Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Facultad de Psicología
Secretaría

PUCE

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **CARLA MICHELL SÁNCHEZ SÁNCHEZ,** con **CC. 172189791-4,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA LA UNIÓN EN EL SEGUNDO PERÍODO DEL AÑO 2017". , previa** a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

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

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

Quito, enero 2019

CARLA MICHELL SÁNCHEZ SÁNCHEZ
CC. 172189791-4

Av. 12 de Octubre 1076 y Ramón Roca
Apartado postal 17-01-2184
Telf.: (593) 2 299 17 00 ext. 1164
Quito – Ecuador www.puce.edu.ec

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PLAN DE DISERTACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA LA UNIÓN EN EL SEGUNDO PERÍODO DEL AÑO 2017

AUTORA: CARLA M. SÁNCHEZ SÁNCHEZ

DIRECTORA: DORIS ANABELA TEJADA GUZMÁN

Quito, 2018

Dedicatoria

Dedico a esta investigación, a mi compañero de vida, Ricardo, a mi hija Luciana, que son mi fuente de inspiración y de lucha cada día, a mis padres que, con su inmenso amor, han guiado mi vida y a mis hermanos que son mi apoyo incondicional.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por darme amor en todos los aspectos de mi vida, a mi familia por su amor y cariño, a la Facultad de Psicología por darme la oportunidad de conocerme más y darme herramientas para la vida, en especial a mi tutora Doris Tejada por ser una excelente profesional y persona que me ha dado su tiempo y su dedicación para realizar la presente investigación, y por último a la empresa La Unión, por abrirme las puertas y participar positivamente en el proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria 2
Agradecimiento 3
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 2
1. MARCO INTRODUCTORIO 2
1.1 TEMA- TÍTULO 2
1.2 JUSTIFICACIÓN 2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.4 OBJETIVOS 4
1.4.1 Objetivo General 4
1.4.2 Objetivos específicos 4
1.5 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN 4
1. 5.1 Nombre 4
1.5.2 Actividad 4
1.5.3 Ubicación 4
1.5.4 Características 4
1.5.5 Contexto 5
1.5.6 Historia 5
1.5.7 Antecedentes 5
CAPÍTULO II 8
2 Marco Teórico 8
2.1 Estructura organizacional 9
2.2 Elementos de la organización 10
2.3 Tipos de estructura 11
Departamental 11
Organización Matricial 12
Organización por proyectos 12
Organización por unidades estratégicas de negocios 12
Organización nodal 12
Organización colateral 12

2.4 Gestión de Talento Humano 15
2.5 Importancia 15
2.6 Modelos de Gestión de Talento Humano 17
2.7 Unidad de Talento Humano 17
A) Planificación 17
B) Reclutamiento y Selección 20
C) Evaluación de desempeño 23
D) Capacitación 26
E) Compensación 28
2.8 Mejores Prácticas de Recursos Humanos 30
CAPÍTULO III 32
3 MARCO METODOLÓGICO 32
a. Tipo de investigación 32
b. Alcance de la investigación 32
c. Diseño 32
d. Población y Muestra 32
e. Levantamiento de información 35
d. Resultados obtenidos del cuestionario 38
e. Interpretación de los resultados obtenidos 41
CAPITULO IV 46
4 PROPUESTA 46
4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA 46
4.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL 48
4.2.1 Proceso de selección 56
4.2.2 Proceso de evaluación del desempeño 59
4.2.3 Proceso de desarrollo organizacional 61
5. MARCO LÓGICO 65
5.1 Costos 67
6 CONCLUSIONES 68
7 RECOMENDACIONES 68
8 Bibliografía 69
9. ANEXOS 72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Población de Panadería y Pastelería La Unión 33
Ilustración 2 Población Total de Recepciones Carol Michell Colón-Villa Flora y Parriladas Yandry 34
Ilustración 3 Ficha de entrevista con el Gerente 36
Ilustración 4 Ficha de reunión con el área de Contabilidad 36
Ilustración 5 Cuestionario de apoyo aplicado al área de Producción 37
Ilustración 6 Matriz de resultados de las entrevistas 38
Ilustración 7 Cuestionario de Apoyo al área de Producción 40
Ilustración 8 Descripción de Subsistemas de Recursos Humanos 47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura orgánica del departamento de Recursos Humanos La Unión 48
Figura 2 Estructura funcional del departamento de Recursos Humanos La Unión 49
Figura 3 Perfil del Director de Recursos Humanos 51
Figura 4 Perfil del Analista de Planificación y Selección 52
Figura 5 Perfil del Analista de Evaluación del desempeño 53
Figura 6 Perfil del Analista de Desarrollo 54
Figura 7 Flujograma del proceso Selección 56
Figura 8 Flujograma del proceso de Evaluación del desempeño 59
Figura 9 Flujograma del proceso de Desarrollo 61
Figura 10 Indicadores de gestión de los subsistemas de RRHH 63

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1 SELECCIÓN Formulario de Requerimiento del personal 72
Anexo 2 SELECCIÓN Formato del perfil de cargo 73
Anexo 3SELECCIÓN Matriz de resultados del proceso de selección 74
Anexo 4 EVALUACIÓN Formato de evaluación desempeño 75
Anexo 5DESARROLLO Formato de Evaluación de la capacitación 76

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, busca proponer una estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos que se adapte a la realidad de la empresa La Unión, con el fin de que la gerencia delegue funciones operativas, se clarifiquen funciones y se asignen actividades en forma equitativa, logrando así, un mayor control en los procesos del manejo del personal, brindando alternativas de mejora, y generando mayor impacto estratégico en la toma de decisiones. Para iniciar con la investigación, se reunió información de varias fuentes, tales como libros, artículos, entrevistas con directivos, encuestas.

Mediante las encuestas realizadas a los directivos, y la investigación de varios autores sobre la estructura organizacional y gestión del Área de Recursos Humanos, se logró identificar los aspectos relevantes que necesita la organización al momento de iniciar la implementación de esta área.

Se realizaron entrevistas con el Área Gerencial y el Área de Contabilidad de La Unión, con el fin de conocer el flujo de trabajo respecto al manejo del personal; esta actividad permitió a la investigadora, diagnosticar los procesos que se están llevando en la empresa actualmente, con el fin de realizar una propuesta que se ajuste a esta realidad.

Al mismo tiempo, se encuestó al equipo del Área de producción, que se encuentra trabajando varios años en la Unión, y que, al haber crecido y evolucionado con la misma, pueden tener una percepción más clara de la empresa, en cuanto a los procesos que se manejan.

Por último, se propone la estructura del Área de Recursos Humanos, el rol estratégico que debe ejercer, sus funciones, y los procesos con los cuales se podría comenzar a gestionar, al igual que el presupuesto.

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA- TÍTULO

Estructuración orgánica funcional del departamento de Recursos Humanos para la Panadería y Pastelería La Unión

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto "Estructuración Orgánica- funcional del Departamento de Recursos Humanos para la Panadería y Pastelería La Unión" nace por motivo de que el éxito de una organización proviene del éxito individual de sus unidades, por lo tanto, al contar con una estructura orgánica funcional del Departamento de Talento Humano conlleva varias ventajas para la Panadería La Unión. Primero se beneficia el Gerente General, puesto que delegará ciertas responsabilidades operativas que tiene actualmente a su mando a otros colaboradores, logrando identificar oportunidades de mejora, e incrementará su toma de decisiones. Luego, permitirá que los trabajadores esclarezcan sus funciones en relación al puesto de trabajo, y su contribución a los objetivos de la empresa. A su vez, el tener un departamento de Recursos Humanos es de gran utilidad pues, se podrá encargar de los requerimientos inmediatos de los trabajadores implementando estrategias encaminadas a su desarrollo profesional y personal, en un ambiente propicio que incremente la productividad. El presenta proyecto motiva a la investigadora, en cuanto muestra la importancia del departamento de Recursos Humanos en la organización, representa a su vez un reto para la misma puesto que comprende la profundización de ciertos conocimientos adquiridos a lo largo del estudio universitario, la aplicación de buenas prácticas de los subsistemas de Recursos Humanos, y la búsqueda de fuentes que sirven de sustento para alcanzar el objetivo propuesto.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Administración de Capital Humano (ACH) es definida como la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la empresa. (Noe & Rayne, 2005, pág. 3).

La Panadería y Pastelería La Unión no cuenta en la actualidad con una unidad de Talento Humano, por lo que ciertos procesos como: compensación, selección y reclutamiento, manejados por el Área Contable y la Gerencia, lo que podría ocasionar que a lo largo del tiempo, y considerando que la organización seguirá creciendo, la calidad de su producto y servicio disminuya, en cuanto no se dé un enfoque integral al cliente interno, al evaluar su rendimiento, capacitarlo si fuese necesario para cerrar brechas, y desarrollarlo en su puesto de trabajo.

El contar con una estructura orgánica funcional del departamento de Talento Humano conlleva varias ventajas para la Panadería y Pastelería La Unión, primero se beneficia el Gerente General, puesto que delegará ciertas responsabilidades operativas que tiene actualmente a su mando a otros colaboradores, logrando identificar oportunidades de mejora, e incrementará su toma de decisiones. Luego, permitirá que los trabajadores esclarezcan sus funciones en relación al puesto de trabajo, y su contribución a los objetivos de la empresa. A su vez, el tener un departamento de Recursos Humanos es de gran utilidad pues, se podrá encargar de los requerimientos inmediatos de los trabajadores implementando estrategias encaminadas a su desarrollo profesional y personal, en un ambiente propicio que incremente la productividad, es decir, permitirá implementar la estrategia empresarial a través del talento humano, lo que produce beneficios económicos, pues se reducen re-procesos, como por ejemplo el de contratación, capacitación, e inducción.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1Objetivo General

Elaborar la estructura orgánica funcional del departamento de recursos humanos para la Panadería y Pastelería La Unión en el segundo período del año 2017.

1.4.2 Objetivos específicos

a) Diagnosticar la situación actual, acerca de cómo se maneja al Recurso Humano de la Panadería y Pastelería La Unión, con el fin de evaluar la realidad de los procesos llevados a cabo.
b) Identificar el marco teórico, para determinar las unidades del Departamento de Talento Humano, así como los elementos que debe contener la estructura del mismo.
c) Proponer la estructura orgánica funcional para el departamento de Recursos Humanos, con base en la información recabada, relacionándolo con las mejores prácticas.

1.5 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. 5.1 Nombre

Panadería y Pastelería La Unión

1.5.2 Actividad

Comercial

1.5.3 Ubicación

La matriz de la empresa se encuentra en la calle Rodrigo de Chávez 371 y Francisco Gómez en el sector de la Villa Flora y cuenta con 7 sucursales ubicadas en la ciudad de Quito.

1.5.4 Características

La Panadería y Pastelería La Unión, es una organización dedicada al expendio de alimentos como panes, pasteles, platos fuertes, helados, cafés y sánduches satisfaciendo las necesidades de los clientes. Cuenta aproximadamente con 150 empleados, siendo el 90% personal operativo y el 10% personal administrativo.

1.5.5 Contexto

1.5.5.1 Misión

Llegar a ser de LA UNIÓN, una de las empresas más importantes y reconocidas en el Ecuador, líder en servicio; manteniendo la calidad de sus productos, conformando así una empresa sólida y de gran prestigio. (PublimediosEcuador, 2015, pág. 1)

1.5.5.2Visión

Lograr la satisfacción total de nuestros clientes mediante el ofrecimiento de productos y servicios de alta calidad, manejando los mejores estándares para llevar a que su evento se transforme en algo inolvidable. (PublimediosEcuador, 2015, pág. 1)

1.5.6 Historia

La Panadería y Pastelería La Unión se crea el 12 de agosto de 1988, empezando con la ayuda de un panadero, un pastelero, una cajera y un primo del actual dueño de la organización, arrendando el local en donde se empieza vendiendo 40 a 50 libras de pan. Luego de dos meses sus servicios se fueron extendiendo a otros micro-mercados y tiendas, dándose poco a poco a conocer, y en 1996 fueron posicionándose en el mercado, ocupando el 10% de producción en Quito, es decir vendiendo aproximadamente 14000 panes, siempre buscando alternativas y diversificando. (Cobo, Historia de la Panadería y Pastelería Unión, 2018) . En la actualidad la Panadería y Pastelería La Unión, cuenta con 7 sucursales dentro de la ciudad de Quito, siendo su objetivo primordial satisfacer las necesidades de los clientes, dando el mejor servicio, y a su vez acompañado de un buen producto. Los desafíos de la organización para Joselito Cobos, promotor de la firma Unión, es seguir creciendo como organización (Grupo El Comercio, 2013)

1.5.7 Antecedentes

La Panadería y Pastelería La Unión, es una organización que tiene 30 años de funcionamiento, y que ha brindado sus servicios con una buena calidad, ofertando su producto a micro-mercados, y tiendas, es decir, ocupando un canal de comercialización tradicional, generando trabajo, y crecimiento constante.

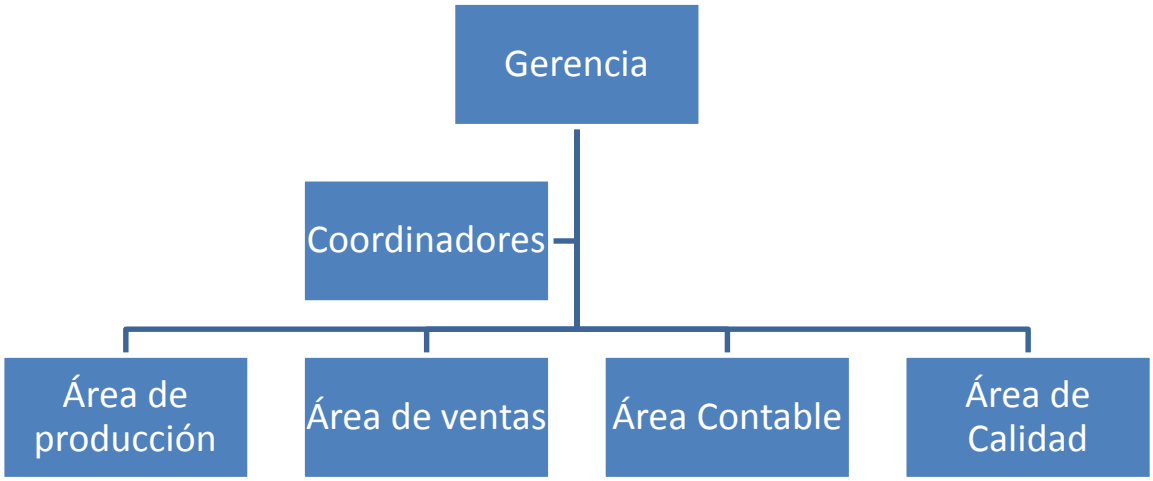
Sin embargo, debido al desarrollo continuo de la organización, su preocupación se basa en elaborar un buen producto, haciendo hincapié en la innovación del mismo, en este sentido, no existe un departamento de Talento Humano que se preocupe por el cliente interno y sus demandas.

La preocupación por el producto más que la gente, ocasiona que la gestión del talento humano se encuentre precariamente atendida, pues solo se cumple con funciones operativas dentro del área de contabilidad, lo que ocasiona que esta área se encuentre saturada de actividades administrativas, y no se llegue a un desarrollo óptimo de procesos de talento humano.

En la Panadería y Pastelería La Unión, se tienen los siguientes cargos: ayudante de panadería, ayudante de pastelería, cajeros, vendedoras, y personas de apoyo, cada uno de ellos difieren sus horarios. Mientras que las personas de producción, tales como panaderos, pasteleros, y auxiliares, trabajan en turnos de 6:00am a 14:00pm, y de 14:00 a 22:00pm, las cajeras deben trabajar 3 días continuos desde las 6am hasta las 10pm, y reponer las horas faltantes los fines de semana. Cuentan actualmente con 142 personas, repartidas en las diferentes sucursales.

1.5.8 Organigrama

Debido a que no existe una estructura establecida, con la información recabada, se la puede representar de la siguiente manera:



CAPÍTULO II

2 Marco Teórico

Para realizar la presente disertación, se recopiló información a través de una búsqueda exhaustiva sobre estructuras organizacionales, macro procesos de Recursos Humanos, y las mejores prácticas implementadas en el área tomando como fuentes: libros, investigaciones, estudios realizados y entrevistas a directivos de otras empresas.

Así en la Universidad Politécnica Salesiana con sede en Cuenca, de Graciela Chacha y Andrea Chacha (2015), con el tema "Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de Gestion Humana, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto Hotelero Chacha Parra,en el periódo noviembre-marzo2015", esta investigación contribuye al conjunto Hotelero, enmarcando las responsabilidades y actividades que tendrán las personas que manejen el departamento de Talento Humano, al igual que la funcionalidad de dicho departamento en la estructura orgánica de la organización.

Otra investigación, perteneciente a Franklin Ilaba de la Universidad Alberto Hurtado (2011), en Chile, con el tema "Diseño de modelo de Gestión de Recursos Humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio de la organización Grupo Acacios"realiza un diseño de la estructura organizacional de la gestion de recursos humanos para la misma empresa, aplicando entrevistas a todos los niveles, alto, medio y bajo, para un diagnóstico sobre los procesos, donde se aportó a la reflexión e importancia de esta estructura.

