

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA VERDECANANDE S.A.**

SHARON LUATHANI VELASTEGUI RUBIO

DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ TINOCO

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y
EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, JULIO 2022

DIRECTOR:

Mgr. Pablo Hernández T.

INFORMANTES:

Mgr. Jaqueline Arellano

Mgr. Héctor López

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo principalmente a Dios por ser siempre mi fortaleza, mi compañía y mi guía de vida.

A mi querida madre Sandrita y abuelita Tere quienes me han brindado gran apoyo y confianza en cada etapa de mi vida que con sus bendiciones y a la distancia siempre me dan el ánimo que necesito para continuar.

A toda mi familia, en especial a mi esposo Andrés y a mi hija Martina quienes son mi motivación y han sabido comprender las ausencias que ha causado alternar mi estudio y trabajo y me han impartido la fuerza para cumplir mi objetivo propuesto.

Luathani Velasteguí

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme sus bendiciones y brindarme sabiduría para culminar mi objetivo, mi gratitud eterna con mi familia y amigos, por toda su comprensión y apoyo incondicional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en especial a mi director de tesis Magíster Pablo Hernández quien, con su conocimiento y dedicación, me ha guiado y apoyado para la culminación de este trabajo.

Además, un sincero agradecimiento a Verdecand S.A. por la apertura y confianza en facilitarme toda la información necesaria para que este proyecto de desarrollo se haya realizado de la mejor manera.

Luathani Velasteguí

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales	2
1.2. Administración del talento humano en las organizaciones	2
1.1.1. El carácter multivariado del área de RH.....	2
1.1.2. Importancia de la administración del talento humano	4
1.3. Funciones de talento humano en la organización.....	5
1.4. Función de provisión de personas	7
1.4.1. Investigación del mercado de recursos humanos	7
1.4.2. Reclutamiento	8
1.4.3. Selección	9
1.5. Función de organización de personas.....	11
1.5.1. Diseño de puestos.....	12
1.5.2. Descripción y análisis de puestos.....	13
1.5.3. Evaluación del desempeño.....	15
1.6. Función de retención de personas.....	17
1.6.1. Remuneración y productividad	17
1.6.2. Prestaciones sociales	18

1.6.3.	Higiene / seguridad	18
1.6.4.	Relaciones sindicales	19
1.7.	Función de desarrollo de personas	19
1.7.1.	Capacitación y desarrollo del personal	20
1.7.2.	Desarrollo organizacional	21
1.8.	Función de auditoría de recursos humanos	21
1.8.1.	Sistemas de información de recursos humanos.....	21
1.8.2.	Ética y responsabilidad social	22
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE TALENTO HUMANO DE VERDECANANDE S.A.		23
2.1.	Identificación de funciones.....	23
2.2.	Descripción de funciones.....	24
2.2.1.	Función de provisión de personas.....	24
2.2.2	Función de retención de personas	26
2.2.3	Función de capacitación y desarrollo de personas	28
2.3.	Descripción de equipos y suministros utilizados en la gestión del personal	28
2.4.	Descripción del tiempo empleado en las funciones de talento humano y su valor económico.....	30
2.4.	Problemática de la empresa Verdecnanande S.A.	32
CAPÍTULO 3 PROPUESTA Y LINEAMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA VERDECANANDE S.A.		34
3.1.	Estructura del área de talento humano.....	34
3.2.	Funciones del departamento de talento humano	36
3.2.1.	Provisión de personas.....	36
3.2.2.	Organización y evaluación de personas	39
3.2.3.	Retención de personas	42

3.2.4. Capacitación y desarrollo de personas	44
3.3. Descriptivo de cargos	46
3.4. Presupuesto para implementación	48
3.5. Cronograma de implementación.....	51
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
4.1. Conclusiones.....	53
4.2. Recomendaciones	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow	4
Figura 2. Función de selección.....	10
Figura 3. Clasificación de las técnicas de selección	11
Figura 4. Descripción de puestos	13
Figura 5. Análisis de puestos	13
Figura 6. Función de capacitación de personas.....	20
Figura 7. Funciones de talento humano en Verdecana S.A.....	24
Figura 8. Propuesta de estructura organizacional para Verdecana S.A.....	35
Figura 9. Funciones y subfunciones del departamento de recursos humanos.....	35
Figura 10. Flujograma de la función de provisión de personas	38
Figura 11. Flujograma de la función de organización de personas.....	40
Figura 12. Flujograma de la función de evaluación de personas	42
Figura 13. Flujograma de la función de organización de personas.....	44
Figura 14. Flujograma de la función de desarrollo de personas	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Áreas de apoyo del departamento de RRHH	3
Tabla 2. Técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo.....	3
Tabla 3. Funciones de talento humano en una organización.....	5
Tabla 4. Modelos de comportamiento.....	10
Tabla 5. Métodos de análisis de información.....	14
Tabla 6. Funciones principales para el departamento de talento humano.....	23
Tabla 7. Equipos y suministros utilizados en la gestión del personal	29
Tabla 8. Tiempo empleado en las funciones de talento humano y su valor económico	30
Tabla 9. Rol de pagos Individual.....	32
Tabla 10. Análisis de la problemática de la empresa Verdecanande S.A	33
Tabla 11. Función de provisión de personas	37
Tabla 12. Función de organización de personas.....	39
Tabla 13. Función de evaluación de personas	41
Tabla 14. Función de retención de personas	43
Tabla 15. Función de capacitación y desarrollo de personas	45
Tabla 16. Descriptivo y perfil del puesto jefe de recursos humanos.....	46
Tabla 17. Descriptivo y perfil de puesto del asistente de recursos humanos	47
Tabla 18. Rol de pagos individual propuesto jefe de recursos humanos	49
Tabla 19. Rol de pagos individual propuesto asistente de recursos humanos.....	49
Tabla 20. Presupuesto para la implementación del departamento de recursos humanos.....	50
Tabla 21. Actividades para la implementación del departamento de recursos humanos en la empresa Verdecanande S.A.....	50
Tabla 22. Cronograma de implementación	52

RESUMEN EJECUTIVO

El número de empresas que prestan diferentes bienes o servicios es muy amplio, en el año 2020 según Ecuador en Cifras se contaba con 846.265 establecimientos registrados (INEC, 2021), por lo que los trabajadores y su compromiso con la obtención de las metas de la empresa puede ser un factor decisivo en la atracción de clientes y un sano desenvolvimiento empresarial, por esta razón en el presente trabajo se diseñó la creación de un departamento de talento humano en la empresa Verdecand S.A.

El proyecto está compuesto por cuatro capítulos, partiendo desde pautas bibliográficas y metodología para el desarrollo de estudios organizacionales relacionados a la gestión del talento humano, que adapte la teoría a la realidad de la empresa, esta información es recabada en el capítulo I, donde, se puede identificar las funciones que debe cumplir este departamento.

En base a la información que se procesó en el capítulo II, se determinó las funciones existentes, dicha información fue obtenida a través de entrevistas realizadas a los colaboradores encargados de cumplir con las actividades que forman parte de la administración de talento humano de donde se extrajo la problemática de la empresa.

En el capítulo III, se plantea una propuesta sobre la creación de un departamento de talento humano, de acuerdo con las características situacionales con las que se trabaja, además se determinó mediante el análisis de la metodología usada soluciones a la problemática de la empresa en búsqueda de optimizar el desempeño de los colaboradores y tener un control eficaz sobre la fuerza laboral, es adecuado delimitar también las funciones que este departamento debe cumplir, el costo de la implementación, las actividades iniciales y un cronograma, para que en caso de que la gerencia, al determinar la necesidad pueda servirse de esta investigación en su implementación.

Finalmente, en el capítulo IV, se concluye que es factible la implementación del departamento de gestión de talento humano, recomendándose que pese a la onerosa implementación inicial del mismo los beneficios futuros serían mayores.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo identificar mediante un análisis bibliográfico la importancia, funciones y subfunciones que debe desarrollar el departamento de talento humano en una empresa, como lo indica Chiavenato (2017), ya que la gestión del personal es aplicable a cualquier tipo de organización y que su implantación depende del carácter situacional de cada empresa.

Verdecanande S.A. es una empresa exportadora de madera y que se encuentra localizada en dos zonas geográficas en el Ecuador, siendo su matriz administrativa en Quito y su planta de producción en el Recinto Cristóbal Colón, perteneciente a la provincia de Esmeraldas, no cuenta con un departamento de talento humano, ni una persona dedicada a gestionar los diferentes requerimientos de los trabajadores, por lo que estas responsabilidades se han dividido y encomendado a diferentes colaboradores de la empresa, generando en muchas ocasiones demora en el trabajo de quienes deben cumplir con las actividades de control de los trabajadores, también carece de controles los cuales provocan en muchos casos varias omisiones que perjudican el normal desenvolvimiento de la empresa, por lo que una vez analizado el panorama con el que se cuenta se plantea la creación de un departamento dedicado al talento humano, que cumpla con las funciones y subfunciones adecuadas para provisionar, retener, organizar, evaluar y capacitar al personal, obteniendo así información detallada y un control minucioso de cada trabajador, permitiendo de esta manera generar un sentido de pertenencia de los colaboradores y adicionalmente disminuir la carga a los delegados actuales del control o gestión del talento humano.

Durante el desarrollo de la investigación, mediante entrevistas y observación directa se pudo evidenciar que las funciones que se llevan a cabo actualmente en la gestión del talento humano carecen de varias subfunciones, por lo que luego del análisis y el diseño del departamento se esperaría una mejora del desempeño general de toda la organización, se tendría un adecuado control y un desarrollo tanto personal como organizacional.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales

Según (Franklin, 2014) toda investigación organizacional requiere un marco general de referencia metodológico el cual mediante técnicas que ayudan a identificar factores de estudio de manera ordenada, determinando objetivos y lineamientos para su ejecución; por lo tanto, determina siete fases partiendo desde la visión y planeación del estudio, recopilación y análisis de datos, formulación de recomendaciones, implantación y evaluación.

1.2. Administración del talento humano en las organizaciones

Para que una empresa, sin importar su tamaño, pueda estar a la vanguardia frente a la gran competitividad, la principal forma de lograr este objetivo es mediante una adaptación permanente del personal que junto con las innovaciones tecnológicas brinda productos o servicios de forma óptima (Mendoza et al., 2021).

Además, la administración de talento humano es el conjunto de funciones que mantiene una organización, donde se realiza la atracción y captación de nuevos colaboradores, junto con la capacitación, la evaluación del desempeño y la satisfacción de quienes hacen parte de la empresa con la finalidad de motivarlos para que conozcan la razón de ser y trascendencia de la entidad, generando compromiso y lealtad, para que de esta manera todos coadyuven en la obtención de una adecuada competitividad y rentabilidad, por este motivo que en el departamento de talento humano deben converger diversas áreas (Martínez et al., 2018).

1.1.1. El carácter multivariado del área de recursos humanos

Para Chiavenato (2017), los recursos humanos son un área interdisciplinaria donde se tratan diferentes campos de conocimiento organizacional para la aplicación e interpretación de entrevistas y test psicológicos, metodología de aprendizaje individual y de cambios en la empresa, así como necesidades básicas, servicio social, desarrollo personal y profesional de los trabajadores, por lo que la misma tiene el apoyo de diferentes departamentos como indica la Tabla 1:

Tabla 1. Áreas de apoyo del departamento de RRHH

Áreas de apoyo del departamento de RRHH	
Psicología industrial y organizacional	- Estudia el requerimiento de los puestos de trabajo que la empresa requiere cubrir - Analiza las funciones que debería desempeñar el seleccionado - Define el perfil del trabajador capacitado para desarrollar dicha tarea
Derecho laboral	- Conocimiento actualizado de las normas y leyes vigentes en el Ecuador para la aplicación en la gestión de talento humano - Estudio y cumplimiento del Régimen laboral de la empresa
Seguridad y salud ocupacional	- Capacitación en prevención de accidentes laborales, adquisición y control del uso del EPP, simulacros y concientización al personal
Ingeniería en sistemas	- Digitalización de Funciones de manejo de nómina - Respaldo de información y soporte técnico

Nota. Información tomada de Chiavenato (2017)

Todo este conjunto de disciplinas buscan el bienestar y la satisfacción de quienes componen la organización, brindándoles beneficios tangibles e intangibles, derechos y obligaciones de los colaboradores basados en leyes laborales, eficiencia y eficacia (Cervera, 2020). Para mejor comprensión, en la Tabla 2, se presentan algunas técnicas utilizadas en los ambientes interno y externo.

Tabla 2. Técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo

Ambiente Externo	Ambiente Interno
<ul style="list-style-type: none"> • “Estudio del mercado de trabajo • Reclutamiento y selección • Investigación de salarios y prestaciones • Relaciones con los sindicatos • Relaciones con entidades de formación profesional • Legislación laboral” • Etcétera 	<ul style="list-style-type: none"> • “Análisis y descripción de puestos • Valuación puestos • Capacitación • Evaluación del desempeño • Plan de vida y carrera • Plan de prestaciones sociales • Política salarial • Higiene y seguridad”, etcétera

Nota. Información tomada de Chiavenato (2017)

Cabe destacar que el departamento de recursos humanos tiene como objetivo la obtención y suministro de datos de forma individual, grupal y departamental en la organización, tomando en cuenta el mercado de trabajo y el macro ambiente (Sánchez, 2021).

Por el carácter situacional del departamento de recursos humanos, este carece de leyes o principios universales en su administración, depende de la situación de la empresa, el ambiente, la tecnología, las políticas y normativas vigentes, de la concepción que se tenga del trabajador, su naturaleza, cantidad y calidad del personal disponible.

Es por este motivo que no es aplicable una sola política la gestión del talento humano en empresas distintas, inclusive en una misma empresa en diferentes periodos de tiempo esta área debe ser flexible y adaptarse a las variaciones que puede presentar el

personal. Lo que siempre debe permanecer constante es el objetivo claro que persigue la empresa y debe existir una comunicación muy lineal entre empresas que tienen sucursales o con diferentes departamentos, ya que de esta manera los comunicados llegarán de forma precisa (Chiavenato, 2017).

1.1.2. Importancia de la administración del talento humano

El principal objetivo de la administración del talento humano radica en optimizar recursos y ampliar la eficiencia de los colaboradores mediante un conjunto de pasos diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, retener y motivar a los colaboradores en una organización que permita la obtención de resultados óptimos, aplicando directrices que mejoren el ambiente laboral, el logro de metas, el desarrollo personal y profesional de cada trabajador de la empresa, la carencia de funciones definidas genera demoras y ambigüedad en las operaciones a realizarse (Grupo soluciones horizonte, 2020).

En un mundo globalizado como el de hoy, aún más luego de que la pandemia afectó de forma directa la manera en que se realizan diferentes trabajos (Weller, 2020) se puede determinar que gracias a esto, el bien máspreciado de una empresa no son siempre las máquinas; claro está que todo va a depender del sector al que se enfoque, sin embargo y tomando en cuenta la importancia que tiene la propiedad intelectual cabe destacar que una correcta administración del talento humano coadyuva a mejorar en una misma empresa la eficiencia y la sensación de bienestar de los trabajadores ya que si se aplican las métricas adecuadas se puede optimizar la sensación de pertenencia del empleado y a su vez esto generaría a través de la revisión de la pirámide de Maslow satisfacción en la base que la conforma que se puede ver en la Figura 1, donde se aprecia los niveles con los que cuenta (Navarro, 2019).



