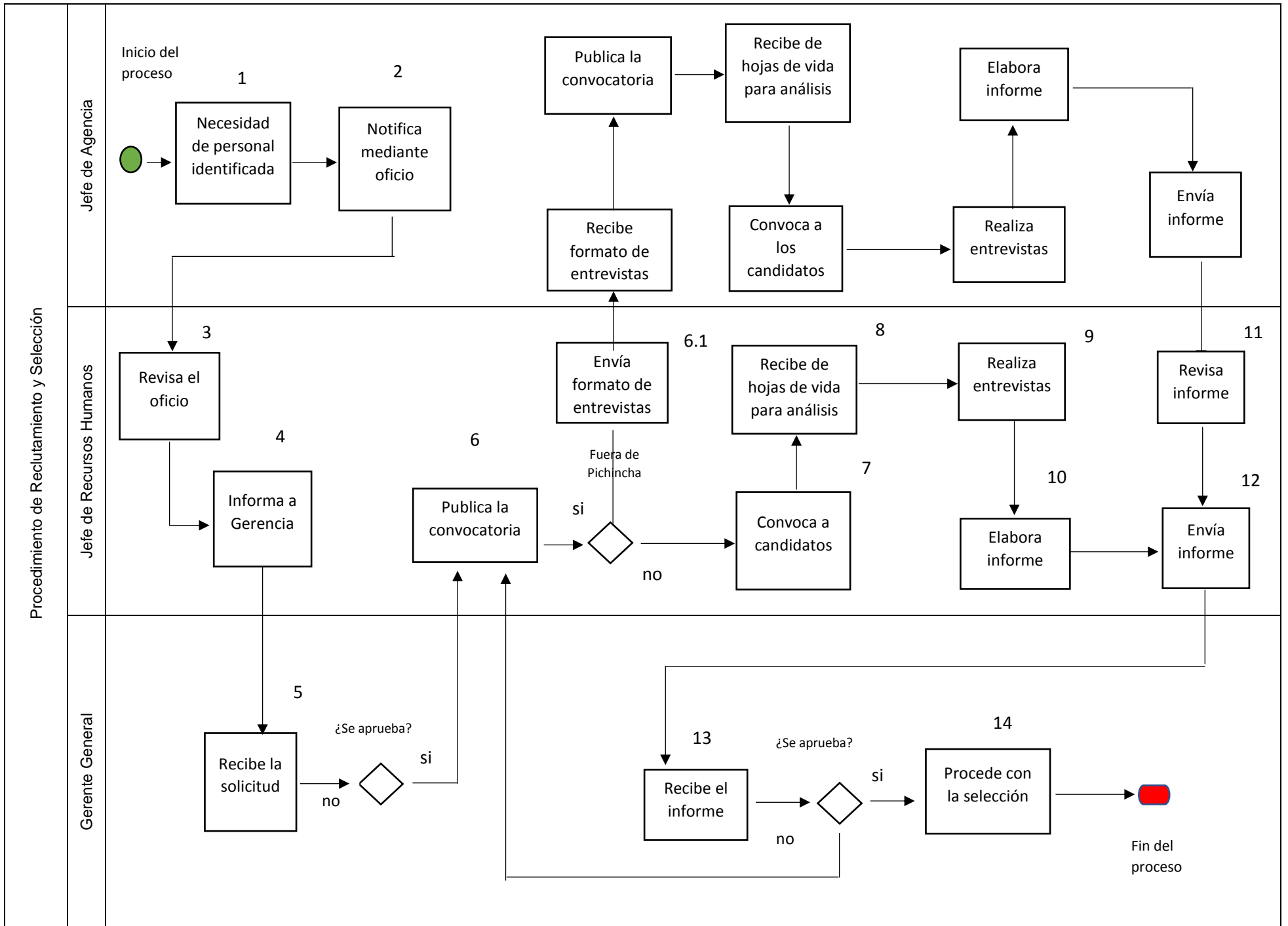
Todas las solicitudes de nuevo personal deben ser justificadas por la agencia o área responsable, mediante el oficio de notificación.

El departamento de Recursos Humanos deberá gestionar supervisar y controlar todas las actividades inherentes al Reclutamiento y Selección cuando estas se desarrollen dentro de la provincia de la oficina matriz, si el proceso se lleva a cabo fuera de la provincia donde está ubicada la oficina matriz, el departamento de

Recursos Humanos ejecutará las acciones que le competan según lo establecido en el presente manual.

#### **4. Procedimiento**

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento en donde se establecen los cargos que intervienen



## 5. Descripción de actividades

Responsable	Actividad
<b>Jefe de agencia</b>	1. Necesidad de personal identificada 1.1 Identifica la necesidad de ingreso de nuevo personal.
<b>Jefe de agencia</b>	2. Notifica mediante oficio 2.2 Envía el oficio al Jefe de Recursos Humanos requiriendo la contratación de un nuevo elemento.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	3. Recibe el oficio 3.1 Revisa el oficio enviado por el Jefe de agencia y se asegura de la urgencia de la necesidad.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	4. Informa a Gerencia 4.1 Pone en conocimiento del Gerente General el oficio enviado por el Jefe de agencia.
<b>Gerente General</b>	5. Recibe la solicitud 5.1 Analiza la necesidad identificada y decide si se aprueba.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	6. Publica la convocatoria -Realiza la búsqueda de candidatos a través de medios digitales y escritos.
	El requerimiento es fuera de Pichincha No = El jefe de Recursos humanos lleva el proceso Si = El jefe de Recursos Humanos envía los formatos de entrevista
<b>Jefe de agencia</b>	6.1 Recibe el formato de entrevista 6.2 Recibe las hojas de vida para análisis. 6.3 Revisa la información de los candidatos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hoja de vida con información de estudios</li> <li>-Certificados laborales</li> <li>-Certificados de honorabilidad</li> <li>-Copia de cedula</li> <li>-Compara con el perfil requerido</li> </ul> <p>6.4 Convoca a los candidatos.          6.5 Se pone en contacto con los candidatos vía telefónica o correo electrónico.          6.6 Informa sobre el día lugar y hora de la entrevista.          6.7 Realiza las entrevistas.          6.8 Realiza la entrevista al candidato o candidatos convocados.          6.9 Elabora el informe.          6.10 Detalla el proceso de reclutamiento y entrevistas adjuntando el cumplimiento de criterios establecidos.          6.11 Envía el informe.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>7. Recibe las hojas de vida para análisis</p> <p>7.1 Revisa la información de los candidatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hoja de vida con información de estudios</li> <li>-Certificados laborales</li> <li>-Certificados de honorabilidad</li> <li>-Copia de cedula</li> <li>-Compara con el perfil requerido</li> </ul>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>8. Convoca a los candidatos</p> <p>8.1 Se pone en contacto con los candidatos vía telefónica o correo electrónico.          8.2 Informa sobre el día lugar y hora de la entrevista.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>9. Realiza las entrevistas</p> <p>9.1 Realiza la entrevista al candidato o candidatos convocados.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>10. Elabora el informe</p> <p>10.1 Detalla el proceso de reclutamiento y entrevistas adjuntando el cumplimiento de criterios establecidos.</p>

<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	11. Recibe el informe 11.1 Revisa el informe recibido.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	12. Envía el informe 12.1 Entrega el informe a Gerencia.
<b>Gerente General</b>	13. Recibe el informe 13.1 Revisa el informe. 13.2 Toma la decisión final.  -Si se selecciona un candidato se procede la selección. -En caso de que no exista un candidato idóneo o no se apruebe la selección regresar al punto 6.
<b>Gerente General</b>	14. Procede con la selección 14.1 Autoriza que se continúe con la contratación.

# Subsistema: Reclutamiento y Selección

## Proceso: Inducción

Elaborado: Jorge Guevara	Revisado: Gardenia Garrido	Revisión:
Departamento: Recursos Humanos	Departamento: Gerente General	
Responsable:	Responsable:	

## **1. Objetivo**

Establecer un procedimiento estandarizado para que el proceso de Inducción de nuevos colaboradores para la empresa ECAUTE C. LTDA. se lleve a cabo de manera estructurada y que asegure la correcta inserción del nuevo colaborador en la organización.

## **2. Alcance**

Lo establecido en el presente procedimiento representa la totalidad del proceso de Inducción para nuevos colaboradores cuya finalización constituye la realización de actividades relacionadas al proceso de Reclutamiento y Selección.

## **3. Lineamientos generales**

El departamento de Recursos Humanos velará por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el presente manual, también se asegurará de que todos quienes participan dentro del proceso, ejecuten las acciones que les correspondan de manera adecuada, con el fin de asegurar que el proceso de Inducción de nuevos colaboradores se lleve a cabo con éxito.

El departamento de Recursos Humanos en coordinación con los Responsables de área y Jefes de agencia son responsables de planificar, coordinar, ejecutar las acciones inherentes al proceso de Inducción llevado a cabo en la organización.

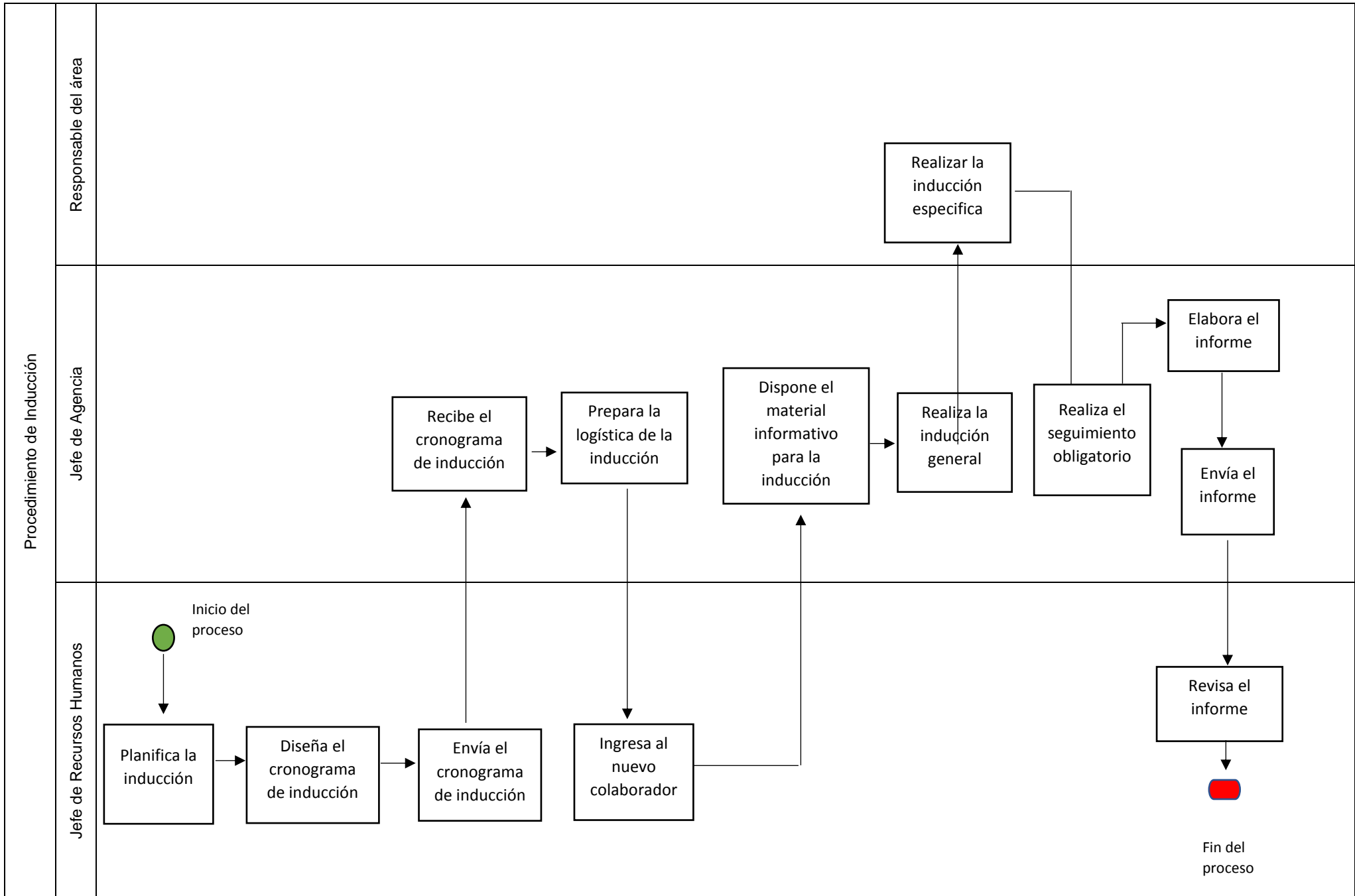
Todos los Jefes de agencia y Responsables de Área, deberán ejecutar las acciones establecidas en el presente manual cumpliendo la normativa establecida, asegurándose que el proceso de Inducción para nuevos colaboradores se lleve a cabo de manera exitosa.

El departamento de Recursos Humanos deberá gestionar supervisar y controlar todas las actividades inherentes al proceso de Inducción de nuevos colaboradores cuando estas se desarrollen dentro de la provincia de la oficina matriz, si el proceso se lleva a cabo fuera de la provincia donde está ubicada la oficina matriz, el departamento de Recursos Humanos ejecutará las acciones que le competan según lo establecido en el presente manual.

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos entregar la información correspondiente al proceso de Inducción a todas las partes involucradas, según el procedimiento establecido en el presente manual.

## **4. . Procedimiento**

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento en donde se establecen los cargos que intervienen



## 5. Descripción de actividades

Responsable	Actividad
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	1. Planifica la inducción 1.1 El Jefe de Recursos Humanos elabora un comunicado para Gerencia donde comunica la realización de la inducción al nuevo colaborador.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	2. Realiza el cronograma de la inducción 2.1 El Jefe de Recursos Humanos realiza el cronograma de inducción para el nuevo colaborador tanto para la inducción general y la específica.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	3. Envía el cronograma de inducción 3.1 El Jefe de Recursos Humanos envía el cronograma al Jefe de agencia donde ingresará el nuevo colaborador.
<b>Jefe de agencia</b>	4. Revisa el cronograma de inducción 4.1 El Jefe de agencia revisa la información enviada por el Jefe de Recursos Humanos y pone en conocimiento de todos los colaboradores.
<b>Jefe de agencia</b>	5. Prepara la logística de la inducción 5.1 El Jefe de agencia prepara los equipos, la información y el contenido que se usará en la inducción. 5.2 Coordina con el Responsable del área al cuál ingresará el nuevo colaborador.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	6. Ingresa al nuevo colaborador 6.1 El Jefe de Recursos Humanos ingresa la información del nuevo colaborador al registro de colaboradores de la empresa.
<b>Jefe de agencia</b>	7. Dispone el material informativo para la inducción

	7.1 Pone en conocimiento del Jefe de Recursos Humanos los materiales e implementos con los que se realizará la inducción general y la inducción específica.
<b>Jefe de agencia</b>	8. Realiza la inducción general 8.1 El jefe de agencia pone en conocimiento del nuevo colaborador los lineamientos, la filosofía, los valores, y la estructura de la empresa.
<b>Responsable del área</b>	9. Realiza la inducción específica 9.1 El Responsable del área o la persona que este designe para llevar a cabo la inducción pone en conocimiento del nuevo colaborador la información referente al cargo que va a ocupar en la organización.
<b>Jefe de agencia</b>	10. Realiza el seguimiento obligatorio 10.1 El Jefe de agencia realiza la evaluación de la inducción y obtiene retroalimentación directa sobre el proceso de inducción por el que pasó el nuevo colaborador.
<b>Jefe de agencia</b>	11. Elabora el informe 11.1 El Jefe de agencia redacta un informe con la información correspondiente al proceso de inducción, indicando si hubo algún inconveniente o algún aspecto que causara el incumplimiento del cronograma establecido. 11.2 El informe deberá tener en su contenido parte de la retroalimentación dada por el nuevo colaborador.
<b>Jefe de agencia</b>	12. Envía el informe 12.1 El jefe de agencia envía el informe de la inducción del nuevo colaborador al Jefe de Recursos Humanos con copia a la Gerencia.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	13. Revisa el informe 13.1 El Jefe de Recursos Humanos revisa el informe enviado por el Jefe de agencia y registra la información. 13.2 El Jefe de Recursos Humanos establece la fecha de cuando se realizará la evaluación obligatoria de tres meses al nuevo colaborador.