Con estos antecedentes , la presente investigacion, tiene como objetivo, aportar con una estructura organizativa funcional de acuerdo a los procesos reales de la empresa, para que de esta manera las actividades que se realizan con el manejo del personal, pase de ser un proceso administrativo empírico, a uno de especialista o estratégico, que logre impactar en el crecimiento de la Panadería y Pastelería La Unión.

Actualmente La Unión, no cuenta con una estructura organizativa formal, por lo cual se levantará información mediante entrevistas y encuestas aplicadas al equipo de la Panadería y Pastelería La Unión, que aporten al desarrollo de la investigación.

2.1 Estructura organizacional

Para poder entender el concepto de estructura organizacional, se debe saber que "toda actividad humana organizada (…) plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas." (Mintzberg, 1988) Así, para la organización implica la sinergia de cada uno de los integrantes, para alcanzar el resultado deseado. Así "la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas." (Mintzberg, 1988, pág. 26). La Panadería y Pastelería La Unión es una organización que nació hace casi 30 años con la aportación de 2 socios; si bien es cierto que a lo largo del tiempo se ha mantenido en el mercado comercial, incrementando la producción en las diferentes sucursales, la administración supone la planificación, organización, direccionamiento, control y evaluación para la mejora continua. De esta manera es importante que la participación de cada uno de los miembros que la conforman cuenten con una información clara, la visión sea compartida para sumar sus esfuerzos individuales hacia lo que se quiere llegar a ser, puesto que cada día el mercado se vuelve más competitivo y los clientes más exigentes, por lo que no basta dar un buen producto, sino también cuidar el servicio brindado.

La estructura orgánica constituye el conjunto de relaciones e interacciones de sus miembros que articula y favorece la circulación de la información y el trabajo dentro de la misma. (Editorial Vértice, 2007) Esta información es factible cuando se conoce claramente las responsabilidades y roles que cumplen cada uno de los miembros de la organización. El autor Henry Mintzberg ejemplifica que "el individuo que trabaja a solas no siente gran necesidad de recurrir a ningún mecanismo, puesto que la coordinación se produce sin mayor complicación en un único cerebro: al añadirse una segunda persona, no obstante, la situación cambia sustancialmente: tiene que producirse alguna coordinación entre mentes distintas." (Mintzberg, 1988) Esto quiere decir, que entre más personas se encuentren trabajando juntas, la complejidad del trabajo se incrementa, por la interacción que comparten sus miembros, y por las actividades que tienen que coordinar conjuntamente. Entonces la estructura orgánica tiene que ver con la división del trabajo que comparten los miembros de la empresa.

2.2 Elementos de la organización

Mintzberg plantea 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. (2003) Dentro de las configuraciones se encuentra:

- Ápice estratégico: tiene que ver con la toma de decisiones, con la resolución de problemas, con la búsqueda de estrategias que encaminen a la organización a alcanzar los resultados. Se encuentran los directivos, gerentes o autoridades.

- Tecno-estructura: información que atraviesa toda la organización con el fin de regular, estabilizar, las normas, y mejorar el trabajo del equipo.

- Línea media: Son aquellos que supervisan al núcleo de operaciones. Son quienes informan al ápice estratégico las necesidades de su área, departamento, unidad. Siendo de puente entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

- Staff de apoyo: Aunque su accionar tiene una afectación indirecta a la misión de cada área, es la persona que aconseja y asesora a la dirección.

- Núcleo de operaciones: tienen que ver con los miembros de la organización que realizan las tareas, o brindan apoyo en la organización, son llamados también "operarios". El núcleo de operaciones es "la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia (…)". (2012, pág. 50)

Estas configuraciones naturales se encuentran también inmersas en los elementos que planteó Chiavenato en 2004 siendo así: el ambiente, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización, esto orientado a las actividades necesarias para el trabajador. (González Sánchez, 2014) A esto se debe sumar el modo de trabajo de la organización. Thompson presenta 3 niveles de acoplamiento en el trabajo, el primero es el acoplamiento mancomunado, el cual consiste en la independencia de los miembros que comparten un mismo espacio. El acoplamiento secuencial, como su nombre lo indica, los individuos aportan en el proceso, entrada, proceso y salida del producto.

En el acoplamiento recíproco, el proceso se encuentra regulado por toda la organización, siendo el trabajo fruto de la simbiosis de todos los miembros. (Mintzberg, 2012).

Los cinco elementos antes mencionados, son importantes, pues muestra la interacción de cada área en la organización de la empresa. En otras palabras, el Departamento de Recursos Humanos, va a actuar en función de cómo éste ubicado dentro de la estructura orgánica, pues si la misma se encuentra ejerciendo su actividad en el "núcleo de operaciones", el rol que está cumpliendo esta área, es operativa, y administrativa, por lo tanto, no ejerce un rol estratégico en la organización.

2.3 Tipos de estructura

Los tipos de estructura, se refieren a la adecuación del manejo de actividades que llevan a cabo las organizaciones con sus empleados. Existen diversas estructuras de tipo: departamental, matricial, por proyectos, por unidades estratégicas de negocios, o nodal. (Guizar, 2013, pág. 216)

Departamental

Tiene que ver con la división de trabajo que realizan las personas. Guizar divide a su vez en:

- ✓ Departamentalización por funciones, o estructura funcional, que es la que se presenta con mayor frecuencia. Se describe como el departamento que se enfoca en su especialidad. Por ejemplo, se encuentra el departamento de Contabilidad, el departamento de producción, de marketing, de ventas, entre otros.
- ✓ Departamentalización por procesos o por enfoque productivo, que se diferencia de la anterior pues considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos. Por lo tanto, la información atraviesa en cadena, o secuencia, al tener entradas o inputs y salidas u outputs.
- ✓ Departamentalización geográfica, por productos o clientes que, como sus nombres lo indican, consideran las zonas geográficas, los productos que se elaboran o el tipo de clientes que atienden. Así por ejemplo tenemos algunas empresas panificadoras, que generan productos de importación para sus diferentes sucursales. (Guizar, 2013)

Organización Matricial

Este tipo de organización tiene similitud con el tipo de estructura departamental, puesto que existe cada departamento con su función específica, más se añade el departamento de investigación encargado de realizar proyectos, que sirvan de apoyo, de innovación para toda la empresa, sin embargo el autor menciona que este tipo de estructura es de difícil aplicación, pues funciona óptimamente cuando los departamentos tienen una buena comunicación, que responde a la misión y visión macro de la empresa, al igual que depende de la relación existente entre colaborador , línea media y autoridades.

Organización por proyectos

Se diferencia de la organización matricial, pues la organización por proyectos si bien nace de una necesidad específica, al finalizar el proyecto, el área desaparece, mientras que en la organización matricial se fija en la investigación e innovación.

Organización por unidades estratégicas de negocios

Es aquella que aunque cada unidad actúa independientemente, generando sus propios recursos para su supervivencia, es asesorada y guiada por un proceso mayor a la misma.

Organización nodal

Rompe la jerarquía vertical, y es aquella que realiza las actividades mediante una red o tejido de organizaciones externas a la misma, para poder proveer de servicios o productos a los clientes.

Organización colateral

Esta es un tipo de estructura que va de la mano de otro tipo de diseño estructural, en donde participa a la par, en otras palabras, una organización puede estar funcionando con un tipo de estructura matricial, y al mismo tiempo cuenta con otra estructura encargada de los proyectos, y al final éste desaparece. (Guizar, 2013)

Cuadro 1 Ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales

Estructura	Ventajas	Desventajas
Matricial	• Especialización: el conocimiento funcional, puede ser aplicado en todos los proyectos • Nuevos productos o proyectos pueden ser implementados rápidamente, dada la flexibilidad de las personas para "deslizarse" entre orientaciones por producto o funcionales, según lo demanden las circunstancias. • Puede adaptarse a cambios en el ambiente porque privilegia aspectos tanto funcionales como por proyectos • Reconoce y produce mecanismos para delinear con legitimidad la fuerza de los múltiples recursos de la organización. • Mantiene la coherencia entre diferentes departamentos y proyectos por los requerimientos de comunicación entre administradores.	• Puede ser difícil de manejar. • Incrementa la ambigüedad de las funciones, Lo que ocasiona tensión y confusión para asignar personas a más de un departamento. • Sin un balance de fuerzas entre formas estructurales, ya sea por producto o funcional, puede disminuir la productividad de la empresa. • Se requiere madurez de los integrantes de la empresa para que se acepten este tipo de estructura. • Es cara. • Requiere de tiempo para su implantación. • Se puede aplicar a todo tipo de empresa.
Funcional	• Promueve la especialización de habilidades. • Reduce el uso doble de recursos escasos y usa al máximo los recursos disponibles. • Facilita la comunicación y el desempeño. Los jefes pueden compartir su experiencia con sus	• Hace hincapié en las tareas rutinarias. • Fomenta una estrecha perspectiva de carrera para los administradores, lo cual limita sus capacidades para altas posiciones gerenciales.

	subordinados. • Al inicio de una organización es la más fácil de implantar.	• Multiplica las dependencias departamentales. • Podría ser "cómoda" para la organización implantar y continuar con esta estructura, aunque no sea la mejor.
Por producto	• Reconoce recursos en la interdependencia interdepartamental • Admite diversificación de habilidades y entrenamiento. • Promueve la delegación de autoridad y responsabilidad.	• Podría usar recursos y habilidades de manera ineficiente. • Limita la promoción de carrera para los especialistas fuera del departamento. • Impone demandas de múltiples papeles sobre las personas. Puede provocar mucha tensión. • Podría promover objetivos con una visión muy estrecha.

(Guizar, 2013)

El diseño estructural varía de una empresa a otra, aunque puede con el tiempo cambiar o fusionarse con otra, a fin de ser competitiva y mantenerse en el mercado, o por cambios que se adecuen a la situación actual de la organización. Para la Panadería y Pastelería La Unión (PPU) la Organización Departamental Funcional, puede tener mayores ventajas, pues comprende el control de los macro procesos, en cada departamento, siendo la aportación de líneas de staff, para toda la organización. Al mismo tiempo la división del trabajo se clarifica, siendo que cada unidad se especializa en sus funciones alineándolas con las estrategias de la organización, y es la más fácil de implementar a comienzos de su estructuración.

2.4 Gestión de Talento Humano

Para Idalberto Chiavenato, la Gestión de Talento Humano es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2004) A su vez, Martha Alles ejemplifica la función del Recurso Humano en las empresas, colocando al mismo como una "herramienta diferenciadora" con la que cuentan las empresas. (Alles, 2008). Entonces, cuando una organización se preocupa por su cliente interno (el trabajador), el mismo, responderá positivamente, pues se siente comprometido con la organización, dando como resultado un mayor rendimiento en su puesto de trabajo, beneficiando a sí a la empresa y a él mismo. Por una parte, el individuo cuenta con estabilidad en la empresa, la empresa crece, pues se da un mejor servicio, lo que genera una mejor imagen corporativa, demandando mayor cantidad de trabajo, que recae en mayores fuentes de trabajo, lo que significa desarrollo del país, y mejora de la calidad de vida de las personas.

2.5 Importancia

Para poder hablar sobre la importancia de la gestión de Talento Humano, cabe mencionar que hace varios años, no se tomaba en cuenta a las personas como parte estratégica de las organizaciones, sino que el área encargada de la gestión del personal, se encontraba encaminada a la administración, dirección financiera o contable de la organización.

Por tanto, el lugar que ocupa el área de Talento Humano en el organigrama de la empresa es fundamental puesto que influye en:

- ✓ La aptitud y actitud del personal para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
- ✓ La eficiencia de la gestión de los procesos administrativos.
- ✓ El desarrollo coherente de la misión de la empresa. (UTI. El Departamento de Recursos Humanos, 2011)

De esta manera para que el Área de Recursos Humanos cumpla con un rol que impacte positivamente en la empresa, debe cumplir con 5 características que menciona Dave Ulrich en su libro "A new Mandate for Human Resources":

- ✓ Recursos Humanos debe convertirse en un socio estratégico de los gerentes de línea y alto nivel, en la ejecución de estrategias, ayudando a llevar la planificación institucional.
- ✓ Debería convertirse en un experto en la manera en que se organiza y ejecuta el trabajo, produciendo eficiencia administrativa para garantizar que se reduzcan los costos mientras se mantiene la calidad.
- ✓ Debería convertirse en un defensor de los empleados, representando fuertemente sus inquietudes ante la gerencia de alto nivel y al mismo tiempo trabajando para aumentar la contribución de los empleados, es decir, el compromiso de los empleados con su organización y su capacidad para producir resultados.
- ✓ Debería convertirse en un agente de transformación continua, moldeando la cultura y los procesos que mejoran la capacidad para producir resultados.
- ✓ Debería apoyar para definir, desarrollar y ejecutar de manera oportuna las iniciativas de cambio, mediante la creación de equipos de alto desempeño, reduciendo el tiempo de ciclo para la innovación y facilitando la transformación de comportamientos para convertir la visión de la empresa en realidad. (Ulrich, 1998)

Recursos Humanos debe dejar el papel de administrador, de aquel que amonesta si un trabajador llega tarde, o de despedir porque el gerente lo ha pedido, por el contrario, deberá liderar procesos que impacten en las actividades del día a día de la empresa, que tengan su sustento en su toma de decisiones, fomentando la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, llevándola al compromiso de todos los grupos de interés (gerentes, accionistas, empleados, otros).

2.6 Modelos de Gestión de Talento Humano

Martha Alles propone el Modelo de Gestión basado en competencias, el mismo que se direcciona hacia 3 procesos indispensables para el desarrollo del colaborador: "Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación de desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante en la organización; y el fundamental Desarrollo de las mismas." (Alles, 2005)

Mientras que Chiavenato, plantea otro modelo de gestión, tomando en cuenta los siguientes procesos: subsistema de Provisión de Recursos Humanos o Planeación de RH o Reclutamiento o Selección de personal , subsistema de Aplicación de Recursos Humanos o Socialización organizacional o Diseño de los cargos, descripción y análisis de cargos o Evaluación del desempeño humano, subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos o Compensación (remuneración) o Beneficios sociales o Higiene y seguridad en el trabajo o Relaciones sindicales, subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos o Entrenamiento o Desarrollo de personal Subsistema de Control de Recursos Humanos o Base de datos y sistema de información o Auditoría de Recursos Humano. (Chiavenato, Repositorio Universidad de Cuenca, 2005)

2.7 Unidad de Talento Humano

Dentro de la unidad de Talento Humano encontramos los siguientes subprocesos:

A) Planificación

Objetivo: Identificar las necesidades de demanda del personal dentro de la empresa.

A través de la planificación estratégica de RRHH, "se pueden prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal, para cumplir con los objetivos institucionales de la misma" (Blog de Eriick Hernandez, 2013).

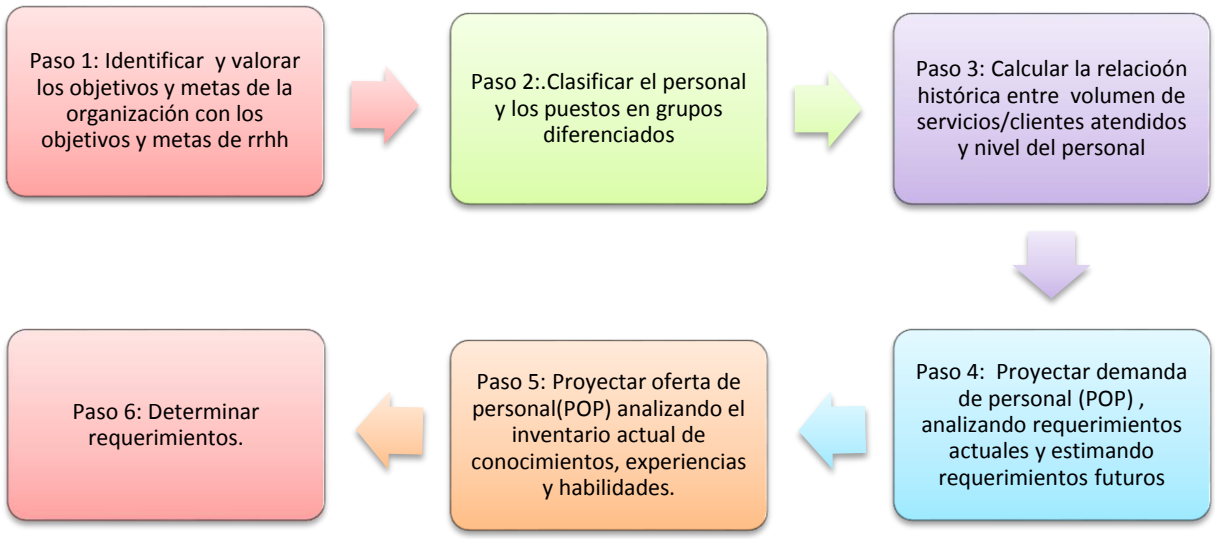
Al mismo tiempo tiene que ver con las políticas y la filosofía que pertenece a la empresa, partiendo de directrices, para una mejor consecución de resultados. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. (Gonzales, 2013) Así la Planificación incide en la proyección del presupuesto de la empresa. La norma técnica de planificación de Talento Humano del Ministerio del Trabajo del Ecuador, establecida en el registro oficial 494 menciona:

> "Art. 1.- Del objeto.- La presente Norma Técnica tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración del Talento Humano - UATH de las instituciones, entidades y organismos del Estado sujetos al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, de manera articulada con el plan nacional de desarrollo y con sujeción a las directrices y lineamientos de la planificación del talento humano del sector público que emita el Ministerio del Trabajo, dotar a las unidades o procesos institucionales del talento humano necesario para generar productos y servicios de demanda interna y externa, en función de la estructura institucional y posicional." (MINISTERIO DEL TRABAJO, 2015)

Si bien las normas que establece el Ministerio de Trabajo, son de obligatoriedad para las entidades públicas, se pueden tomar de referencia en el sector privado para el desarrollo de la planificación en la unidad de Talento Humano. Así, el área de Planificación de Talento Humano tiene que ver con optimizar recursos, estimando la demanda correcta de recursos humanos, generando valor agregado, para que sea beneficioso dentro de la empresa, en función de sus necesidades y del mercado laboral.