Figura 1. Pirámide de Maslow

Fuente: Navarro (2019)

El departamento de talento humano también es responsable de las funciones de desarrollo personal, organizacional, seguridad y salud ocupacional y de la gestión ambiental (Cadena, 2016).

1.3. Funciones de talento humano en la organización

Las funciones son actividades determinadas que deben ser cumplidas para el normal desarrollo de una empresa que en este caso particular hace referencia al talento humano, como se aprecia en la Tabla 3 la comparación de cuatro autores con sus diferentes criterios acerca de las funciones y subfunciones que debe tener el dicho departamento, las cuales tienen semejanzas entre sí.

Tabla 3. Funciones de talento humano en una organización

AUTORES	FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Dessler (2015)	1 Reclutamiento, colocación y administración del talento humano	Análisis de puestos y proceso de administración de talento humano
		Planeación y reclutamiento de personal
		Pruebas y selección de empleados
		Entrevistas a candidatos
2	Capacitación y desarrollo	Administración y evaluación del desempeño
		Administración de la retención, participación y carrera de los empleados
3	Remuneración	Establecimiento de planes salariales estratégicos
		Remuneración por desempeño e incentivos económicos
		Prestaciones y servicios
4	Administración de las relaciones con los trabajadores	Ética, relaciones laborales y trato justo en el trabajo
		Administración de las relaciones laborales y la negociación colectiva
		Seguridad y la salud de los trabajadores
Mondy et al. (2010)	1 Consideraciones éticas, sociales y legales	Ética empresarial y responsabilidad social corporativa
		Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa
	2 Dotación de personal	Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos
		Reclutamiento
		Selección
	3 Desarrollo de recursos humanos	Capacitación y desarrollo
Planeación y desarrollo de carrera		
4 Remuneración	Administración y evaluación del desempeño	
	Remuneración financiera directa	
5 Seguridad y salud	Seguridad y salud	Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración
		Un ambiente laboral seguro y saludable
6 Relaciones con los empleados y relaciones laborales	Relaciones con los empleados y relaciones laborales	Sindicatos laborales y negociaciones colectiva
		Relaciones internas con los empleados

“Continuación”

Tabla 3. (Continuación)

AUTORES	FUNCIONES	SUBFUNCIONES	
Bohlander et al. (2018)	1	Cumplimiento del requerimiento de recursos humano	Igualdad de oportunidades de empleo y administración de recursos humanos Análisis y diseño de puestos
	2	Desarrollo de la efectividad en recursos humanos	Ampliación de la reserva de talento humano: reclutamiento y carreras Selección de empleados Capacitación y desarrollo Administración del desempeño
	3	Implementación de la compensación y seguridad	Administración de la compensación Pago por desempeño: recompensas para incentivar Beneficios y prestaciones para los empleados Promoción de la higiene y la seguridad
	4	Mejoramiento de las relaciones administración- empleado	Derechos y disciplina de los empleados Dinámica de las relaciones laborales
(Chiavenato, 2017)	1	Provisión de recursos humanos	Investigación del mercado Reclutamiento Selección
	2	Organización de recursos humanos	Diseño de puestos Análisis y descripción de puestos Evaluación del desempeño
	3	Retención de recursos humanos	Remuneración Prestaciones Higiene / Seguridad Relaciones sindicales
	4	Desarrollo de recursos humanos	Capacitación Desarrollo personal Desarrollo organizacional
	5	Proceso de evaluación de recursos humanos	Banco de datos Controles Sistemas de información

Nota. Información tomada de (Dessler, 2015), (Mondy et al., 2010), (Bohlander et al., 2018) y Chiavenato (2017)

Por lo tanto, la gestión del talento humano posibilita a los colaboradores a mejorar sus condiciones de vida brindándoles calidad social, laboral, identidad institucional y pertinencia que sumado a las garantías sociales permite crear espacios para la reflexión en el trabajo (Pardo Luz, 2013).

Tomando en cuenta que en la actualidad muchas de las organizaciones buscan una universalización para poder manejar con calidad y aumentar su eficiencia en todas las actividades que realizan, es importante entender que la gestión de talento humano puede estandarizarse, es decir se pueden añadir formatos que permitan gestionar adecuadamente las funciones que se pueden derivar de este departamento, adicionalmente en la investigación bibliográfica realizada en los textos citados en la Tabla 3 en sus diferentes ediciones se puede apreciar que la tecnología permite manejar de forma efectiva y en menor tiempo la información a cargo del departamento de talento humano.

1.4. Función de provisión de personas

Es el encargado de dotar a la organización con las personas necesarias para su funcionamiento, es decir es la puerta de entrada al sistema organizacional e incluyen todas las actividades relacionadas con el análisis del mercado laboral, selección de personas e incorporación, así como su adecuada integración en su puesto de trabajo (Bohlander et al., 2018).

1.4.1. Investigación del mercado de recursos humanos

Según (Kiziryan, 2015), el mercado laboral está formado por la cantidad de personas aptas para trabajar en un determinado momento y lugar, que cumplan con los requerimientos solicitados por la empresa, además es importante recalcar la relación directa entre el mercado de recursos humanos y las ofertas laborales. Al profundizar en el estudio de los recursos humanos se puede dividir esta investigación en interna y externa:

Al hablar de una investigación interna se aborda todas las necesidades de una entidad en todas sus etapas de desarrollo y crecimiento de manera constante, por lo cual implica la incorporación de nuevos colaboradores a todas las áreas y niveles.

Por otro lado, la investigación externa se basa en el estudiar, segmentar y diferenciar el mercado de recursos humanos con la finalidad de facilitar su análisis e identificar fuentes de contratación.

Se debe considerar que la división del mercado se la realiza de acuerdo a las necesidades o intereses específicos de la organización ya que cada segmento se enfoca a diferentes expectativas y aspiraciones, dependiendo del tipo de empresa e incluso tomando en cuenta el tamaño de la misma y su finalidad, los empleadores determinaran el método más idóneo para buscar colaboradores que se integren a la organización de forma asertiva y que el tiempo requerido para su inducción sea el menor posible sin comprometer los resultados esperados por el nuevo trabajador (Jonathan, 2021).

Luego de analizar las condiciones internas y externas se procede a la siguiente subfunción eligiendo técnicas de reclutamiento específicas para cada aspecto solicitado.

1.4.2. Reclutamiento

“El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización” (Chiavenato, 2017). Por lo que el mismo es la vinculación con varias técnicas y funciones que tienen como objetivo atraer candidatos potenciales con la formación adecuada y capaz de ocupar las vacantes requeridas dentro de la entidad, la cual irradia y ofrece al mercado de recursos humanos una oportunidad laboral partiendo de sus necesidades actuales y futuras.

Debido al variante mercado de recursos humanos en donde se puede encontrar candidatos disponibles que buscan empleo, ocupados o potenciales dentro o fuera de la empresa se ha identificado dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas, externas y mixtas.

- Reclutamiento interno

“El reclutamiento interno es una buena estrategia para la cobertura de puestos vacantes, siempre que existan candidatos potenciales que posean las habilidades imprescindibles” (Bretones, 2008).

Este tipo de reclutamiento se da dentro de la empresa, en donde se brinda la oportunidad de que los colaboradores ya existentes puedan tomar la vacante mediante la reubicación de puestos o ascensos que se consideran movimiento vertical, transferencias internas denominadas movimientos horizontales o ascensos que se pueden entender como movimiento diagonal en todos estos casos implican capacitaciones, planes de carrera y de desarrollo personal (Quiroa, 2021).

Existen algunas ventajas al aplicar este método ya que optimizan tiempo y dinero, además que al conocer su desempeño en el desarrollo de actividades, cultura, políticas y normas, la función de inducción y adaptación al cargo será más rápido y sencillo a comparación de los candidatos externos, así también presenta desventajas como el acostumbrarse a los mismos trabajadores y no dar paso a la innovación y el cambio o a su vez en su nuevo cargo no cumple con el mismo desenvolvimiento, sea de presión, habilidades, responsabilidades, entre otras (Quiroa, 2021).

- Reclutamiento externo

Según Jaime (2021), el reclutamiento externo da paso a la divulgación de todo el mercado de recursos humanos que no pertenecen a la organización, una de las ventajas es que se promueve la innovación y el cambio de la entidad, nuevos conocimientos y ambiente laboral y aunque su inconveniente es el aumento de costos y tiempos para incorporarlos, se puede atraer a colaboradores potenciales y calificados que darán realce a las actividades. Entre los diferentes métodos se encontraron:

- Anuncios en prensa: seleccionando los días con mayor acogida por el consumidor, ubicando llamativamente y de forma clara el anuncio.
- Cartera de candidatos: es un archivo histórico de dato informativos de candidatos de anteriores selecciones o solicitudes esporádicas que llegan a la empresa.
- Empresas de la competencia: reclutamiento de personas con experiencia de otras entidades para ocupar cargos de alta responsabilidad, asegurando así conocimientos y habilidades del postulante.
- Instituciones educativas: contactos de estudiantes según el perfil que se desea cubrir.
- Implicando a empleados: compartir internamente los requerimientos del empleo entre los trabajadores para que ellos difundan y capten personal de fuera.
- Reclutamiento en internet: es un canal bastante directo e importante ya que permite tener un alcance eficaz para candidatos a menor tiempo, ágil, cómodo y con la información requerida (hoja de vida) al instante.

- Reclutamiento mixto

Las organizaciones mezclan los tipos de reclutamiento empleando fuentes tanto internas como externas de recursos humanos brindando así una oportunidad laboral más amplia con la finalidad de captar al mejor candidato que cubra nuestras necesidades empresariales (Jaime, 2021).

1.4.3. Selección

Esta subfunción como se ve en la Figura 2, ayuda a identificar mediante técnicas de selección a los candidatos reclutados que cumplan con las características que necesita la empresa y la predisposición de aprendizaje constante, aumentando de esta manera la eficiencia y desempeño del personal, solucionando así lo que indica Chiavenato (2017) que la adecuación del colaborador aumenta el rendimiento en su puesto de trabajo.

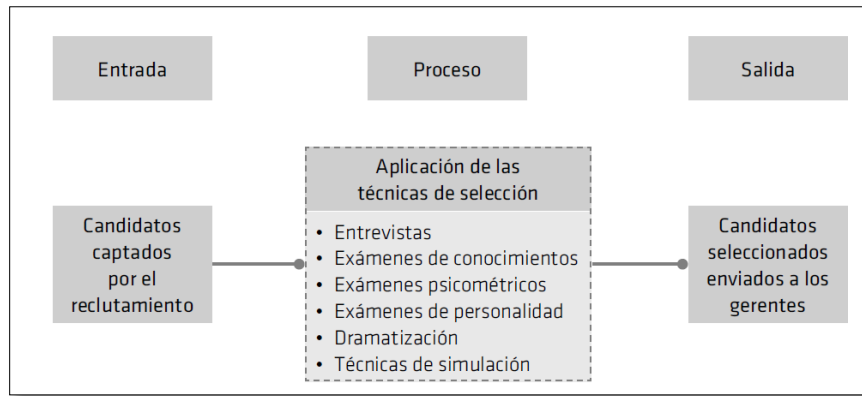


Figura 2. Función de selección

Fuente: Chiavenato (2017)

- La selección como función de comparación

Se menciona así ya que se puede visualizar dos aspectos: las necesidades de la organización por captar colaboradores describiendo o analizando el cargo y por otro todos los candidatos presentados, con la finalidad de analizar la mejor opción aplicando las diferentes técnicas de selección (Donoso, 2017).

- La selección como función de decisión

Se debe tomar en cuenta que el departamento solicitante es el que reconoce a los candidatos que fueron idóneos en la función de comparación, por lo tanto, como función de decisión se acepta los siguientes tres modelos de comportamiento detallados en la Tabla 4.

Tabla 4. Modelos de comportamiento

Modelos	Características	
Colocación	“No se incluye la categoría de rechazo”	“Un candidato para una vacante”
Selección	“Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo”	“Varios candidatos para una sola vacante”
Clasificación	“Enfoque más amplio y situacional, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales”	“Varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato”

Nota. Información tomada de Chiavenato (2017)

- Técnicas de selección

Una vez analizados todos los parámetros de las dos partes se procede a usar las técnicas de selección determinadas por la entidad, las cuales se pueden ver en la Figura 3 entre las más importantes, distribuidas en cinco grupos:



Figura 3. Clasificación de las técnicas de selección

Fuente: Chiavenato (2017)

1.5. Función de organización de personas

Bohlander et al. (2018) indica que esta función permite planificar las actividades destinadas a los nuevos colaboradores de la organización para así integrarlos, colocarlos en sus puestos y evaluar su desempeño, además se debe coordinar una inducción de socialización y adaptación de la cultura organizacional, contexto y sistema para seguir un mismo objetivo.

Se debe tomar en cuenta que el periodo inicial es la etapa más importante ya que se delimita los parámetros que se deben seguir en el cumplimiento de sus labores, deberes y derechos entre el trabajador y el empleador generando así una relación sana y un ambiente laboral adecuado.

1.5.1. Diseño de puestos

“Un puesto de trabajo es el cúmulo de tareas y responsabilidades que asume un trabajador dentro de una empresa. Su cumplimiento se recompensará por medio de un salario” (Sánchez, 2021).

Partiendo de esta definición el diseño de un puesto depende de la localización en el organigrama jerárquico de la empresa ya que así se identificará el conjunto de actividades a realizar, a quién reporta las mismas (subordinación) y a quién dirige (supervisión), manteniendo así una relación con todos los integrantes de la organización con la finalidad de proteger puestos individuales y combinarlos con los demás departamentos (Dessler, 2015).

- Dimensiones esenciales o profundas en el diseño de puestos

Permiten al trabajador encontrar una satisfacción intrínseca como resultado de la ejecución de actividades lo que generan una motivación personal, por lo tanto, esto genera seguridad, autonomía, independencia y autodirección sin necesidad de esperar la intervención de superiores aplicando varias habilidades y competencias necesarias para su cargo (Chiavenato, 2017).

- Enfoque motivacional del diseño de puestos

Según Carruitero (2018), un lugar de trabajo se encuentran dimensiones esenciales, que pueden crear tres estados psicológicos con percepción de significado, responsabilidad y resultados.

Por lo tanto, la unión de las dimensiones esenciales y el enfoque motivacional permiten el crecimiento profesional de los colaboradores enriqueciendo sus puestos de trabajo, dejando de ser uno solo y transformándose en actividades en equipo con alto contenido social mejorando la calidad de vida y la satisfacción de quienes conforman el mismo.

1.5.2. Descripción y análisis de puestos

La aplicación de esta subfunción es de vital importancia ya que permite mantener de forma detallada que actividades o responsabilidades se desarrolla en cada puesto de trabajo, las cuales las distinguen del resto de cargos, los tiempos para la ejecución de las tareas, los objetivos y métodos a utilizar para su cumplimiento por lo que se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos que indica la Figura 4.