# **Subsistema: Reclutamiento y Selección**

## **Proceso: Contratación**

Elaborado: Jorge Guevara	Revisado: Gardenia Garrido	Revisión:
Departamento: Recursos Humanos	Departamento: Gerente General	
Responsable:	Responsable:	

## **1. Objetivo**

Establecer un procedimiento estructurado que permita que el proceso de Contratación de nuevos colaboradores para la empresa ECAUTE C. LTDA. se desarrolle de manera organizada, asegurando la correcta inserción del nuevo colaborador en la empresa.

## **2. Alcance**

Lo establecido en el presente procedimiento es de aplicación general para cualquier tipo de contratación que realice la empresa.

## **3. Lineamientos generales**

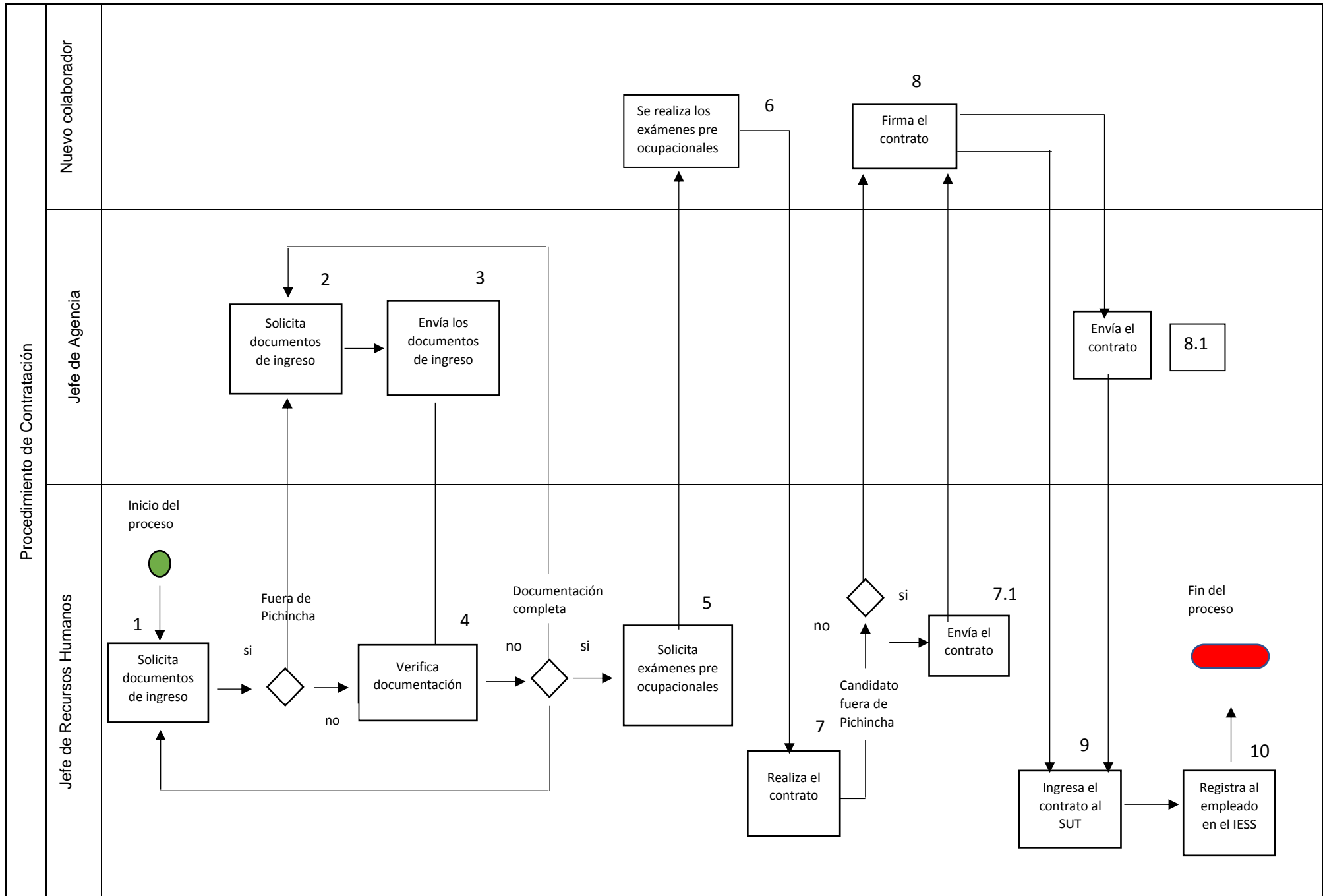
El departamento de Recursos Humanos está facultado para realizar contratación de nuevo personal, previa autorización de la Gerencia.

Todos los procesos de contratación deberán estar respaldados con la evidencia respectiva que evidencie la correcta aplicación del procedimiento.

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos entregar la información correspondiente al proceso de contratación a todas las partes involucradas, según el procedimiento establecido en el presente manual.

## **4. . Procedimiento**

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento en donde se establecen los cargos que intervienen.



## 5. Descripción de actividades

Responsable	Actividad
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	1. Solicita documentos de ingreso - Nombre de banco al que depositar su salario - Número de cuenta bancaria - Número de cargas familiares
	El nuevo colaborador está fuera de Pichincha No = Pasar al punto 4 Si = Continúa en el punto 2
<b>Jefe de agencia</b>	2. Solicita los documentos de ingreso - Nombre de banco al que depositar su salario - Número de cuenta bancaria - Número de cargas familiares
<b>Jefe de agencia</b>	3. Envía los documentos de ingreso 3.1 El jefe de agencia hace llegar la información solicitada al candidato al Jefe de Recursos Humanos para el registro
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	4. Verifica la documentación 4.1 El Jefe de Recursos Humanos se asegura de que cumpla con los requisitos legales según el cargo
	La documentación está completa Si = Continúa en el punto 5 No = Regresa al punto 1
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	5. Solicita exámenes pre ocupacionales 5.1 Los exámenes pre ocupacionales que se solicitan a los nuevos colaboradores varían según el cargo.

	<p>Cargos de oficina: Examen de sangre básico Coproparasitario y de orina</p> <p>Cargo de instructores: Examen de sangre Coproarasitario y de orina Audiometría Optometría</p>
<b>Nuevo colaborador</b>	<p>6. Se realiza los exámenes pre ocupacionales</p> <p>6.1 El Nuevo colaborador se realiza los exámenes pre ocupacionales que demuestran la aptitud para el cargo y dicha información enviada al Jefe de Recursos Humanos para su revisión y posterior registro.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>7. Realiza el contrato</p> <p>7.1 El Jefe de Recursos Humanos redacta el contrato laboral especificando el tipo de contratación que se lleva a cabo, las cláusulas donde se fijan las condiciones del nuevo colaborador dentro de la empresa y su remuneración.</p>
	<p>El nuevo colaborador está fuera de Pichincha</p> <p>Si = 7.1 El Jefe de Recursos Humanos envía el contrato al jefe de agencia para que firme el nuevo colaborador</p> <p>No = Pasar al punto 8</p>
<b>Nuevo colaborador</b>	<p>8. Firma el contrato</p> <p>8.1 El nuevo colaborador se acerca a las oficinas de la agencia en donde se gestiona su ingreso, para leer y firmar el contrato si está de acuerdo con las condiciones del mismo.</p>
<b>Jefe de agencia</b>	<p>8.1 Envía el contrato</p> <p>El jefe de agencia se asegura de que el contrato esté correctamente firmado y envía al Jefe de Recursos Humanos para que se legalice y se registre.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>9. Ingresar el contrato al SUT</p>

**Jefe de  
Recursos  
Humanos**

10. Registra al nuevo colaborador en el IESS

# Gestión de Recursos Humanos

## Subsistema: Evaluación de Desempeño

### Proceso: Evaluación de Desempeño

Elaborado: Jorge Guevara	Revisado: Gardenia Garrido	Revisión:
Departamento: Recursos Humanos	Departamento: Gerente General	
Responsable:	Responsable:	

## **1. Objetivo**

Medir la calidad actual del desempeño de los colaboradores y su incidencia en el cumplimiento de objetivos, reconociendo las necesidades presentes para de esta manera proponer acciones correctivas que aporten una base técnica a la toma de decisiones por parte de la Gerencia General en la implementación de planes de capacitación, programas de reconocimiento y asensos con el fin de incentivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño

## **2. Alcance**

El procedimiento puede ser aplicado a todas las áreas de la empresa ECAUTE C. LTDA. y al personal que las conforman, el proceso de evaluación de desempeño se aplicará a todos los colaboradores sin excepción alguna, los parámetros y lineamientos son de carácter de aplicación general

## **3. Lineamientos generales**

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de diseñar, elaborar y someter a aprobación el manual y los formularios correspondientes a la evaluación de desempeño, así también someter a aprobación los criterios de evaluación y porcentajes asignados a las tareas asignadas a cada cargo.

Serán sujetos de evaluación todos los colaboradores de la empresa ECAUTE C. LTDA. De acuerdo a los grupos ocupacionales identificados: Personal Administrativo, Personal de Dirección, Personal Técnico, Personal de servicio.

Estarán facultados para evaluar los siguientes cargos Gerente General, Director, Jefe, Supervisor. Es obligación de cada jefe inmediato que tenga bajo su responsabilidad un grupo de personal (subordinados) realizar la evaluación de desempeño de cada uno. Si una persona a su cargo perteneciera a otra área se le consultará con el fin de obtener resultados más objetivos de la evaluación realizada.

El proceso de evaluación de desempeño se realizará de manera semestral a todos los colaboradores de la organización, independientemente de su tipo de contrato y su remuneración. Se considerará para la evaluación de desempeño a los colaboradores que hayan cumplido tres meses de labor continua y a los

colaboradores que tuvieran un tiempo inferior de labores continuas se considerará su alcance de metas y objetivos asignados a su cargo.

Si en el periodo de evaluación el jefe inmediato del evaluado se encuentra con una licencia de trabajo, los colaboradores serán evaluados por una persona designada por la gerencia.

El primer periodo de evaluación abarca desde el 02 de Enero hasta el 25 de Junio, el segundo periodo de evaluación abarca desde el 1 de julio hasta el 31 de Diciembre de cada año.

Los objetivos y metas sometidos a evaluación deberán ser establecidos por el jefe y subordinado las primeras semanas de enero correspondiendo con la realización de la planificación estratégica anual de la organización.

En el caso en que se modifiquen las tareas, objetivos y metas que habían sido previamente establecidas en el periodo de planificación, es menester del jefe inmediato informar al colaborador sobre el cambio, es también menester del jefe inmediato informar al departamento de Recursos Humanos sobre el cambio en la matriz de objetivos, así como el porcentaje de relevancia de cada una de las tareas inherentes a la gestión de cada cargo.

En el caso que un colaborador se incorpore a una nueva unidad o cargo, ya sea por ser nuevo integrante de la organización, por motivos de traspasos o asensos, es obligación del jefe inmediato en calidad de evaluador transmitir la información necesaria sobre las actividades, metas y objetivos, con la mayor brevedad previo al inicio de sus labores.

El jefe inmediato de cada colaborador es el responsable de realizar y firmar la evaluación de desempeño y el director o superior debe avalar el proceso el mismo que contempla la entrevista de retroalimentación en la que el evaluador y el evaluado tratarán de manera objetiva temas inherentes al resultado. Es responsabilidad del jefe inmediato del evaluado entregar una copia de los resultados de la evaluación a cada colaborador, el departamento de Recursos Humanos conservará los originales.

Los colaboradores que fueran trasladados de sucursal o a otra unidad, deberán ser sometidos a evaluación del desempeño por parte de su jefe inmediato tomando en cuenta el tiempo transcurrido en su unidad antes de proceder con el traslado, se notificará al departamento de Recursos Humanos y se informará al evaluado.

Es responsabilidad del jefe inmediato del evaluado convocar a una reunión para otorgar la retroalimentación correspondiente al periodo sometido a evaluación. La

convocatoria estará respaldada por la firma del colaborador, la misma que constará en la parte final de los formatos de evaluación.

Las evaluaciones realizadas por los Jefes de agencia, Responsables del área y Supervisores deberán contar con la aprobación del Director Nacional, previo a su remisión al departamento de Recursos Humanos.

Si el evaluado está de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño debe firmar la evaluación, si no estuviera de acuerdo solicitará una reunión con el jefe inmediato para someter a revisión los resultados, si no se llegara a un acuerdo, el evaluado puede someter a revisión su evaluación con el comité de apelaciones.

Si existiera un acuerdo en los resultados de la evaluación, el evaluador y el evaluado se reunirán con el fin de revisar las posibles acciones de mejora

Las reuniones para revisar e informar sobre los resultados de la evaluación del desempeño, se realizarán la tercera semana de Junio, correspondiente al primer periodo de evaluación y la tercera semana de Diciembre, correspondiente al segundo periodo de evaluación.

Terminado el proceso de evaluación de desempeño, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos adjuntar los resultados de cada evaluado a su carpeta personal y entregar una copia de los resultados a los evaluados.