Para lograr una proyección de requerimiento neto del personal, se deben seguir ciertos pasos:

Cuadro 2 Pasos para la planificación del personal



(Gonzales, 2013)

Beneficios:

- Se disminuye la carga laboral, puesto que se determina el número de personal necesario para ejercer las funciones.
- Se puede visualizar escenarios futuros, logrando dar respuestas tentativas, frente a los problemas que se presenten.

A continuación, se presenta un cuadro de las diferencias de una planificación intuitiva y formal.

Cuadro 3 Planeación Intuitiva vs. Planeación Formal

PLANEACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTUITIVA	• Rápida • Informal • De aparente bajo costo • Adecuada para negocios no complejos	• No documentada. • Es personal de poca participación • Riesgo por cambios no previstos. • Reacción más que creación. • Trabajo bajo presión.

FORMAL	• Estructurada y documentada, permite el seguimiento. • Propicia delegación • Permite participación. • Activa, basada en análisis. • Clarifica oportunidades y problemas. • Obliga a fijar objetivos. • Fomenta la comunicación	• Exige esfuerzo • Requiere disciplina • Al dar énfasis en el proceso puede limitarse la iniciativa y creatividad. • Al enfatizar la cuantificación financiera, se puede alterar el equilibrio planeación-control.

(Alvarez, 2006)

Por lo tanto, la planificación estratégica de Recursos Humanos, genera mayores ventajas a las empresas, brindando mayor control en su gestión.

B) Reclutamiento y Selección por competencias

Objetivo: Este subsistema tiene que ver con dotar a la empresa con el personal idóneo para el puesto requerido, ejecutando varias actividades para este fin.

Este proceso cuenta con 4 etapas:

a. Descripción y Análisis de valoración de puestos

La descripción define el trabajo en términos de su contenido y alcance. (Jimenez, 2007), entonces la descripción tiene que ver con la definición de responsabilidades, de funciones, de riesgos que afectan a ese tipo de cargo, documentado. En esta descripción de la valoración del puesto, un insumo importante es el *diccionario de competencias.*

Mientras que el análisis, comprende este procedimiento, de obtener información necesaria que requiera el puesto, por lo que se puede decir que es un paso previo a la documentación.

Dentro de la descripción y análisis de puesto, es el proceso mediante el cual se establece el "perfil de la persona", llevando a cabo los posteriores pasos, para encontrar al candidato idóneo, que mejor se ajuste al perfil.

b. Captación y selección

Para la captación de las personas, se utilizan diversas fuentes de reclutamiento, entre las cuales están:

- Fuentes propias de la empresa.
- Oficinas de empleo.
- Anuncios en prensa y en Internet.
- Centros educativos.
- Empresas de selección y búsqueda directa.
- Empresas de trabajo temporal.
- Agencias privadas de colocación. (Jimenez, 2007)

Todas las herramientas que se desee usar para la captación del personal, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos: a quien va dirigido; por ejemplo, si es para personal operativo, administrativo, o gerencia; como también que requisitos obligatorios deben tener para el puesto; como por ejemplo años de experiencia, o un conocimiento específico, con el fin de que este proceso sirva también como filtro para la selección del personal.

Para realizar una buena selección, se debe contar con un diccionario de competencias, el cual nos da directrices, acerca de las habilidades y aptitudes que se busca de un trabajador en una determinada área con el fin de que el personal se encuentre alineado a los objetivos que persigue la empresa. Por lo tanto, "lo importante es que cada empresa, en función de su realidad y considerando su misión y visión, puede con este diccionario como base- escribir las definiciones de sus competencias y su posterior abanico de grados, de la manera que mejor represente el sentir y las necesidades de esa organización particular." (Alles, 2007)

b.1 La entrevista

Al momento de recibir las hojas de vida, la unidad encargada de gestionar el personal, discriminará las hojas receptadas con los perfiles que más se ajusten a las necesidades de la empresa (competencias duras). Para luego pasar a las pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, o lo que la empresa determine, según el cargo. Esta entrevista, más las pruebas, tienen como objetivo reducir el número de candidatos, sin embargo, la decisión final será tomada por el gerente.

Otra herramienta de evaluación, es el *assesment center* que es utilizada para detectar competencias en el candidato, pertenecientes al puesto. Según el concepto de Martha Alles, es "una evaluación de tipo grupal donde los participantes, resuelven de manera, individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo." (Alles, 2006)

b.2 Entrevista final

Una vez superada las anteriores pruebas, se reduce el número de candidatos a un máximo de 5 candidatos y mínimo de tres, con el objetivo de que la persona decisoria, o sea el jefe con quien trabajará o gerente de la empresa, escoja de la terna, la persona que ocupe el puesto vacante. Se solicita referencias laborales o personales de la terna escogida, y en algunos trabajos, también exámenes médicos si lo exige el puesto.

c. Acogida y seguimiento

Cuando la persona escogida ingresa a la organización, siente inseguridad, por lo cual este proceso, tiene como finalidad dar a conocer los valores, la cultura de la organización, para que la persona se familiarice, y se acople de mejor manera.

Beneficios:

El reclutamiento y la selección, abarca varias actividades, que, al ser correctamente aplicadas, aportan diferentes beneficios como:

- Disminuir la rotación, pues se atrae a los candidatos, y se selecciona aquel que se apega más al perfil requerido.
- Se optimizan recursos económicos, por lo que no se realizan desperdicios de papel, y de tiempo, tanto para la o las personas que se encargan del ingreso del personal, como los candidatos, no pierden el tiempo en procesos que no se ejecutan.

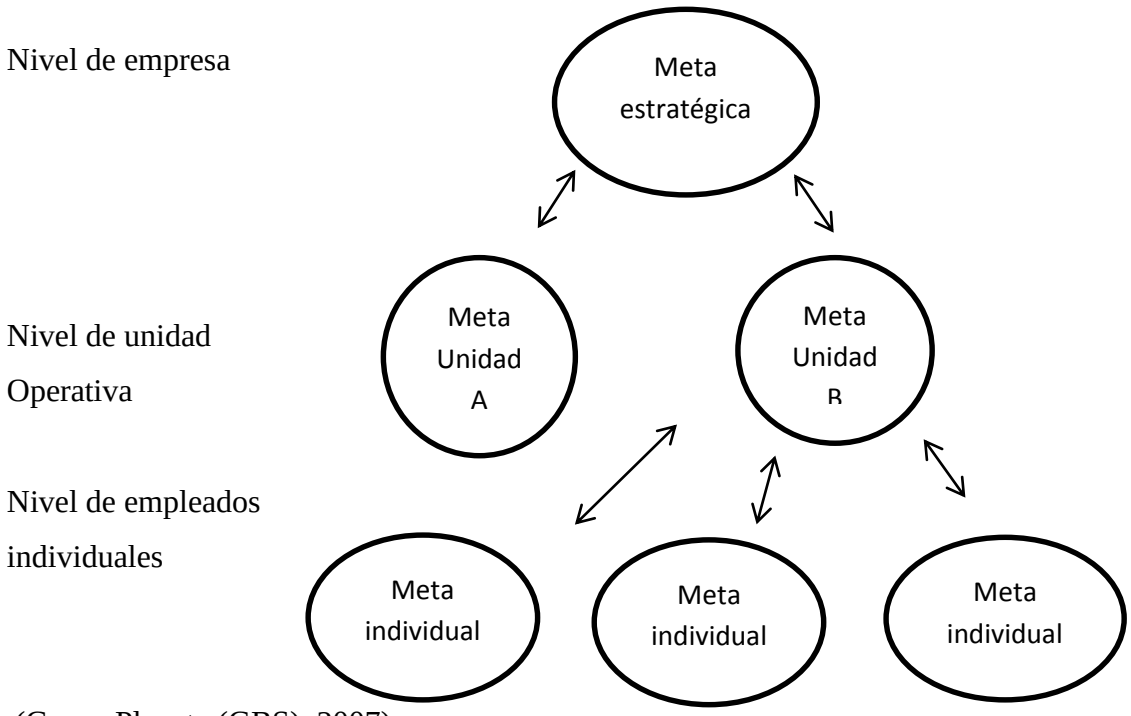
C) Evaluación de desempeño

Objetivo: Entre los principales objetivos que tiene este proceso, se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Este proceso impacta en la relación jefe-trabajador, por lo que, al momento de retroalimentar a la persona, el evaluador debe observar los hechos, para evitar criterios subjetivos, lo que recomienda Martha Alles es utilizar formularios o instructivos, para llevar a cabo este proceso, definiendo normas, entrenar a los evaluadores, y así se pueda enfocar en datos observables y concretos, y que la retroalimentación sea favorable.

Para establecer un proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores, la empresa necesita establecer metas, que permitan cuantificar dicho desempeño. En esta medida, se establecen tres tipos de metas, estratégicas, por departamento o unidad operativa y metas individuales:

Cuadro 4 Alineación de metas de arriba abajo

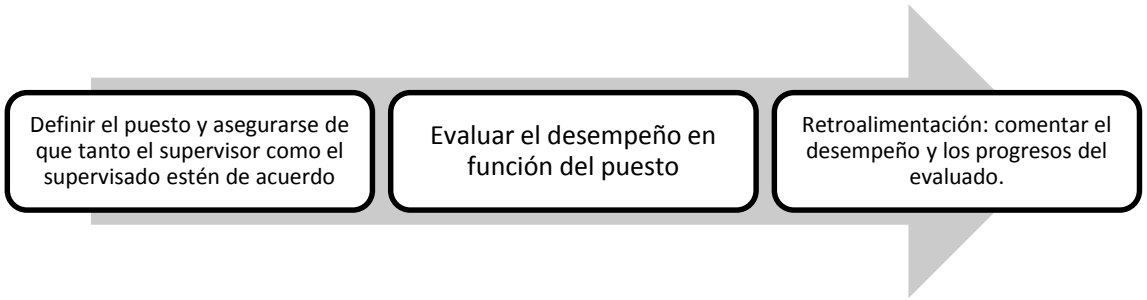


(Grupo Planeta (GBS), 2007)

Las metas estratégicas se logran gracias a la colaboración individual y grupal de los que trabajan en la empresa, por lo tanto, las actividades que realiza cada individuo de la empresa, incide en la visión que tiene la organización. Por lo cual, para medir este avance, se deben establecer indicadores, tanto a nivel individual, grupal y estratégico, con el objetivo de evaluar, controlar y mejorar.

Para la ejecución del proceso de evaluación se siguen tres pasos esenciales:

Cuadro 5 Proceso de evaluación



(Alles, 2002, pág. 38)

Existen diferentes modalidades para la evaluación del desempeño, dependiendo de quién lo realice:

- **90º** si a una persona solo le evaluará su superior inmediato.
- **180º** si además le evaluarán sus colegas.
- **270º** si además le evaluarán sus subalternos.
- **360º** si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos. (Rio, 2015)

Para cumplir con este proceso, se utilizan diferentes métodos que se detallarán a continuación:

Métodos

Chiavenato (2007) resume los métodos de evaluación del personal, en el Cuadro (5):

Cuadro 6 Métodos de evaluación del desempeño

Método de escalas gráficas
•Es uno de los métodos más utilizados, los juicios sobre el son marcados sobre la escala gráfica.
Método de elección forzada
•Los enunciados son agrupados por categorías previamente definidas como capacidad, aprendizaje, rendimiento, etc., y es el evaluador quien califica cada uno de estos respectivos.
Método de investigación de campo
•Lo realiza un especialista en evaluación acompañado de un supervisor en base a un análisis de hechos y situaciones generadas que permitirán determinar causas y orígenes de tal desempeño.
Método de incidentes críticos
•El evaluador es el encargado de destacar los comportamientos del trabajador pudiendo ser negativos o positivos.
Método de comparación por pares
•El supervisor observa, registra y analiza los hechos tanto positivos como negativos acerca del desempeño de sus subordinados comparando los turnos de a dos
Método de frases descriptivas
•El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño
Método de autoevaluación
•Es el trabajador quien analiza sus características de desempeño.
Método de evaluación de resultados
•Mide los resultados obtenidos en la búsqueda de objetivos establecido para cada cargo.

No existe un método estándar, que sea aplicable para todas las empresas, por la complejidad que implica. Cuando la empresa define el método a utilizar, se definen los indicadores y parámetros. Los parámetros son los criterios acordados entre jefe y trabajador, con el objetivo de enmarcar los objetivos a cumplir.

Beneficios:

Un proceso de evaluación de desempeño según Martha Alles permite a la empresa:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves para la organización.
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.
- Y muchas otras cosas. (Alles, 2005)

D) Capacitación

Objetivo: Las organizaciones capacitan al personal para poder optimizar sus resultados, es decir su posición competitiva.

Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida. (Alles, 2008) Esta capacitación no debe darse sin objetivos claros, pues se desperdician recursos valiosos. De esta manera, las capacitaciones deben pasar por un proceso:

La capacitación o entrenamiento puede ser dentro del trabajo como fuera de ella.

Dentro del trabajo se encuentra:

- Coaching
- Rotacion de puestos.
- Asignación de comités
- Asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes en entrenamiento (Alles, 2008, pág. 223)

Y en cuanto a la capacitación fuera del área del trabajo están:

- Cursos formales de capacitación
- Lecturas guidas / estudio de casos
- Capactiación on-line

- Seminarios externos

  Otros métodos fuera de la empresa son:
- Juegos gerenciales
- Programas relacionados con universidades
- Role-playing
- Licencias sabáticas
- Actividades outdoors o fuera del trabajo.
- Codesarrollo (2008, pág. 224)

Luego de recibir la capacitación en cualquier modalidad (indoors-outdoors) antes mencionados, la empresa deberá fijar los criterios para evaluar la capacitación en sus trabajadores, al igual que la capacitación impartida, es decir, en cuanto a los participantes, la empresa deberá evaluar el grado de aprendizaje del curso sobre la práctica, mientras que en el caso de la capacitación, la empresa debe evaluar, el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este sentido, existen tres tipos de evaluación de la capacitación:

- Reacción: Se da después de la capacitación, y tiene como fin medir si la capacitación impartida fue entendida.
- De impacto: Se mide la capacitacion despues de un determinado tiempo, como por ejemplo a los 3 meses para determinar el impacto de la capacitación en los trabajadores.
- ROI: Es aquella que se mide después de un tiempo a los trabajadores, para conocer si la capacitación tuvo un impacto en los objetivos de la empresa.

Las capacitaciones sean internas o externas, deben nacer de una necesidad y de un objetivo en específico para que impacte positivamente en los resultados de la organización.

Beneficios:

Como se mencionó anteriormente, las capacitaciones tienen varios beneficios, entre los que se encuentran:

- Planes de desarrollo y promoción, lo que estimula la permanencia, fidelidad y compromiso del trabajador con la institución.
- Aumentar la calidad del trabajador, al mercado laboral.

E) Compensación

Objetivo:

La compensación según el Código de Trabajo del Ecuador no solamente comprende el pago del salario a los trabajadores, sino incentivos no económicos, por merecimiento, u otras razones.