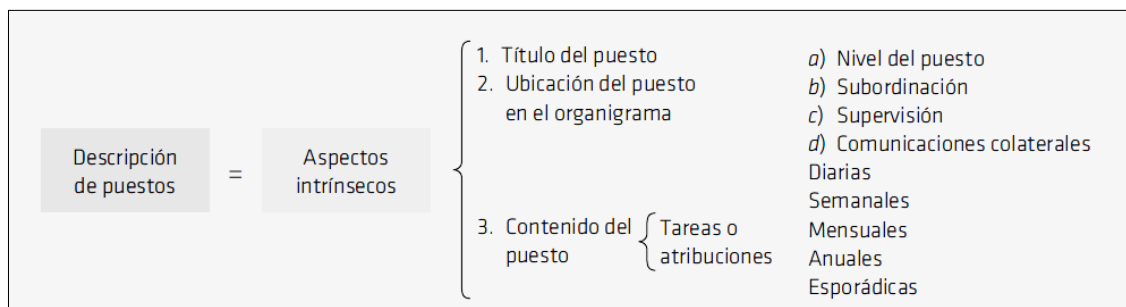


Figura 4. Descripción de puestos

Fuente: Chiavenato (2017)

Diagramar los puestos de trabajo parte de la descripción de cargos, estudia y determina los aspectos extrínsecos así como se muestra en la Figura 5 donde reciben una valoración y posteriormente se clasifican para poder compararlos.

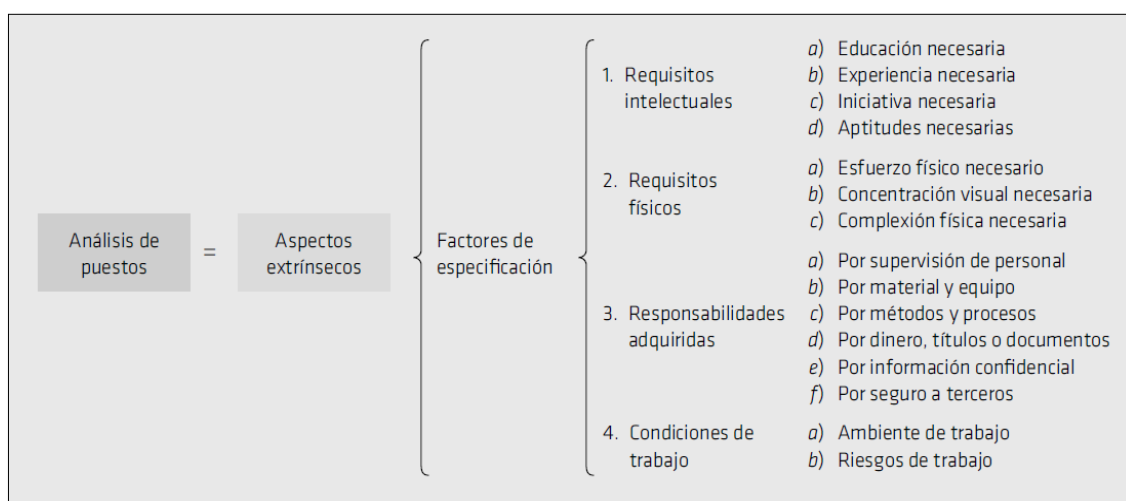


Figura 5. Análisis de puestos

Fuente: Chiavenato (2017)

Al realizar una comparación entre los dos términos anteriores se evidencia que la descripción de puestos es un detalle exacto de todas las actividades que se realiza en el puesto de trabajo mientras que el bosquejo de puestos parte de la observación diferencial de los requerimientos que se necesita para desarrollar las actividades de dicho cargo ya sean intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas o condiciones de trabajo (Equipo JC, 2016).

Además se debe poner énfasis en la información que se debe recolectar el cual se vincula con el objetivo final de la función, el grado de detalle en la obtención de datos que se haya planteado tomando en cuenta un punto de equilibrio entre la utilidad de los mismos y el coste y esfuerzo necesario para obtenerlos y por último el formato o documento de descripción para la visualización de los colaboradores (Enguídanos, 2017).

- Métodos para la descripción y el análisis de puestos

El analista de puesto es el encargado de recolectar, analizar y ejecutar datos relacionados a cada puesto de trabajo el cual puede ser una persona especializada en el puesto, como el jefe de departamento o el encargado del mismo todo depende del valor de calificación que se quiera dar por parte de los interesados, entre los métodos más utilizados están: observación directa, cuestionario, entrevista directa y métodos mixtos Chiavenato (2017) como se aprecia en la Tabla 5 las características, ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 5. Métodos de análisis de información

Método	Características	Ventajas	Desventajas
Observación directa	“Se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos”	-Objetividad -Verificación de datos -Sencillo y directo	-Elevado coste de tiempo -No se realiza a puestos de trabajo de ciclo no repetitivo -Afecta al trabajador en la realización de sus tareas
Entrevista Directa	“Recopilación de datos entre el titular del puesto de trabajo y la persona que está realizando la descripción. Su duración no supera las dos horas”	-Más información -Detecta comportamiento y correlación -Fácil de comparar y aplicar	-Lenta/costosa -Se confunde con una evaluación -Entrevista mal dirigida implica malas reacciones de trabajadores

“Continuación”

Tabla 5. (Continuación)

Cuestionario	Elaboración de un formulario estructurado que recoge todas las necesidades de información sobre un puesto	-Más personas en menos tiempo -No es costoso -No es necesario comparar resultados -No se requiere personal cualificado -Fiable y válido	-Subjetiva -No vocabulario específico -El trabajador puede exagerar o no completar bien la información
Mixtos	Neutraliza las desventajas y aprovecha las ventajas de todos los métodos por lo que los combina entre de dos o más técnicas	-Complementa la recolección de datos y brinda una información más real	-Genera más tiempo en su ejecución

Nota. Información tomada de Chiavenato (2017)

1.5.3. Evaluación del desempeño

Es un sistema que permite de manera objetiva e integral medir el talento, competencias y rendimiento de los trabajadores con la finalidad de descubrir su productividad en la organización, tomando en cuenta que todo el equipo de trabajo interviene en la realización de estas apreciaciones dando como resultado una filosofía de acción lo que se atribuye a una función de calidad en todas las funciones (Mondy et al., 2010).

La importancia en la verificación del desempeño no siempre tiene que estar relacionada con una sanción, se puede entender también que el trabajo puede ser sugerido o modificado en base a las necesidades de la empresa, en la actualidad muchas instituciones buscan evaluar las competencias profesionales aplicando evaluaciones de 90°, 180°, 270° y 360°, por lo que se puede percibir que este tipo de evaluaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral, generando también propuestas para posibles capacitaciones y mejorando el seguimiento que se realiza al personal (Del Río, 2015).

Existen diferentes métodos de evaluación de desempeño, los cuales se muestran a continuación:

- Método de elección forzada

Evalúa mediante diferentes opciones que detallan el tipo de desarrollo individual, está compuesto por bloques que contienen dos, cuatro o más descripciones las cuales son variadas, pero mantienen un par de formas de composición: estos bloques se componen por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo o tan sólo por cuatro

frases de significado positivo, por lo tanto, el evaluador debe escoger las que explican mejor el desempeño del evaluado. Se debe considerar la selección de las frases que componen los conjuntos o bloques por métodos estadísticos que ajustan a los criterios de la entidad y a su capacidad de diferenciación con base en dos índices: el de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño) (Conexión ESAN, 2016).

- Método de investigación de campo

Es más amplio y está basado en entrevistas entre el supervisor inmediato y sus subordinados lo que “permite registrar causas, orígenes y motivos del desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones, además ofrece la posibilidad de planificar con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la empresa” (Conexión ESAN, 2016).

- Método de incidentes críticos

Las características extremas que influyen en los resultados positivos (éxitos) y negativos (fracasos) son la base de este método, esta técnica que “permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente por lo tanto si son afirmativas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia y las negativas, corregirse o eliminarse” (Conexión ESAN, 2016).

- Método de comparación por pares

Compara a los trabajadores de dos en dos con la finalidad de determinar quién es mejor en relación con el desempeño, considerando que cada formulario ocupa un factor en la evaluación de desempeño. Por otro lado, este método al ser muy simple es poco eficiente por lo que se debería usar únicamente cuando los evaluadores no poseen las condiciones para aplicar metodologías de calificación más eficientes. Una vez analizado los resultados de la evaluación de los integrantes de la organización mediante la aplicación de cualquiera de los métodos antes mencionados, se debe comunicar al equipo lo cual sirve de realimentación (*feedback*) brindando así aspectos fundamentales para mejorar su trabajo, conocer y aprender lo que su superior necesita por lo que se debe resaltar las cualidades obtenidas y observar las falencias para compararlos con los estándares esperados (Chiavenato, 2017).

1.6. Función de retención de personas

Según Dessler (2015), la motivación, el incentivo y la fidelización de los trabajadores es la clave de esta función ya que aquí es donde se fomenta el permanecer en la empresa por un período de tiempo prolongado utilizando diferentes técnicas y herramientas efectivas generando una estabilidad mutua entre el trabajador y el empleador resaltando la importancia de mantener una memoria institucional, evitando la rotación de personal se puede establecer planes institucionales donde prevalezca el cuidado a la salud del trabajador, además de la satisfacción intangible y por supuesto prestaciones sociales.

1.6.1. Remuneración y productividad

La remuneración es el valor monetario que se otorga a una persona por la realización de un bien o prestación de un servicio, por lo que el dinero puede ser el motor del desempeño y productividad de un equipo de trabajo. Sin embargo, en muchas ocasiones los trabajadores no se sienten identificados con estos planes de remuneración ya que al analizar esfuerzo y dedicación no compensa el salario recibido, por lo que se debe realizar un análisis de la importancia de las actividades que son efectuadas, nivel de dificultad, responsabilidad y jerarquía del puesto y como tal se socialice con los miembros del equipo para que su rendimiento no se deteriore y la perspectiva de productividad se incremente (Bohlander et al., 2018).

Existen remuneraciones económicas y extraeconómicas, las cuales sirven de motivación para el desempeño laboral de los integrantes de la organización. Las económicas pueden ser directas como la remuneración, comisiones, bonos e indirectas como planes de incentivos, reconocimientos, horas extras, seguros, prestaciones sociales, etc. Y las extraeconómicas que son compensaciones como autonomía, flexibilidad, estabilidad, pausas activas, entre otros. Para una adecuada administración de sueldos y salarios se debe establecer un conjunto de normas y procedimientos que permitan establecer estructura de salarios justos y equitativos correspondientes a las competencias del cargo y a su nivel jerárquico buscando un equilibrio interno (relación en los puestos de la misma empresa) y externo (relación de los puestos con otras empresas) (Mondy et al., 2010).

En todas las organizaciones, así como existen compensaciones o premios también se maneja un sistema de sanciones el cual está compuesto por medidas disciplinarias con la finalidad de mantener reglas y advertir de manera verbal o escrita su comportamiento erróneo aumentando así la conciencia y la responsabilidad de cada integrante y sentar un precedente con los demás colaboradores (Beltrán, 2020).

1.6.2. Prestaciones sociales

Es una de las funciones que ayudan a retener al personal, ya que forma parte de un aspecto competitivo dentro del mercado laboral, que se encargan del cuidado físico y mental de sus trabajadores. Dichas prestaciones se basan en ayudar al trabajador a satisfacer sus necesidades dentro de su puesto de trabajo (seguro de vida), en la empresa (transporte) y fuera de ella (recreación) (Chiavenato, 2017).

Los beneficios sociales corresponden a aquellos reconocidos de trabajadores y que son obligatorios, estos van más allá de las remuneraciones mensuales, participación de beneficios como fondos de reserva, porcentaje de utilidades, viáticos y subsidios ocasionales, que reciben por su trabajo, es deber del departamento de talento humano que el trabajador acceda a sus vacaciones anuales y permisos por calamidad doméstica o médicos (Código del Trabajo, 2012).

A su vez, Chiavenato (2017) indica que respecto a los objetivos que se plantea la empresa se pueden dividir en tres tipos asistenciales, recreativos y complementarios, satisfaciendo así diferentes necesidades humanas fisiológicas, de seguridad, participación, aceptación social entre otras.

1.6.3. Higiene / seguridad

“La implementación de acciones en seguridad y salud en el trabajo, se respalda en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador” (Ministerio del Trabajo, 2015).

Esta función corresponde a la incorporación de técnicas, reglas y procedimientos que permiten resguardar la integridad física y mental de cada uno de los trabajadores, prevenir riesgos inherentes en el lugar en donde se desenvuelve y proporcionar las herramientas o equipo de protección personal según corresponda, analizando así el estudio y control entre la persona y el lugar de trabajo. Para que un régimen de higiene y

seguridad sea eficaz debe estar bien estructurado en donde se proporcione el servicio de todo un equipo médico adecuado y dispensario de emergencias y primeros auxilios que brinden la facilidad de realizar todo tipo de exámenes médicos. Por otro lado, también se destina tiempo de capacitación de seguridad industrial para corregir hábitos nocivos y de esta manera proteger al trabajador concientizándolo sobre diferentes riesgos a la salud mental y física (Chiavenato, 2017).

La higiene y seguridad laboral están enfocados de manera preventiva y ayudan a evitar algún percance, que pueda generar una ausencia provisional o definitiva del trabajo conservando así el bienestar de los colaboradores, aumentando su rendimiento a través del control ambiental (Bohlander et al., 2018).

1.6.4. Relaciones sindicales

Permite mantener una buena comunicación y relación con los sindicatos que conforman una organización promoviendo siempre el bienestar de todos los integrantes.

Según Soto (2017) se entiende como sindicato al grupo de trabajadores que defienden los derechos de los mismos para beneficio de los agremiados, el cual está constituido legalmente de manera ordenada y aprobada por la autoridad de trabajo, existen 3 tipos de organizaciones sindicatos de trabajadores (obreros), asociaciones de empleados (trabajadores donde en sus servicios prevalece el esfuerzo intelectual sobre el físico) y comités de empresa los cuales difieren por su constitución.

1.7. Función de desarrollo de personas

Según Bohlander et al. (2018) es el conjunto de actividades que ayudan a la mejora tanto de los trabajadores como de la organización, planificando y desarrollando estrategias que influyan en la gestión y el crecimiento profesional mutuo haciendo un énfasis en las capacitaciones en diferentes áreas y la formación de una cultura organizacional.

El objetivo de esta función es agregar valor a las personas mediante el desarrollo de nuevas habilidades y aptitudes para desempeñar su labor por ende la capacitación y desarrollo personal y de la empresa que constituyen niveles de diversa extensión cimentados en psicología industrial y organizacional.

1.7.1. Capacitación y desarrollo del personal

Es el estudio a corto plazo que se realiza mediante diferentes técnicas o actividades planificadas que van dirigidas a ampliar conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias de los integrantes de una entidad mejorando el desempeño y adaptándose a los cambios del entorno para el logro de sus objetivos.