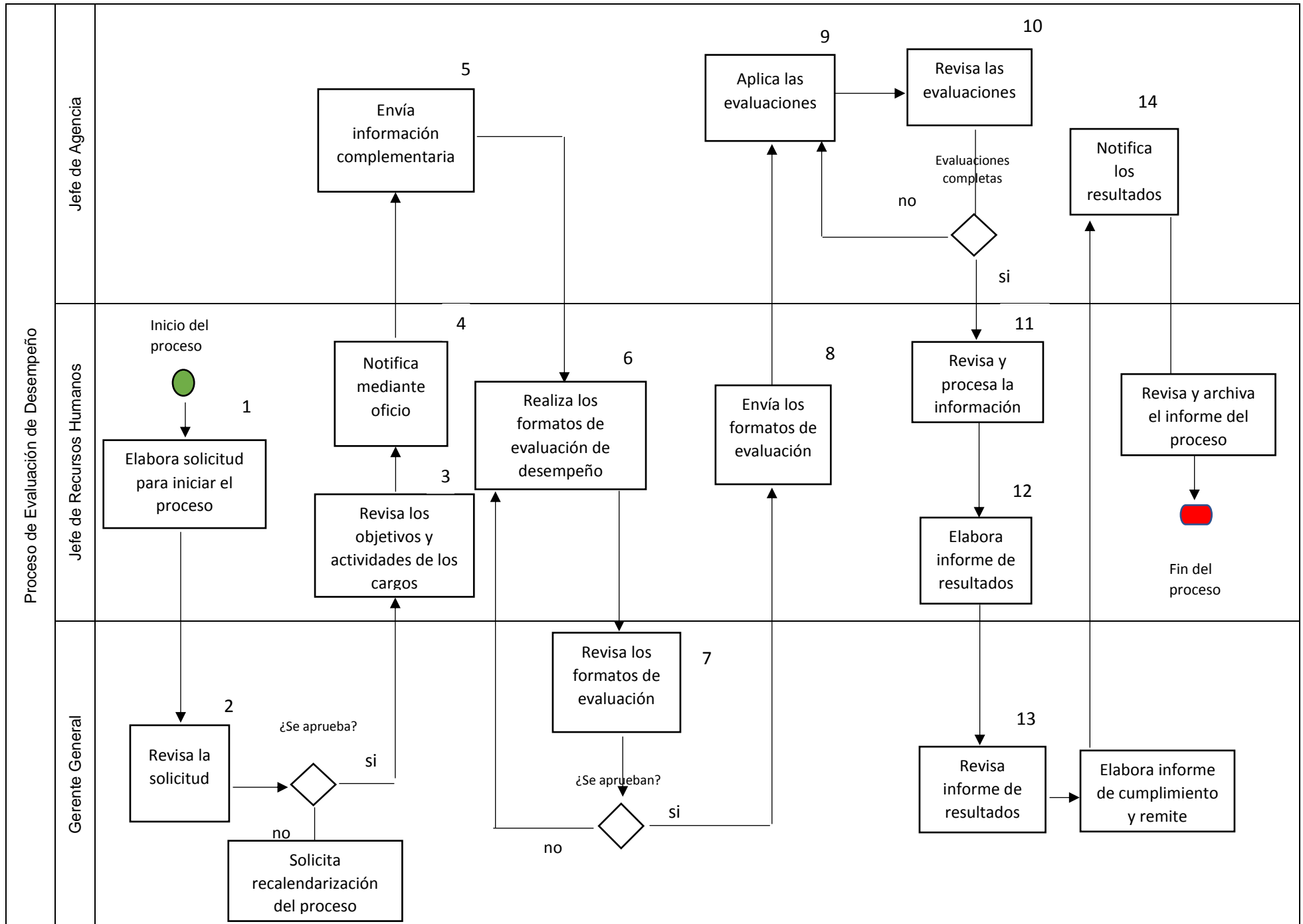
Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, presentar el informe de resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de los colaboradores a la Presidencia, Gerencia y Dirección de la empresa ECAUTE C. LTDA. Junto con un documento donde conste una propuesta que sirva de base técnica para la toma de decisiones.

En caso de no conformidad con los resultados de la evaluación el evaluado puede someter a revisión sus resultados al comité de apelaciones. La apelación de resultados deberá efectuarse la última semana de Junio correspondiente al primer periodo de evaluación y la última semana de Diciembre correspondiente al segundo periodo de evaluación.

El comité de apelaciones estará conformado por el personal designado por la Gerencia, en donde constará un representante de la unidad a la que pertenece el evaluado, el jefe de Recursos Humanos.

#### **4. Procedimiento**

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento en donde se establecen los cargos que intervienen.



## 5. Descripción de actividades

<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>1. Elabora solicitud para iniciar el proceso                      1.1 El Jefe de Recursos Humanos, cumpliendo con la planeación anual de evaluación de desempeño elabora la solicitud para iniciar con el proceso.                      1.2 Envía la solicitud al Gerente General.</p>
<p><b>Gerente General</b></p>	<p>2. Revisa la solicitud                      2.1 El Gerente General revisa la solicitud y analiza las condiciones generales para la realización de la evaluación.                       Se aprueba                      Si = Continúa en el paso 3                      No = Solicita recalendarización del proceso</p>
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>3. Revisa los objetivos de los cargos                      3.1 El Jefe de Recursos Humanos revisa en los descriptivos de cargos la información correspondiente a los objetivos, actividades de los cargos.</p>
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p>	<p>4. Notifica mediante oficio                      4.1 El Jefe de Recursos Humanos notifica mediante oficio la realización de la evaluación de desempeño.                      4.2 En el oficio solicita información complementaria como:                      - Actividades no contempladas en los descriptivos                      - Fechas de permisos o licencias                      - Permanencia de los colaboradores de cada agencia</p>
<p><b>Jefe de Agencia</b></p>	<p>5. Envía información complementaria                      5.1 El Jefe de Agencia envía la información complementaria solicitada por el Jefe de Recursos Humanos:                      - Actividades no contempladas en los descriptivos                      - Fechas de permisos o licencias</p>

	- Permanencia de los colaboradores de cada agencia
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>6. Realiza los formatos de evaluación de desempeño</p> <p>6.1 El Jefe de Recursos Humanos realiza los formatos de evaluación de desempeño y con la información enviada por parte del Jefe de Agencia.</p> <p>6.2 El Jefe de Recursos Humanos presenta los formatos de evaluación de desempeño al Gerente General para someter a revisión y aprobación.</p>
<b>Gerente General</b>	<p>7. Revisa los formatos de evaluación</p> <p>El Gerente General revisa el criterio de evaluación, el diseño y el contenido de las evaluaciones.</p> <p>Se aprueban Si = Continúa en el punto 8 No = Regresa al punto 6</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>8. Envía los formatos de evaluación</p> <p>8.1 El Jefe de Recursos Humanos envía los formatos de evaluación con los respectivos instructivos a los Jefes de Agencia para que se aplique.</p>
<b>Jefe de Agencia</b>	<p>9. Aplica las evaluaciones</p> <p>9.1 El Jefe de Agencia da las instrucciones para dar inicio al llenado de las evaluaciones.</p> <p>9.2 El Jefe de Agencia aplica las evaluaciones de desempeño a los colaboradores.</p> <p>9.3 El Jefe de Agencia se asegura que se respete el plazo indicado para la realización de la evaluación y procede a retirar las evaluaciones.</p>
<b>Jefe de Agencia</b>	<p>10. Revisa las evaluaciones</p> <p>10.1 El Jefe de Agencia revisa las evaluaciones para asegurarse de que no existan espacios en blanco y la información personal de los evaluadores y evaluados sea correcta;</p> <p>Las evaluaciones están completas</p>

	<p>Si = El Jefe de Agencia envía las evaluaciones completas al Jefe de Recursos Humanos y continúa en el punto 11</p> <p>No = Regresa al punto 9</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>11. Revisa y procesa la información</p> <p>11.1 El Jefe de Recursos Humanos recibe los formatos de evaluación enviados por los Jefes de Agencia para revisar y procesar la información.</p> <p>11.2 El Jefe de Recursos Humanos revisa la información de las evaluaciones.</p> <p>11.3 El Jefe de Recursos Humanos analiza y procesa la información de las evaluaciones.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>12. Elabora el informe de resultados</p> <p>12. El Jefe de Recursos Humanos Elabora un informe detallado con los resultados obtenidos del procesamiento de información adjuntando los anexos correspondientes al proceso de evaluación.</p> <p>12.1 El Jefe de recursos Humanos presenta el informe de resultados al Gerente General para su revisión y posterior remisión.</p>
<b>Gerente General</b>	<p>13. Revisa el informe de resultados</p> <p>13.1 El Gerente General revisa el informe de resultados presentado por El Jefe de Recursos Humanos.</p>
<b>Gerente General</b>	<p>14. Elabora el informe de cumplimiento y remite</p> <p>14.1 El Gerente General elabora un informe de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño.</p> <p>14.2 El Gerente General remite el informe de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño a los Jefes de Agencia con la información obtenida para que sea puesta en conocimiento de los colaboradores.</p> <p>14.3 El Gerente General remite el informe de cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño a la junta de Accionista de la empresa.</p>
<b>Jefe de Agencia</b>	<p>15. Notifica los resultados</p>

	<p>15.1 El Jefe de Agencia notifica los resultados de la evaluación de desempeño a los colaboradores de manera individual.</p> <p>15.2 De existir una objeción o reclamo realizado por algún colaborador sobre los resultados obtenidos en la evaluación el Jefe de Agencia notificará al Jefe de Recursos Humanos para que entere en revisión por parte del Comité de apelaciones.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>16. Revisa y archiva el informe del proceso</p> <p>16.1 El Jefe de Recursos Humanos revisa el informe del proceso, con él toma acciones correctivas o de reconocimiento, dependiendo de los resultados obtenidos.</p> <p>16.2 El Jefe de Recursos Humanos archiva el informe del proceso de evaluación de desempeño al que fueron sometidos los colaboradores de la empresa.</p>

# Gestión de Recursos Humanos

## Subsistema: Capacitación y Desarrollo

### Proceso: Capacitación

Elaborado: Jorge Guevara	Revisado: Gardenia Garrido	Revisión:
Departamento: Recursos Humanos	Departamento: Gerente General	
Responsable:	Responsable:	

## **1. Objetivo**

Establecer un procedimiento estructurado que permita que el proceso de Contratación de nuevos colaboradores para la empresa ECAUTE C. LTDA. se desarrolle de manera organizada, asegurando la correcta inserción del nuevo colaborador en la empresa.

## **2. Alcance**

Lo establecido en el presente procedimiento es de aplicación general para cualquier tipo de contratación que realice la empresa.

## **3. Lineamientos generales**

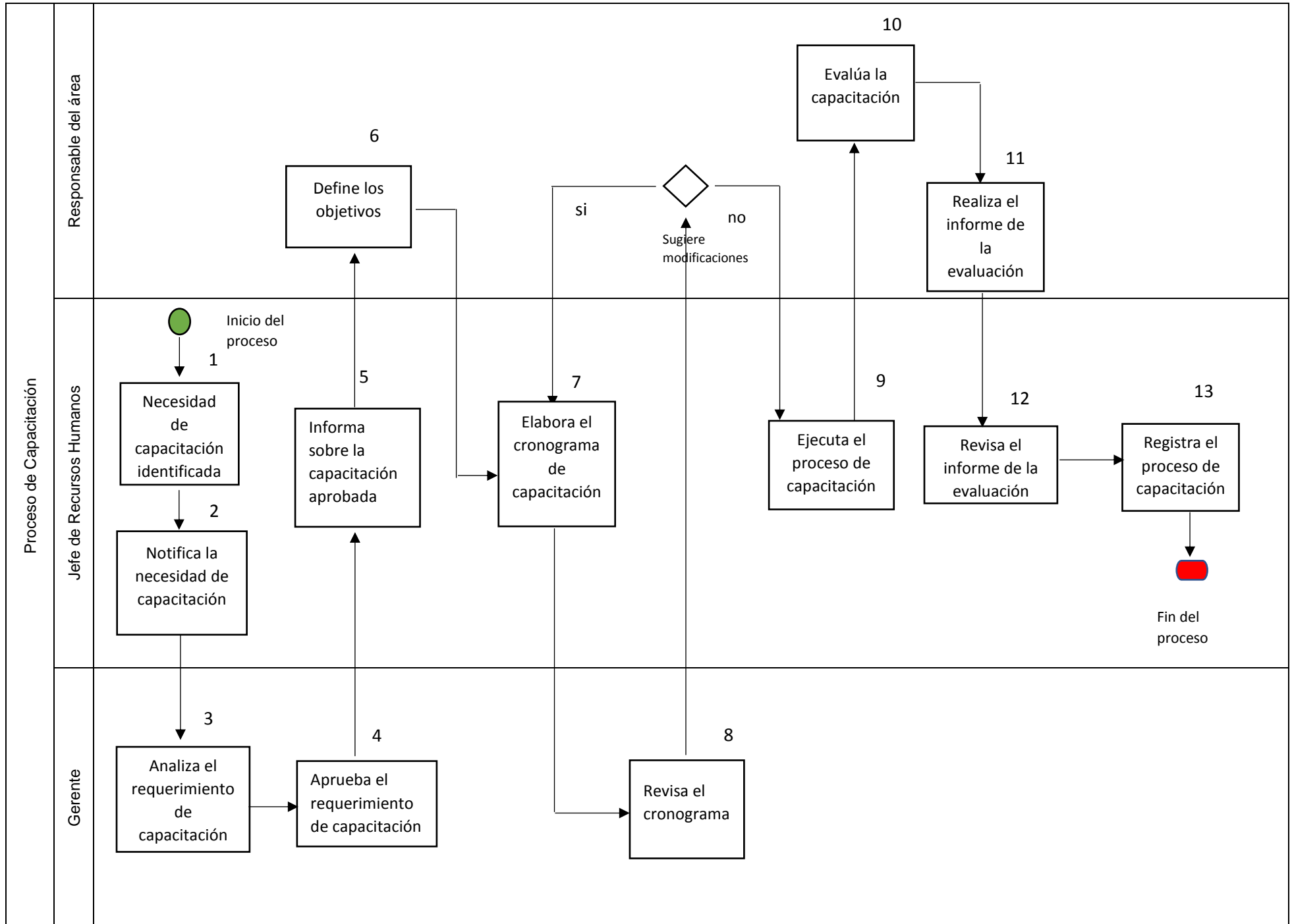
El departamento de Recursos Humanos está facultado para realizar contratación de nuevo personal, previa autorización de la Gerencia.

Todos los procesos de contratación deberán estar respaldados con la evidencia respectiva que evidencie la correcta aplicación del procedimiento.

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos entregar la información correspondiente al proceso de contratación a todas las partes involucradas, según el procedimiento establecido en el presente manual.

## **4. . Procedimiento**

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento en donde se establecen los cargos que intervienen.