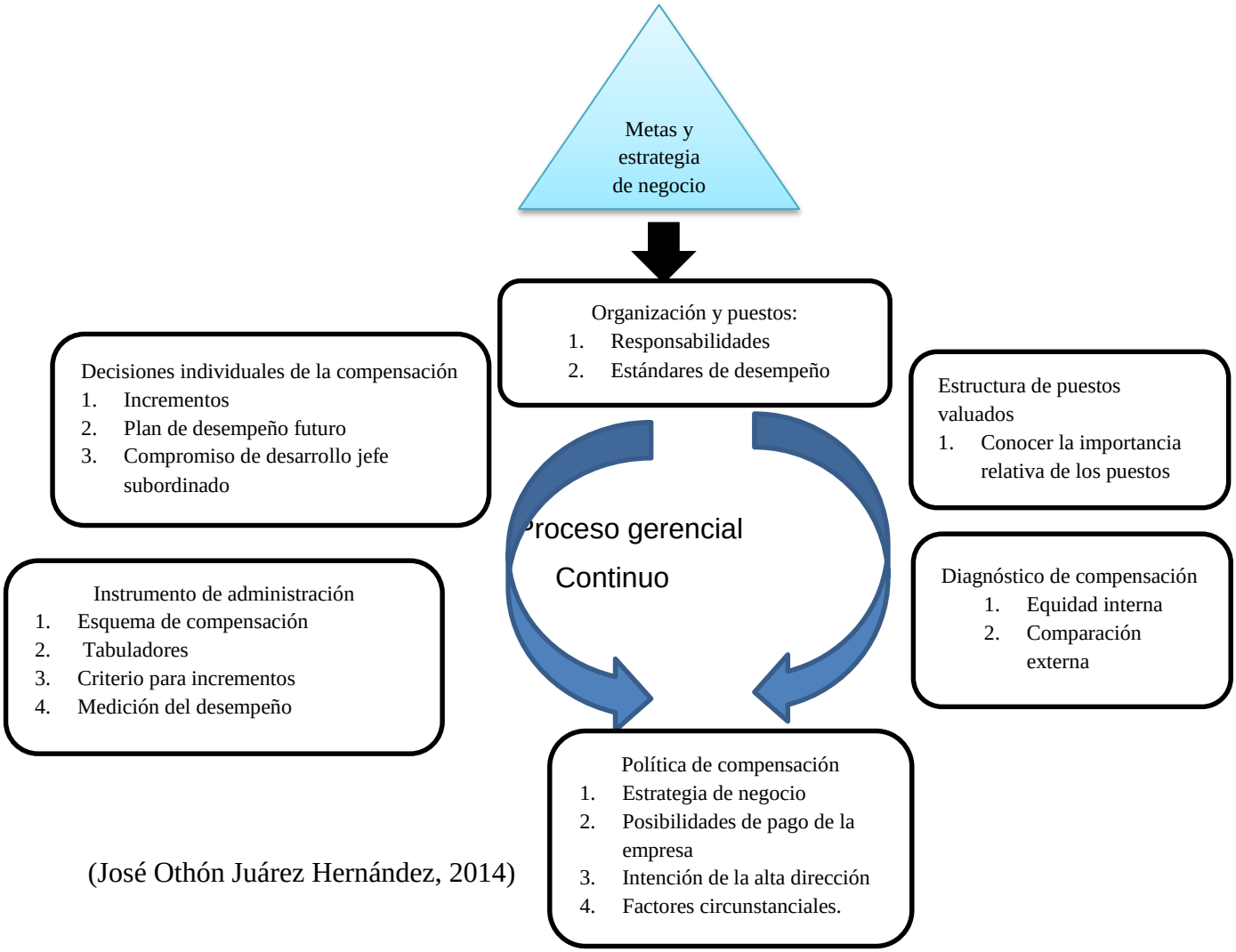
La compensación comprende tres objetivos primordiales:

- Equidad interna: Según lo que dicta la ley "a igual trabajo, desempeñado en puesto, jornada, y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder igual salario".
- Competitividad externa: Las organizaciones necesitan definir un nivel de pago que les permita, atraer, motivar, y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio.
- Estimular niveles superiores de desempeño del personal: contar con un sistema de compensación que pague el mercado laboral de referencia, al igual que incentivos o prestaciones según el desempeño.

Al cumplir estos objetivos, la empresa crea un clima laboral favorable para que las personas desarrollen sus actividades, pues se genera un sentido de justicia, de equidad, por el trabajo que realizan.

Existen diferentes métodos y herramientas que se utilizan para lograr un sistema de compensación favorable generando un proceso gerencial continuo:

Cuadro 7 Sistema de compensación



(José Othón Juárez Hernández, 2014)

Beneficios:

La gestión óptima del proceso de compensación, da como resultado la atracción y retención de personal calificado, la motivación y compromiso de los trabajadores, pues favorece la percepcion de justicia salarial, equidad interna, lo que fomenta que en época de crisis, la gente siga trabajando hasta una mejor situación.

2.8 Mejores Prácticas de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos tanto en el sector privado como en el sector público persiguen ciertos objetivos comunes, tales como

- Potenciar al recurso humano en la organización
- Satisfacer las necesidades del cliente interno, para satisfacer las necesidades del cliente externo.
- Buscar al personal idóneo, desarrollarlo, y generar valor agregado
- Direccionar a la gente hacia los objetivos estratégicos que se busca.

Tanto Fabián Vásquez, jefe de Talento Humano en Unicef como Paola Echeverría líder Nacional de Capacitación, en el Ministerio de Educación, coinciden en cuanto a la importancia de la unidad de talento humano en la empresa, pues repercute en los resultados que genera la misma.

Si bien, en años anteriores el manejo del Recurso Humano se encontraba a cargo de personal administrativo, pues las actividades que se ejercía al mismo tiempo, eran de tipo transaccional, hoy en día la unidad de Talento Humano, o de Recursos Humanos para Fabián Vásquez, debe equilibrar su función, entre ser, Business Partner, ejecutando estrategias que aporten a lograr la visión de la empresa, y tener al mismo tiempo gente que se encargue del servicio operacional que demanda la empresa, con el fin de tener un mejor aprovechamiento de la unidad. Paola Echeverría considera que es éste uno de los retos que enfrenta la unidad de Talento Humano, ya que no se la ve como una unidad de staff, de asesor, por lo que se debe demostrar con resultados, su operación en la empresa.

Luis Aguilar, jefe de Talento Humano en la empresa Diebold Nixford, piensa que al tener personal técnicamente preparado, beneficia a la empresa en brindar soluciones que produzcan mayores impactos estratégicos, al igual que F. Vásquez cree que al ser esta una unidad intermediaria entre los colaboradores y la alta gerencia, existe una mayor comprensión y comunicación en la medida en que el personal de Recursos Humanos traduce las necesidades que tiene la empresa, aprovechando las habilidades que tienen las personas.

Para crear la Unidad de Talento Humano en una empresa, existen diferentes modalidades, de acuerdo a la realidad de la empresa y los recursos que la misma disponga, como por ejemplo mediante consultores externos o por personal interno.

En ambos casos, se debe tener procesos bien definidos. Para Luis Aguilar, no existe una fórmula exacta o un orden único, al momento de implementar los procesos de recursos humanos, pues este depende de los objetivos institucionales que persigue la empresa, más si se quisiera dar una secuencia a los subprocesos de recursos humanos, se puede comenzar por la planificación del talento humano, la selección y la evaluación del desempeño. En la actualidad, cada subproceso debería de manera óptima trabajar en ejes separados, lo que quiere decir, personal que se encargue de los beneficios de las personas, así como de la seguridad y salud de sus trabajadores, y para su desarrollo.

Es esencial que la Unidad de Recursos Humano pueda demostrar su operación en la empresa, por lo que P. Echeverría recomienda utilizar indicadores que se ajusten y tengan congruencia con la visión de la empresa. F. Vásquez habla de herramientas como una lista de chequeo, actividades definidas y responsables del proceso, mapas del proceso, indicadores, más enfocados a procesos principales, tales como planificación estratégica, selección, evaluación del desempeño.

Los tres profesionales consultados coinciden en que se debe establecer procesos que se apeguen a la realidad de la empresa, buscando optimizar los recursos. Si existe presupuesto en la empresa, las actividades transaccionales se pueden realizar mediante el uso de tecnología que facilita el control, como, por ejemplo, los sensores biométricos, que reportan la entrada y salida de los trabajadores, o los diferentes softwares, para el manejo de la nómina, con el objetivo de tener un mejor tiempo de respuesta y satisfacer al cliente interno.

Entrevistas a: Fabián Vásquez – Jefe de talento Humano Nacional en Unicef

Paola Echeverría– Líder Nacional de Capacitación en Ministerio de Educación

Luis Aguilar – Jefe de Talento Humano en Diebold Nixford

Mayo 2018

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

a. Tipo de investigación

El tipo de investigación pertenece a Proyecto-producto, en cuanto se obtuvo un diagnóstico acerca de los procesos que se llevan a cabo para la administración del personal, con el fin de obtener un contraste con los procesos que se deberían ejecutar y así proponer una estructura que permita optimizar la gestión del talento humano.

b. Alcance de la investigación

El alcance del presente trabajo es de tipo descriptiva, pues recopiló la información de los procesos que realiza la unidad de Talento Humano, como de la organización con el objetivo de contar con directrices que aporten en la estructuración orgánica y funcional del área de Recursos Humanos conforme a la realidad de la empresa.

c. Diseño

Es un estudio transaccional descriptivo, para lo cual se realizó entrevistas al nivel medio y superior de tipo formal e informal, y la aplicación del "cuestionario de apoyos", de Rafael Guizar, para realizar el diagnóstico situacional de la empresa y determinar a su vez, cuáles índices se deben priorizar en la propuesta.

d. Población y Muestra

Para definir la población de la investigación, se procedió a tomar como referencia los datos proporcionados por el área de Contabilidad de la Panadería y Pastelería La Unión, arrojando estos resultados:

Ilustración 1 Población de Panadería y Pastelería La Unión

PANADERÍA Y PASTELERÍA LA UNIÓN	Nº DE OCUPANTES	Cargo E/T/O
Número de sucursales	7	
Gerente	1	Estratégico
Aux. Administrativo	1	Operativo
Auxiliar Contable	2	Operativo
Cajeros	14	Operativo
Chofer	1	Operativo
Coordinador de ventas	1	Táctico
Ingenieros en alimentos	1	Estratégico
Jefe de Ventas	1	Táctico
Mesero	15	Operativo
Vendedores para mostrador	37	Operativo
Aux. de Panadería y Pastelería	14	Operativo
Ayudante de cafetería	1	Operativo
Cocinero	6	Operativo
Panaderos	24	Operativo
Pasteleros	23	Operativo
Total de trabajadores:	142	
*Cargo E: estratégico: Táctico; O: Operativo.		

(Panadería y Pastelería La Unión, 2018) . Elaborado por: Carla Sánchez (2018)

Sin embargo, el área de Contabilidad no solamente ejerce sus actividades para esta organización, sino que controla a su vez a Parrilladas Yandry y Recepciones Carol Michell Colón y Recepciones Carol Michell Villa flora.

RECEPCIONES CAROL MICHELL Villa Flora y Colón	CANTIDAD	Cargo E/T/O
Gerente	2	Estratégico
Coordinador de eventos	3	Táctico
Asistente auxiliar administrativo	1	Operativo
Mesero	1	Operativo
Panadero	1	Operativo
Ayudante de panadería	1	Operativo
Chef de eventos	1	Operativo
Cocinero	1	Operativo
Ayudante auxiliar de limpieza	2	Operativo
Trabajador en General	1	Operativo
Total:	14	
PARRILLADAS YANDRY	**CANTIDAD**	**Cargo E/T/O**
Ayudante de panadería	1	Operativo
Cajera	1	Operativo
Chef de Restaurante	2	Operativo
Cocineros	3	Operativo
Meseros	2	Operativo
Parrillero	1	Operativo
Total:	10	

Ilustración 2 Población Total de Recepciones Carol Michell Colón-Villa Flora y Parrilladas Yandry

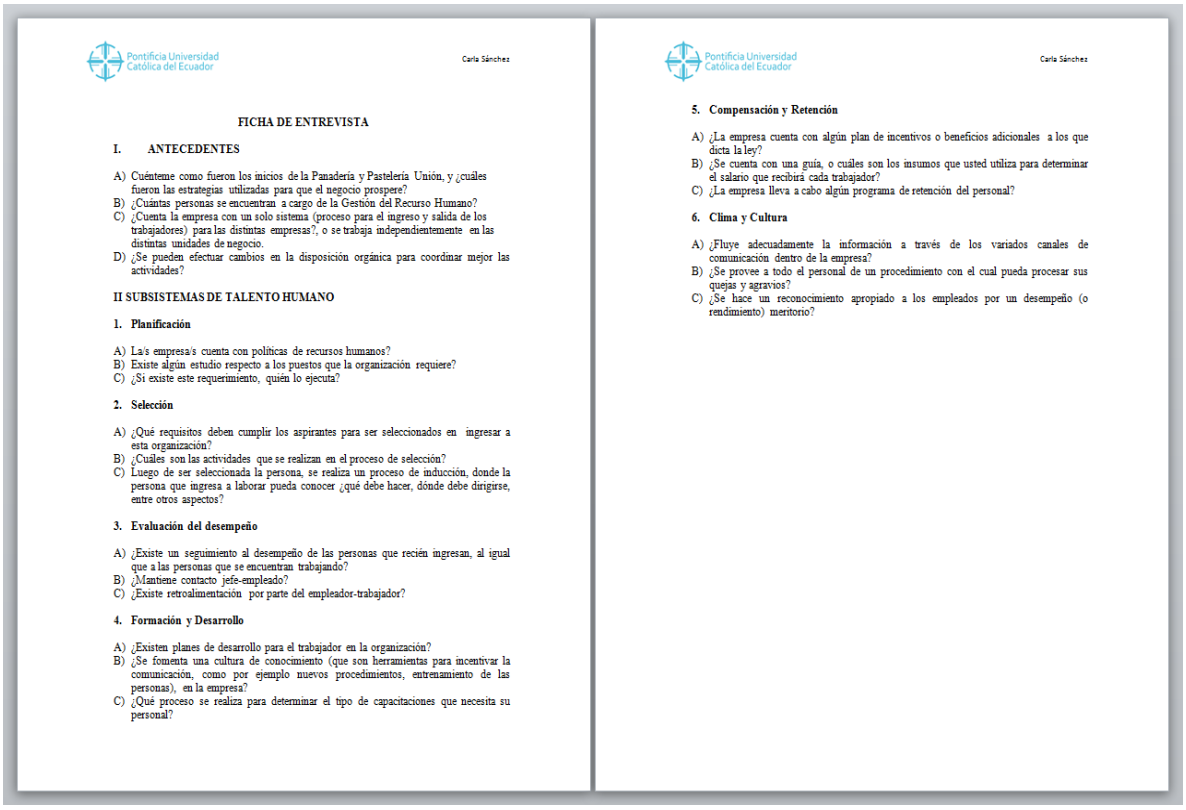
Para poder estructurar el departamento de Recursos Humanos para dicha organización, se debe tomar en cuenta la población total. La suma total de la nómina que se maneja es igual a los 142 trabajadores pertenecientes a la Panadería y Pastelería La Unión, más 14 trabajadores de Recepciones Carol Michelle y Recepciones Colon, 10 de Parrilladas Yandry, dando como resultado **166** personas que colaboran para las distintas empresas. Por este motivo, el Área de Recursos Humanos deberá velar por los intereses de las tres organizaciones, como si se tratara de una corporación.

e. Levantamiento de información

Con el objetivo de diagnosticar la situación real de la empresa respecto a la Gestión del Talento Humano, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Ficha de Entrevista: Se aplicó una entrevista a nivel estratégico (Gerente General: Ingeniero Joselito Cobo) con la finalidad de conocer la historia de la organización, así como el manejo cada subsistema de Talento Humano.
- Conversación informal con el Jefe: Esta herramienta se aplicó al supervisor de las sucursales de Panadería y Pastelería La Unión (Sr. James López) para conocer su percepción sobre la estructura organizacional de la empresa, aunque no se cuente con ésta de manera formal.
- Entrevista grupal: Aplicado al área de Contabilidad, para conocer los puntos críticos que se deberían priorizar, a la hora de gestionar al personal, así como oportunidades de mejora institucional.
- Cuestionario: Se utilizó el cuestionario de apoyo de Rafael Guizar, a nivel operativo, que permite conocer más acerca de una estructura organizacional informal. Este cuestionario mide diez principales variables con respecto a reclutamiento y selección, organización confusa, falta de control, mala capacitación, baja motivación, baja creatividad, mal trabajo en equipo, filosofía administrativa inadecuada, falta de planeación para la sucesión y capacitación administrativa, y metas poco claras, con el fin de encontrar los factores críticos que se consideran relevantes, según la puntuación de los resultados que se obtenga.

Ilustración 3 Ficha de entrevista con el Gerente



Pontificia Universidad Católica del Ecuador — Carla Sánchez

FICHA DE ENTREVISTA

I. ANTECEDENTES

A) Cuénteme como fueron los inicios de la Panadería y Pastelería Unión, y ¿cuáles fueron las estrategias utilizadas para que el negocio prospere?
B) ¿Cuántas personas se encuentran a cargo de la Gestión del Recurso Humano?
C) ¿Cuenta la empresa con un solo sistema (proceso para el ingreso y salida de los trabajadores) para las distintas empresas?, o se trabaja independientemente en las distintas unidades de negocio.
D) ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

II SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO

1. Planificación

A) La/s empresa/s cuenta con políticas de recursos humanos?
B) Existe algún estudio respecto a los puestos que la organización requiere?
C) ¿Si existe este requerimiento, quién lo ejecuta?

2. Selección

A) ¿Qué requisitos deben cumplir los aspirantes para ser seleccionados en ingresar a esta organización?
B) ¿Cuáles son las actividades que se realizan en el proceso de selección?
C) Luego de ser seleccionada la persona, se realiza un proceso de inducción, donde la persona que ingresa a laborar pueda conocer ¿qué debe hacer, dónde debe dirigirse, entre otros aspectos?

3. Evaluación del desempeño

A) ¿Existe un seguimiento al desempeño de las personas que recién ingresan, al igual que a las personas que se encuentran trabajando?
B) ¿Mantiene contacto jefe-empleado?
C) ¿Existe retroalimentación por parte del empleador-trabajador?

4. Formación y Desarrollo

A) ¿Existen planes de desarrollo para el trabajador en la organización?
B) ¿Se fomenta una cultura de conocimiento (que son herramientas para incentivar la comunicación, como por ejemplo nuevos procedimientos, entrenamiento de las personas), en la empresa?
C) ¿Qué proceso se realiza para determinar el tipo de capacitaciones que necesita su personal?

Pontificia Universidad Católica del Ecuador — Carla Sánchez

5. Compensación y Retención

A) ¿La empresa cuenta con algún plan de incentivos o beneficios adicionales a los que dicta la ley?
B) ¿Se cuenta con una guía, o cuáles son los insumos que usted utiliza para determinar el salario que recibirá cada trabajador?
C) ¿La empresa lleva a cabo algún programa de retención del personal?