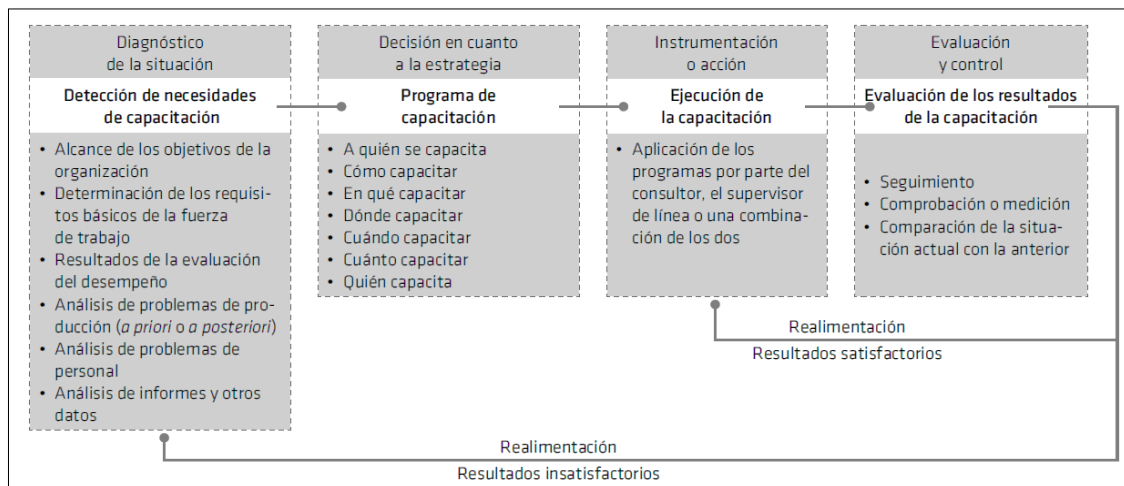


Figura 6. Función de capacitación de personas

Fuente: Chiavenato (2017)

En la actualidad una política de capacitación permanente, como se observa en la Figura 6 se convierte en una inversión rentable y un desarrollo del personal, ya que se obtiene diferentes beneficios individuales y para la organización como la ejecución de actividades sin supervisión resolviendo problemas inmediatamente tomando decisiones, siendo apoyo para el equipo en la ejecución de objetivos y contribuyendo a prevenir accidentes, a su vez genera fidelización y confianza en sí mismo, contribuyendo al aumento de productividad y calidad de trabajo dando como resultado el incremento de la rentabilidad de la empresa Chiavenato (2017).

Además de mejorar la imagen empresarial, la relación de jefes y subordinados para la comprensión y adopción de políticas mejorando la comunicación y transmisión de información entre todos los colaboradores y facilitando el trabajo en equipo en cada una de las áreas establecidas proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje (Barrios, 2016).

1.7.2. Desarrollo organizacional

Mondy et al. (2010) menciona que el desarrollo organizacional es la estrategia que se aplica para maximizar el potencial humano de las organizaciones, analizar el funcionamiento interno y así adaptarse a nuevos retos externos mediante el acompañamiento a los directivos y apoyarlos para los cambios futuros. Además, coadyuva en la solución de problemas reales y continuos mediante el enfoque de liderazgo-gestión determinando los siguientes objetivos:

- Aumentar el grado de confianza, apoyo y confrontación de problemas organizacionales.
- Incrementar la comunicación en todos los sentidos, el nivel de entusiasmo y satisfacción del personal, así como la responsabilidad en la planificación y ejecución.
- Buscar soluciones sinérgicas y creativas para los problemas.

1.8. Función de auditoría de recursos humanos

La auditoría en este departamento permite identificar y controlar como se llevan las funciones mediante la revisión de documentos que evidencien el cumplimiento de la normativa de la empresa, sus metas y de esta manera se puede asegurar que se inspecciona periódicamente el desenvolvimiento de los trabajadores. Estos controles periódicos pueden alertar en caso de que existan algún tipo de inconvenientes y su temprana detección propiciaría una corrección inmediata (Chiavenato, 2017).

1.8.1. Sistemas de información de recursos humanos

En la actualidad las herramientas tecnológicas permiten llevar un control estricto del talento humano de una empresa, que además puede suministrar datos en tiempo real sobre el desempeño de un trabajador, posibles bonificaciones y manejo de nómina. Es importante manejar sistemas con seguridad, que sean confiables y a su vez quien los controle tenga la ética necesaria ya que en casos de incumplimientos se puede respaldar las sanciones en base a la información obtenida en estos sistemas (Mondy et al., 2010).

1.8.2. Ética y responsabilidad social

La gestión del departamento de talento humano es muy importante en el desenvolvimiento de una empresa, por lo que el responsable de este departamento debe ser una persona imparcial y con un alto sentido de ética, que además sepa mantener a resguardo la información que se maneja en las bases de datos y la utilice en bienestar del trabajador y la empresa, siguiendo la normativa legal ecuatoriana (Dessler, 2015).

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE TALENTO HUMANO DE VERDECANANDE S.A.

El diagnóstico de funciones ayuda a determinar la situación real del área de recursos humanos permitiendo identificar problemas, brindar soluciones y además descubrir puntos favorables con la finalidad de aprovecharlos, generando así un valor añadido, competitividad en la empresa basándose en el desempeño y desenvolvimiento del talento humano.

Por lo tanto, mediante la investigación bibliográfica se identificaron cuatro funciones con sus respectivas subfunciones que los autores concuerdan para una buena gestión de talento humano en una organización y que son aplicables para Verdecancode S.A, las cuales se visualizan en la Tabla 6.

Tabla 6. Funciones principales para el departamento de talento humano

1	Provisión de personas	Investigación del mercado
		Reclutamiento
		Selección
2	Organización y evaluación de personas	Diseño de puestos
		Análisis y descripción de puestos
		Evaluación del desempeño
3	Retención de personas	Remuneración por desempeño e incentivos económicos
		Prestaciones y servicios
		Ambiente laboral seguro y saludable
4	Capacitación y desarrollo de personas	Capacitación
		Desarrollo personal
		Desarrollo organizacional

2.1. Identificación de funciones

El análisis bibliográfico realizado permitió identificar las funciones con las que cuenta actualmente Verdecancode S.A. como se muestra la Figura 7, donde se aplican tres de cuatro funciones sugeridas por los autores consultados, además las subfunciones que las complementan no se encuentran completas, esta información fue tomada mediante entrevistas realizadas a los colaboradores encargados de cumplir con las actividades que forman parte de la administración de recursos humanos.

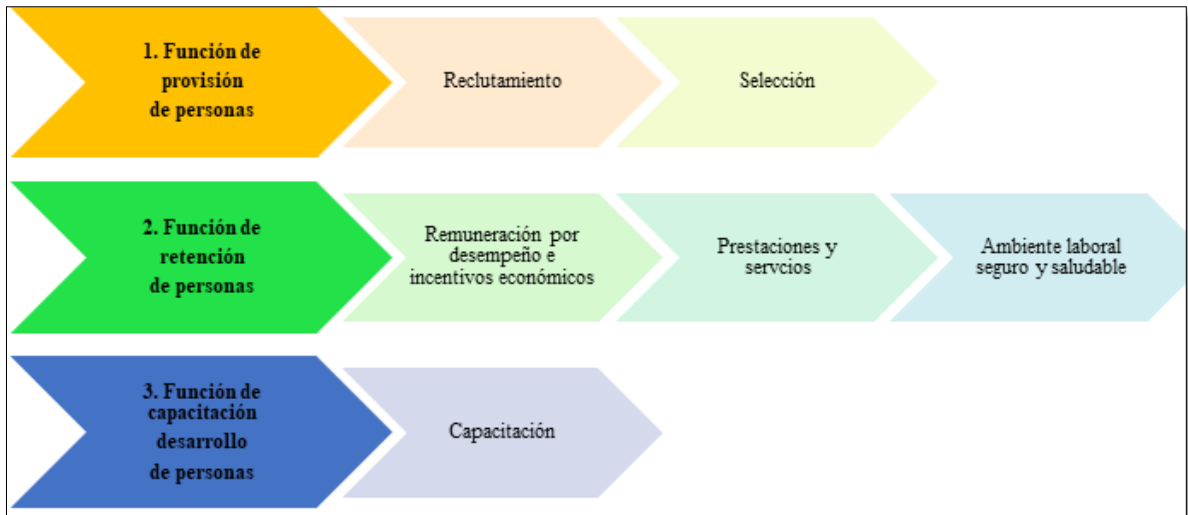


Figura 7. Funciones de talento humano en Verdecanande S.A.

2.2. Descripción de funciones

2.2.1. Función de provisión de personas

Debido a que la empresa Verdecanande S.A. se encuentra ubicada en una comunidad y en base a la conciencia social con la que ha sido creada, se da prioridad a la contratación de personas del Recinto Cristóbal Colón, acción diferente a lo que sucede a la matriz ubicada en Quito donde se maneja el departamento administrativo, contable y financiero y por su naturaleza este requiere de conocimientos especializados, cabe destacar que adicionalmente se cree conveniente unificar estas funciones debido a la baja rotación de personal.

Actualmente Verdecanande S.A. no cuenta con pasos delimitados para la selección del personal, se puede destacar que sin embargo existen patrones repetitivos que permiten seleccionar a sus colaboradores.

Sucursal Verdecanande S.A. recinto Cristóbal Colón

Reclutamiento de personal

Según indica la jefe de planta, esta función parte desde el requerimiento del líder de área, comunicándole a ella la necesidad de integrar a su línea un nuevo colaborador, requerimiento que posteriormente se indica a gerencia general mediante correo electrónico y una vez aprobada la solicitud de reclutamiento de personal se procede a la

convocatoria tomando en consideración los siguientes aspectos:

1. Cuáles son las actividades que va a desempeñar y cuál es el perfil que se requiere.
2. Se toma en cuenta que en lo posible esta persona sea hijo de un finquero colaborador que maneje el tema de extracción y tratamiento de balsa con la finalidad de cumplir con el objetivo que tiene la empresa la cual es bajar impacto de deforestación de bosques a través de la generación de empleo para las familias de la comunidad, por lo que se hace un comunicado verbal a todos los trabajadores dando a conocer la oferta de trabajo en cada una de las áreas.
3. La función de reclutamiento se hace en beneficio de la comunidad por lo que si no se consigue a un familiar o conocido de los colaboradores de la empresa se procede a revisar las carpetas que se tienen en archivo de personas que han dejado en los últimos meses y seleccionar las que pueden ocupar el cargo.

Selección de personal

Luego de tener las carpetas, se realiza una revisión en donde participa el líder de área, el jefe forestal y la jefa de planta en donde se seleccionan cuatro o cinco personas que estén dentro de los perfiles que se requiera, realizándose las entrevistas y posteriormente escogiendo quien obtiene el puesto de trabajo cubriendo las necesidades de la empresa. A continuación se envía un correo formal a la gerencia general en la que se pide la aprobación de contratación y se procede con la solicitud de los exámenes pre ocupacionales, revisión con el médico ocupacional, quién indica a gerencia general el estado de salud con el que se inicia el trabajo, paso siguiente se envía al gerente financiero la información necesaria para que este elabore el contrato de trabajo, una vez recibido el mismo se lo regresa con las firmas del gerente general y el nuevo trabajador para su legalización en el Ministerio de Trabajo.

Una vez legalizado el contrato, por la naturaleza del trabajo que se efectúa, se realiza inducciones en los siguientes temas:

- Reglamento interno de la empresa y detalle de responsabilidades y beneficios que tiene afiliado dentro de la nómina de Verdecandade S.A. a cargo del jefe de planta.
- Seguridad, salud ocupacional, uso y manejo de equipos a cargo del jefe técnico de seguridad industrial.

Como la empresa se encuentra distribuida en dos lugares, la Matriz en Quito y su planta de producción en el recinto Cristóbal Colón, es importante diferenciar la función que se debe llevar para la selección de personal, ya que para los trabajos administrativos se requiere de un conocimiento muy específico y además se debe aplicar pruebas para seleccionar al candidato idóneo para el puesto de trabajo.

Matriz Verdecanande S.A. Quito

Reclutamiento de personal

Debido a que el departamento administrativo es bastante reducido en comparación al área de producción, se puede determinar que, en caso de necesitar colaboradores, el requerimiento se lo realiza a gerencia general. Una vez aprobada la solicitud, la persona encargada de realizar el reclutamiento de personas es la contadora general, quien como primer paso desarrolla pruebas sobre los conocimientos requeridos, posteriormente se publica la oferta laboral en redes sociales, páginas web y medios impresos y se receipta las hojas de vida y se las clasifican según las aptitudes requeridas para el puesto.

Selección de personal

Del total de hojas de vida recibidas, la contadora general escoge las que a criterio personal se ajustan a las solicitudes de la empresa según el perfil requerido, reduciendo el número a cinco candidatos de los que se selecciona a los tres mejores puntuados y con quienes se mantiene una entrevista personal con el gerente y la contadora.

Posterior a la selección del candidato se envían los datos al gerente financiero para que éste elabore el contrato de trabajo, una vez recibido el mismo se lo regresa con las firmas del gerente general y el nuevo trabajador para su legalización en el Ministerio de Trabajo.

Una vez legalizado el contrato, por la naturaleza del trabajo que se efectúa, se realiza inducciones en los siguientes temas: reglamento interno de la empresa, manejo de software contable y financiero, detalle de responsabilidades y beneficios que tiene afiliado dentro de la nómina de Verdecanande.

2.2.2 Función de retención de personas

- Remuneración por desempeño e incentivos económicos

Una vez realizada la contratación y desde la selección se informa sobre la remuneración que percibirá el trabajador que por la naturaleza de la empresa en el área de producción y al desarrollar habilidades específicas en el uso de maquinaria para el procesamiento de balsa se inicia con el salario básico unificado que para el año 2022 es de \$425,00 dólares, sin embargo la empresa revisa el desempeño del trabajador contratado luego de seis meses de aprendizaje y adaptación al cargo donde se identifica las habilidades adquiridas y si estas son muy favorables se generan bonos adicionales, caso contrario se mantiene con la remuneración básica.

En el caso de jefes de área, departamento de seguridad industrial, departamento administrativo de matriz y sucursal, mecánicos y trabajos que requieran de un conocimiento técnico específico se acuerda una remuneración en el momento de la entrevista y que dependa de la responsabilidad del cargo y también de la preparación del trabajador para desempeñarlo, dependiendo de la condición de la empresa, requerimientos adicionales de horario y aumento de responsabilidades anualmente se puede realizar ajustes al sueldo.

Al momento de cuantificar la remuneración mensual de los trabajadores se puede diferenciar el proceso que se sigue en planta del proceso que se sigue en la matriz, en el caso de planta, cada jefe de línea controla el desempeño de sus colaboradores y envía al final de mes el reporte de novedades como horas extras, ausencias, permisos, atrasos e imprevistos y la jefe de planta se encarga de consolidar la información de todas las áreas armar una hoja de cálculo con el formato de nómina y enviarle a gerencia financiera y en el caso de los colaboradores de la matriz al tener sueldos y bonos fijos, únicamente el gerente financiero une con información de la sucursal lo revisa y envía al departamento para efectuar los pagos.

- Prestaciones y servicios

Al ser una empresa registrada legalmente, brinda todos los beneficios amparados en la legislación ecuatoriana, además los bonos de desempeño que se dan a los trabajadores son variables, dependen de la antigüedad, la complejidad y el desempeño de este, en los cargos administrativos, seguridad industrial y jefes de línea se mantienen

únicamente fijos dichos incentivos ya que en estos cargos no se reconocen horas extras, el encargado de gestionar estas prestaciones es el gerente financiero.

Por la naturaleza del trabajo, la condición geográfica y el número de personas que laboran en planta se cuenta con un departamento médico que presta sus servicios a la empresa de manera regular, en la matriz al no contar con el departamento médico la empresa provee a los empleados de un seguro médico y de vida privado, adicional al obligatorio del IESS.