## 5. Descripción de actividades

Responsable	Actividad
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>1. Necesidad de capacitación identificada</p> <p>1.1 El Jefe de Recursos Humanos identifica la necesidad de capacitación por medio de los siguientes métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas en la productividad</li> <li>- Solicitud del Responsable del área</li> <li>- Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul> <p>1.2 EL Jefe de Recursos Humanos jerarquiza la necesidad de capacitación tomando en cuenta cuales son las que necesitan atención inmediata o pueden ser programadas a largo plazo.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>2. Notifica la necesidad de capacitación</p> <p>2.2 El Jefe de Recursos Humanos pone en conocimiento a la Gerencia de la necesidad de capacitación identificada.</p> <p>2.3 El Jefe de Recursos Humanos elabora un comunicado donde especifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A quien capacitar</li> <li>- En que capacitar</li> </ul>
<b>Gerente General</b>	<p>3. Analiza el requerimiento de capacitación</p> <p>3.1 La Gerencia analiza la urgencia de la capacitación y los recursos disponibles para realizar la capacitación.</p>
<b>Gerente General</b>	<p>4. Aprueba el requerimiento de capacitación</p> <p>4.1 La Gerencia pone en conocimiento del Jefe de Recursos Humanos la decisión tomada sobre la realización del proceso de capacitación.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>5. Informa sobre la capacitación aprobada</p> <p>5.1 El Jefe de Recursos Humanos notifica al Responsable del área sobre la aprobación del proceso de capacitación.</p>

	5.2 El jefe de Recursos Humanos solicita al responsable del área los objetivos de la capacitación a realizar.
<b>Responsable del área</b>	6. Define los objetivos 6.1 El Responsable del área al que pertenecen el o los colaboradores que serán capacitados definirá los objetivos que pretende cumplir la capacitación. 6.2 El Responsable del área enviará al Jefe de Recursos Humanos los objetivos planteados para la capacitación para que este elabore el cronograma y todos los detalles.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	7. Elabora el cronograma de capacitación 7.1 El Jefe de Recursos Humanos realiza el cronograma de capacitación especificando aspectos como: -Contenido -Técnicas -Fechas y horarios -Quien lo realizará -A quien se lo realizará -El presupuesto a utilizar
<b>Gerente General</b>	8. Revisa el cronograma 8.1 La Gerencia revisa el cronograma con cada uno de sus aspectos. 8.2 La Gerencia dispone que se envíe el cronograma al Responsable del área para su revisión.
<b>Responsable del área</b>	9. Sugiere modificaciones Si = Regresar al punto 8 No = Continuar con el punto 9
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	9. Ejecuta el proceso de capacitación El Jefe de Recursos Humanos se asegura que se dé cumplimiento al cronograma de capacitación.
<b>Responsable del área</b>	10. Evalúa la capacitación 10.1 El Responsable del área realiza la evaluación y medición de resultados de la capacitación efectuada.

<b>Responsable del área</b>	<p>11. Realiza el informe de la evaluación de la capacitación</p> <p>11.1 El Responsable del área realiza un informe donde hace una comparación de situación pasada con situación actual basándose en los resultados de la evaluación de la capacitación.</p> <p>11.2 El Responsable del área envía el informe de evaluación de la capacitación al Jefe de Recursos Humanos para su posterior revisión y registro.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>12. Revisa el informe de la evaluación</p> <p>12.1 El Jefe de Recursos Humanos revisa el informe enviado por el Responsable del área para tener conocimiento del resultado de la evaluación y la efectividad de la capacitación.</p> <p>12.2 El Jefe de Recursos Humanos recoge toda la información necesaria para mejorar los procesos de capacitación subsecuentes.</p>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<p>13. Registra el proceso de capacitación</p> <p>13.1 El Jefe de Recursos Humanos registra el proceso de capacitación en los archivos de la Gestión de Recursos Humanos de la empresa.</p>

## 7.2. Anexo 2 Guía de entrevista

Guía de Entrevista			
Objetivo:			
Lugar:		Fecha:	
Hora de inicio:		Hora de Finalización:	Entrevistador:
Cargo del entrevistado:		Edad:	
<b>Preguntas de la entrevista</b>			
¿En la empresa existe un área de Recursos Humanos?			
¿Cómo está estructurada el área de Recursos Humanos?			
¿Qué procesos se manejan en el área de Recursos Humanos?			
¿Los procesos existentes están documentados?			
¿Considera importante aumentar actividades para que desarrolle área de Recursos Humanos?			

### 7.3. Anexo 3 Ficha de Diagnóstico de Recursos Humanos

<b>Ficha de Diagnóstico de Subsistemas de Recursos Humanos</b>	
<b>Persona que realiza</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Subsistema</b>	
<b>Actividad /Proceso</b>	
¿Qué acciones lleva a cabo para realizar la actividad?	
¿Cómo las realiza?	
¿Para que las realiza?	
¿Con que las realiza?	
<b>Observaciones:</b>	
<b>Elaborador por:</b>	Jorge Guevara

#### 7.4. Anexo 4 Ficha de Observación

<b>Ficha de Observación</b>			
<b>Proyecto</b>	Manual de Gestión de Recursos Humanos para el Dpto. de Recursos Humanos de la empresa ECAUTE C. LTDA	<b>Observador</b>	
<b>Lugar</b>	ECAUTE Auto y Moto Escuela	<b>Escena</b>	
<b>Hora inicio</b>		<b>Hora final</b>	
<b>Tipo de observación: directa () indirecta () participante () no participante ()</b>			
<b>Descripción</b>			
<b>Observaciones</b>			

### 7.5. Anexo 5 Ficha de Análisis Documental

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	
Persona que realiza el análisis	
Fecha	
DOCUMENTO	¿QUÉ ES LO RELEVANTE?

**7.6. Anexo 6 Formato de levantamiento de información**

<b>Levantamiento de información laboral a Empleados de ECAUTE C. LTDA.</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Responsable del levantamiento:</b>	Jorge Guevara
<b>Nombre del Empleado:</b>	
<b>Cargo que desempeña:</b>	
Actividades que realiza:	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
Observaciones:	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	

**7.7. Anexo 7 Acta de Reunión**

**ECAUTE C. LTDA.  
Acta de la reunión**

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

**Personas Presentes**

**Personas Ausentes**

**Temas tratados**

**Acuerdos alcanzados**

**Temas a tratar en la siguiente reunión**


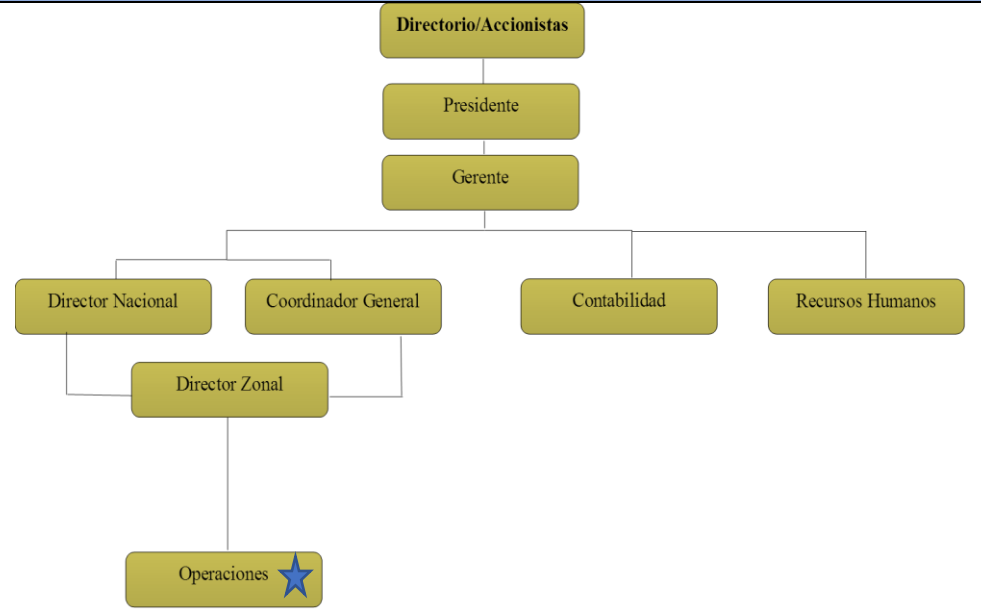
**Fecha de la próxima reunión:**

**Lugar:**

**Elaborado por:**

**Firma:**

## 7.8. Anexo 8 Descriptivos de cargos

		<b>ECAUTE CIA. LTDA</b>	
<b>Descriptivo de cargo</b>			
Nombre del cargo	Auxiliar de servicios	Código	1-000
Jefe inmediato	Jefe de Agencia	Grupo ocupacional	Servicios generales
Relaciones internas	Jefe de agencia Secretaria Instructores	Relaciones externas	
<b>Objetivo del cargo</b>			
Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones del área asignada.			
<b>Escolaridad</b>		<b>Experiencia</b>	
Bachillerato		No requerida	
<b>Conocimientos de selección</b>		<b>Conocimientos de capacitación</b>	
<b>Ubicación en la estructura de la organización</b>			
 <pre> graph TD     A[Directorio/Accionistas] --&gt; B[Presidente]     B --&gt; C[Gerente]     C --&gt; D[Director Nacional]     C --&gt; E[Coordinador General]     C --&gt; F[Contabilidad]     C --&gt; G[Recursos Humanos]     D --&gt; H[Director Zonal]     E --&gt; H     H --&gt; I[Operaciones ★]         </pre>			
<b>Actividades Esenciales</b>			

- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones.
- Limpieza y mantenimiento de los inmuebles.
- Gestiones de envío y recepción de documentos.
- Gestiones bancarias.
- Asistir las necesidades de los colaboradores.
- Y demás tareas asignadas.

**Actividades**

- Mantener la infraestructura de la organización limpia y funcional.
- Mantener registro de los implementos de limpieza.
- Asistir las necesidades de gestión asignadas.
- Reportar a su jefe inmediato los desperfectos que detecte dentro de la organización.
- Solicitar los enseres necesarios para efectuar sus labores mediante el procedimiento correspondiente.

**Capacidades y habilidades**

Iniciativa  
 Responsabilidad  
 Compromiso

Fecha de elaboración	21-05-2019	Fecha de actualización	
Fecha de aprobación			



## ECAUTE CIA. LTDA

### Descriptivo de cargo

Nombre del cargo	Guardia	Código	1-000
Jefe inmediato	Jefe de agencia	Grupo ocupacional	Servicios generales
Relaciones internas	Jefe de agencia Secretaria Instructores	Relaciones externas	Clientes

#### Objetivo del cargo

Realizar actividades de vigilancia, inspección, prevención y detección de anomalías al interior de la organización.

#### Escolaridad

Bachillerato

#### Experiencia

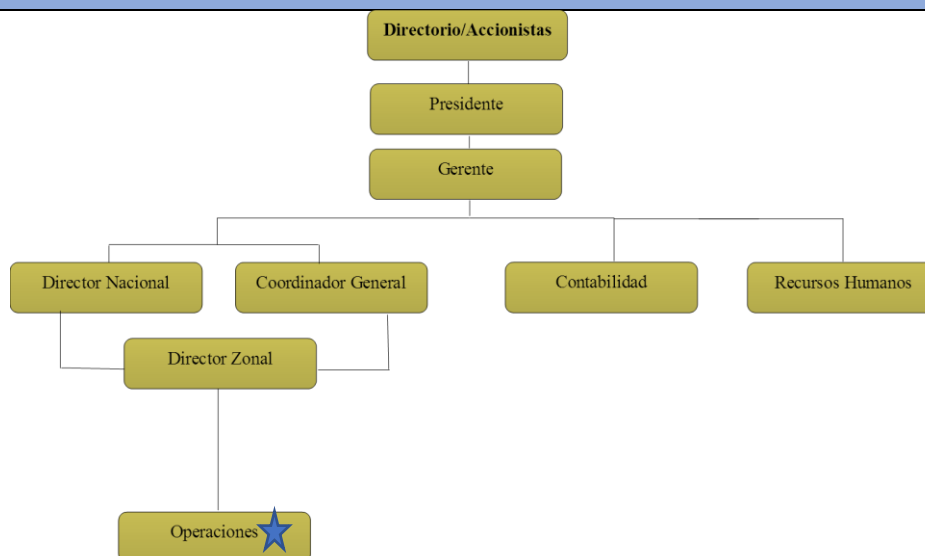
1 año

#### Conocimientos de selección

Normas de Seguridad  
Certificación como guardia de seguridad

#### Conocimientos de capacitación

#### Ubicación en la estructura de la organización



<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el resguardo de las oficinas.</li> <li>• Garantizar el resguardo de los activos.</li> <li>• Mantener limpia el área de trabajo</li> </ul>			
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilancia continua del establecimiento.</li> <li>• Mantenimiento y limpieza de las instalaciones.</li> <li>• Revisar el área asignada al entrar a su turno.</li> <li>• Permanecer en el área asignada previamente por el encargado de turno.</li> <li>• Periódicamente, efectuar recorridos por toda su área de labores.</li> <li>• Reportar de inmediato al encargado de turno actividades que alteren el orden dentro de la organización.</li> <li>• No abandonar el área asignada sin la autorización correspondiente de la persona a cargo.</li> <li>• Controlar el acceso de personas o introducción de vehículos, equipos y otros a las instalaciones.</li> <li>• Dar información que se solicite por parte de personas visitantes la organización.</li> <li>• Gestiones bancarias</li> <li>• Y demás tareas asignadas</li> </ul>			
<b>Capacidades y habilidades</b>			
Orientación al cliente Responsabilidad Compromiso			
<b>Fecha de elaboración</b>	21-05-2019	<b>Fecha de actualización</b>	
<b>Fecha de aprobación</b>			



## ECAUTE CIA. LTDA

### Descriptivo de cargo

Nombre del cargo	Secretaria		Código	2-000
Jefe inmediato	Jefe de agencia	Grupo ocupacional	Apoyo administrativo	
Relaciones internas	Jefe de agencia Secretaria Instructores	Relaciones externas	Clientes Proveedores	

### Objetivo del cargo

Ejecutar las actividades secretariales de apoyo inherentes a la gestión de la organización.