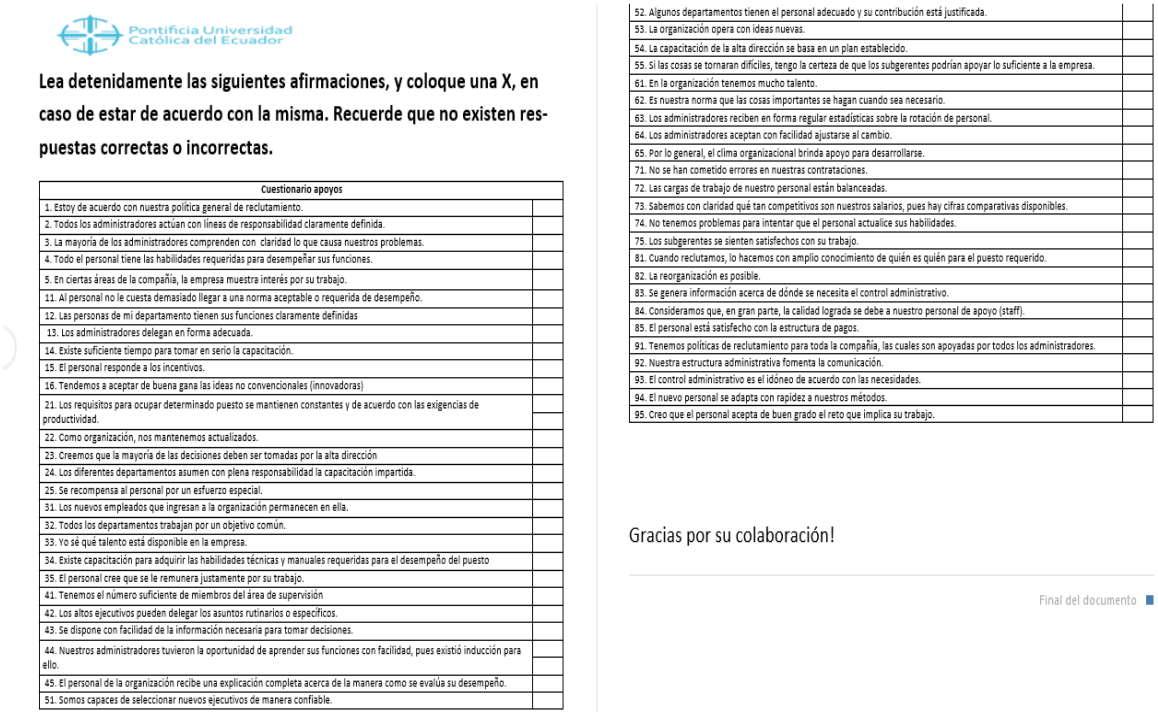
6. Clima y Cultura

A) ¿Fluye adecuadamente la información a través de los variados canales de comunicación dentro de la empresa?
B) ¿Se provee a todo el personal de un procedimiento con el cual pueda procesar sus quejas y agravios?
C) ¿Se hace un reconocimiento apropiado a los empleados por un desempeño (o rendimiento) meritorio?

Ilustración 4 Ficha de reunión con el área de Contabilidad

Acta de reunión		
No:	2	
Fecha:	11/12/2017	
Área:	Contabilidad	
Participantes	Cargo	Asunto
1. Beatriz Tupiz	Cajera	1. Conocer cuantas personas están a cargo del manejo de personas.
2. Sandra Tacoamán	Aux. contable	2. Levantar información, para conocer como se llevan a cabo ciertos procesos
3. Kathia Taco	Aux. contable	relacionados al manejo del personal.
4. Mariela Minaya	Cajera	3. Conocer la percepción de los trabajadores.
Comentario		
Firma de los participantes	Responsable	
1.	Carla Sánchez	
2.		
3.		
4.		

Ilustración 5 Cuestionario de apoyo aplicado al área de Producción



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones, y coloque una X, en caso de estar de acuerdo con la misma. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Cuestionario apoyos	
1. Estoy de acuerdo con nuestra política general de reclutamiento.	
2. Todos los administradores actúan con líneas de responsabilidad claramente definida.	
3. La mayoría de los administradores comprenden con claridad lo que causa nuestros problemas.	
4. Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.	
5. En ciertas áreas de la compañía, la empresa muestra interés por su trabajo.	
11. Al personal no le cuesta demasiado llegar a una norma aceptable o requerida de desempeño.	
12. Las personas de mi departamento tienen sus funciones claramente definidas	
13. Los administradores delegan en forma adecuada.	
14. Existe suficiente tiempo para tomar en serio la capacitación.	
15. El personal responde a los incentivos.	
16. Tendemos a aceptar de buena gana las ideas no convencionales (innovadoras)	
21. Los requisitos para ocupar determinado puesto se mantienen constantes y de acuerdo con las exigencias de productividad.	
22. Como organización, nos mantenemos actualizados.	
23. Creemos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección	
24. Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida.	
25. Se recompensa al personal por un esfuerzo especial.	
31. Los nuevos empleados que ingresan a la organización permanecen en ella.	
32. Todos los departamentos trabajan por un objetivo común.	
33. Yo sé qué talento está disponible en la empresa.	
34. Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto	
35. El personal cree que se le remunera justamente por su trabajo.	
41. Tenemos el número suficiente de miembros del área de supervisión	
42. Los altos ejecutivos pueden delegar los asuntos rutinarios o específicos.	
43. Se dispone con facilidad de la información necesaria para tomar decisiones.	
44. Nuestros administradores tuvieron la oportunidad de aprender sus funciones con facilidad, pues existió inducción para ello.	
45. El personal de la organización recibe una explicación completa acerca de la manera como se evalúa su desempeño.	
51. Somos capaces de seleccionar nuevos ejecutivos de manera confiable.	
52. Algunos departamentos tienen el personal adecuado y su contribución está justificada.	
53. La organización opera con ideas nuevas.	
54. La capacitación de la alta dirección se basa en un plan establecido.	
55. Si las cosas se tornaran difíciles, tengo la certeza de que los subgerentes podrían apoyar lo suficiente a la empresa.	
61. En la organización tenemos mucho talento.	
62. Es nuestra norma que las cosas importantes se hagan cuando sea necesario.	
63. Los administradores reciben en forma regular estadísticas sobre la rotación de personal.	
64. Los administradores aceptan con facilidad ajustarse al cambio.	
65. Por lo general, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse.	
71. No se han cometido errores en nuestras contrataciones.	
72. Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas.	
73. Sabemos con claridad qué tan competitivos son nuestros salarios, pues hay cifras comparativas disponibles.	
74. No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades.	
75. Los subgerentes se sienten satisfechos con su trabajo.	
81. Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de quién es quién para el puesto requerido.	
82. La reorganización es posible.	
83. Se genera información acerca de dónde se necesita el control administrativo.	
84. Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (staff).	
85. El personal está satisfecho con la estructura de pagos.	
91. Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía, las cuales son apoyadas por todos los administradores.	
92. Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.	
93. El control administrativo es el idóneo de acuerdo con las necesidades.	
94. El nuevo personal se adapta con rapidez a nuestros métodos.	
95. Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.	

Gracias por su colaboración!

Final del documento

d. Resultados obtenidos de las entrevistas

Los resultados de la entrevista al gerente, a la línea media siendo un total de 4 personas en el equipo (Contabilidad), y al supervisor o coordinador fueron los siguientes, siendo un total de 6 personas:

Ilustración 6 Matriz de resultados de las entrevistas

Descripción				
Logrado(L):100%	**Casi Logrado(CL)75%**	**En Proceso (EP) 50%**	**Poco logrado (PR):25%**	**No logrado(NP)**
Existen politicas de acuerdo a los objetivos de la empresa.	Las políticas son definidas por la ley, y ciertas políticas por parte de la empresa.	Solamente se apegan a lo que la ley demanda.	Existe una ejecución precaria de las políticas, pero no se las cumple al pie de la letra.	No existen Políticas de RRHH.
Se realizan estudios periódicos acerca de cuantos puestos se requieren para la organización.	Se realiza cada año un estudio de carga laboral para definir puestos	Solamente en caso de ser necesario se realiza una evaluación de los puestos que se tiene	Se ha intentado implementar un estudio acerca de los puestos	No se ha hecho ningún estudio.
Existe una planificación, referente al personal que se necesita para cada sucursal.	Existe un instructivo, de cómo se llevarpaa cabo el requerimiento del personal.	El personal solicita al jefe, colaboradores para disminuir la carga laboral	El jefe realiza el requerimiento del personal según su experiencia.	No se tiene conocimiento acerca del personal necesario.
Si tienen un perfil para cada puesto.	Tienen un perfil, para ciertos cargos	Tienen un perfil solo para un área	Se tiene el perfil pero no se ha puesto en práctica	No se cuenta con un perfil del puesto.
Se lleva a cabo todo el proceso de selección	Se lleva a cabo la mayoría de actividades que implica este proceso	Se cumplen ciertos pasos en el proceso	Se tiene una idea, de como se debe llevar este proceso	No cuenta la organización con este proceso.
Existe una persona encargada de llevar a cabo la inducción del personal para las diferentes áreas	El nuevo personal conoce los aspectos relevantes de la empresa, al momento de incorporarse	El nuevo personal recibe información en base a sus compañeros.	El nuevo personal, se incorpora sin directrices.	No hay este proceso
Existe capacitación a las personas que evalúan el desempeño de sus compañeros.	El evaluador tiene claro, y sabe cómo debe evaluar al personal.	La persona que ingresa conoce los aspectos en los cuales es evaluado	Se tiene ciertas pautas de la alta gerencia, acerca de que evaluar.	N o se evalúa el desempeño
La información fluye en forma transversal.	Existe una comunicación de arriba/abajo; y de abajo hacia arriba, y horizontal	Los empleados tienen información de ciertas decisiones que se estan tomando.	Existe poca información de la gerencia hacia los empleados.	Los colaboradores cumplen solo las ordenes de la alta gerencia.
Cuenta con un formulario o instructivo para llevar a cabo este proceso	Las evaluaciones que se realizan estan alineadas a los objetivos de la organización	Las evaluaciones que se realizan, pertenecen solamente a la misión de la empresa.	El jefe retroalimenta a su personal de manera informal	No hay retroalimentación
Se evalúa a las capacitaciones impartidas, al igual que el grado de aprendizaje de los colaboradores en el curso.	Las capacitaciones han mejorado el nivel de productividad de los colaboradores.	Las capacitaciones buscan mejorar la calidad del trabajador para su desarrollo.	Las capacitaciones se realizan según las tendencias	No existe seguimiento a las capacitaciones.
Se planifica en forma periódica, para que la gente pueda compartir su conocimiento	Se comparte el conocimiento de manera formal.	El personal comparte sus experiencias, solamente para su grupo de trabajo.	El personal comparte su conocimiento en forma informal.	El personal tiene miedo de ser reemplazado si "regala su conocimiento"
Se realizan DNC, para alcanzar los objetivos de la organización	Se realizan DNC, solo para ciertos cargos(Línea de producción).	Se realizan capacitaciones siempre y cuando exista presupuesto	Se realizan capacitaciones según las necesidades de la gerencia	No se realizan capacitaciones
La organización ofrece beneficios adicionales, de los que dicta la ley	La organización cuenta con un presupuesto para realizar planes de incentivos.	Los incentivos se establecen según ciertos cargos, y rendimiento del trabajador.	Los incentivos son sólo para los trabajadores que el gerente autorice.	La organización solo tiene los beneficios de ley.
Se ha hecho estudios salariales, para estar acorde o sobre el mercado	No se realizan estudios, pero se tiene una referencia, según lo que ofrece la competencia	N o se realizan estudios salariales pero se compensa a los trabajadores en forma justa.	Se ha intentado hacer estudios salariales	Nunca se ha hecho estudios salariales
Se realizan planes de retención del personal.	Se realizan evaluaciones períodicas, para saber las necesidades del personal.	Se realiza evaluaciones a ciertas áreas para saber sus necesidades.	Se realizan capacitaciones solo al área de producción, como plan de retención.	No se realizan planes de retención.
La comunicación fluye en forma transversal, y en forma correcta.	Existen canales de comunicación, pero no existe tiempo para ser gestionadas las inquietudes.	Existe comunicación solo en ciertas áreas, y de forma vertical.	Existe una comunicación precaria, en donde la gente cumple lo que el jefe diga.	No existen canales de comunicación, para emitir sus inquietudes.
El personal confía en la organización, porque los escucha.	El personal puede comunicarse con los jefes, cuando existe tiempo para	El personal puede comunicarse con el jefe, solamente mediante citas.	El personal puede comunicarse con el jefe, solo si el mensaje	El personal tiene miedo de ser despedido, por opinar.
Existe un seguimiento al desempeño, y se reconoce mediante beneficios tangibles o intangibles.	Se reconoce atodos los trabajadores	Se reconoce solo a los trabajadores de producción y servicio al cliente	Se reconoce el desempeño de todos los trabajadores, según el animo del jefe	No es reconocido el desempeño

Se presentan los resultados a continuación:

Subsistemas de RRHH		G.General					Línea Media					Cordinador					
		L	CL	EP	PR	NL	L	CL	EP	PR	NL	L	CL	EP	PR	NL	Total
Planificación	1) Políticas de RRHH			50%						25%					25%		33%
	2) Estudio de los puestos				25%						0%					0%	13%
	3) Requerimiento del personal			50%							0%				25%		25%
Selección	1) Perfil(documento formal)			50%						25%					25%		33%
	2)Proceso de selección estándar			50%						25%					25%		33%
	3)Proceso de inducción al personal		75%						50%					50%			58%
Evaluación de desempeño	1)Seguimiento del desempeño		75%								0%				25%		33%
	2)Comunicación efectiva jefe-empleado	100%							50%					50%			67%
	3) Retroalimentaciòn del jefe al empleado		75%							25%					25%		42%
Formaciòn y desarrollo	1) Planes de desarrollo en la organización			50%						25%					25%		33%
	2) Cultura de conocimiento		75%						50%				75%				67%
	3) Diagnòstico de necesidades de capacitación			50%						25%					25%		33%
Compensación	1) Plan de incentivos o beneficios adicionales	100%						75%					75%				83%
	2) Estudio de la Estructura salarial (salario competitivo)		75%							25%					25%		42%
	3) Programa de retención del persoanl				25%						0%					0%	13%
Clima y Cultura	1) Comunicación efectiva	100%								25%				50%			58%
	2) El personal puede comunicar sus quejas sin miedo	100%								25%					25%		63%
	3) Reconocimiento al desempeño	100%								25%				50%			58%

Resultados del cuestionario: El cuestionario fue aplicado a las personas que colaboran más tiempo en la organización y que trabajan en la Panadería y Pastelería La Unión en el local Villa Flora, siendo un total de 39 personas. Se obtuvo lo siguiente:

Ilustración 7 Cuestionario de Apoyo al área de Producción

Subsistema	Preguntas	TOTAL	Porcentaje
A.Reclutamiento y selección	1.Estoy de acuerdo con nuestra política de reclutamiento	34	87,95%
	11.Al personal no le cuesta demasiado llegar a una norma aceptable	25	
	21.Los requisitos para cumplir determinado puesto se mantienen constantes	33	
	31.Los nuevos empleados que ingresan se mantienen en ella.	35	
	41. Tenemos el número suficiente de miembros del área de supervisión	39	
	51. Son capaces de seleccionar nuevos ejecutivos de manera confiable	33	
	61. En la organización tenemos mucho talento	39	
	71. No se han cometido errores en nuestras contrataciones	38	
	81. Cuando se recluta, lo hacen con amplio conocimiento de quién es quién para el puesto	37	
	91. Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía	30	
B. Organización confusa	2.Todos los administradores actúan con líneas de responsabilidad clara	39	83,33%
	22. Como organización nos mantenemos actualizados	39	
	32.Todos los departamentos trabajan por un objetivo común	26	
	42. Los altos ejecutivos pueden delegar los asuntos rutinarios o específicos	33	
	52. Algunos departamentos tienen el personal adecuado y su contribución está justificada	36	
	62. Es nuestra norma que las cosas importantes se hagan cuando sea necesario	39	
	72. Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas	39	
	82. La reorganización es posible.	39	
	92. Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.	35	
C. Control	3. La mayoría de los administradores comprenden con claridad lo que causa nuestros problemas.	32	79,23%
	13. Los administradores delegan en forma adecuada.	34	
	23. Creemos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección	37	
	33. Yo sé qué talento está disponible en la empresa.	33	
	43. Se dispone con facilidad de la información necesaria para tomar decisiones.	39	
	53. La organización opera con ideas nuevas.	37	
	63. Los administradores reciben en forma regular estadísticas sobre la rotación de personal.	20	
	73. Sabemos con claridad qué tan competitivos son nuestros salarios, pues hay cifras comparativas disponibles.	17	
	83. Se genera información acerca de dónde se necesita el control administrativo.	25	
	93. El control administrativo es el idóneo de acuerdo con las necesidades.	35	
D. Capacitación	4. Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.	38	91,79%
	14. Existe suficiente tiempo para tomar en serio la capacitación.	39	
	24. Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida.	39	
	34. Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto	39	
	44. Nuestros administradores tuvieron la oportunidad de aprender sus funciones con facilidad, pues existió inducción para ello.	36	
	54. La capacitación de la alta dirección se basa en un plan establecido.	39	
	64. Los administradores aceptan con facilidad ajustarse al cambio.	33	
	74. No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades.	26	
	84. Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (staff).	39	
	94. El nuevo personal se adapta con rapidez a nuestros métodos.	30	
E. Motivación	5. En ciertas áreas de la compañía, la empresa muestra interés por su trabajo.	39	90,26%
	15. El personal responde a los incentivos.	39	
	25. Se recompensa al personal por un esfuerzo especial.	35	
	35. El personal cree que se le remunera justamente por su trabajo.	38	
	45. El personal de la organización recibe una explicación completa acerca de la manera como se evalúa su desempeño.	30	
	55. Si las cosas se tornaran difíciles, tengo la certeza de que los subgerentes podrían apoyar lo suficiente a la empresa.	33	
	65. Por lo general, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse.	39	
	75. Los subgerentes se sienten satisfechos con su trabajo.	33	
	85. El personal está satisfecho con la estructura de pagos.	27	
	95. Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.	39	

e. Interpretación de los resultados obtenidos

Para el procesamiento de la información fue necesario analizar todas estas herramientas (cuestionarios, entrevistas, focus group), para posteriormente analizar los resultados obtenidos, y proponer la estructura que más convenga a la organización de acuerdo a los resultados obtenidos.