- Ambiente laboral seguro y saludable

El jefe técnico de seguridad industrial realiza una matriz de riesgos para identificar, medir, evaluar y controlar la higiene y seguridad de los trabajadores, con ello identifica los diferentes equipos de protección que requiere el personal, se hace un presupuesto en diciembre para todo el año siguiente y mes a mes se controla su compra, distribución y uso adecuado de los equipos de protección personal (EPP).

2.2.3 Función de capacitación y desarrollo de personas

Para Verdecand S.A. es importante tener una memoria institucional ya que de esta manera las funciones y operaciones pueden mantenerse, es importante destacar también que el avance de la tecnología, la incorporación de nuevas regularizaciones ambientales y las necesidades diarias generan la necesidad de brindar constantemente capacitaciones a los trabajadores, que además producen pertinencia a los mismos de la empresa.

- Capacitaciones

Las capacitaciones únicamente se las realizan al personal de planta y en temas de seguridad y salud ocupacional las cuales se describen en una planificación anual y se da cumplimiento mensualmente de una a dos veces a todas las áreas con una duración de 45 minutos a una hora y las ejecuta el jefe técnico de seguridad industrial con la colaboración de una asistente administrativa.

2.3. Descripción de equipos y suministros utilizados en la gestión del personal

Mediante las entrevistas realizadas se evidenció que la empresa Verdecand

S.A. delega a un total de 11 colaboradores distribuidos en las áreas administrativas, de contabilidad y financiera la ejecución de las funciones de talento humano por lo que ocupan diferentes equipos y suministros de oficina como se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7. Equipos y suministros utilizados en la gestión del personal

	No.	Cargo	Cantidad	Detalle
Administración matriz	1	Gerente general	1	Laptop
			1	Teléfono
			1	Plan de datos de internet
	2	Gerente financiero	1	Laptop
			1	Teléfono
			1	Plan de datos de internet
	3	Contadora general	1	Laptop
			1	Teléfono
			1	Plan de datos de internet
Administración sucursal	4	Jefe de planta	1	Laptop
			1	Teléfono
			1	Plan de datos de internet
			1	Resma de papel bond
			1	Impresora
	5	Jefe técnico de seguridad industrial	1	Caja de esferos
			1	Laptop
			1	Teléfono
			1	Plan de datos de internet
			1	Scanner
			1	Proyector
			3	Marcadores
			1	Pizarra
			10	Carpetas
			1	Resma de papel bond
	6	Asistente administrativa	1	Teléfono
			1	Internet
			1	Grapadora
			1	Perforadora
			1	Caja de clips
	7	Líder 1	1	Lápiz
			1	Laptop
			1	Teléfono
	8	Líder 2	1	Internet
			1	Laptop
			1	Teléfono
	9	Líder 3	1	Internet
1			Laptop	
1			Teléfono	
10	Jefe forestal	1	Internet	
		1	Laptop	
		1	Teléfono	
11	Jefe de aprovechamiento	1	Internet	
		1	Laptop	
		1	Teléfono	

2.4. Descripción del tiempo empleado en las funciones de talento humano y su valor económico

Pese a que el recurso humano actualmente es el bien intangible más valioso en la empresa es importante siempre tomar en cuenta el valor que debe utilizarse en funciones relacionadas con el área de la gestión del talento humano ya que al realizarse un análisis para un diseño de este departamento es necesario determinar cuál sería el costo real en el que incurriría la empresa, por lo que en la Tabla 8, se puede observar el tiempo empleado en las funciones de talento humano y su valor económico en base al valor de la remuneración mensualizada de los mismos.

Tabla 8. Tiempo empleado en las funciones de talento humano y su valor económico

No	Cargo	Horas de trabajo mensual	Remuneración	Actividades	Tiempo empleado en horas al mes	Valor
Administración matriz						
1	Gerente general	240	3.000,00	Reclutamiento	1	12,50
				Selección	0,25	3,13
				Remuneración	0,25	3,13
2	Gerente financiero	240	2.538,17	Elaboración y legalización de contratos	0,75	7,93
				Elaboración de nómina y aprobación de pagos	8	84,61
				Generación y pago de planillas del IESS	1	10,58
3	Contadora general	240	1.900,00	Reclutamiento	6	47,50
				Selección	1,25	9,90
				Reporte de novedades	5	39,58
				Registro de pagos	2	15,83
Total administración matriz			7.438,17		26	234,68
Administración sucursal						
4	Jefe de planta	240	1.227,26	Reclutamiento	3	15,34
				Selección	1,25	6,39
				Inducciones de ingreso	0,5	2,56
				Resolución de conflictos entre compañeros y motivación de mejora	2	10,23
				Reporte de novedades y elaboración de rol sucursal	8	40,91
				Coordinación de vacaciones de los colaboradores sucursal	1	5,11
5	Jefe técnico SSO	240	1.900,00	Inducciones de ingreso	0,5	3,96
				Planificación, compra, distribución y capacitación del uso adecuado de los equipos de protección personal (EPP).	5	79,17

“Continuación”

Tabla 8. (Continuación)

No	Cargo	Horas de trabajo mensual	Remuneración	Actividades	Tiempo empleado en horas al mes	Valor
5	Jefe técnico SSO	240	1.900,00	Planificación y capacitación en temas de seguridad y salud ocupacional	8	63,33
				Iniciativas de festejos en fechas importantes	3	23,75
				Resolución de conflictos entre compañeros y motivación de mejora	2	15,83
				Revisión general de contratos que estén en orden con toda la documentación para auditorías de certificación	1	7,92
				Atención a los pasantes seguimiento de sus actividades y entrega de certificados	6	47,50
6	Asistente administrativa	240	528,73	Asistencia en preparación de capacitaciones, control y archivo de novedades en las carpetas del personal	6	13,22
7	Líder 1	240	894,43	Reporte de novedades	5	18,63
8	Líder 2	240	933,20	Reporte de novedades	5	19,44
9	Líder 3	240	889,31	Reporte de novedades	5	18,53
10	Jefe técnico forestal	240	1.969,60	Reporte de novedades	3	24,62
11	Jefe de aprovechamiento y extracción forestal	240	1.500,00	Reporte de novedades	3	18,75
Total administración sucursal			9.842,53		73	435,19
Total administración matriz y sucursal			17.280,70		99	669,86

Si bien es cierto el valor que se obtiene al detallar las actividades que realizan los trabajadores que desempeñan cargos administrativos de contabilidad y financiera en la empresa Verdecand S.A. relacionadas con el personal no son extremadamente elevadas y tomando en cuenta la baja rotación de trabajadores, es importante identificar que el no llevar registros de actividades relacionadas a la gestión de talento humano puede ocasionar fallas en el control, contratación y seguimiento del personal, considerando lo

anteriormente expuesto, se adjunta un bosquejo real del rol de pagos basado en los valores determinados de cada uno de los colaboradores, mismo que se puede visualizar en la Tabla 9, cabe destacar que ya se encuentra detallado todos los beneficios de ley por lo que se estima un valor mensual de \$898,29.

Tabla 9. Rol de pagos Individual

Ingresos:		Deducciones:	
Sueldo	669,86	Aporte personal (9.45% del sueldo)	63,30
Décimo tercero mensualizado	55,82	Préstamo empresa	
Décimo cuarto mensualizado	35,42	Anticipo sueldos	
Fondos de reserva	55,80	Otros descuentos	
Total de ingresos	816,90	Total de deducciones	63,30
Valor para recibir	753,60		
IESS 12,15%	81,39		
Costo mensual trabajador	898,29		

2.4. Problemática de la empresa Verdecand S.A.

Verdecand S.A. con su marca Whole Forest es una empresa que se dedica a la extracción y procesamiento de balsa para su exportación y además está incursionando en el área de fabricación de productos con madera dura, esta empresa tiene su matriz ubicada en Quito, sin embargo la planta de producción siendo esta la sucursal se encuentra ubicada en el Recinto Cristóbal Colón perteneciente a la provincia de Esmeraldas y es donde se encuentran la mayor cantidad de trabajadores, la empresa en la actualidad no tiene un departamento de talento humano, pero si maneja varias funciones de dicho departamento, detalladas en la Figura 7.

Estas funciones son distribuidas a los jefes de diferentes áreas tanto administrativo, financiero y contable, sin embargo, la distribución de trabajo no tiene parámetros claros y el personal no se encuentra capacitado para realizar las actividades encomendadas siendo esta la principal carencia en la empresa y generando problemas en la gestión de talento humano.

La problemática de las funciones que gestionan el talento humano actualmente corresponde a:

- En la función de provisión de personas el reclutamiento y la selección no son óptimos ya que principalmente se trabaja con personas referidas de los trabajadores que no cuentan con la experiencia o capacitación necesarias para desempeñar el trabajo.

- Al contratar personas no competentes o referidas, la capacitación y desarrollo de las habilidades en el trabajo toma mucho tiempo disminuyendo la productividad de los trabajadores encargados de la inducción.
- En la función de retención de personas la remuneración es variable y no siempre corresponde al desempeño del trabajador, en muchas ocasiones varias áreas abusan del uso de las horas extras y en especial en el área de producción por las condiciones ambientales no siempre se mantiene los equipos de seguridad y salud ocupacional adecuadamente y no existen métodos de control.
- Las capacitaciones están enfocadas únicamente a los temas de seguridad y salud ocupacional para los colaboradores de la planta de producción y no para el personal administrativo de la matriz.

De forma concluyente y en base del análisis de la bibliografía es necesario incorporar la función de organización y evaluación de personas con la finalidad de diseñar de forma clara que actividades deben desempeñar todos los puestos de trabajo en la empresa Verdecand S.A. y así poder evaluar el desempeño de forma asertiva.

Una vez identificada la problemática se realiza un análisis de las funciones involucradas y las subfunciones específicas que ayudarán a solucionar cada uno de los inconvenientes como lo detalla la Tabla 10.

Tabla 10. Análisis de la problemática de la empresa Verdecand S.A

Problemática	Función involucrada	Subfunciones específicas
El reclutamiento y la selección no son óptimos	Provisión de personas	Investigación del mercado
		Reclutamiento
		Selección
Tiempos prolongados en inducciones por contratos inadecuados	Provisión de personas	Investigación del mercado
		Reclutamiento
		Selección
Remuneración variable y no siempre corresponde al desempeño del trabajador	Organización y evaluación de personas	Diseño de puestos
		Análisis y descripción de puestos
		Evaluación del desempeño
	Retención de personas	Remuneración por desempeño e incentivos económicos
Capacitaciones enfocadas únicamente a los temas de seguridad y salud ocupacional	Capacitación y desarrollo de personas	Capacitación
		Desarrollo personal
		Desarrollo organizacional

CAPÍTULO 3: PROPUESTA Y LINEAMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA VERDECANANDE S.A.

Es importante determinar que para poder controlar cualquier situación es necesario poder medirla y la forma en que se está manejando actualmente en la empresa Verdecancode S.A el talento humano no es clara y genera un sobrecargo de trabajo en las áreas administrativas que adicionalmente no tienen el conocimiento necesario para su gestión, motivo por el cual en varias ocasiones se ha incurrido en omisiones que pueden afectar los derechos del trabajador o generar malestar en el normal desempeño de las actividades de la empresa por lo que en este capítulo se soluciona esta problemática diseñando el departamento de talento humano en la empresa.

El diseño presentado corresponde a un análisis bibliográfico de varios autores y lo más importante un análisis económico que determina su viabilidad donde se ha tomado en cuenta de forma puntual las actividades que son manejadas por el personal administrativo y el costo que tiene para la empresa el mantener el presente modelo de gestión.

3.1. Estructura del área de talento humano

Estructuralmente el departamento de recursos humanos estaría al mismo nivel jerárquico del departamento administrativo, financiero, contable, de producción y seguridad y salud ocupacional, recalcando que la comunicación entre toda la empresa debe ser lo más directa posible especialmente con la matriz Quito, ya que dicho departamento estaría ubicado en la sucursal en el Recinto Cristóbal Colón por ser en donde están ubicados la mayoría de los colaboradores y la producción en general.

Como se puede observar en la Figura 8, la propuesta de organigrama estructural para Verdecancode S.A. en donde la gerencia general y financiera se encuentran liderando la organización facilitando así la administración de cada uno de los departamentos incorporándose el de recursos humanos, el cual se desarrollará mediante la aplicación de cuatro funciones derivadas en subfunciones, los cuales se muestran en la Figura 9.

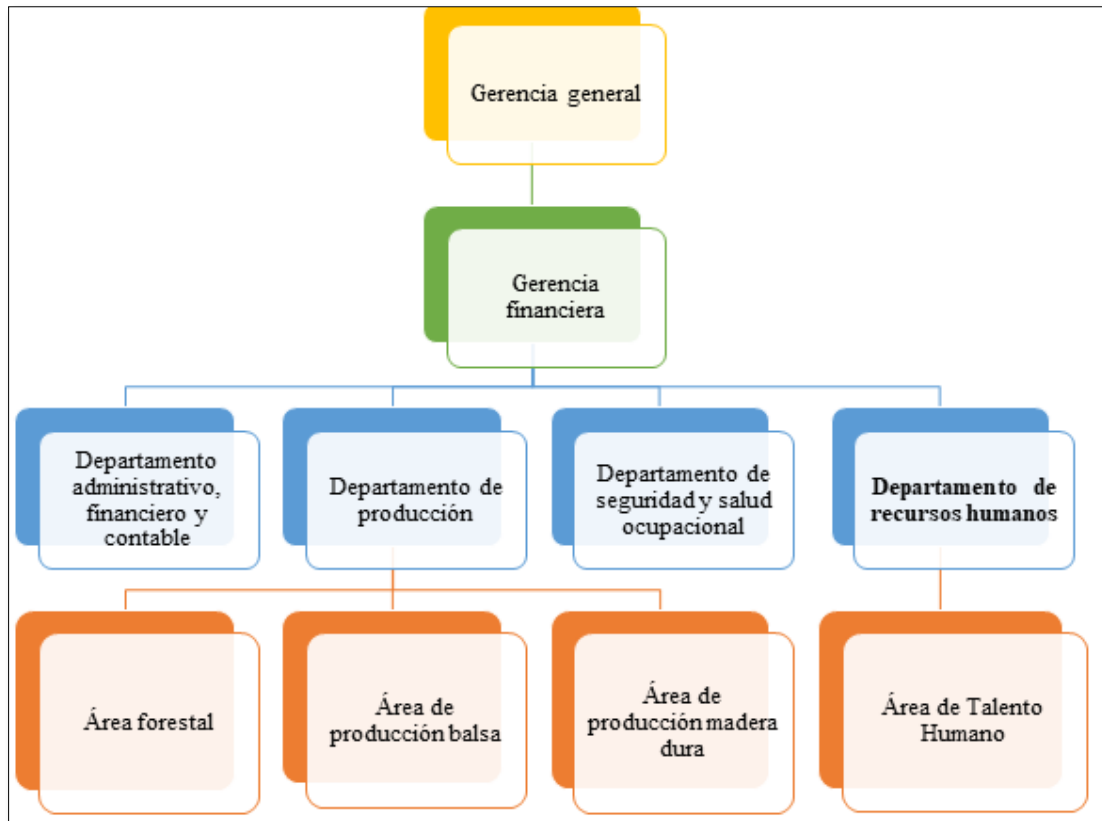


Figura 8. Propuesta de estructura organizacional para Verdecande S.A.