### Escolaridad

Bachillerato  
Carrera técnica

### Experiencia

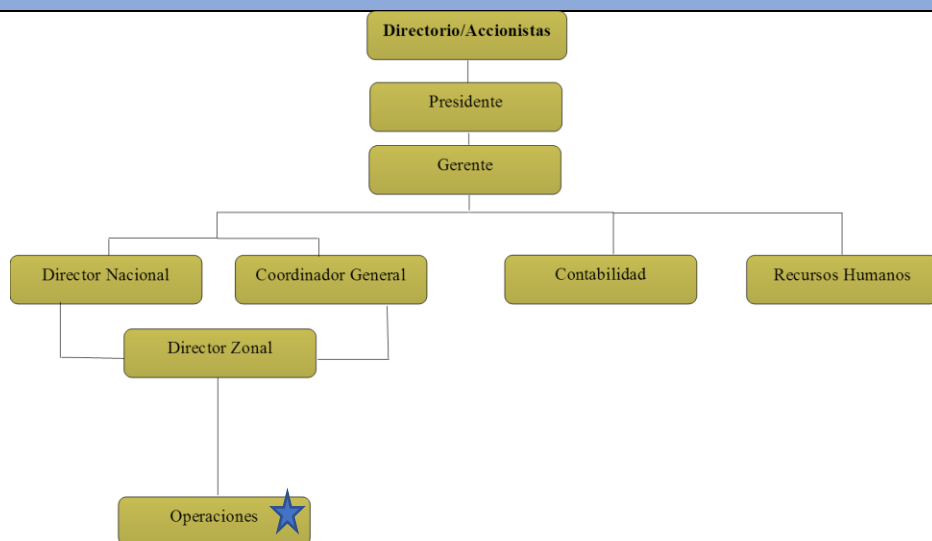
6 meses a 1 año en cargos relacionados

### Conocimientos de selección

Asistencia a gerencia  
Atención al público  
Manejo de paquetes utilitarios  
Técnicas de redacción y ortografía

### Conocimientos de capacitación

### Ubicación en la estructura de la organización



<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo.</li> <li>• Atender a clientes externos e internos.</li> <li>• Organizar la información.</li> <li>• Transcribe oficios, memorandos, circulares, y otros documentos.</li> <li>• Recpta y entrega documentación y correspondencia de la Dirección.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas de la Dirección.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Inscripción de alumnos.</li> <li>• Examen psicosenométrico.</li> <li>• Facturación.</li> <li>• Cuadre de cajas.</li> <li>• Depósitos.</li> <li>• Compra de permisos.</li> <li>• Y demás tareas designadas.</li> </ul>			
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadre de cajas.</li> <li>• Mantener la documentación para la ANT al día.</li> <li>• Depósitos.</li> <li>• Compra de permisos.</li> </ul>			
<b>Capacidades y habilidades</b>			
Dinamismo Orientación al cliente Responsabilidad			
<b>Fecha de elaboración</b>	21-05-2019	<b>Fecha de actualización</b>	
<b>Fecha de aprobación</b>			



**ECAUTE CIA. LTDA**

**Descriptivo de cargo**

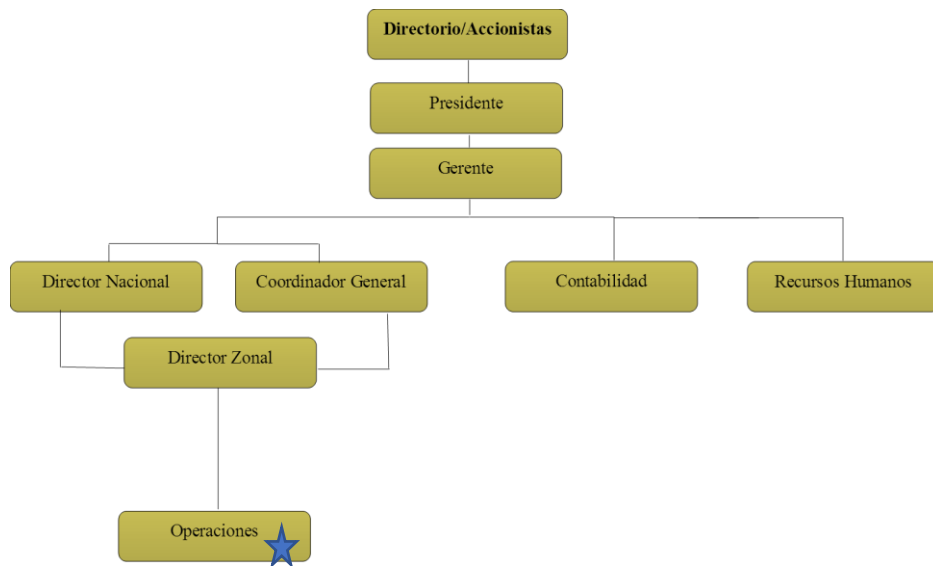
Nombre del cargo	Oficinista	Código	2-000
Jefe inmediato	Jefe de agencia	Área	Apoyo administrativo
Relaciones internas	Jefe de agencia Supervisor Instructores	Relaciones externas	Clientes Proveedores

**Objetivo del cargo**

Ejecutar las actividades organizativas y de oficina de apoyo inherentes a la gestión administrativa de la organización.

Escolaridad	Experiencia
Bachillerato Carrera técnica	6 meses a 1 año en cargos relacionados
Conocimientos de selección	Conocimientos de capacitación
Asistencia a gerencia Atención al público Manejo de paquetes utilitarios	

**Ubicación en la estructura de la organización**



<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Archivo.</li> <li>• Mantener la documentación para la ANT al día.</li> <li>• Depósitos.</li> <li>• Compra de permisos.</li> <li>• Recepción y envío de información.</li> </ul>			
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a clientes externos e internos.</li> <li>• Transcribe oficios, memorandos, circulares, y otros documentos.</li> <li>• Recibir, clasificar, y registrar documentos.</li> <li>• Archivar documentos de acuerdo al sistema establecido.</li> <li>• Desglosar, clasificar, fechar, numerar y preparar documentos a ser archivados.</li> <li>• Llevar registro y control de documentos recibidos y prestados.</li> <li>• Numerar, codificar y archivar documentos según sistema establecido.</li> <li>• Velar por la actualización y organización de los archivos de la institución.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas de la Dirección.</li> <li>• Inscripción de alumnos.</li> <li>• Examen psicosenométrico.</li> <li>• Mantener la documentación para la ANT al día.</li> <li>• Depósitos.</li> <li>• Compra de permisos.</li> <li>• Y demás tareas designadas.</li> </ul>			
<b>Capacidades y habilidades</b>			
Iniciativa Responsabilidad Trabajo en equipo			
<b>Fecha de elaboración</b>	21-05-2019	<b>Fecha de actualización</b>	
<b>Fecha de aprobación</b>			



## ECAUTE CIA. LTDA

### Descriptivo de cargo

Nombre del cargo	Instructor	Código	3-000
Jefe inmediato	Supervisor	Grupo ocupacional	Técnico
Relaciones internas	Jefe de agencia Secretaria Coordinador General Supervisor Asesor Técnico	Relaciones externas	Alumnos

#### Objetivo del cargo

Impartir las enseñanzas teóricas de los cursos, práctica a los alumnos, mediante el manejo de los vehículos de instrucción, ejerciendo su labor de acuerdo a los parámetros establecidos por la Agencia Nacional de Tránsito y el Director Nacional.

#### Escolaridad

Bachillerato

#### Experiencia

1 a 2 años de experiencia

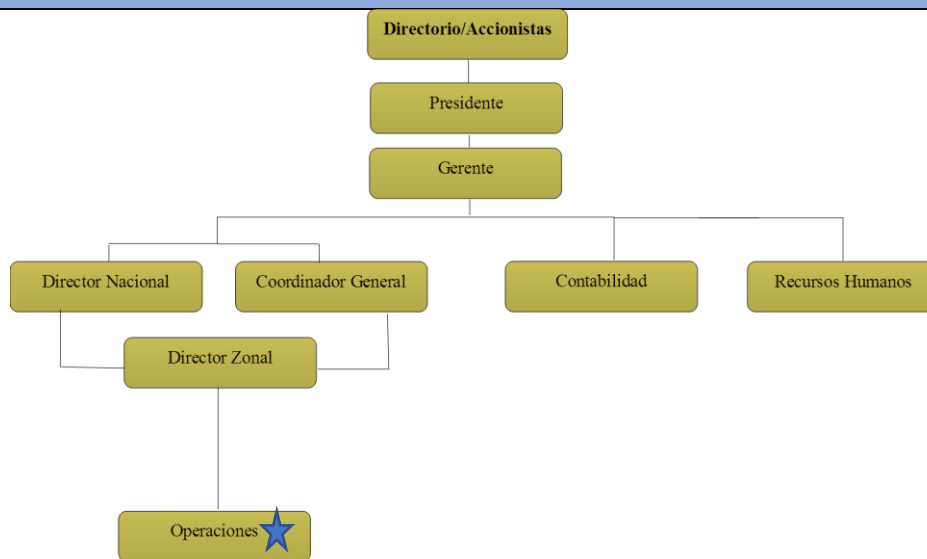
#### Conocimientos de selección

Tener más de 23 años  
Haber obtenido la licencia de manejo profesional o no profesional  
Certificado de Instructor de Educación Vial

#### Conocimientos de capacitación

Ley de tránsito  
Mecánica básica

#### Ubicación en la estructura de la organización



<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el vehículo esté en estado funcional.</li> <li>• Cumplir con los horarios establecidos.</li> <li>• Llevar el uniforme adecuadamente.</li> <li>• Llevar un registro de las clases reservadas.</li> </ul>			
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar las clases de su especialidad de acuerdo con los planes, programas y horarios establecidos; y, en los casos que amerite con aplicaciones prácticas.</li> <li>• Planificar y preparar las clases, así como dirigir y evaluar permanentemente los conocimientos de los estudiantes.</li> <li>• Instruir las prácticas con sujeción a lo establecido en los programas y horarios.</li> <li>• Elevar oportunamente a conocimiento de la Dirección General los problemas que se le presentaren.</li> <li>• Calificar a los estudiantes después de cada práctica e informar a Secretaria para su inmediata incorporación al registro del alumno.</li> <li>• Y demás tareas asignadas.</li> </ul>			
<b>Capacidades y habilidades</b>			
Orientación al cliente Tolerancia a la presión Iniciativa			
<b>Fecha de elaboración</b>	21-05-2019	<b>Fecha de actualización</b>	
<b>Fecha de aprobación</b>			



ECAUTE CIA. LTDA

Descriptivo de cargo

Nombre del cargo	Supervisor		Código	3-000
Jefe inmediato	Jefe de agencia	Grupo ocupacional	Técnico	
Relaciones internas	Jefe de agencia Director Nacional Instructores	Relaciones externas	Alumnos Proveedores	
	Asesor técnico Coordinador general			

Objetivo del cargo

Organizar, supervisar y revisar personalmente el proceso de instrucción y aprendizaje, así también revisar que se cumplan disposiciones administrativas y operativas de la Dirección General.

Escolaridad

Bachillerato  
Carrera Universitaria Incompleta

Experiencia

6 meses a 1 año en cargos relacionados

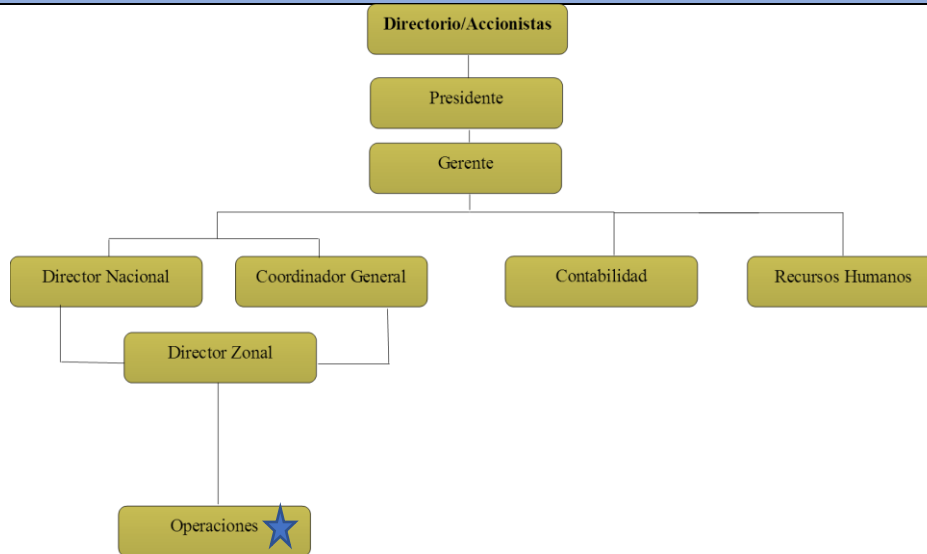
Conocimientos de selección

Ley y Reglamento de Tránsito y Transporte Terrestres.


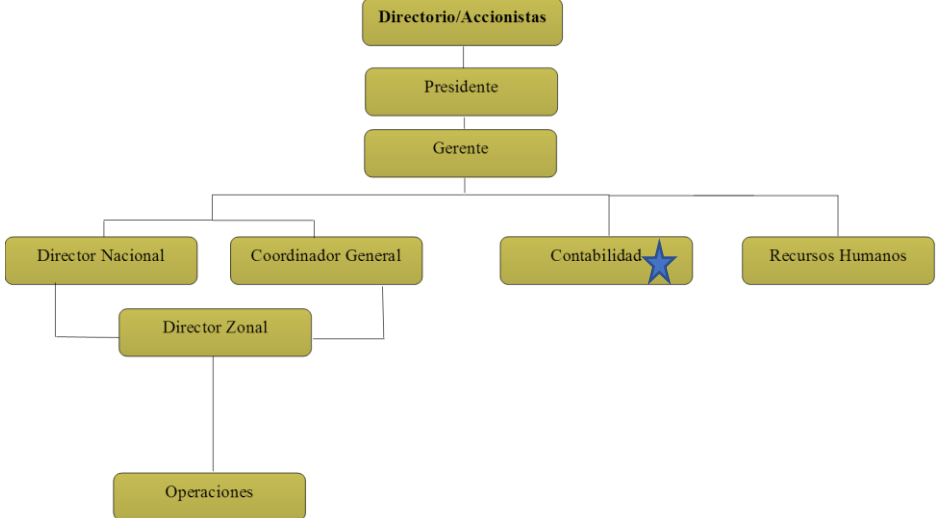
Conocimientos de capacitación

Mecánica básica

Ubicación en la estructura de la organización



<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y control de las actividades y horas trabajadas de cada instructor.</li> <li>• Control técnico de los Vehículos.</li> <li>• Control de salida y entrada de vehículos.</li> </ul>			
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización de horarios (instructores/alumnos).</li> <li>• Control técnico de los Vehículos.</li> <li>• Llevar los vehículos al taller.</li> <li>• Adquisición de repuestos.</li> <li>• Control del mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>• Y demás tareas designadas.</li> </ul>			
<b>Capacidades y habilidades</b>			
Responsabilidad Dinamismo Compromiso			
<b>Fecha de elaboración</b>	21-05-2019	<b>Fecha de actualización</b>	
<b>Fecha de aprobación</b>			

	<b>ECAUTE CIA. LTDA</b>			
<b>Descriptivo de cargo</b>				
Nombre del cargo	Asistente contable		Código	3-000
Jefe inmediato	Contador general	Grupo ocupacional	Técnico	
Relaciones internas	Jefe de agencia Contador general	Relaciones externas	Proveedores	
<b>Objetivo del cargo</b>				
Cooperar y contribuir en la ejecución de los procesos contables en función de los lineamientos establecidos en la normativa legal vigente.				
<b>Escolaridad</b>		<b>Experiencia</b>		
Bachillerato técnico en contabilidad Tecnología Carrera universitaria incompleta		6 meses a 1 año en cargos relacionados		
<b>Conocimientos de selección</b>		<b>Conocimientos de capacitación</b>		
Manejo de paquetes contables Liquidaciones de retención en la fuente, IVA y todo lo relacionado con la nómina Conciliaciones Bancarias				
<b>Ubicación en la estructura de la organización</b>				
 <pre> graph TD     A[Directorio/Accionistas] --&gt; B[Presidente]     B --&gt; C[Gerente]     C --&gt; D[Director Nacional]     C --&gt; E[Coordinador General]     C --&gt; F[Contabilidad★]     C --&gt; G[Recursos Humanos]     D --&gt; H[Director Zonal]     E --&gt; H     H --&gt; I[Operaciones] </pre>				

<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de causaciones de todos los hechos económicos de la empresa tales como: (Gastos, facturas de venta departamento de energía, compras, nomina, depreciaciones, amortizaciones, contratos de obra y demás contratos etc.).</li> <li>• Aplicar en todas las compras y gastos las respectivas obligaciones tributarias.</li> <li>• Colaboración con la información para Revisoría, Gerencia y Contador.</li> <li>• Cuadre de cajas en sucursales.</li> <li>• Control de depósitos.</li> </ul>			
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de comprobantes de egreso en el sistema: (verificar cada soporte con el sello de cancelado)</li> <li>• Elaboración de comprobantes de ingreso en el sistema; (verificar recibir por consecutivo los recibos de caja manuales).</li> <li>• Revisar a diario el cuadre de caja con la persona encargada de tesorería (auxiliar vs papel de trabajo).</li> <li>• Notas de ajustes Generales en contabilidad y cartera.</li> <li>• Cuadre de módulos de cartera con contabilidad (junto con el personal involucrado)</li> <li>• Notas de ajustes Generales en contabilidad y cartera.</li> <li>• Informes preliminares de Balances.</li> <li>• Revisar que cada factura de venta que reciba esté debidamente contabilizada.</li> <li>• Revisar que cada recibo de caja que reciba esté debidamente contabilizado.</li> <li>• Y demás tareas asignadas.</li> </ul>			
<b>Capacidades y habilidades</b>			
Tolerancia a la presión Responsabilidad Pensamiento analítico			
<b>Fecha de elaboración</b>	21-05-2019	<b>Fecha de actualización</b>	
<b>Fecha de aprobación</b>			



## ECAUTE CIA. LTDA

### Descriptivo de cargo

Nombre del cargo	Jefe de Recursos Humanos		Código	4-000
Jefe inmediato	Gerente General	Grupo ocupacional	Profesional	
Relaciones internas	Presidente Gerente General Director Nacional Colaboradores	Relaciones externas	Entes de control	

### Objetivo del cargo

Planificar diseñar ejecutar y controlar los procesos inherentes a la gestión de Talento Humano cumpliendo la normativa vigente.