Área de Planificación

En la entrevista grupal, los trabajadores mencionaron que si bien es cierto la organización cuenta con el sistema ARIES, siendo ésta una plataforma que da soporte en los procesos de nómina y procesos contables, generando cierto control, sigue existiendo problemas en el manejo del personal, así como es: la entrada y salida de los trabajadores en la empresa, el registro de nuevo personal. Esto se debe a que la empresa carece de información actualizada sobre el personal activo y pasivo, sucediendo que, si una persona sale de la empresa, el gerente asigna o ejerce la actividad de la persona que ha salido. Esto genera un impacto negativo en la organización pues al tener personas que se van, existen ciertos puestos que deben ser cubiertos inmediatamente, ante lo cual, en la entrevista al gerente, expresa que ha tenido que ponerse el mandil y trabajar con ellos. Para el dueño de la Panadería existe un nivel tolerante de rotación, por lo que se ha contratado a personas que son de la región Costa, quiénes cumplida cierta temporada regresan a sus ciudades. Estas personas buscan trabajos temporales y provoca que la productividad sea afectada, pues la empresa desconocía estos intereses, que pudieron evitarse al momento de entrevistar a las personas. A su vez, existe falta de comunicación sobre el personal que se desvincula de la empresa, debido a que el Gerente no comunica si el trabajador pasa o no su periodo de prueba, lo cual afecta en el registro del personal.

Interpretación: Sin una planificación estratégica de la estructura de los puestos existentes en la empresa y al tener personas que ingresan y salen de la misma, se ve afectada la productividad. A pesar de tener definidas las funciones para cargos operativos, para otras áreas, no se cuenta con las actividades claramente definidas, lo que perjudica a los trabajadores, pues se sobrecargan de trabajo, lo que genera que se registren más horas debido a una falta de organización y de directrices del alto mando.

Reclutamiento y selección

Para reclutar a las personas, el gerente expresa que realiza una pequeña entrevista para conocer a la persona, luego una prueba técnica y una última entrevista para definir ciertos temas. En años anteriores, el Gerente, pidió al área de Contabilidad, que realice dos formatos: el primero es para levantar información de la persona antes de ingresar a la organización, mientras que el segundo formato, tiene que ver con información del candidato que ha sido seleccionado. Estos formatos, no se usan, pues no existe la persona que se encargue de ello. Las personas que trabajan en la organización, saben que las personas que van a dejar su hoja de vida, para ser atendidos, deben ir los días miércoles, y esperar ser atendidos por el gerente. Allí pasan horas, hasta que sea su turno.

Entonces, no existe un proceso estandarizado, el proceso que se sigue, según el Gerente es "nosotros tenemos las puertas abiertas para quien quiere trabajar, […], tiene que estar dispuesto a lavar latas, […]". No existe un perfil para el puesto, ya que la persona que es contratada cumple con diferentes actividades, que no necesariamente se encuentran inmersas en el perfil vacante, sino más bien, la persona que es contratada, continua en modo de prueba.

Interpretación: Al momento de unificar la información recopilada del área de producción y de servicio al cliente, áreas que conforman el giro del negocio; no tienen inconvenientes sobre la percepción de inequidad del trabajo, pues se comparten las funciones y saben lo que deben hacer. Más en el área de apoyo, como es Contabilidad, y el área estratégica (Gerencia); se muestra una aglomeración de decisiones, un alto nivel de estrés, y siendo el tiempo, el mayor enemigo. La Gerencia supervisa a todo el personal, de los diferentes locales; sin embargo, no se tiene tiempo para atraer al personal calificado para ciertos puestos, así la gente que busca trabajo deja la hoja de vida con esperanzas de ser contratado, y la Gerencia aumenta estas expectativas, que no se encuentran acorde a la realidad de la empresa, pues no existen las respectivas vacantes, la empresa dice "vienen personas muy capaces que lamentablemente cuando no se tiene vacantes, se les expresa que se le tomará en cuenta, para cuando haya la oportunidad" (Cobo, Subsistemas de Talento Humano, 2018), generando pérdida de tiempo tanto para la persona que esperó ser atendida como la empresa al no tener esa necesidad.

Evaluación del desempeño

El gerente es quién tiene la decisión final de incorporar o de desvincular a un individuo de su puesto según su criterio de evaluación. Los trabajadores que ingresan tienen un proceso de evaluación según su conocimiento y su experiencia. Este proceso es acompañado de los jefes de área quienes se encargan del proceso de inducción y evaluación al mismo tiempo. Los compañeros evalúan su desempeño por la jornada laboral, que puede durar dos semanas a un mes. La jornada laboral de las personas de caja, es de 6am a 10pm, tres días continuos, mientras que el horario para auxiliares de panadería y pastelería, y personal de apoyo se encasilla en diferentes turnos las 8 horas laborables, siendo: de 6am a 2pm el primer turno, y de 2pm a 10pm el segundo turno. Esta situación, es probable que incida directamente en la inconformidad de los empleados que ingresan, pues, se tiene una valoración subjetiva de ellos, ya que su evaluación dependerá de la percepción de los compañeros de trabajo, y lo que ellos mencionen al gerente. Aunque no maneja un sistema formal de evaluación y de retroalimentación, existe personal que labora actualmente, y que tiene una trayectoria que sobrepasa los 2 años.

Interpretación: Existen personas que laboran largo tiempo en la empresa, pero que al preguntarles cual es el objetivo común, o las metas que persigue la misma, no lo tienen claro. Las metas tienen que ver con el resultado que desea tener la empresa, tal como: liderar, posesionarse en el mercado, entre otros objetivos, por lo que conviene que cada departamento defina y establezca sus metas, que aporten al beneficio y al resultado que espera lograr la empresa. De esta manera, se logra evaluar objetivamente el desempeño de las personas que ingresan, o que laboran actualmente, se puede realizar retroalimentación en cuanto al trabajo que realizó la persona, o el área, aumentando su productividad; así como la evaluación de competencias. Para que las personas tengan una percepción justa de su trabajo, se debe hacer una evaluación objetiva del trabajo desempeñado.

Capacitación

La capacitación que se otorga a los trabajadores son propuestas por proveedores, tales como Juris, Levapan u otros, que sugieren acerca de las buenas prácticas de producción.

Se puede decir que las capacitaciones se dan en función de optimizar recursos para mejorar la calidad del producto, y ofrecer un buen producto, pero no se realiza a través de una adecuada detección de necesidades de capacitación. Estas capacitaciones cuentan con un tiempo adecuado, pues el dueño está a favor del desarrollo de las habilidades de su equipo de producción. Para el desarrollo de las personas, la empresa cuenta con un plan de promoción, en donde la persona puede ejercer sus actividades en las distintas empresas, tales como Parrilladas Yandry, o Recepciones Carol Michell. Otras personas han decidido emprender en un negocio propio, con los conocimientos adquiridos en la organización.

Según las respuestas del cuestionario, por parte del personal del área de producción, podemos apreciar un alto sentido de compromiso de los trabajadores, constituyéndose en una de las ventajas que tiene la empresa con una cultura corporativa fuerte, lo que facilita un clima laboral positivo, sin embargo, existe cierto desconocimiento por parte de los mismos acerca de cómo se estructuran sus salarios, ni tampoco cuáles son los objetivos estratégicos que persigue la empresa.

Interpretación: Aunque existen ciertas capacitaciones que aportan en la optimización de ciertos procesos, el tener una buena gestión de este subsistema, permitirá lograr un mayor involucramiento de las personas, mayor compromiso y fidelidad, es decir apoyará a contribuir en su desarrollo y formación.

Compensación y Retención

Los trabajadores de la Panadería y Pastelería La Unión cuentan con planes de crédito sin intereses, para cubrir sus necesidades, al igual que ciertos incentivos como los descuentos en eventos realizados en la empresa. No obstante, los trabajadores tienen desconocimiento acerca del salario que pagan otras empresas, a personal que ocupa su mismo cargo. No existe un estudio de salarios que permita establecer el mismo según las funciones.

Interpretación: Los trabajadores de Panadería y Pastelería La Unión, Parrilladas Yandry, y Recepciones, tienen además de su salario, beneficios adicionales como son: préstamos, uniformes, capacitación, festejo de los cumpleaños, entre otros, más las personas no tienen claro acerca de cómo son asignados estos beneficios. Si se cuenta con un seguimiento de los procesos anteriormente mencionados, se puede realizar un paquete de compensaciones que contengan incentivos, tanto económicos como no económicos, y que genere una mayor productividad.

CAPITULO IV

4 PROPUESTA

La Panadería y Pastelería La Unión, fundada en 1988, crece gracias a los conocimientos y aporte de los socios Cobo. En el manejo de Recursos Humanos no ha existido ningún avance notorio, más la gente comprende que para seguir creciendo con la organización, se tiene que tomar otras medidas en cuanto al manejo del personal.

El objetivo general de la presente investigación es elaborar la estructura orgánica funcional del departamento de recursos humanos para la Panadería y Pastelería La Unión en el segundo período del año 2017.

4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Modelo de Gestión de Talento Humano

Mediante la información recolectada se propone el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, de Martha Alles, el mismo que abarca 3 subsistemas indispensables para arrancar con la estructura de esta área, considerando como insumo la planificación:

- ✓ Selección
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Desarrollo del personal

Todos estos procesos, se tendrán que manejar en concordancia al número total de trabajadores que laboran en la organización (Panadería y Pastelería La Unión, Parrilladas Yandry, Recepciones Colón y Recepciones Villa Flora). Para nombrar a esta conformación de empresas, se utilizará el término La Unión, con fines académicos. Además, se realizará un cuadro de indicadores para cada uno de los procesos mencionados, con el fin de establecer indicadores de gestión para cada uno de ellos como sostenibilidad del proyecto.

Ilustración 8 Descripción de Subsistemas de Recursos Humanos

Subsistema	**Descripción**	**Productos**
Planificación	Este subsistema se encarga de establecer los lineamientos en los que se desenvolverá el trabajador y enmarcar los comportamientos que se espera, para una mejor vinculación	Diccionario de competencias Perfiles del cargo Reglamento Interno Código de ética Organigrama
Selección	Selecciona al personal idóneo para el cargo vacante. Ejemplos de tipos de vacante: - Renuncias/despidos - Muerte /Jubilación - Traslado/otros	Solicitud de requerimiento (Aprobación o no aprobación) Resultados de los test aplicados (Test específico-entrevistas) Informe del proceso con la descripción de las ternas Contrato (firma de contrato)
Evaluación del desempeño	Establece los criterios en los cuales se desenvolverá el trabajador, para un mejor aprovechamiento de su desempeño	Criterios de evaluación. Informe de evaluación Acuerdo entre jefe y trabajador.
Desarrollo del personal	Este subsistema sirve para cerrar brechas de desempeño del personal, para dar soporte a ciertos procesos, o para impactar estratégicamente en los objetivos de la organización	DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación) Informe de evaluación de la capacitación Informe ROI (Luego de cierto tiempo de la capacitación impartida)

Por lo expuesto se propone el siguiente modelo de estructura

Figura 1 Estructura orgánica del departamento de Recursos Humanos La Unión



El área de Recursos Humanos propuesta, refleja un rol de especialista, con la finalidad de brindar apoyo estratégico a la toma de decisiones de la gerencia, en el manejo del personal.

Esta área debe encargarse del manejo de los procesos de Recursos Humanos, tanto de la Panadería y Pastelería Unión, como de las otras empresas (Parrilladas Yandry y Recepciones). Esta área a su vez, para cumplir su rol de especialista o asesor, considerando que se trata de una empresa mediana debe contar con un equipo de trabajo.

4.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL

En la estructura funcional se detalla el rol que cumple el departamento de Recursos Humanos dentro de la organización, describiendo su misión, su visión, sus objetivos macro.

Figura 2 Estructura funcional del departamento de Recursos Humanos La Unión



Misión del Departamento de Recursos Humanos para La Unión
Provisionar a las diferentes unidades de negocio, el personal calificado, al igual que su posterior desarrollo y retención del mismo, mediante el seguimiento de su desempeño, proporcionándoles las herramientas necesarias, para fomentar su compromiso con la organización.
Visión del Departamento de Recursos Humanos para la Unión
Ser una dirección de asesoría que administre al personal de forma eficiente y eficaz, a fin de cumplir los objetivos empresariales.
Objetivos específicos del departamento de Recursos Humanos para La Unión - Crear políticas de Recursos Humanos que sirvan para efectuar cambios positivos en la empresa - Realizar programas que activen la participación y fidelidad del colaborador. - Impulsar la comunicación jefe-empleado estableciendo canales de información efectivas. - Diseñar programas que aporten al desarrollo profesional y personal de los colaboradores. - Dar seguimiento a la evaluación de las personas que ingresan a la organización, así como al equipo que ha laborado a lo largo del tiempo, con el fin de dotar de programas que fomente su motivación, y por consecuencia exista mayor compromiso del personal. - Buscar y generar espacios de integración, que desarrolle competencias de equipos de trabajo eficaces.

Jefe de RRHH	
Misión	Lograr la satisfacción del cliente interno, mediante el diseño de programas que busquen mejorar los resultados de productividad, con la planeación y dirección de los colaboradores de La Unión
Funciones	Planificar el inventario de la nómina, optimizando tiempo y recursos
	Diseñar programas de formación, según los resultados de la gestión del desempeño
	Desarrollar estrategias que fomente la comunicación transversal en La Unión
Productos	Reglamento Interno
	Código de ética
	Programas de formación

Analista de Selección		Analista de Evaluación del desempeño		Analista de Desarrollo	
Misión	Encargado del reclutamiento y selección del personal calificado que se ajusten a los requisitos de La Unión	Misión	Diseñar y proponer un modelo de gestión del desempeño que posibilite una efectiva comunicación, con el fin de obtener mejores resultados en el rendimiento de cada área	Misión	Encargado de diseñar y ejecutar estrategias para el desarrollo del personal
Funciones	Elaborar y actualizar perfiles de cada cargo	Funciones	Participar en el proceso de evaluación de desempeño	Funciones	Buscar ofertas de capacitación alineadas a los objetivos levantados en el DNC
	Realizar la convocatoria de los cargos vacantes		Elaborar planes de evaluación		Elaborar los programas de capacitación teniendo en cuenta las brechas encontradas en el proceso de desempeño.
	Brindar apoyo en la socialización del reglamento interno y código de ética de la empresa.		Capacitar al personal para una correcta retroalimentación		Elaborar reportes e indicadores de gestión
Productos	Solicitud de requerimiento	Productos	Criterios de evaluación.	Productos	Matriz de DNC
	Resultados de los test aplicados		Informe de evaluación		Informe de evaluación de la capacitación
	Informe del proceso con la descripc		Acuerdo entre jefe y trabajador.		
	Contrato				Informe del ROI

A continuación, se detalla el objetivo que persigue cada cargo al igual que sus funciones, condensadas en el perfil propuesto por la autora:

Figura 3 Perfil del Jefe de Recursos Humanos

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA:		SEDE:	VILLAFLORA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN:	Jefe de RRHH	CÓDIGO:	1
NIVEL: N/A	Staff	ASIGNACIÓN SALARIAL:	

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Lograr la satisfacción del cliente interno, mediante el diseño de programas que busquen mejorar los resultados de productividad, con la planeación y dirección de los colaboradores de La Unión .