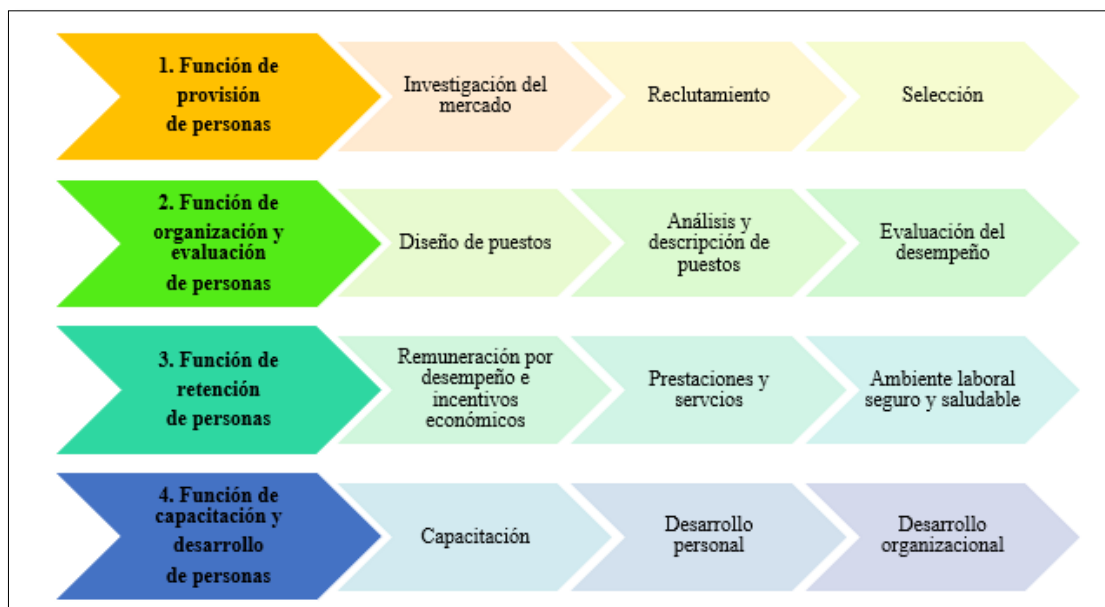


Figura 9. Funciones y subfunciones del departamento de recursos humanos

En respuesta a la problemática analizada en el Capítulo II, y en base a lo que dice Chiavenato (2017) el departamento de talento humano es aplicable a cualquier tamaño de empresa y se puede determinar que la creación del mismo es beneficioso ya que gestionaría de forma directa todo el recurso humano tanto en la sucursal ubicada en el Recinto Cristóbal Colón como en la matriz ubicada en la ciudad de Quito.

3.2. Funciones del departamento de talento humano


Debido a la naturaleza del departamento de talento humano y porque la empresa cuenta con una matriz y sucursal en diferentes provincias, destacando que, en la sucursal del Recinto Cristóbal Colón por tener la planta procesadora de balsa es donde se encuentran ubicadas la mayor cantidad de personas, siendo este lugar la sede principal del área de recursos humanos, tomando en cuenta que sería necesario que el encargado del mismo tenga la disposición de viajar con la finalidad de realizar las actividades de provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de todas las personas que integran la empresa.

3.2.1. Provisión de personas

La función de provisión de personas cumplirá las subfunciones de investigación de mercado, buscando en bolsas de empleo, redes sociales y en base a la recomendación y experiencia de los colaboradores, el reclutamiento y selección de personas, se realizará luego de pasar por los filtros correspondientes al cargo que desean aplicar como son pruebas y entrevistas. Una vez realizadas estas actividades también se debe incluir la inducción del cargo a los futuros colaboradores por parte del área de recursos humanos y los líderes de las diferentes áreas.

A su vez es importante ya que analiza a los posibles candidatos de manera clara y efectiva identificando conocimientos y habilidades para así comparar con las necesidades de la empresa y encajar en los puestos vacantes, lo que ayudará a crear un vínculo mutuo para así reducir la rotación de personal y aumentar la fidelidad de los trabajadores, por lo que la Tabla 11, describe las actividades que se debería realizar en esta función y las personas encargadas para su ejecución:

Tabla 11. Función de provisión de personas

 Función de provisión de personas		
	Actividades	Encargado
Investigación del mercado y reclutamiento de personas	1 Requerimiento de personal mediante correo electrónico enviado a recursos humanos	Jefes de cada área
	2 Análisis de factibilidad y envío de requerimiento para aprobación a gerencia general	RRHH
	3 Convocatoria y publicación de la oferta de empleo	RRHH
	3.1. Sucursal: Socialización mediante una reunión con todos los colaboradores sobre el perfil requerido para el cargo y colocación en cartelera	RRHH
	3.2. Matriz: Publicación de la oferta laboral en bolsas de empleo, redes sociales y por recomendación de colaboradores	
	4 Análisis del entorno laboral	RRHH
	4.1 Sucursal: de la comunidad en base a la experiencia y referencias de los colaboradores	RRHH
	4.2. Matriz: En base a las competencias profesionales en diferentes medios digitales	RRHH
Selección	5. Preselección de las 5 mejores opciones para el cargo establecido	RRHH y jefes de área
	6. Evaluación de los candidatos para el puesto a desempeñar	RRHH y jefes de área
	7. Entrevista de los 3 candidatos mejor puntuados	RRHH
	8. Selección de los colaboradores	RRHH y gerente general
Integración	9 Legalización del contrato y afiliación al IESS	RRHH
	10. Inducción acerca de la organización empresarial, ambiente interno, políticas, derechos y obligaciones, seguridad y salud ocupacional	RRHH
	11 Gestión documental de toda la función de provisión de personas	RRHH

A continuación, en la Figura 10, se observa las etapas anteriormente mencionadas mediante un flujograma, donde se define la participación del departamento de recursos humanos que inicia desde la solicitud del personal requerido por cada jefe de área, siguiendo la función de aceptación de la solicitud de la gerencia general donde una vez aceptado se realiza la convocatoria, donde ya se encuentra el diseño de los puestos de trabajo, cabe destacar que en la preselección y evaluación de los candidatos siempre se toma en cuenta el criterio de las jefaturas, el departamento de recursos humanos posteriormente se encargaría de la entrevista, selección adecuada del personal, todo la función legal, inducción y gestión documental.

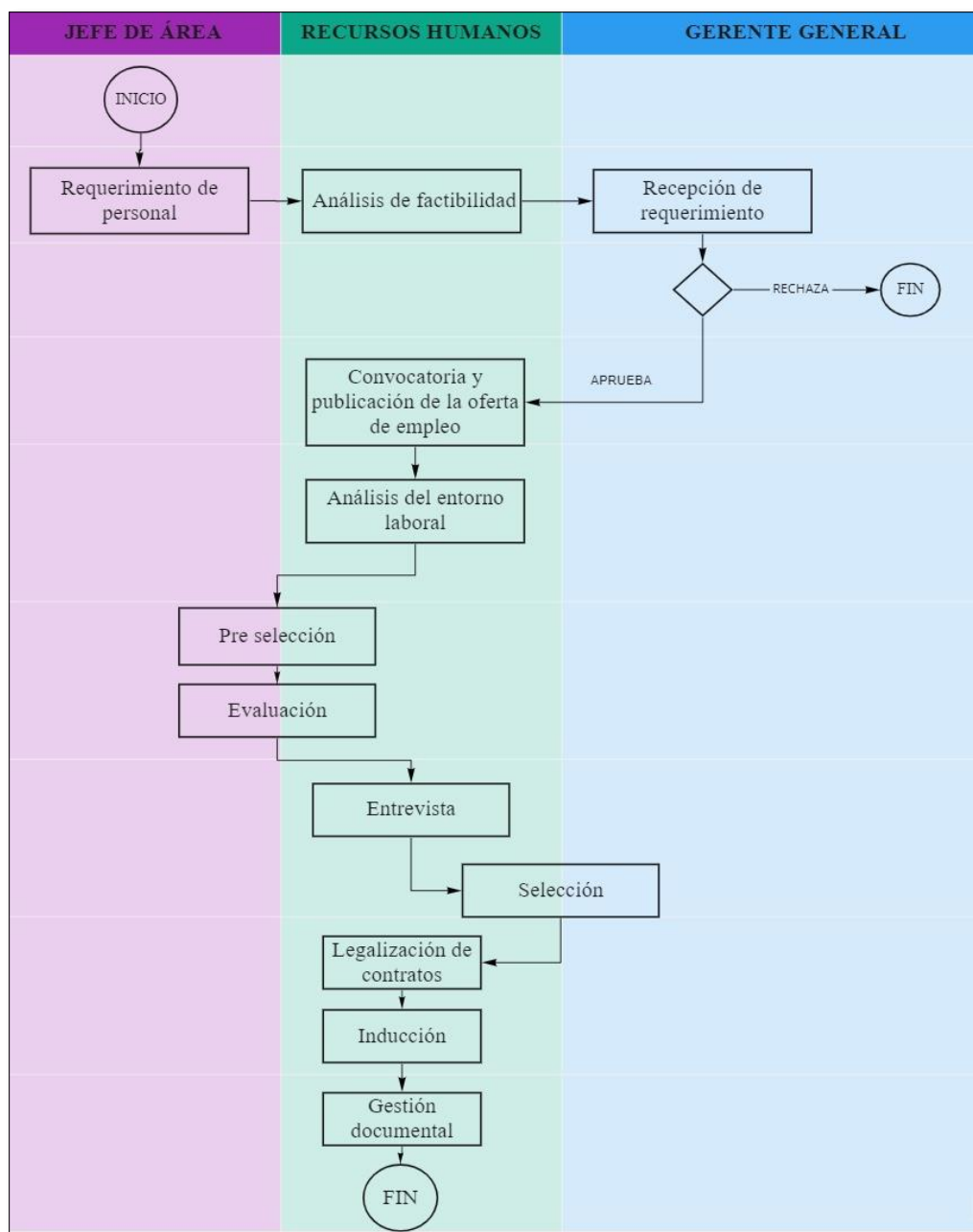


Figura 10. Flujograma de la función de provisión de personas

3.2.2. Organización y evaluación de personas

Se establecerá el diseño del puesto de trabajo donde se delimita claramente las actividades, obligaciones, responsabilidades, derechos y jerarquía que el trabajador debe cumplir en su normal desenvolvimiento. Es importante que también se determine un plan de evaluación de desempeño y calidad de todos los colaboradores que integren Verdecancode S.A. el cual debe aplicarse de manera periódica acorde a la delimitación de cargos.

Su finalidad es focalizarse en la determinación de cada uno de los puestos que constituye la empresa describiendo los objetivos, funciones y actividades del cargo de manera clara, lo que permitirá controlar la carga laboral y el desempeño de los colaboradores mediante evaluaciones buscando un equilibrio en la organización, en la Tabla 12 se visualiza la función:

Tabla 12. Función de organización de personas

			
Función de organización de personas			
		Actividades	Encargado
Diseño de Puestos	1	Delimitar los cargos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa, acorde al organigrama estructural	RRHH y jefes de área
	2	Determinar el perfil del trabajador acorde a la necesidad del puesto en conocimientos, aptitud y experiencia	RRHH y jefes de área
Análisis y descripción de puestos	3	Detalle de actividades a cumplir por el trabajador definidas en una matriz de cargos	RRHH y jefes de área
	4	Planificación para la ejecución de evaluaciones	RRHH y jefes de área
Evaluación de desempeño	5	Generación de formatos para evaluación	RRHH y jefes de área
	6	Criterios de calificación	RRHH y jefes de área
	7	Seguimiento de calificación	RRHH
	8	Emisión de llamados de atención por incumplimiento de actividades	RRHH
	9	Gestión documental de las evaluaciones aplicadas	RRHH

En la Figura 11, de manera gráfica se representa la función de organización de personas, donde se inicia efectuando una delimitación de cargos, perfil del trabajador, detalle de actividades a desempeñar, planificación de evaluaciones, generación de formatos y criterios de evaluación siendo esta información compartida entre las jefaturas y el departamento de recursos humanos, estos datos permitirán realizar un seguimiento de calificaciones, emisión de memorándum en caso de ser necesarios y una adecuada gestión documental por parte de talento humano.

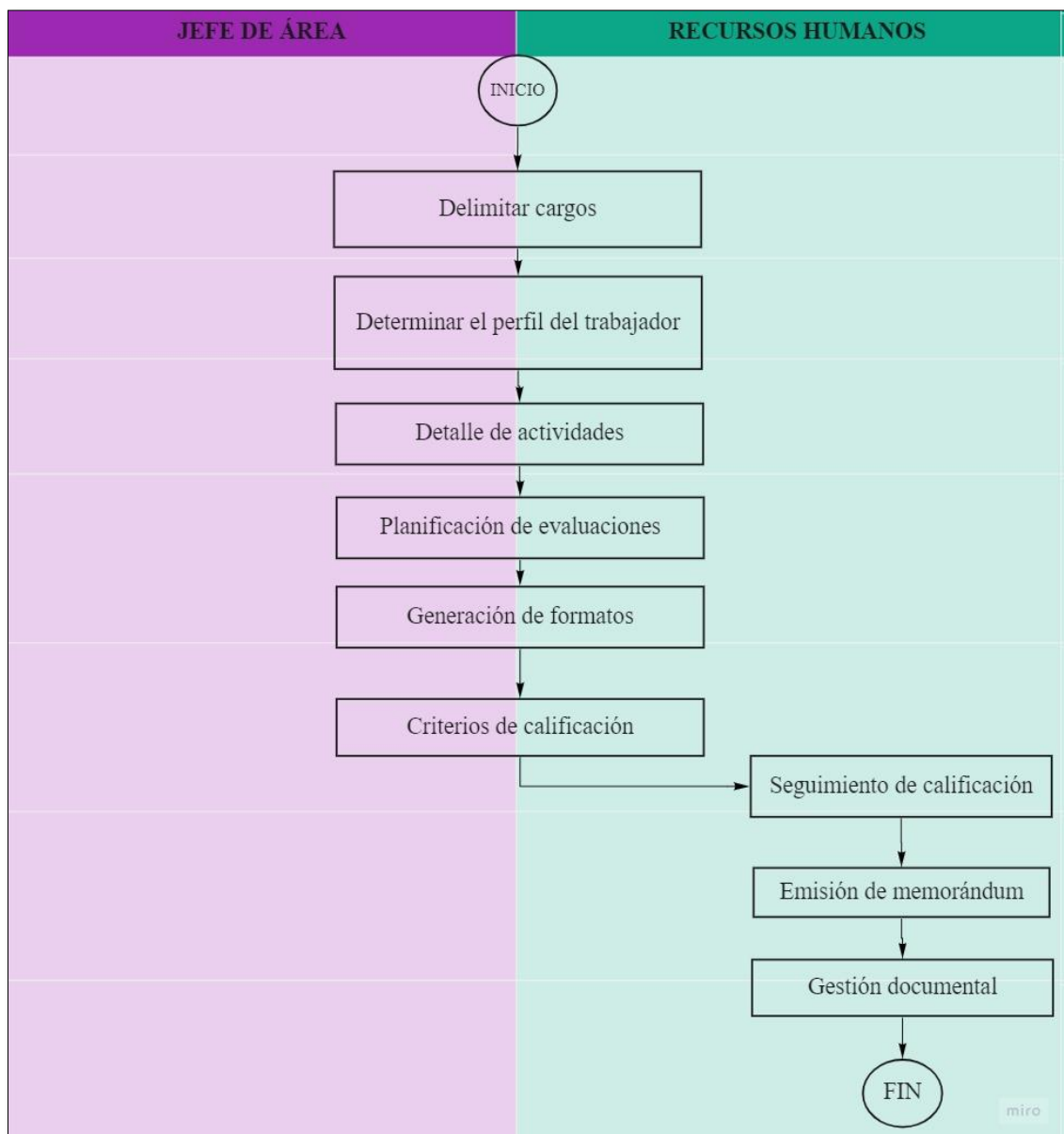



Figura 11. Flujograma de la función de organización de personas

Para la evaluación de personas se debe diseñar y aplicar registros basados en criterios de evaluación socializados, políticas y procedimientos que permitan determinar el desempeño cualitativo y cuantitativo de los trabajadores, mismos que viabilizarán decisiones sobre el desenvolvimiento individual y colectivo en cada una de las áreas, tomando en cuenta que el grupo de trabajo que ejecutaría estas actividades debe ser ético y generar documentación que permita que sea auditado.