### Escolaridad

Carrera Técnica  
Carrera Universitaria Incompleta (8 semestres)

### Experiencia

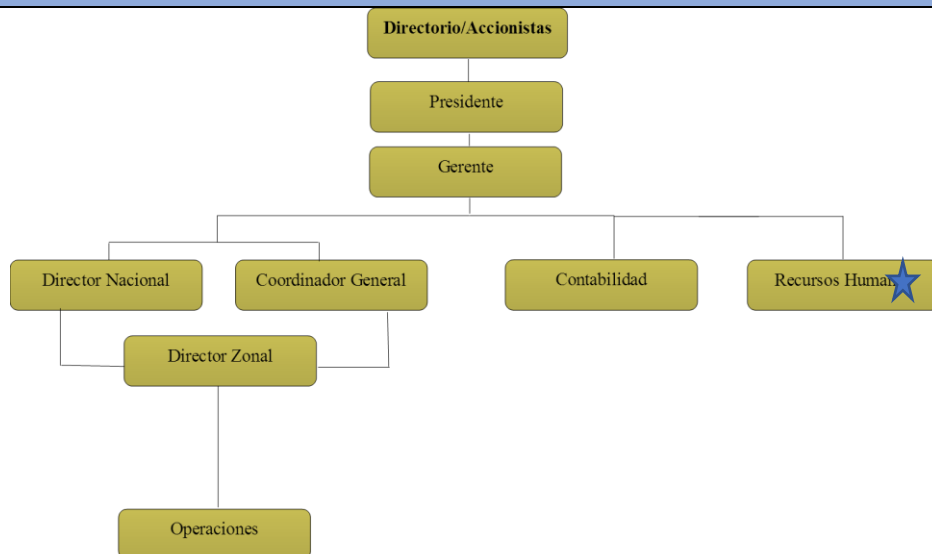
3 a 5 años en cargos relacionados

### Conocimientos de selección

Paquetes utilitarios  
Administración de talento humano  
Técnicas de planificación

### Conocimientos de capacitación

### Ubicación en la estructura de la organización



### Actividades Esenciales

- Actualizar el foliado en físico y digital del archivo de expedientes del personal.
- Clasificar información necesaria para la gestión del Talento Humano.
- Receptar y preparar información necesaria para la elaboración de movimientos del personal y otros procesos vinculados a la gestión del área.
- Recopilar la información necesaria para la elaboración de la proforma de gastos del personal de la empresa.
- Receptar y archivar la documentación requerida para el ingreso y desvinculación del personal.
- Consolidar y reportar el plan anual de vacaciones de la Empresa que fue requerido a los diferentes departamentos.
- Receptar y atender solicitudes de clientes internos y externos.
- Analizar, elaborar y recomendar acciones de personal.
- Analizar el estado de la situación laboral del personal y ejecutar las acciones pertinentes para legalizar los casos que lo requieran.
- Analizar y elaborar la proforma de gastos del personal de la Empresa.
- Analizar y verificar el cumplimiento de la entrega de la documentación requerida para el ingreso y desvinculación del personal.
- Revisar e informar el estado del archivo físico y digital de expedientes del personal.
- Analizar y aplicar la normativa vigente en los procesos relacionados con el régimen disciplinario.
- Apoyar en la ejecución de los procesos de selección y vinculación de personal.
- Realizar el reclutamiento de los candidatos en función del cargo a seleccionar.
- Apoyar en el seguimiento y ejecución del programa de inducción al personal vinculado.
- Registrar las novedades del distributivo y del Sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Registrar y reportar las novedades que afectan a la nómina.


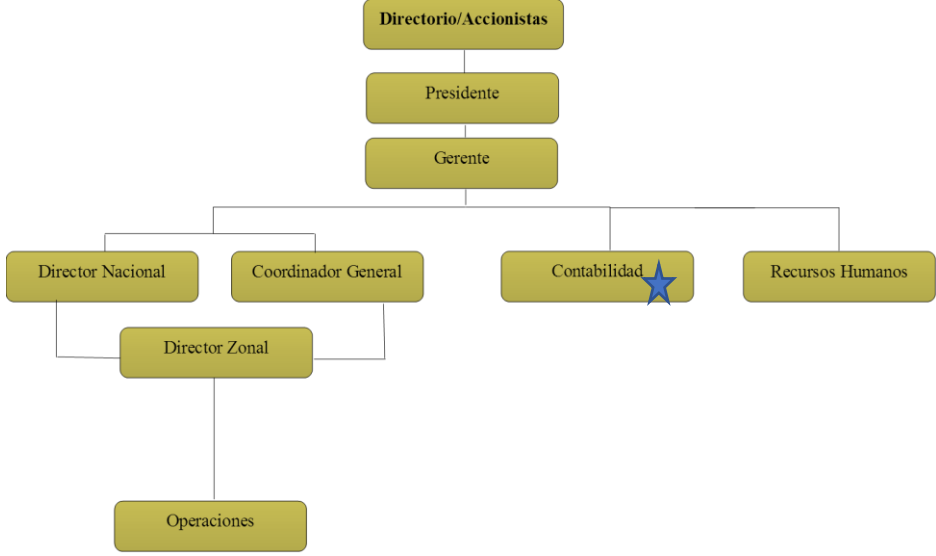
### Actividades

- Analizar el estado de la situación laboral del personal y ejecutar las acciones pertinentes.
- Elaborar y participar en el plan de socialización de las políticas, normas, procedimientos aplicables a la administración de los Recursos Humanos.
- Elaborar informes sobre los temas inherentes a la gestión de Recursos Humanos.
- Analizar, elaborar y recomendar acciones de personal.
- Analizar y verificar el cumplimiento de la entrega de la documentación requerida para el ingreso y desvinculación del personal.

### Capacidades y habilidades

Liderazgo  
 Responsabilidad  
 Trabajo en equipo

Fecha de elaboración	21-05-2019	Fecha de actualización	
Fecha de aprobación			

		<b>ECAUTE CIA. LTDA</b>	
<b>Descriptivo de cargo</b>			
Nombre del cargo	Contador General	Código	4-000
Jefe inmediato	Gerente General	Grupo ocupacional	Profesional
Relaciones internas	Presidente Gerente General Asistentes contable	Relaciones externas	Entes de control
<b>Objetivo del cargo</b>			
Supervisar y presentar la información financiera de la organización para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales de las cuales sea sujeto para mantener el buen funcionamiento del sistema contable.			
<b>Escolaridad</b>		<b>Experiencia</b>	
Carrera universitaria completa Especialización (opcional)			
<b>Conocimientos de selección</b>		<b>Conocimientos de capacitación</b>	
Normas de control interno Finanzas Legislación tributaria Contabilidad y gestión de impuestos		Análisis financiero	
<b>Ubicación en la estructura de la organización</b>			
 <pre> graph TD     A[Directorio/Accionistas] --&gt; B[Presidente]     B --&gt; C[Gerente]     C --&gt; D[Director Nacional]     C --&gt; E[Coordinador General]     C --&gt; F[Contabilidad ★]     C --&gt; G[Recursos Humanos]     D --&gt; H[Director Zonal]     E --&gt; H     H --&gt; I[Operaciones]           </pre>			

<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección contable</li> <li>• Supervisar el buen funcionamiento del sistema contable</li> <li>• Resolución de problemas inherentes a la gestión</li> </ul>			
<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la elaboración, evaluar y aprobar los estados financieros</li> <li>• Coordinar, evaluar y controlar el cumplimiento de las recomendaciones realizadas por las auditorías</li> <li>• Planificar las actividades del Departamento de Contabilidad General siguiendo las directrices de la</li> <li>• Controlar el cierre de los módulos (activos, cuentas por pagar, impuestos por cobrar, bodegas, etc.)</li> <li>• Coordinar y aprobar los requerimientos de información de las auditorías tanto internas como externas.</li> <li>• Aprobar las conciliaciones de las cuentas contables.</li> <li>• Apoyo a la gestión gerencial.</li> </ul>			
<b>Capacidades y habilidades</b>			
Responsabilidad Pensamiento analítico Compromiso			
<b>Fecha de elaboración</b>	21-05-2019	<b>Fecha de actualización</b>	
<b>Fecha de aprobación</b>			



## ECAUTE CIA. LTDA

### Descriptivo de cargo

Nombre del cargo	Asesor jurídico	Código	
Jefe inmediato	Gerente General	Grupo ocupacional	4-000
Relaciones internas	Presidente Gerente General Contador general Jefe de Recursos Humanos	Relaciones externas	Entes de control

#### Objetivo del cargo

Contribuir con asesoría en materia jurídica y elaborar actos jurídicos para procesos, de acuerdo a los requerimientos de la gerencia o el directorio de accionistas, con el debido cumplimiento de los parámetros legales establecidos.

#### Escolaridad

Carrera Universitaria Completa

#### Experiencia

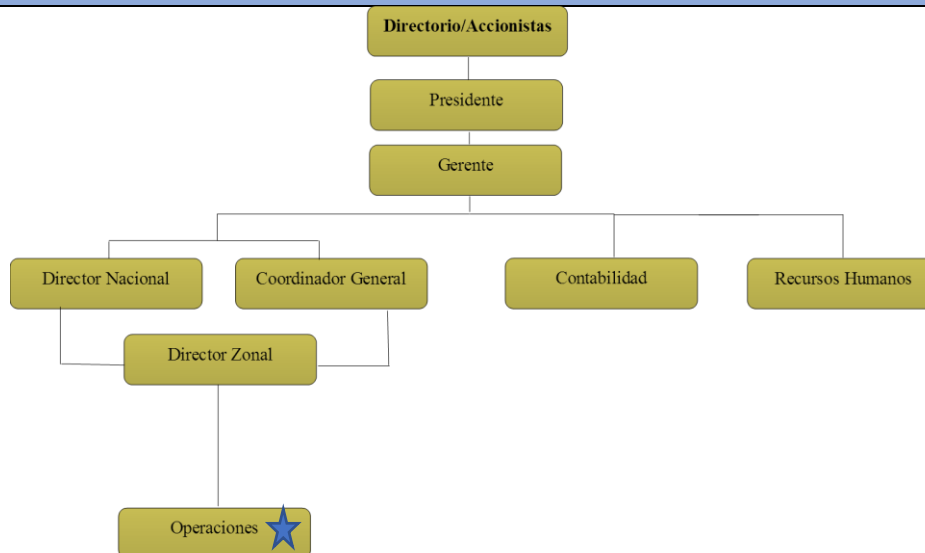
1 a 2 años en cargos relacionados

#### Conocimientos de selección

Derecho empresarial  
Elaboración de contrato

#### Conocimientos de capacitación

#### Ubicación en la estructura de la organización



#### Actividades Esenciales

- Asesora en la constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil.
- Defiende los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.
- Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales.
- Emite informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa.
- Negocia y redacta contratos.
- Asesora a la empresa en materia fiscal, preparando todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias.
- Asesora en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial.
- Interviene en todo tipo de negociaciones laborales.
- Asesora en materia de derecho empresarial.
- Y demás tareas designadas

#### Actividades

- Revisar expedientes.
- Realizar evaluaciones del proceso de entrega de información legal.
- Ingresar oficios y demandas de los nuevos procesos.