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Instrucción formal	Máster en Psicología Organizacional
Conocimientos	Legislación laboral, conocimientos computacionales, dirección de personas.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 3 años de experiencia en el cargo

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Funciones esenciales
1. Planificar el inventario de la nómina, optimizando el tiempo y recursos.
2. Diseñar programas de formación, en base a los reslutados de evaluaciones de desempeño.
3. Desarrollar estrategias, que fomente la comunicación transveresal en la organización.
Funciones secundarias
1. Supervisar al personal a su cargo
2. Apoyar en los procesos de RRHH
3. Dar seguimiento a los objetivos de cada área.
4. Crear indicadores de gestión, para cada subsistema

5. RESPONSABILIDADES

1. Responsable de la dirección del personal
2. Responsable de recursos económicos
3. Resopnsable de información confidencial

6. COMPETENCIAS

Orientacion al cliente, Comunicación, Integridad, Responsabilidad, Pensamiento analítico, Dirección de personas

Figura 4 Perfil del Analista de Selección



FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA:		SEDE:	VILLAFLORA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Analista de Planificaciòn y Selección	CÓDIGO:	1
NIVEL:	Apoyo	ASIGNACIÓN SALARIAL:	

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO
Encargado del reclutamiento y selección de personal calificado que se ajusten a los requerimientos de La Unión.
3. REQUISITOS MÍNIMOS
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Instrucción formal	Psicología Organizacional
Conocimientos	Legislación laboral, excel, office, manejo de nómina,manejo de páginas web

3.2 EXPERIENCIA LABORAL
Por lo menos 1 año de experiencia
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES
Funciones esenciales
1. Elaborar y actualizar perfiles de cada puesto de trabajo
2. Realizar la convocatoria de los cargos vacantes de la organización
3. Brindar apoyo en la socialización del reglamento interno y código de ética de la empresa con el fin de fortalecer la cultura corporativa.
Funciones secundarias
1. Apoyar en el registro biométrico para mantenerlo actualizado, y manejo de páginas del IESS.
2. Elaborar el programa de induccion del personal nuevo
3. Apoyar a lJefe de Recursos Humanos en la gestión del personal
5. RESPONSABILIDADES
1. Manejo de información confidencial
2. Manejo de recursos económicos
6. COMPETENCIAS
Orientacion al cliente, Comunicación, Integridad, Responsabilidad

Figura 5 Perfil del Analista de Evaluación del desempeño



FORMATO DE PERFIL DE CARGO			
FECHA:		SEDE:	VILLAFLORA
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Analista de Evaluaciòn del Desempeño	CÓDIGO:	1
NIVEL:	Apoyo	ASIGNACIÓN SALARIAL:	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Diseñar y proponer un modelo de gestión del desempeño que posibilite una efectiva comunicación, con el fin de obtener mejores resultados en el renidimiento de cada área.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA			
Instrucción formal	Psicología Organizacional		
Conocimientos	Excel, office, indicadores de gestión,manejo de páginas web		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL			
Por lo menos 1 año de experiencia			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
Funciones esenciales			
1. Participar en el proceso de evaluación de desempeño.			
2. Elaborar planes de evaluacion de desempeño			
3. Capacitar al personal para una correcta retroalimentación de las funciones.			
Funciones secundarias			
1. Realizar reportes sobre las evaluaciones.			
2. Recopilar información ùtil que favorezca el dsenvolvimiento del personal.			
3. Diseñar formatos que ayuden a optimizar los procesos de rrhh			
4. Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la gestión del personal			
5. RESPONSABILIDADES			
1. Manejo de información confidencial			
2. Manejo de recursos económicos			
6. COMPETENCIAS			
Orientacion al cliente, Comunicación, Integridad, Responsabilidad			

Figura 6 Perfil del Analista de Desarrollo



FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA:		SEDE:	VILLAFLORA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Analista de Desarrollo del personal	CÓDIGO:	1
NIVEL:	Apoyo	ASIGNACIÓN SALARIAL:	

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Diseñar y ejecutar estrategias para el desarrollo del personal.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Instrucción formal	Psicología Organizacional
Conocimientos	Excel, office, manejo de páginas web

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Por lo menos 1 año de experiencia

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Funciones esenciales

1. Buscar ofertas de capacitaciones alineados a los objetivos establecidos en el DNC
2. Elaborar informes de capacitaciones y apoyo en la evaluacion de desempeño con el fin de cerrar brechas.
3. Elaborar reportes e indicadores de gestión.

Funciones secundarias

1. Dar soporte en los procesos de RRHH, y proponer programas de formaciòn y desarrollo del personal
2. Diseñar formatos que ayuden a optimizar los procesos de rrhh
3. Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la gestión del personal

5. RESPONSABILIDADES

1. Manejo de información confidencial
2. Manejo de recursos económicos

6. COMPETENCIAS

Orientacion al cliente, Comunicación, Integridad, Responsabilidad

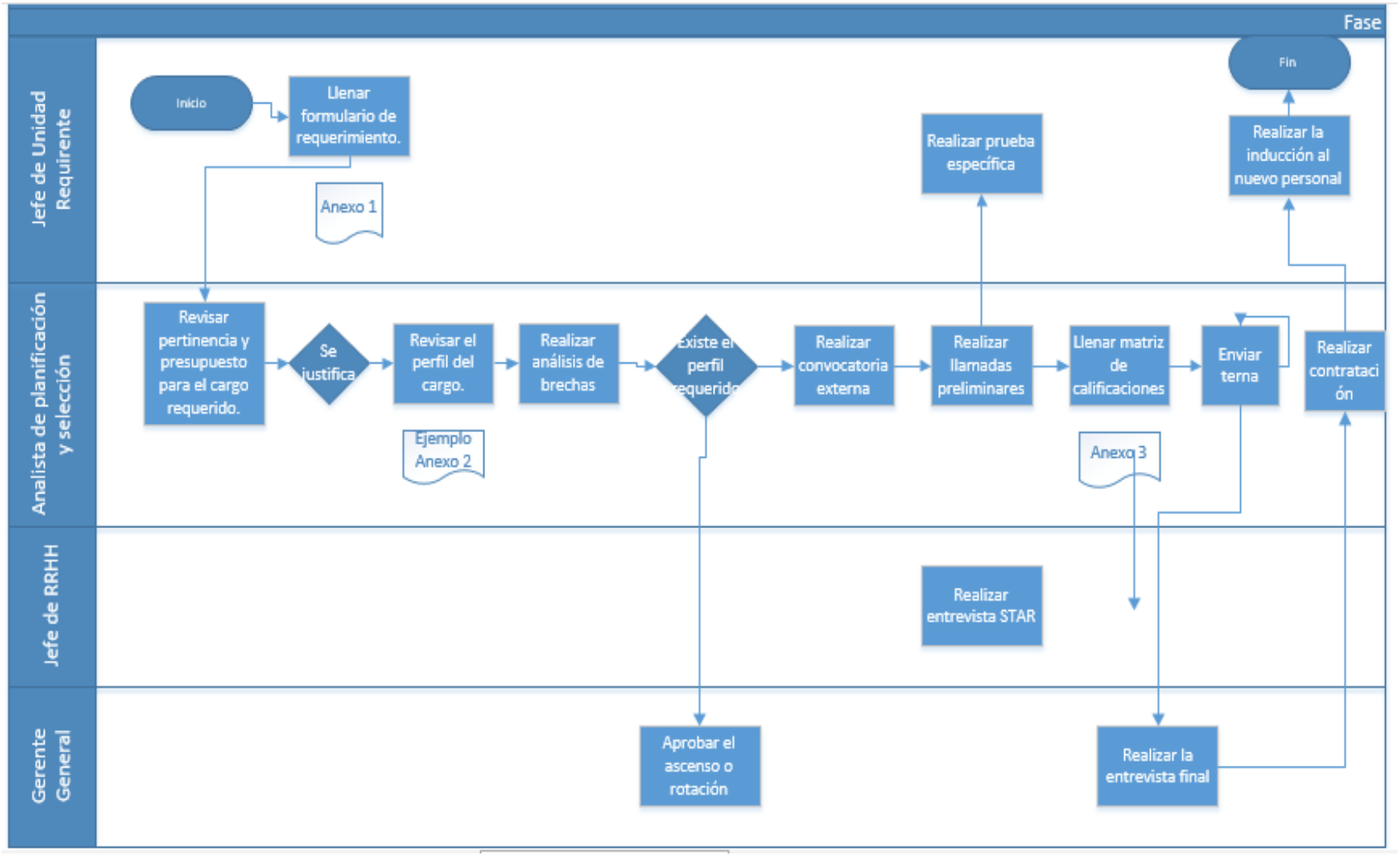
A continuación, se describen los procesos de selección, evaluación de desempeño y desarrollo organizacional, como herramienta de apoyo en la gestión de RRHH.

Cada uno de ellos cuenta con flujogramas, los mismos que permiten visualizar en forma gráfica el proceso de cada uno de ellos, facilitando su comprensión. A su vez, se describe cada uno de los pasos, y el responsable de cada uno de las actividades a realizar.

Luego, se propone indicadores de gestión, que se encuentran sujetos en base a los resultados del diagnóstico realizado por la autora.

4.2.1 Proceso de selección

Figura 7 Flujograma del proceso Selección

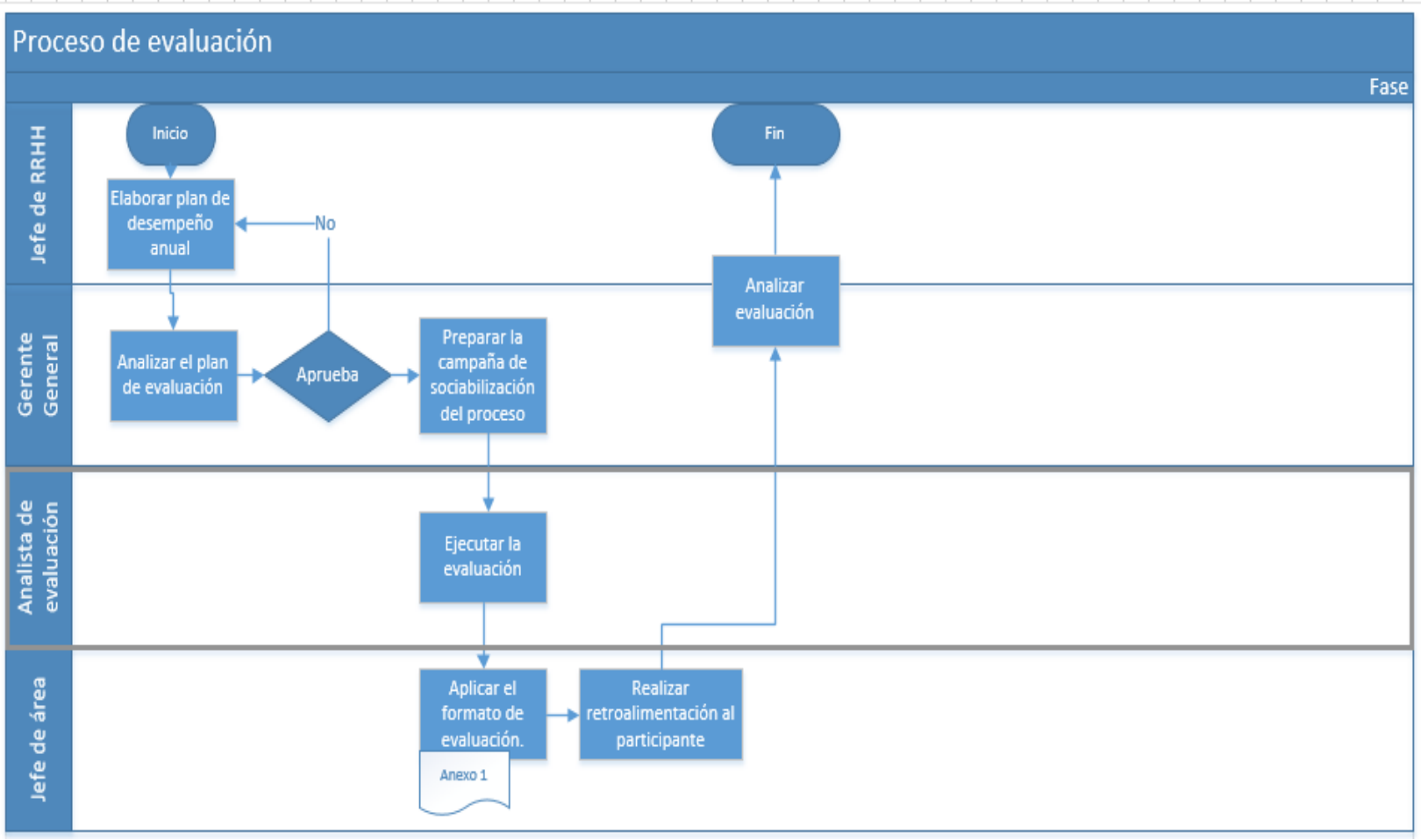


Responsable	Actividad	Descripción
Jefe de la unidad requirente	Entregar el requerimiento de personal	Llenar el formulario de requerimiento de personal según el Anexo 1, con la respectiva justificación institucional para cubrir la vacante, con la firma del jefe de la unidad requirente, y entregarla en la jefatura de recursos humanos.
Analista de planificación y selección	Revisar pertinencia del requerimiento y la disponibilidad presupuestaria	Analizar la pertinencia y procedencia del requerimiento, para cubrir la vacante, generada por cualquier causal de desvinculación, o si se debe crear un cargo o incrementar una nueva plaza. Además, verifica la disponibilidad presupuestaria para el puesto requerido.
Analista de planificación y selección	Revisar perfil del cargo	Revisar en el manual de funciones, si el perfil del cargo a cubrir se encuentra actualizado, para proceder con la convocatoria interna o externa, misma que deberá contener los requerimientos mínimos institucionales. Ejemplo en el Anexo 2
Analista de planificación y selección	Realizar análisis de brechas	Identificar en la base de datos de la organización, aquellos perfiles o potenciales perfiles, que se ajusten al puesto requerido, de acuerdo a la trazabilidad del puesto en el plan de carrera.
Analista de planificación y selección	Proceder con los ascensos o rotaciones	Socializar con los colaboradores que tengan el mayor porcentaje de ajuste al perfil requerido y proceder a enviar la terna al jefe de la unidad requirente. Con la decisión final proceder con el ascenso o rotación.
Analista de planificación y selección	Realizar la convocatoria externa	Anunciar a través de la página web, carteleras de la empresa, o algún otro canal de comunicación sobre la oferta, especificando los requisitos institucionales descritos en el perfil del cargo.
Analista de planificación y selección	Realizar llamadas preliminares	En esta llamada, se detallan algunas características de la oferta, para saber si el participante se encuentra interesado o no, al igual que conocer datos sobre el mismo.

Analista de planificación y selección y Jefe de la unidad requirente	Realizar pruebas específicas	Según el puesto vacante, se realizarán pruebas específicas, para conocer las habilidades de la persona en el puesto. En caso del área de producción, el jefe del área colaborará en el test práctico del personal.
Jefe de Recursos Humanos	Realizar entrevista STAR	El Jefe de Recursos Humanos realizara la entrevista STAR con el objetivo de verificar que el candidato tenga las competencias necesarias para el puesto y a su vez, que se pueda acoplar con la cultura de la organización.
Analista de planificación y selección	Llenar la matriz de calificaciones	Colocar los resultados de todos los postulantes que se presentaron en el proceso, en la Matriz de calificaciones (Anexo 3), de acuerdo a las ponderaciones establecidas por cada ítem de selección
Analista de planificación y selección	Preparar y enviar la terna	Agendar la cita con la terna finalista y el gerente general para la decisión final.
Gerente General	Ejecutar la entrevista final	El gerente general efectuará la última entrevista para escoger a la persona idónea para el puesto vacante.
Analista de planificación y selección	Proceder con la contratación	El analista se encargará de elaborar el contrato respectivo, y las firmas respectivas, a su vez que llamara a los participantes no seleccionados para informar que el proceso se ha acabado.
Área de Recursos Humanos y Jefe del área	Realizar la inducción al nuevo personal	El área de Recursos Humanos junto con el jefe del área serán los encargados de brindar las herramientas necesarias, para el mejor acoplamiento del nuevo personal, explicando todo lo que tiene que ver con la empresa, su cultura y sus funciones.