Las evaluaciones de personas son actividades sistemáticas y periódicas, que, mediante parámetros de calificación cuantitativa y cualitativa, ayuda a determinar las fortalezas y debilidades de la persona que es evaluada para así reforzar o corregir sus actividades y responsabilidades con la finalidad de mejorar su desempeño y cultura de la empresa. La Tabla 13 y la Figura 12 representan la función de evaluación de personas:

Tabla 13. Función de evaluación de personas

 Función de evaluación de personas		
	Actividades	Encargado
Sistemas de información	1 Creación y emisión de comunicados vía electrónica, escrita y verbal	RRHH
	2 Implementación de formatos de comunicación	RRHH
Controles y auditorías de personas	3 Registro y control para el análisis cualitativo y cuantitativo de los trabajadores	RRHH
	4 Generar criterios de evaluación cualitativos y cuantitativo del trabajador	RRHH
	5 Gestión documental de todas las evaluaciones	RRHH

Finalmente, en la evaluación de personas mostrado en la Figura 12 se realiza por parte del departamento de recursos humanos la creación y emisión de recursos humanos, implementación de formatos, registro y control del personal, generación de criterios de evaluación y la gestión documental de esta función.

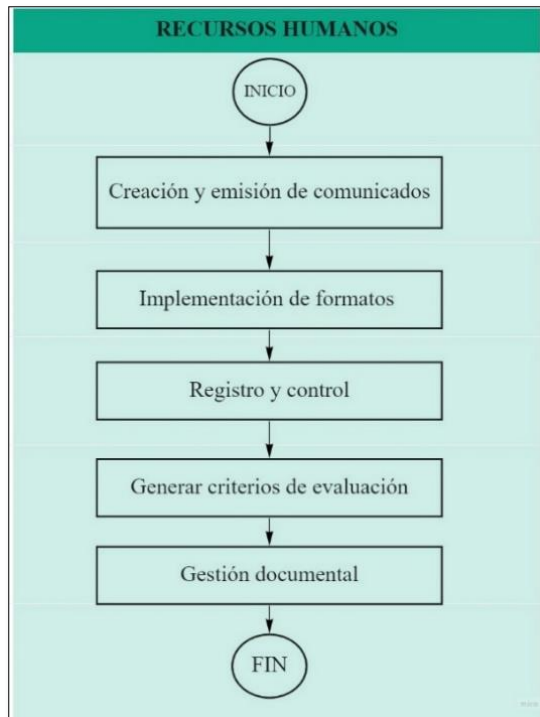


Figura 12. Flujograma de la función de evaluación de personas


3.2.3. Retención de personas

Esta función consiste en generar un ambiente de trabajo de pertinencia e importancia al trabajador, donde se incentive su desenvolvimiento cimentado a la valoración de puestos teniendo igualdad salarial en los diferentes niveles con beneficios sociales que cumplan la legislación ecuatoriana.

Además de brindar condiciones de seguridad y salud ocupacional adecuadas para un óptico y eficiente desenvolvimiento laboral, cuidando la integridad de cada uno de los trabajadores, destacando que por la naturaleza social que caracteriza a Verdecana S.A. se garantiza la estabilidad laboral de todos sus integrantes.

Es importante poder conservar el mayor tiempo posible y mientras sea factible para la empresa a los trabajadores ya que con el pasar del tiempo se fortalece la cultura y filosofía de la compañía y se visualiza la experticia en realizar las actividades encomendadas generando eficiencia y mayor rendimiento laboral, por lo tanto, son retribuidos con incentivos económicos y no económicos, generando satisfacción y motivación en los colaboradores. Dicha función se detalla en la Tabla 14:

Tabla 14. Función de retención de personas

Función de retención de personas			
 VERDECANANDE	Actividades	Encargado	
Remuneración	1	Administrar sueldos y salarios	RRHH
	2	Revisión de novedades de los trabajadores como horas extras y bonos mensuales reportados por las diferentes áreas	RRHH y jefes de área
	3	Ingreso de novedades al IESS	RRHH
	4	Elaboración de roles de pagos	RRHH
	5	Solicitud de pagos al departamento financiero	RRHH Y gerente financiero
	6	Entrega-recepción de roles de pago	RRHH
Prestaciones	7	Planificación de prestaciones de salud	RRHH
	8	Gestión de permisos y vacaciones de los trabajadores	RRHH
	9	Diseño y coordinación de espacios para recreación e integración de trabajadores	RRHH
	10	Mediación y resolución de conflictos	RRHH
Higiene y seguridad	11	Control del cumplimiento de los requerimientos del departamento de seguridad y salud ocupacional	RRHH y jefe de seguridad y salud ocupacional
	12	Gestión documental de las evaluaciones aplicadas	RRHH

Una vez detallado la función de retención de personas se representa el mismo mediante un flujograma en la Figura 13, iniciándose en la administración de sueldos y salarios por parte del área de talento humano, sin embargo es necesario verificar novedades del trabajador que son reportadas por las jefaturas para poder continuar con el ingreso de las mismas al IESS, se elabora el rol de pago y se genera de la solicitud para el desembolso de los valores a la gerencia financiera, una vez aprobados se entregan los roles de pago, además planifica las prestaciones de salud, gestiona permisos y vacaciones, diseña y coordina eventos, realiza mediación y busca solución en conflictos, controla el cumplimiento de la higiene y seguridad y salud ocupacional (SSO) y en caso de existir novedades las reporta al jefe de SSO, finalmente realiza una gestión documental de todas

las actividades realizadas.

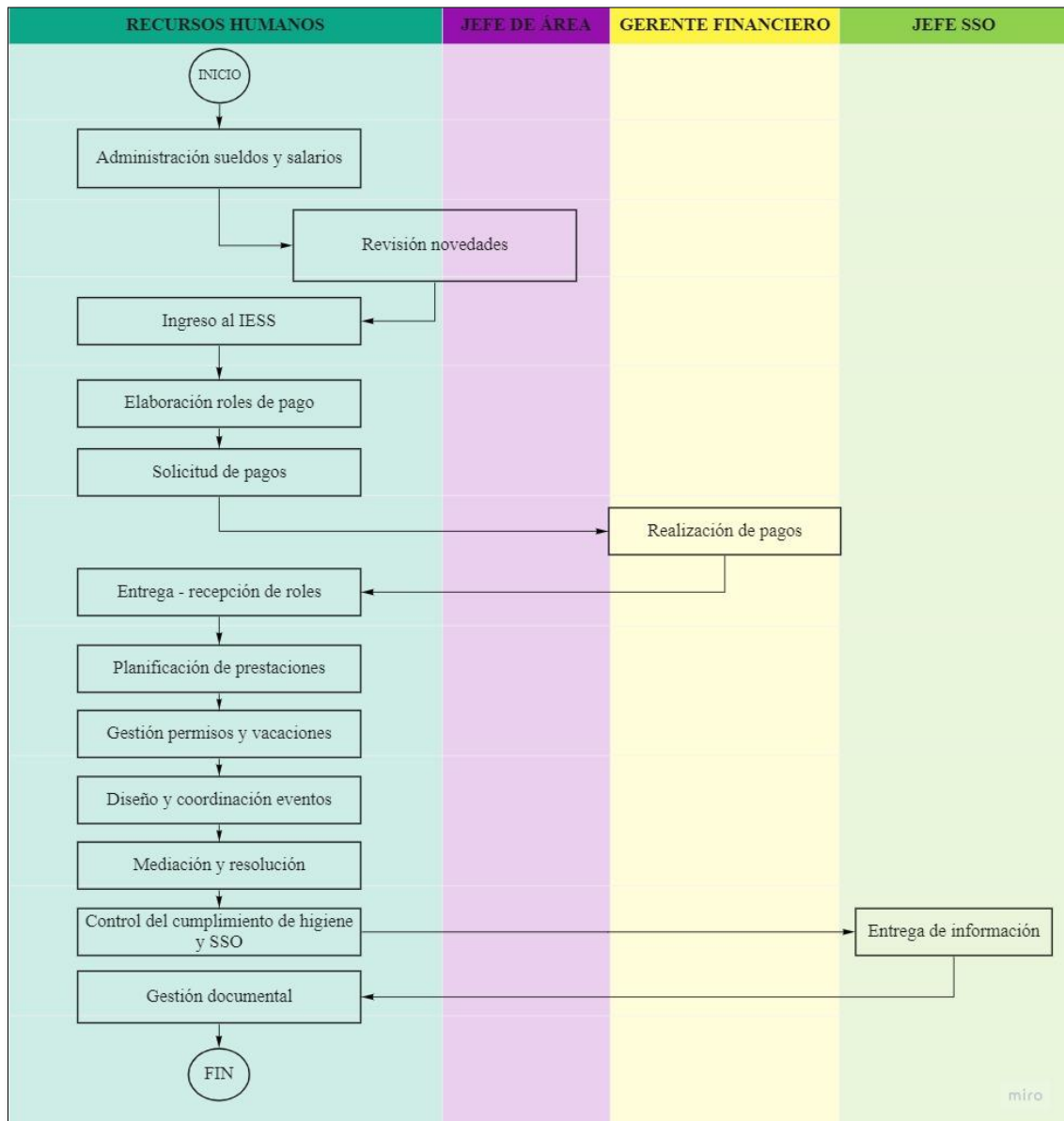


Figura 13. Flujograma de la función de organización de personas


3.2.4. Capacitación y desarrollo de personas

La capacitación será fundamental ya que no solamente se tendrá como eje principal la formación en normas de seguridad y salud ocupacional referentes al puesto de trabajo, sino que se buscaría temas de desarrollo personal que generen productividad y eficiencia en el trabajo.

Un buen trabajador busca siempre su bienestar y satisfacción en su ambiente laboral, por lo que la empresa debe enfocarse en motivarlo y formarlo de acuerdo con las necesidades individuales para el desempeño de su trabajo y globales en beneficio de la empresa desarrollando un potencial productivo y educativo en cada uno de los colaboradores, manteniendo así sus conocimientos y habilidades actualizadas.

A continuación, se describe la función de desarrollo de personas en la Tabla 15.

Tabla 15. Función de capacitación y desarrollo de personas

Función de capacitación y desarrollo de personas		
 VERDECANANDE	Actividades	Encargado
Capacitaciones	1 Coordinación y planificación de capacitaciones en diversos temas acordes a la necesidad de la empresa y beneficio a los trabajadores	RRHH
	2 Solicitud de equipos y materiales para capacitaciones	RRHH
	3 Emisión de certificados a todos los participantes	RRHH
	4 Gestión documental de las capacitaciones realizadas	RRHH

Posteriormente como se observa de manera gráfica en la Figura 14, la función de desarrollo de personas, del que se encarga íntegramente el departamento de recursos humanos y que está compuesto por la coordinación y planificación de capacitaciones, solicitud de equipos y materiales, emisión de certificados y gestión documental.

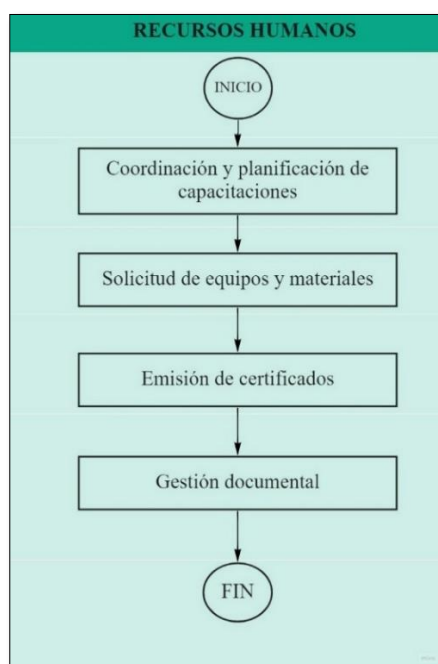


Figura 14. Flujograma de la función de desarrollo de personas

3.3. Descriptivo de cargos

Al ser una empresa que está en crecimiento es recomendable que el departamento de recursos humano este compuesto por un responsable del área y un asistente con disponibilidad de viajar, que permita tener una comunicación directa con todos los colaboradores; cabe destacar que la empresa consta de una matriz y una sucursal ubicadas en la ciudad de Quito y en el Recinto Cristóbal Colón en la provincia de Esmeraldas.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta el crecimiento de la organización y las necesidades futuras de la misma por lo que, a medida que se incorporen más trabajadores se debe analizar la opción de contratar más personal que integre el departamento de recursos humanos.