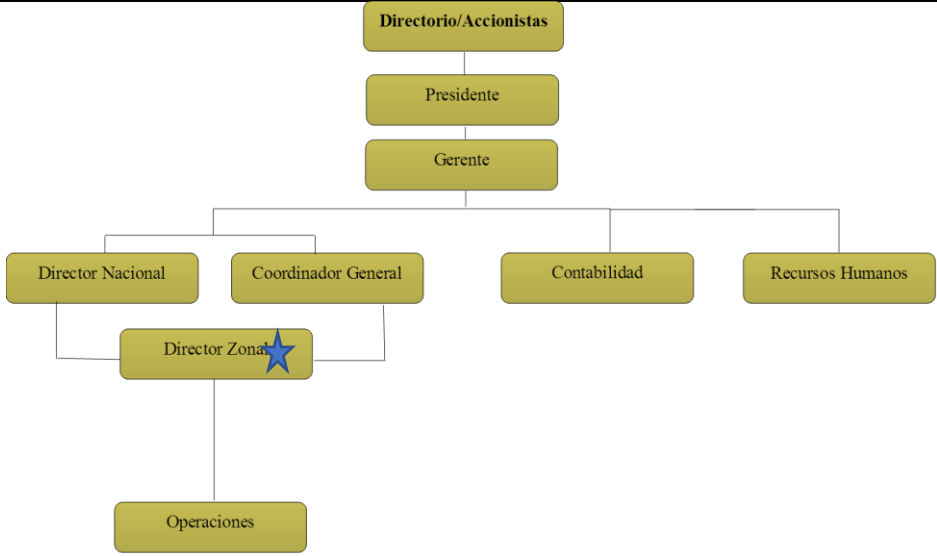
#### Capacidades y habilidades

#### Responsabilidad


Ética

Iniciativa

Fecha de elaboración	21-05-2019	Fecha de actualización	
Fecha de aprobación			


		<b>ECAUTE CIA. LTDA</b>	
<b>Descriptivo de cargo</b>			
Nombre del cargo	Jefe de agencia	Código	4-000
Jefe inmediato	Director Nacional	Grupo ocupacional	Dirección y supervisión
Relaciones internas	Gerente General Asesor Técnico Coordinador General	Relaciones externas	Clientes Proveedores
<b>Objetivo del cargo</b>			
Dirigir oficialmente a la sucursal de acuerdo con las disposiciones del Director Nacional y del estatuto social de acuerdo con las disposiciones que dictare la Agencia Nacional de Tránsito.			
<b>Escolaridad</b>		<b>Experiencia</b>	
Carrera universitaria incompleta (6 semestres) Tecnología		2 a 3 años en cargos de supervisión	
<b>Conocimientos de selección</b>		<b>Conocimientos de capacitación</b>	
Contabilidad			
<b>Ubicación en la estructura de la organización</b>			
 <pre> graph TD     DA[Directorio/Accionistas] --&gt; P[Presidente]     P --&gt; G[Gerente]     G --&gt; DN[Director Nacional]     G --&gt; CG[Coordinador General]     G --&gt; C[Contabilidad]     G --&gt; RH[Recursos Humanos]     DN --- DZ[Director Zonal]     CG --- DZ     DZ --&gt; O[Operaciones]           </pre>			
<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por la disciplina del personal administrativo y docente, así como de la logística de la escuela.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones administrativas y operativas de la Dirección General.</li> </ul>			
Actividades			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar personalmente el proceso de inscripción de los alumnos, la tramitación y obtención de los permisos de aprendizaje.</li> <li>• Revisar personalmente las nóminas de los alumnos que se remiten a la Agencia Nacional de Tránsito.</li> <li>• Mantener un archivo de los documentos por cursos.</li> <li>• Presentar informes mensuales sobre las actividades realizadas y novedades encontradas.</li> <li>• Organizar los cursos teóricos y prácticos en coordinación con los profesores y Secretaría-Tesorería.</li> <li>• Cumplir con las demás funciones que fueren señaladas por la Dirección General.</li> </ul>			
Capacidades y habilidades			
Liderazgo Responsabilidad Ética			
Fecha de elaboración	21-05-2019	Fecha de actualización	
Fecha de aprobación			

	ECAUTE CIA. LTDA		
Descriptivo de cargo			
Nombre del cargo	Asesor técnico	Código	5-000
Jefe inmediato	Gerente General	Grupo ocupacional	Dirección y supervisión
Relaciones internas	Gerente General Director Nacional	Relaciones externas	Entes de control y auditoría Proveedores

	Coordinador General Supervisor Instructores		
<b>Objetivo del cargo</b>			
Velar por el cumplimiento de las actividades a desarrollarse dentro de la escuela, apegándose a los reglamentos expedidos por la escuela y los entes reguladores.			
<b>Escolaridad</b>		<b>Experiencia</b>	
Carrera Técnica Tecnología Carrera universitaria completa		2 a 3 años en cargos de supervisión	
<b>Conocimientos de selección</b>		<b>Conocimientos de capacitación</b>	
		Leyes de tránsito Educación vial Pedagogía elemental	
<b>Ubicación en la estructura de la organización</b>			
<pre> graph TD     A[Directorio/Accionistas] --&gt; B[Presidente]     B --&gt; C[Gerente]     C --&gt; D[Director Nacional]     C --&gt; E[Coordinador General]     C --&gt; F[Contabilidad]     C --&gt; G[Recursos Humanos]     D --&gt; H[Director Zonal]     E --&gt; H     H --&gt; I[Operaciones]     style H stroke:#f00,stroke-width:2px   </pre>			
<b>Actividades Esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo en la marcha administrativa, técnica y disciplinaria de la escuela, tanto en los cursos regulares como en las actividades de educación vial que fueren programadas en todas las sucursales.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los planes y programas de estudio, aprobados por la Agencia Nacional de Tránsito.</li> <li>• Asesorar en la creación y diseño de material publicitario relacionado a educación vial e insumos varios en todas las sucursales.</li> <li>• Asesorar a Gerencia y Dirección General en todo lo relacionado con educación y seguridad vial</li> </ul>			

<b>Actividades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar, analizar y recomendar planes y programas de estudios sobre educación y seguridad vial;</li> <li>• Preparar y dictar conferencias sobre educación y seguridad vial a los instructores de las escuelas de conducción;</li> <li>• Preparar bancos de preguntas para la toma de exámenes teóricos y prácticos sobre educación vial y conducción;</li> <li>• Supervisar en forma aleatoria las clases de teoría que dictan los profesores sobre educación vial;</li> <li>• Diseñar trípticos y folletos relacionados con educación y seguridad vial;</li> <li>• Revisar y recomendar actualizaciones a los manuales del conductor;</li> <li>• Asesorar al Director General en todo lo relacionado con educación y seguridad vial; y,</li> <li>• Cumplir con las demás funciones que fueren señaladas por la Dirección General.</li> </ul>			
<b>Capacidades y habilidades</b>			
Orientación a resultados Responsabilidad Compromiso			
Fecha de elaboración	21-05-2019	Fecha de actualización	
Fecha de aprobación			

	<b>ECAUTE CIA. LTDA</b>		
<b>Descriptivo de cargo</b>			
Nombre del cargo	Coordinador general		Código 5-000
Jefe inmediato	Gerente General	Grupo ocupacional	Dirección y supervisión
Relaciones internas	Gerente General Director Nacional	Relaciones externas	Entes de control y auditoría Proveedores

	Coordinador General Supervisor Instructores		
--	---	--	--

**Objetivo del cargo**

Planificar, diseñar, ejecutar y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras de la organización mediante el uso de recursos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

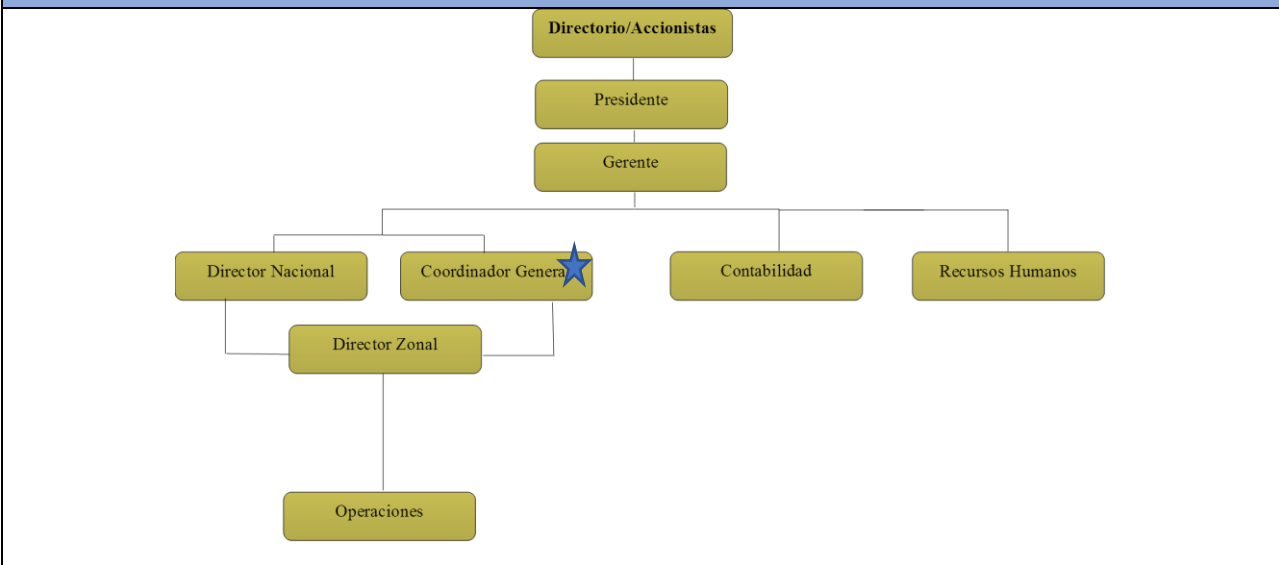
<b>Escolaridad</b>	<b>Experiencia</b>
--------------------	--------------------

Carrera Técnica Tecnología Carrera universitaria completa	2 a 3 años en cargos de supervisión
---	-------------------------------------

<b>Conocimientos de selección</b>	<b>Conocimientos de capacitación</b>
-----------------------------------	--------------------------------------

	Leyes de tránsito Educación vial
--	-------------------------------------

**Ubicación en la estructura de la organización**



**Actividades Esenciales**

- Responder por la marcha administrativa, técnica y disciplinaria de las agencias, tanto en los cursos regulares como en las actividades de educación vial que fueren programadas en todas las sucursales.
- Velar por el cumplimiento de los planes y programas de estudio, aprobados por la Agencia Nacional de Tránsito.

**Actividades**

- Ejercer la supervisión, el asesoramiento, la coordinación y evaluación de los procesos pedagógicos, psicosenométricos y administrativos de las agencias a su cargo.

- Coordinar las diferentes actividades con las direcciones provinciales de la Agencia Nacional de Tránsito dentro de su jurisdicción.
- Coordinar la gestión de las sucursales de la escuela.
- Legalizar los documentos estudiantiles y oficiales que sean de su responsabilidad y suscribir conjuntamente con la autoridad de Tránsito correspondiente o su delegado, los títulos de conductor no profesional que confieren las escuelas a sus alumnos.
- Supervisar frecuentemente las clases teóricas y prácticas.
- Evaluar los métodos aplicados, los medios y formas de realización de los cursos y la eficiencia del desempeño de cada uno de los integrantes del personal de la escuela.
- Mantener actualizada la información académica y administrativa respecto a los alumnos; considerando, asistencia, calificaciones, aprobaciones y reprobaciones.
- Preparar los informes de actividades y los planes anuales de trabajo.
- Ejercer las demás atribuciones que la ley, el estatuto social y reglamentos que le asignaren.

Capacidades y habilidades

Orientación a resultados  
Responsabilidad  
Compromiso

Fecha de elaboración	21-05-2019	Fecha de actualización	
Fecha de aprobación			



## ECAUTE CIA. LTDA

### Descriptivo de cargo

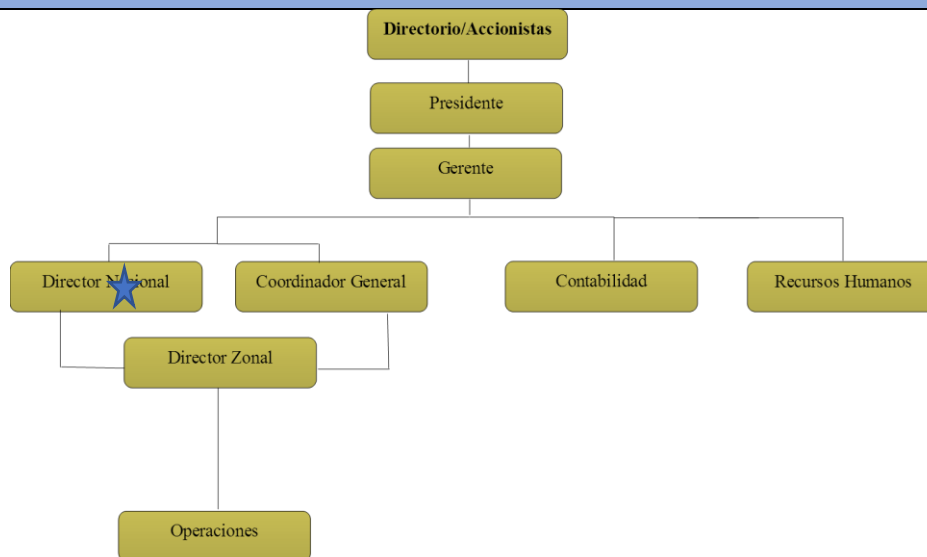
Nombre del cargo	Director Nacional		Código	5-000
Jefe inmediato	Gerente General	Grupo ocupacional	Dirección y supervisión	
Relaciones internas	Gerente General Asesor técnico Coordinador General Supervisor Instructores	Relaciones externas	Entes de control y auditoría Proveedores	

#### Objetivo del cargo

Dirigir oficialmente a las escuelas de acuerdo con las disposiciones del estatuto social, del presente reglamento y con las que para el efecto dictare la Agencia Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.

Escolaridad	Experiencia
Carrera Técnica Tecnología Carrera universitaria completa	2 a 3 años en cargos de dirección y supervisión
Conocimientos de selección	Conocimientos de capacitación
	Leyes de transito Educación vial

#### Ubicación en la estructura de la organización



**Actividades Esenciales**

- Responder por la marcha administrativa, técnica y disciplinaria de la escuela, tanto en los cursos regulares como en las actividades de educación vial que fueren programadas en todas las sucursales.
- Velar por el cumplimiento de los planes y programas de estudio, aprobados por Agencia Nacional de Tránsito.
- Coordinar y supervisar la distribución de material publicitario e insumos varios en todas las sucursales.

**Actividades**

- Presidir el Consejo Académico.
- Ejercer la supervisión, el asesoramiento, la coordinación y evaluación de los procesos pedagógicos, psicosenométricos y administrativos de la escuela.
- Coordinar las diferentes actividades con las direcciones provinciales de la Agencia Nacional de Tránsito dentro de su jurisdicción.
- Coordinar la gestión de cada una de las sucursales de la escuela.
- Legalizar los documentos estudiantiles y oficiales que sean de su responsabilidad y suscribir conjuntamente con la autoridad de Tránsito correspondiente o su delegado, los títulos de conductor no profesional que confieren las escuelas a sus alumnos.
- Supervisar frecuentemente las clases teóricas y prácticas.
- Evaluar los métodos aplicados, los medios y formas de realización de los cursos y la eficiencia del desempeño de cada uno de los integrantes del personal de la escuela.
- Mantener actualizada la información académica y administrativa respecto a los alumnos; considerando, asistencia, calificaciones, aprobaciones y reprobaciones.
- Preparar los informes de actividades y los planes anuales de trabajo.
- Presidir los tribunales de exámenes.
- Ejercer las demás atribuciones que la ley, el estatuto social y reglamentos que le asignaren.

**Capacidades y habilidades**

Orientación a resultados  
Responsabilidad  
Compromiso

Fecha de elaboración	21-05-2019	Fecha de actualización	
Fecha de aprobación			

## **7.9. Anexo 9 Lineamientos para la Evaluación del Desempeño**

### **LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **Sujetos de Evaluación**

Serán sujetos de evaluación todos los colaboradores de la empresa ECAUTE C. LTDA. De acuerdo a los grupos ocupacionales identificados:

- 1-000 Servicios Generales
- 2-000 Apoyo Administrativo
- 3-000 Técnico
- 4-000 Profesional
- 5-000 Dirección y Supervisión

El proceso de evaluación de desempeño se realizará de manera semestral a todos los colaboradores de la organización, independientemente de su tipo de contrato y su remuneración. Se considerará para la evaluación de desempeño a los colaboradores que hayan cumplido tres meses de labor continua y a los colaboradores que tuvieran un tiempo inferior de labores continuas se considerará su alcance de metas y objetivos asignados a su cargo.

#### **Facultados para Evaluar**

Estarán facultados para evaluar los siguientes cargos Gerente, Director, Jefe, Supervisor.

Es obligación de cada jefe inmediato que tenga bajo su responsabilidad un grupo de personal (subordinados) realizar la evaluación de desempeño de cada uno. Si una persona a su cargo perteneciera a otra área se le consultará con el fin de obtener resultados más objetivos de la evaluación realizada.

Si en el periodo de evaluación el jefe inmediato del evaluado se encuentra con una licencia de trabajo, los colaboradores serán evaluados por una persona designada por la gerencia.

## **Planificación de la Evaluación**

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de diseñar, elaborar y someter a aprobación el manual y los formularios correspondientes a la evaluación de desempeño, así también someter a aprobación los criterios de evaluación y porcentajes asignados a las asignadas a cada cargo.

El primer periodo de evaluación abarca desde el 02 de Enero hasta el 25 de Junio, el segundo periodo de evaluación abarca desde el 1 de julio hasta el 31 de Diciembre de cada año.

Los objetivos y metas sometidos a evaluación deberán ser establecidos por el jefe y subordinado las primeras semanas de enero correspondiendo con la realización de la planificación estratégica anual de la organización.

En el caso en que se modifiquen las tareas, objetivos y metas que habían sido previamente establecidas en el periodo de planificación, es menester del jefe inmediato informar al colaborador sobre el cambio, es también menester del jefe inmediato informar al departamento de Recursos Humanos sobre el cambio en la matriz de objetivos, así como el porcentaje de relevancia de cada una de las tareas inherentes a la gestión de cada cargo.

En el caso que un colaborador se incorpore a una nueva unidad o cargo, ya sea por ser nuevo integrante de la organización, por motivos de trasposos o asensos, es obligación del jefe inmediato en calidad de evaluador transmitir la información necesaria sobre las actividades, metas y objetivos, con la mayor brevedad previo al inicio de sus labores.

## **Ejecución de la Evaluación**

El jefe inmediato de cada colaborador es el responsable de realizar y firmar la evaluación de desempeño y el director o superior debe avalar el proceso el mismo que contempla la entrevista de retroalimentación en la que el evaluador y el evaluado tratarán de manera objetiva temas inherentes al resultado. Es responsabilidad del jefe inmediato del evaluado

entregar una copia de los resultados de la evaluación a cada colaborador, el departamento de Recursos Humanos conservará los originales.

Los colaboradores que fueran trasladados de sucursal o a otra unidad, deberán ser sometidos a evaluación del desempeño por parte de su jefe inmediato tomando en cuenta el tiempo transcurrido en su unidad antes de proceder con el traslado, se notificará al departamento de Recursos Humanos y se informará al evaluado.

Es responsabilidad del jefe inmediato del evaluado convocar a una reunión para otorgar la retroalimentación correspondiente al periodo sometido a evaluación. La convocatoria estará respaldada por la firma del colaborador, la misma que constará en la parte final de los formatos de evaluación.

Las evaluaciones realizadas por los directores zonales y supervisores deberán con el visto bueno del Director Nacional, previo a su remisión al departamento de Recursos Humanos.

### **Resultados de evaluación**

Si el evaluado no estuviera de acuerdo con los resultados de la evaluación, solicitará una reunión con el jefe inmediato para someter a revisión los resultados, si no se llegara a un acuerdo, el evaluado puede someter a revisión su evaluación con el comité de apelaciones.

Si existiera un acuerdo en los resultados de la evaluación, el evaluador y el evaluado se reunirán con el fin de revisar las posibles acciones de mejora.

Las reuniones para revisar e informar sobre los resultados de la evaluación del desempeño se realizarán la tercera semana de Junio, correspondiente al primer periodo de evaluación y la tercera semana de Diciembre, correspondiente al segundo periodo de evaluación.

Terminado el proceso de evaluación de desempeño, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos adjuntar los resultados de cada evaluado a su carpeta personal y entregar una copia de los resultados a los evaluados.

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, presentar el informe de resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de los colaboradores a la Presidencia, Gerencia y Dirección de la empresa ECAUTE CIA. LTDA. Junto con un documento donde conste una propuesta que sirva de base técnica para la toma de decisiones.

### **Comité de Apelaciones**

En caso de no conformidad con los resultados de la evaluación el evaluado puede someter a revisión sus resultados al comité de apelaciones.

La apelación de resultados deberá efectuarse la última semana de Junio correspondiente al primer periodo de evaluación y la última semana de Diciembre correspondiente al segundo periodo de evaluación.

El comité de apelaciones estará conformado por el personal designado por la Gerencia, en donde constará un representante de la unidad a la que pertenece el evaluado, el jefe de Recursos Humanos y un abogado en representación legal de la organización.

Son atribuciones del comité de apelaciones:

- Revisar las evaluaciones con el fin de asegurarse de que se hayan realizado de acuerdo a la normativa y el reglamento.
- Resolver las solicitudes de apelaciones dentro del periodo establecido.
- Solicitar información necesaria para complementar la revisión de la evaluación.
- Convocar a reuniones individuales al evaluado y al jefe inmediato con el fin de recoger información que aporte con elementos para la toma de decisiones.
- Convocar a los colaboradores que se consideren necesarios en calidad de informantes para que aporten con información.
- Emitir resoluciones basadas en evidencias relevantes obtenidas dentro del proceso de apelación.

- Las resoluciones realizadas por el comité serán inapelables.

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Con el fin de llevar a cabo un proceso de evaluación de desempeño que cumpla con los estándares de calidad y proporcione una herramienta de alta relevancia en la toma de decisiones, se divide el proceso de evaluación de desempeño en cuatro fases, las cuales se detallan a continuación:

- Planeación
- Ejecución
- Verificación
- Acciones

### **Fase de Planeación**

La fase de planeación contempla el momento inicial del periodo de evaluación donde el responsable de Recursos Humanos debe asegurarse que los evaluadores y evaluados conozcan los criterios legales y técnicos del proceso de evaluación, con el propósito de fijar de manera objetiva los criterios de evaluación, las metas y objetivos que serán sometidos a evaluación.

En la fase de planificación el evaluado y el evaluador deberán llegar a un acuerdo sobre los parámetros de evaluación, los mismos que contemplan, las metas y objetivos sobre los que se ponderará el resultado general.

La planificación llevada a cabo por el jefe inmediato y el colaborador estará alineada al plan estratégico propuesto por la gerencia de la organización y las diferentes direcciones zonales.

En la fase de planificación se llevan a cabo actividades como

- Definir los criterios de evaluación.
- Definir las actividades, metas, objetivos, que serán sometidos a evaluación.
- Asignar la valoración porcentual a las actividades.

### **Definir los criterios de evaluación**

La definición de criterios de evaluación corresponde al acto de fijar los aportes y metas individuales y relacionadas a los resultados esperados.

Los aportes son los resultados esperados dentro de cada periodo de evaluación, las mismas que deben ser medibles, observables y no contribuyan con elementos de subjetividad que afecten el criterio del evaluador.

### **Definir las actividades, metas, objetivos, que serán sometidas a evaluación.**

Las metas individuales están dimensionadas de manera cuantitativa (por grado, por puntaje).

Las funciones específicas delegadas a ciertos colaboradores deberán tener una valoración y significancia independiente por cada tarea que conforme la función la misma que se integrará a la valoración total de la evaluación.

Dependiendo de los objetivos y metas planteadas en la planificación estratégica de la organización y que amplitud posean estos, se podrán designar los resultados esperados que se consideren necesarios para alcanzarlos, esto quiere decir que el número de actividades y resultados esperados dependerá de los objetivos a alcanzar.

### **Definir los criterios de evaluación**

Los criterios de la evaluación contemplan tres tipos de evidencias requeridas, que se presentan a continuación:

- **La evidencia del producto:** Hace referencia a los entregables de cada actividad realizada, es importante que cada producto derivado de la gestión de cada colaborador sea de calidad y aporte sustancialmente a la consecución de los objetivos y metas establecidas y aún más importante que estén alineados al trabajo planteado en el periodo de planeación.
- **La evidencia de desempeño:** Hace referencia a como desarrolla el colaborador las actividades, lo que se espera de cómo lleva a cabo su gestión se plantea tomando en cuenta las características personales de cada colaborador, actitudes y valores.
- **La evidencia del conocimiento:** Hace referencia a la manera que el colaborador implementa los conocimientos que la tarea exige, los conocimientos pueden contemplar conocimientos teóricos, prácticos; elementos que le permitirán al colaborador desempeñar su tarea con éxito.

#### **Asignar la valoración porcentual a las actividades.**

La valoración total asignada a la evaluación del desempeño de cada colaborador, equivale a un total de 100% correspondiente a las actividades evaluadas, justificando el aporte del cargo a la organización.

La valoración asignada a cada actividad está distribuida de modo que cada uno de sus elementos contribuya a la valoración final de 100%.

#### **Fase de Ejecución**

El proceso de evaluación de desempeño realizado a los colaboradores de ECAUTE CIA. LTDA. se desarrolla desde que se han planteado las actividades metas y objetivos a cumplir, mientras el colaborador desarrolla sus actividades hasta el día que se entregan los resultados de la evaluación.

La fase de ejecución del proceso de evaluación de desempeño contiene 3 actividades principales las cuales son:

- a) Seguimiento al desempeño del colaborador
- b) Realización del portafolio de evidencias
- c) Redacción de la propuesta de acciones correctivas

### **Seguimiento al desempeño del colaborador**

El seguimiento al desempeño consiste en el acompañamiento constante que tiene el colaborador en el desarrollo de sus actividades, con el propósito de encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados de calidad, para lograr lo antes mencionado es necesario evaluar los avances, identificar las causas cuando existan incumplimientos y aplicar medidas que aseguren el mejoramiento de la gestión realizada.

### **Realización del portafolio de evidencias**

El portafolio de evidencia debe contener toda la información recopilada referente a la gestión del colaborador en el periodo de evaluación, esto se realiza con el fin de constatar de manera objetiva los aportes del colaborador a la consecución de objetivos y metas planteadas.

### **Redacción de la propuesta de acciones correctivas**

Posterior a la revisión de los avances y la identificación de las causas de los incumplimientos se pueden encontrar tres escenarios posibles, el primero contempla el cumplimiento de actividades, objetivos y metas establecidas, lo que se maneja de modo que se mantenga el ritmo de trabajo y se establezcan medidas que prevean futuros imprevistos.

Otro posible escenario es que no se realice el cumplimiento óptimo o en el grado esperado lo establecido en la planeación y se haga un análisis de la situación con el fin de identificar

las causas y proponer medidas que subsanen los errores, eliminen las causas de los mismos y aseguren la calidad de la gestión del colaborador.

El ultimo escenario posible es que se desarrolle una gestión que supere las expectativas del plan inicial, en ese caso se debe procurar la continuidad en la calidad del trabajo y proporcionar el espacio para que exista mejora continua.

### **Fase de Verificación**

La fase de verificación se realiza al finalizar cada periodo de evaluación y consiste en constatar si el trabajo logrado cumple con los compromisos adquiridos al momento de la planificación.

Verificar el cumplimiento de compromisos (actividades, aportes y metas individuales fijadas en el proceso de planificación y si éstas han sido realizadas de acuerdo a las condiciones de calidad dentro de la gestión de su área.

Para llevar a cabo la verificación se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Tener claras las actividades, aportes y metas individuales que han sido asignadas al colaborador.
2. Identificar cada parte del proceso.
3. Verificar los respaldos de la información (evidencias).
4. Aplicar los criterios de evaluación previamente establecidos.

Dentro de la fase de verificación, la última actividad a desarrollar es la aplicación de criterios, esto quiere decir que, haciendo uso de los valores porcentuales asignados en la planificación se puntuará la gestión del colaborador en base al grado de cumplimiento.

En el proceso de valorar el grado de cumplimiento se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Verificar si se obtuvo el resultado esperado y en qué proporción, de acuerdo con la meta establecida.
- Verificar si el resultado cumple con los criterios establecidos.
- Verificar que se encuentren las evidencias requeridas que comprueban el resultado.

### **Fase de Resultados**

En la fase de resultados se lleva a cabo la calificación de las evaluaciones o calificación del desempeño del colaborador y se llevan a cabo las acciones constructivas del proceso.

La escala de valoración porcentual que se maneja en ECAUTE CIA. LTDA. son los siguientes:

**Muy bueno:** entre 90 y 100 de los puntos de la escala

**Bueno:** entre el 80 y el 89 de los puntos de la escala.

**Regular:** entre 70 y el 79 de los puntos de la escala

**Insuficiente:** 60 y 69 de los puntos de la escala.

La fase de resultados permite realizar acciones constructivas entre las que se encuentran:

- Prevención de las causas que afecten a la realización de actividades y consecuentemente a la consecución de objetivos.
- Corrección de las deficiencias y los factores que inciden en el bajo desempeño del colaborador

- Mejoramiento del desempeño del colaborador con el fin de asegurar el mejoramiento institucional.

La aplicación de cualquiera de las acciones constructivas es efectiva cuando se haya considerado el impacto a corto y largo plazo sin que afecte a la consecución de objetivos establecidos a en la etapa de planeación al principio del periodo de evaluación.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Recursos Humanos**

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos

1. Revisar y actualizar el Manual de Evaluación del Desempeño, cada vez que los cambios institucionales o de estructura lo ameriten y dar a conocer dichos cambios, previo al inicio del proceso de evaluación.
2. Impartir capacitación a los evaluadores previo al inicio de cada período de evaluación, cuando se incorporen nuevos evaluadores o cuando se estime necesario.
3. Dar asesoría a los evaluadores, sobre la aplicación del Manual de Evaluación de Desempeño.
4. Entregar los formularios de Evaluación del Desempeño y de dar la orientación necesaria al evaluador que inicie sus labores en una nueva unidad o provenga de fuente externa.
5. Tabular y analizar los resultados de las evaluaciones haciendo la respectiva clasificación del desempeño según las categorías de la técnica escogida.

6. Coordinar, con los evaluadores, los programas de actividades y compromisos que deben ponerse en práctica para mejorar el desempeño de los empleados cuando éste no cumpla con los parámetros mínimos de la excelencia.
7. Velar porque las acciones realizadas, tanto del proceso de evaluación, como del proceso de apelación de evaluaciones, se realicen de conformidad a lo establecido en el presente manual.
8. Registrar y actualizar la información sobre Evaluaciones del Desempeño en los sistemas preestablecidos.

### **Directores y jefes**

Es responsabilidad de los directores y jefes realizar las evaluaciones a sus subordinados de manera objetiva y bajo su responsabilidad.