El perfil que debería cumplir la persona encargada de este departamento se describe en la Tabla 16 y en la Tabla 17 se describe el diseño de puesto del asistente:

Tabla 16. Descriptivo y perfil del puesto jefe de recursos humanos

Descripción y perfil de puesto			
1. Datos de identificación del puesto		2. Instrucción formal requerida	
Código:	RRHH 1	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Denominación:	Jefe de talento humano	Título Requerido:	Si
Nivel Académico:	Profesional	Área de Conocimiento:	Psicología industrial, administración del talento humano, administración de empresas, psicología organizacional o carreras afines
Unidad o Función:	Departamento de recursos humanos		
3. Experiencia laboral requerida		4. Relaciones internas y externas	
Tiempo de Experiencia:	4 años	Internas:	Comunicación directa con todas las áreas y colaboradores de la empresa
Especificidad de la experiencia:	Administración de recursos humanos, manejo de instrumentos y herramientas acordes al cargo, auditoría.	Externas:	Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, SRI y otras instituciones
5. Misión		5. Destrezas/habilidades	
Establecer un sistema administrativo de talento humano basados en las unciones de provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de personas, implementando políticas inherentes al área y manteniendo una relación directa con los colaboradores a fin de mantener un ambiente laboral favorable, fidelidad y motivación con los mismos para alcanzar objetivos comunes para el desarrollo de la empresa.		Capacidad de análisis y organización, gestión de equipos, pensamiento analítico, orientación y asesoramiento, monitoreo y control	

“Continuación”

Tabla 16. (Continuación)

6. Actividades esenciales	
1	Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de las funciones y subfunciones de recursos humanos con el propósito de implementar acciones de desarrollo organizacional y del talento humano
2	Administrar sueldos y salarios
3	Ingreso de novedades al IESS
4	Elaboración de roles de pagos
5	Solicitud de pagos al departamento financiero
6	Planificación de prestaciones de salud
7	Gestión de permisos y vacaciones de los trabajadores
8	Diseño y coordinación de espacios para recreación e integración de trabajadores
9	Mediación y resolución de conflictos
10	Control del cumplimiento de los requerimientos del departamento de seguridad y salud ocupacional
11	Gestión documental de las evaluaciones aplicadas
12	Coordinación y planificación de capacitaciones en diversos temas acordes a la necesidad de la empresa y beneficio a los trabajadores
13	Implementación de formatos de comunicación
14	Registro y control para el análisis cualitativo y cuantitativo de los trabajadores
15	Generar criterios de evaluación y cuantitativo del trabajador

Tabla 17. Descriptivo y perfil de puesto del asistente de recursos humanos

Descripción y perfil de puesto			
1. Datos de identificación del puesto		2. Instrucción formal requerida	
Código:	RRHH 2	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Denominación:	Asistente de talento humano	Título Requerido:	Tercer año o sexto semestre aprobado
Nivel Académico:	Profesional	Área de Conocimiento:	Recursos humanos, administración y carreras afines.
Unidad o Función:	Departamento de recursos humanos		
3. Experiencia laboral requerida		4. Relaciones internas y externas	
Tiempo de Experiencia:	1 año	Internas:	Comunicación directa con todas las áreas y colaboradores de la empresa
Especificidad de la experiencia:	Manejo de nómina de personal, administración de recursos humanos, identificación de necesidades de capacitación.	Externas:	Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, SRI y otras instituciones.
5. Misión		6. Destrezas/habilidades	
Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la gestión del talento humano a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran		Planificación, gestión, organización y recopilación de información, generación de ideas, proactiva en el equipo de trabajo	

“Continuación”

Tabla 17. (Continuación)

7. Actividades esenciales	
1	Asistir en desarrollo de las funciones de selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, inducción y desarrollo, clasificación y valoración de cargos, administración de sueldos, programas de incentivos y beneficios
2	Revisión de novedades de los trabajadores como horas extras y bonos mensuales reportados por las diferentes áreas
3	Entrega-recepción de roles de pago
4	Solicitud de equipos y materiales para capacitaciones
5	Emisión de certificados a todos los participantes
6	Creación y emisión de comunicados vía electrónica, escrita y verbal
7	Gestión documental de todas las evaluaciones

3.4. Presupuesto para implementación

Con la finalidad de dar a conocer al área financiera los recursos que se necesitan para la implementación del departamento de talento humano y así facilitar su análisis se elabora un presupuesto basado a la realidad de la empresa.

De acuerdo con el análisis efectuado en el diagnóstico de la empresa mediante entrevistas y observación directa en los cargos y su rol de pagos, se determinó un sueldo mensual de \$669,86 más beneficios de ley, el cual fue obtenido por el costo y tiempo que emplean actualmente los colaboradores encargados de cumplir las funciones de talento humano sin embargo es importante mencionar que al crearse el departamento este implementará funciones y subfunciones faltantes y la gestión del personal de matriz y sucursal.

Por este motivo y en base al promedio de remuneraciones de los jefes de área que maneja la empresa Verdecand S.A. se determina un adicional de \$130,14 dólares por lo que el valor a pagar por el cargo de jefe de recursos humanos es de \$800 dólares más beneficios de ley como se detalla en la Tabla 18, generando un costo mensual del trabajador de \$1065,92, y por otro lado el valor a pagar por el cargo de asistente de recursos humanos será la remuneración básica unificada que para el año 2022 corresponde a \$425 dólares más beneficios de ley como se detalla en la Tabla 19, generando un costo mensual por trabajador de \$582,87,

Tabla 18. Rol de pagos individual propuesto jefe de recursos humanos

Cargo:	Jefe de Recursos Humanos		
Ingresos:	Deducciones:		
Sueldo	800,00	Aporte personal (9.45% del sueldo)	75,60
Décimo tercero mensualizado	66,67	Préstamo empresa	
Décimo cuarto mensualizado	35,42	Anticipo sueldos	
Fondos de Reserva	66,64	Otros descuentos	
Total ingresos	968,72	Total deducciones	75,60
Valor a recibir	893,12		
IESS 12,15%	97,20		
Costo mensual trabajador	1065,92		

Tabla 19. Rol de pagos individual propuesto asistente de recursos humanos

Cargo:	Asistente de recursos humanos		
Ingresos:	Deducciones:		
Sueldo	425,00	Aporte personal (9.45% del Sueldo)	40,16
Décimo tercero mensualizado	35,42	Préstamo empresa	
Décimo cuarto mensualizado	35,42	Anticipo sueldos	
Fondos de reserva	35,40	Otros descuentos	
Total ingresos	531,24	Total deducciones	40,16
Valor a recibir	491,07		
IESS 12,15%	51,64		
Costo mensual trabajador	582,87		

Se debe considerar a su vez equipos, suministros y materiales necesarios para dar inicio con las actividades en el departamento de recursos humanos tomando en cuenta que algunos equipos como son escáner, impresoras, proyectores, pizarras, muebles y enseres, ya posee la empresa y son de uso común por lo que se excluye del presupuesto, además los valores de servicios básicos e internet al ser gastos fijos únicamente se refleja valores aproximados de acuerdo con el consumo actual, por lo que en la Tabla 20 se hace mención de los mismos y el valor total que conlleva la creación del departamento.

Tabla 20. Presupuesto para la implementación del departamento de recursos humanos

Meses	Costo mensual del equipo de recursos humanos	Suministros de oficina	Servicios básicos	Internet	Equipos de cómputo	Presupuesto
Enero	1.648,80	50,00	20,00	25,00	1.800,00	3.543,80
Febrero	1.648,80	30,00	20,00	25,00	-	1.723,80
Marzo	1.648,80	35,00	20,00	25,00	-	1.728,80
Abril	1.648,80	35,00	20,00	25,00	-	1.728,80
Mayo	1.648,80	30,00	20,00	25,00	-	1.723,80
Junio	1.648,80	20,00	20,00	25,00	-	1.713,80
Julio	1.648,80	35,00	20,00	25,00	50,00	1.778,80
Agosto	1.648,80	20,00	20,00	25,00	-	1.713,80
Septiembre	1.648,80	30,00	20,00	25,00	-	1.723,80
Octubre	1.648,80	20,00	20,00	25,00	-	1.713,80
Noviembre	1.648,80	50,00	20,00	25,00	-	1.743,80
Diciembre	1.648,80	20,00	20,00	25,00	-	1.713,80
Valor anual	19.785,56	375,00	240,00	300,00	1.850,00	22.550,56

La gerencia debe considerar que el presupuesto de la implementación en el primer año del departamento de recursos humanos sería de \$22.550,56 dólares, a continuación, en la Tabla 21 se detalla la planificación de diez actividades iniciales que permitan la implementación del departamento.

Tabla 21. Actividades para la implementación del departamento de recursos humanos en la empresa Verdecand S.A.

Actividades implementación	
1	Planificación para reclutamiento y selección del jefe del departamento de recursos humanos
2	Inducción del entorno laboral al jefe del departamento de recursos humanos
3	Socialización a los colaboradores sobre la creación del departamento de recursos humanos
4	Recopilación de información sobre los trabajadores por parte del departamento de recursos humanos
5	Solicitud de bases de datos, información y claves de acceso a las diferentes áreas
6	Requerimiento a gerencia para contratación del asistente de recursos humanos
7	Investigación del mercado, reclutamiento, selección e inducción del asistente de recursos humanos
8	Generación de bases de datos para el manejo del personal, evaluación de desempeño y capacitaciones
9	Reestructuración, análisis y descripción de cargos
10	Planificación de las funciones a desarrollar por parte del departamento de recursos humanos

Debido a que se plantea la creación de un departamento que gestione los recursos humanos en la empresa Verdecand S.A. es necesario destacar que en el presente trabajo de investigación se determina la necesidad de delimitar las actividades iniciales que deben ser desarrolladas para la creación del departamento indicado, ya que una vez en funcionamiento y en base al criterio de un especialista se podría realizar ajustes a la planificación e inclusive rediseños de puestos.

Cabe destacar que el objetivo del presente trabajo es el diseñar un departamento de talento humano con la finalidad de mejorar la sensación de pertinencia de los trabajadores, optimizar recursos y por ende aumentar la eficiencia de la empresa.

3.5.Cronograma de implementación

En la Tabla 22 se puede apreciar el cronograma de actividades sugerido en el inicio de la implementación del departamento de talento humano en la empresa Verdecand S.A., en donde el color amarillo indica el tiempo de ejecución de las mismas y para una mejor visualización se representa en color celeste los meses impares y verde los meses pares mismos que están divididos en cuatro semanas promedio.

Es importante destacar que en el proceso de transferencia de datos entre el área administrativa y el nuevo departamento es necesario coordinar las actividades principales y generar un tiempo prudente para el desarrollo de estas, por lo que se sugiere que el lapso adecuado es de un año.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

En la bibliografía revisada para el desarrollo del presente proyecto de titulación se ha determinado que la empresa Verdecand S.A. no cuenta con las funciones sugeridas para un funcionamiento adecuado en la gestión de talento humano, además de que dichas funciones se dividen en las diferentes áreas que conforman la empresa, por lo que la gestión de talento humano no puede desarrollarse de manera óptima.

En el diagnóstico efectuado en la empresa Verdecand S.A. se identificó que se cuentan con tres funciones que son: provisión, retención y desarrollo de personas, sin embargo, las subfunciones no están completas, determinándose en base a la investigación realizada que se deben implementar adicional a las funciones existentes: la organización y evaluación de personas con cada una de sus subfunciones.

Por el tamaño de la empresa es aplicable la creación de un departamento que gestione el talento humano, el mismo que debe constar con las siguientes funciones: provisión, retención, organización, evaluación, capacitación y desarrollo de personas, con el apoyo de cada una de sus subfunciones, además jerárquicamente estará ubicado al mismo nivel de las demás áreas y con una comunicación directa con el personal, se realiza un descriptivo de puestos para las personas que estarán a cargo de la gestión de talento humano, las actividades iniciales y el presupuesto que conlleva la implementación del departamento en donde la remuneración del equipo de trabajo se la obtuvo en base al tiempo que conlleva al personal administrativo de las funciones existentes y el tiempo que implementaría el completar las funciones faltantes.

4.2. Recomendaciones

El desarrollo y la gestión de talento humano, como se viene haciendo en la empresa Verdecand S.A., hasta que se permita la creación del departamento específico debería llevarse a cabo con capacitaciones constantes de quienes están a cargo de las diferentes jefaturas de la empresa, ya que se ha determinado la importancia de las funciones y subfunciones de administración del talento humano y su influencia en un

buen desempeño laboral dentro de la empresa, lo que aumenta la productividad de los colaboradores.

Las funciones con los que la empresa Verdecand S.A. se maneja actualmente, en base a esta investigación pueden ser mejorados complementando con los datos que se han obtenido de la empresa en el periodo actual, siendo importante que se evidencie de una manera clara cada una de las actividades relacionadas a la gestión de recursos humanos y así brindar una solución eficaz a la problemática que se va presentando.

Considerándose que la implementación del departamento de gestión de talento humano, puede ser una inversión onerosa de forma inicial, se puede aseverar que dicha inversión podría en función del tiempo, mejorar en el desempeño, productividad y pertinencia de los trabajadores y verse devengada de una manera adecuada en la empresa, donde su métrica podría ser la eficiencia de cada colaborador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Código del Trabajo, n.º 167, 1 159 (2012) (Ecuador).

Barrios, Y. (2016, agosto 5). *La importancia de la capacitación en la empresa*.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

Beltrán, M. (2020). *Elaboración del manual de procedimientos de los subsistemas de talento humano: Reclutamiento, selección, y remuneración y retribuciones. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, periodo 2020* [Universidad politécnica Salesiana Sede Cuenca]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18715/1/UPS-CT008759.pdf>

Bohlander, G. w., Snell, S. A., & Morris, Shad S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17ª Edición). Cengage Learning Editores, S.A.

<https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/administracion-de-recursos-humanos-george-bohlander-scott-snell-shad-s-morris>

Bretones, F. D. (2008). Reclutamiento, selección de personal, acogida e integración. *Psicología De Los Recursos Humanos*.

https://www.academia.edu/25155154/Reclutamiento_selecci%C3%B3n_de_personal_a_cogida_e_integraci%C3%B3n

Cadena, J. (2016, julio 6). *La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador | Cadena-Santana | Dominio de las Ciencias*. 13.

Cervera, A. (2020, mayo 1). Qué es el bienestar de los trabajadores en la empresa. *SIMBIOTIA*.

<https://www.simbiotia.com/que-es-el-bienestar-de-los-trabajadores-en-la-empresa-que-importancia-tiene-y-como-mejorarlo/>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Décima Edición). Mc Graw Hill.

Del Río, Daniel. (2015, febrero 23). *El proceso de Evaluación de Desempeño*. HRider.

<https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i->

diseño.html

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (Decimocuarta Edición). Pearson.

Donoso, T. (2017, julio 27). Gestión de personas: 2- Selección de personal. *Gestión de personas*. <http://gestiondepersonas2017.blogspot.com/2017/07/2-proceso-de-seleccion.html>

Enguádanos, M. I. (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. *Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI*, 109.

Equipo JC. (2016, diciembre 22). Estructura del Análisis de Cargos. *Estructura del Análisis de Cargos | Gestión Empresarial*. <http://degestionempresarial.blogspot.com/2016/12/estructura-del-analisis-de-cargos.html>

Franklin, E. (2014). *Organización de Empresas* (Cuarta Edición). Mc Graw Hill.

Grupo soluciones horizonte. (2020, agosto 17). *¿Por qué los recursos humanos son importantes? - GSH*. <https://www.gsh.com.co/blog/por-que-los-recursos-humanos-son-importantes/>

INEC. (2021, noviembre 8). *Directorio de Empresas*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Jaime, H. (2021, diciembre 29). *Proceso de reclutamiento: Interno y externo*. HolmesHR. <https://www.holmeshr.com/blog/proceso-de-reclutamiento-interno-y-externo/>

Jonathan, V. G. (2021). *Análisis de los segmentos del mercado laboral antes y durante la pandemia del Covid-19 en la ciudad de Guayaquil período 2018- 202*. 84.

Kiziryan, M. (2015, noviembre 12). *Mercado laboral—Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/mercado-laboral.html>

Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760.

Mendoza, E. L. A., González, C. P. H., Cobeña, Á. W. V., & Pérez, P. J. L. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina*

Revista Científica Multidisciplinar, 5(2), 2309-2318.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436

Ministerio del Trabajo. (2015). *Seguridad y Salud en el Trabajo*.

<https://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

Mondy, R. W., Mondy, J. B., Gómez-Mont Araiza, J., & elibro.net. (2010). *Administración de recursos humanos* (Décimo primera edición). Pearson Educación.

Navarro, J. (2019, octubre 21). *La pirámide de Maslow*. <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>

Pardo Luz. (2013, junio 19). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. *19jun2013*, 1(1), 12.

Quiroa, M. (2021, agosto 9). *Tipos de reclutamiento*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-reclutamiento.html>

Sánchez, J. (2021, septiembre 2). *Puesto de trabajo*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/puesto-de-trabajo.html>

Soto, J. S. (2017, diciembre 1). ¿Qué es un sindicato? *PBP*. <https://www.pbplaw.com/es/que-es-un-sindicato/>

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. 34.