4.2.2 Proceso de evaluación del desempeño

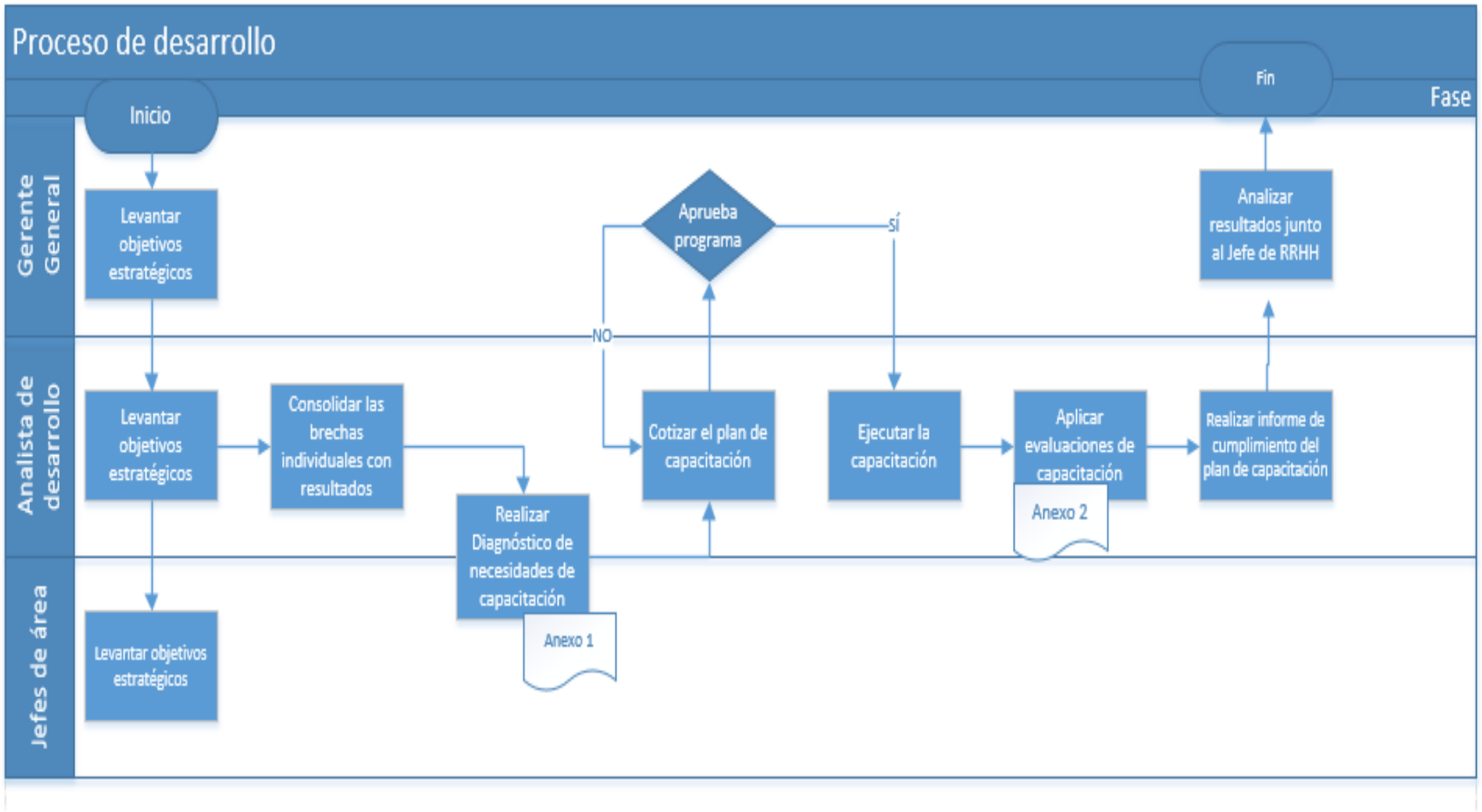
Figura 8 Flujograma del proceso de Evaluación del desempeño



Responsable	Actividad	Descripción
Jefe de RRHH	Elaborar el plan de evaluación de desempeño anual	El jefe de RRHH deberá preparar el plan de evaluación, definiendo los objetivos para la organización, para cada área, e individuales, los criterios de evaluación, el tipo de evaluación, la metodología y el cronograma de ejecución para la aprobación del gerente.
Gerente General	Analizar el plan de evaluación	El gerente aprueba o no el plan de evaluación.
Jefe de RRHH	Preparar la campaña de socialización del proceso de evaluación	El jefe de RRHH enviará una comunicación por medio de la página web, en donde se agende un día para socializar el proceso de evaluación con todos los participantes.
Gerente general y Analista de evaluación	Realizar la socialización del proceso de evaluación	Comunicar los objetivos que persigue esta evaluación, los criterios y la metodología que se utilizará.
Analista de evaluación	Ejecutar la evaluación	Antes de realizar la evaluación, el analista de evaluación capacitará al evaluador (sea este jefe de área) para una comunicación efectiva, objetiva y metodológica, acerca de cómo evaluar, y como retroalimentar a su compañero El evaluador llenará el formato de evaluación del participante.
Jefe del área	Aplicar el formato de evaluación	El jefe de área realizará el seguimiento a la ejecución de la evaluación, realizando llamadas a los evaluadores que aún no lo han realizado.
Jefe del área	Realizar feed back al participante	El jefe del área entregará a cada evaluado el resultado de la evaluación destacando las oportunidades de mejora, en base a las cuales se establecerán los compromisos acordados.
Gerente de RRHH Jefe de RRHH	Analizar la evaluación	El gerente junto al Jefe de RRHH analizarán las evaluaciones, a fin de identificar brechas y establecer planes de acción y desarrollo respecto al personal.

4.2.3 Proceso de desarrollo organizacional

Figura 9 Flujograma del proceso de Desarrollo



Responsable	Actividad	Descripción
Gerente General Jefe de RRHH/ y analista de desarrollo Jefes de área	Levantar objetivos estratégicos de la organización	Es necesario realizar el levantamiento de objetivos estratégicos, a fin de alinear las capacitaciones a las metas, para colocar indicadores y medir avances.
Analista de desarrollo	Consolidar las brechas individuales en áreas de conocimientos	Del proceso de evaluación de desempeño, se debe consolidar los resultados en cuanto a las brechas individuales, por áreas de conocimiento.
Analista de desarrollo Jefes de área	Realizar la detección de necesidades de capacitación (DNC)	Con cada jefe de área, el analista de desarrollo identificará los objetivos estratégicos, así como las capacitaciones a realizar para su cumplimiento
Analista de desarrollo	Consolidar las necesidades de capacitación por área de conocimiento	El analista al realizar el diseño y planificación de la capacitación, coloca los aspectos relevantes que la capacitación debe priorizar a la hora de impartir el curso
Analista de Desarrollo	Cotizar el plan de capacitación	El analista de desarrollo será el encargado de elaborar el cronograma de capacitación, y presupuestar el mismo, con el fin de agendar e invitar al personal que deba participar en la misma,
Gerente General	Aprobar el programa de capacitación	El gerente revisará el cronograma de capacitación para saber si el presupuesto y el tiempo son viables
Analista de desarrollo	Ejecutar la capacitación	El analista de desarrollo, invita al personal a participar de la capacitación, según sean los objetivos que persiguen
Participantes de la capacitación	Aplicar evaluaciones de capacitación	Los participantes evaluarán a la empresa Capacitadora sobre el tema ejecutado. Evaluación de reacción, evaluación de aprendizaje, evaluación de modificación de indicadores(ROI)
Analista de Desarrollo	Realizar el informe de cumplimiento del plan de capacitación	El analista entregará informe de la capacitación al jefe de RRHH, con el objetivo de verificar si se cumplió con la planificación propuesta
Gerente General Jefe de RRHH	Analizar los resultados del informe	En base a la información levantada, el jefe de RRHH y el gerente verificarán si existe un retorno de la inversión sobre la capacitación efectuada, y evaluarán a la empresa Capacitadora

4.3 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

A fin de generar una cultura de gestión de talento humano por competencias, se sugiere la implementación de los siguientes indicadores que permitan realizar un seguimiento adecuado a la gestión en sí, en cada uno de los subsistemas y garantizar de esta manera la sostenibilidad de la propuesta.

- **Indicadores de cada proceso**

Figura 10 Indicadores de gestión de los subsistemas de RRHH

Proceso: Planificación y Selección		
Políticas de Recursos Humanos	Levantamiento de perfiles	Requerimiento del personal
Indicador	Indicador	Indicador
Porcentaje de políticas implementadas pertenecientes al área de RRHH	Número de perfiles institucionales levantados.	Número de requerimiento del personal por año.
Fórmula: Número de políticas implementadas/número de políticas propuestas.	Fórmula: Número de perfiles levantados/Número de cargos	Fórmula: Número de requerimientos atendidos/Número de requerimientos solicitados.
Meta	Meta	Meta
Actual: 33% Meta: 75%	Actual: 0 Meta: 10	Actual: Solo si se va una persona. Meta: Abrir vacante en caso de existir (reclutamiento interno-externo)
Beneficio	Beneficio	Beneficio
Al implementar políticas de Recursos Humanos, se cuenta con personal alineado a los objetivos organizacionales.	Al tener conocimiento del tipo de perfil que requiere la empresa, servirá para posibles promociones, o relevos en caso de necesitar personal emergente.	El contar con requerimientos de personal se evitará re-procesos, se optimiza el tiempo en toma de decisiones estratégicas.

P**roceso: Evaluación de desempeño**		
Seguimiento del desempeño	Comunicación de objetivos	Feed – back
Indicador	Indicador	Indicador
Porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados (luego del tiempo estimado para la incorporación del trabajador).	Número de objetivos trazados, individual, grupal, estratégicos	Número de reuniones del empleador, o del jefe inmediato con la persona evaluada.
Fórmula: Porcentaje de trabajadores que superan el 75%/total de trabajadores.	Fórmula: Porcentaje de objetivos cumplidos/Porcentaje de objetivos planteados.	Fórmula: Número de acuerdos entre jefe-empleado/Número de reuniones realizadas.
Meta	Meta	Meta
Actual: 10% Meta: 50%	Actual: 1 a nivel organizacional. Meta: 2 objetivos por cada nivel (semestral)	Actual: Cero. (El feedback es informal y no metódico) Meta: 1
Beneficio	Beneficio	Beneficio
Los evaluadores deberán ser capacitados, definiendo con la gerencia, los criterios de evaluación, para que de esta manera se cumplan los objetivos planteados, y se llegue a un acuerdo.	Definir los objetivos con el jefe de cada área, para cada nivel. (individual-departamental-organizacional). Se puede gestionar de mejor manera el desempeño de la organización y el individual.	Establecer una comunicación abierta en la reunión, con observación en los hechos. El beneficio para La Unión es que al realizar el feedback, se espera un mejor desempeño del individuo, conociendo y alineando las expectativas tanto del empleador versus las del colaborador.

Proceso: Capacitación		
Planes de desarrollo o formación en la organización	Cultura de conocimiento	Diagnóstico de necesidades de capacitación
Indicador	Indicador	Indicador
Número de planes	Número de reuniones	Eficiencia del diagnóstico
Fórmula: Número de planes ejecutados/número de planes propuestos.	Fórmula: Número reuniones/ número de herramientas utilizadas.	Fórmula: Porcentaje de necesidades cubiertas/porcentaje de necesidades detectadas.
Meta	Meta	Meta
Actual: 0 Meta: 2	Actual: Cero. Sin método-informal) Meta: 3	Actual: 33% Meta: 75%
Beneficio	Beneficio	Beneficio
Evaluar los planes de formación en base a las necesidades del trabajador y de la empresa ayuda a que la calidad del producto y servicio se optimice.	Realizar reuniones cada semestre, para compartir conocimientos entre trabajadores, utilizando herramientas aplicables a la realidad de la empresa fomenta la participación y compromiso de los trabajadores.	Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, para determinar proveedores, que aporten en beneficio de la empresa, brinda ventajas competitivas, pues las capacitaciones están ligadas a estas necesidades.

5. MARCO LÓGICO

En el caso de que La Unión decida implementar el departamento de Recursos Humanos, se presenta el siguiente marco lógico que proporciona la asignación de recursos y el mapa acerca de cómo se deberá efectuar la propuesta presentada.

	Descripcón	Actividades	Insumos	Metodología	Indicador	Medios de Verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
Obj.General	Elaborar la estructura orgánica y funcional del deaprtamento de RRHH para la empresa La Unión	-Definición de la estructura orgánica funcional -Definición del modelo de gestión de Talento Humano	Bibliográfia Entrevistas	Reuniones con gerentes y/o jefes de talento humano de otras empresas. Revisión bibliográfica	Número de reuniones	Fichas de entrevistas Marco Teórico	Estructura orgánica funcional de RRHH	Aprobación del gerente	$20
Obj. Especìficos	Diagnosticar la situación actual, acerca de cómo se maneja al Recurso Humano	- Recopilar información acerca de los procesos llevados a cabo referente al recurso humano en la empresa La Unión	Computadora Esfero Hojas	Reunión con el gerente Entrevista con el jefe de cada área Encuesta al personal antiguo	Número de reuniones Número encuestas contestadas	Fichas de entrevistas Encuesta	Diagnóstico situacional de la empresa La Unión	Disponibilidad del gerente Disponibilidad del tiempo del personal	$30
Obj. Especìficos	Identificar el marco teórico, para determinar las unidades del Departamento de RRHH.	-Levantar información acerca de estructuras organizacionales, así como de la gestion de talento humano y los subsistemas que comprende éste	Computadora, hojas, esfero	Revisión bibliográfica	Número de medios utilizados	Bibliografía	Marco Teórico Unidades de Talento Humano	Confiabilidad de la información	$25
Obj. Especìficos	Proponer la estructura orgánica funcional para el departamento de Recursos Humanos	Diseñar proceso de planificacion y selección - Diseñar proceso de evaluacion del desempeño -Diseñar proceso de capacitación -Definir presupuesto de masa salarial	Hojas esferos computadora	Búsqueda de biliografía	Número de procesos propuestos	Bibgrafía	Procesos/ Flujograma/Indicadores de gestión Estructura orgánica funcional Propuesta costos masa salarial	Disponibilidad de tiempo	$20+ 43020,06

5.1 Costos

Este cuadro presenta los costos que se generarían en caso de contratar al personal que se necesita para el área de RRHH:

		INGRESOS			EGRESOS		TOTAL A RECIBIR	PROVISIONES		COSTO MASA SALARIAL MENSUAL	COSTO MASA SALARIAL ANUAL
CÓDIGO	**LISTADO CARGOS**	**SUELDO BÁSICO**	**13° SUELDO**	**14° SUELDO**	**APORTE PERSONAL IESS**	**APORTE PATRONAL**		**VACACIONES**	**DESAHUCIO**		
17000000 01	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	900	75	32,17	95,18	112,30	911,99	41,97	20,98	1182,41	14188,96
17000000 01	ANALISTA DE SELECCIÓN	600	50	32,17	64,46	76,06	617,70	28,42	14,21	800,86	9610,36
17000000 01	ANALISTA DE EVALUACIÓN	600	50	32,17	64,46	76,06	617,70	28,42	14,21	800,86	9610,36
17000000 01	ANALISTA DE DESARROLLO	600	50	32,17	64,46	76,06	617,70	28,42	14,21	800,86	9610,36
									TOTAL	3585,00	43020,05 6

5 CONCLUSIONES

Los procesos que se manejan respecto al personal de La Unión se encuentra en manos del Gerente General como persona decisoria, y el Área de Contabilidad como personal de apoyo, lo que ha provocado retraso y re-procesos en el flujo del trabajo por la falta de conocimientos técnicos.

A través de la información levantada en el marco teórico, se logró identificar el modelo de gestión de Recursos Humanos que debería arrancar la Unión, al momento de implementar el Área de Recursos Humanos, al igual que los procesos más relevantes que beneficiarán a la empresa, y el modelo estructural óptimo según las necesidades de la misma.

Se realizó un diagnóstico acerca del manejo del personal, donde se encontró que la mayor parte de los trabajadores tienen una cultura corporativa fuerte, sin embargo la toma de decisiones en la administración del personal es un proceso lentificado.

Se propuso una estructura orgánica funcional del departamento de RRHH, en base a los pasos anteriores, y el diagnóstico realizado, con el fin de que el área de RRHH, pueda cumplir un rol estratégico, logrando cambios positivos en la organización.

Se realizó un diseño de procesos para cada subsistema (selección, evaluación del desempeño, y desarrollo organizacional) con el objetivo de entregar herramientas que sirvan de apoyo al momento de implementar cada proceso, proponiendo a su vez indicadores de gestión de talento humano, con el fin de monitorear los procesos a implementar, y generar mayor productividad del área.

7 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el departamento de Recursos Humanos con el modelo propuesto de Martha Alles, pues abarca los procesos que se deben priorizar según la información recolectada. En caso de no encontrar a las personas idóneas para el puesto, se puede arrancar dicha estructura mediante consultorías.

- Las funciones de cada cargo en el departamento de RRHH, deben direccionarse a los objetivos organizacionales, para el crecimiento y la expansión de la misma.

- Se recomienda realizar una actualización de datos en base a los perfiles que necesita la organización versus la que cuenta actualmente, con el objetivo de contar con información actualizada, con el fin de evaluar brechas del personal, desarrollo del mismo, o generar algún cambio.
- Se recomienda el uso de indicadores al implementar el departamento de recursos humanos, de tal manera que se pueda cuantificar las necesidades de la empresa versus el rendimiento y satisfacción de sus colaboradores, revisando en forma periódica los indicadores propuestos por el área, para que sean actualizados a la par del crecimiento organizacional.

8 Bibliografía

ALEGSA. (1998-2018). Recuperado el Marzo de 2018, de ALEGSA.com.ar.

Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento HUmano basado en competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2007). *Gestión por competencias:el diccionario.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2008). Direccion estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: GRANICA.

Alvarez, M. (2006). *Manual de planificación estratégica.* México D.F.: Panorama Editorial.

Blog de Eriick Hernandez. (Enero de 2013). Recuperado el Mayo de 2018, de http://untranseunte7.blogspot.com/

Chacha, G., & Chacha, A. (2015). *Universidad Politécnica Salesiana.* Recuperado el Marzo de 2018, de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf

Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Repositorio Universidad de Cuenca.*

Cobo, J. (Marzo de 2018). Historia de la Panadería y Pastelería Unión. (C. Sánchez, Entrevistador)

Cobo, J. (2018). Subsistemas de Talento Humano. (C. Sánchez, Entrevistador)

Editorial Vértice. (2007). Estructuras Organizativas. Málaga: Publicaciones Vértice.

Equipo Vértice. (2007). *Google libros.* Recuperado el Marzo de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=OoIlgbsxUs4C&printsec=frontcover&dq=concepto+de+selecci%C3%B3n+del+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiTyfjWmZDaAhWNv1MKHc_9DBoQ6AEILTAB#v=onepage&q=concepto%20de%20selecci%C3%B3n%20del%20personal&f=false

Fernández, Á. (2004). *Gestión de los Recursos Humanos.* Recuperado el Diciembre de 2017, de GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gonzales, F. (Enero de 2013). *La planeación estratégica de Recursos Humanos.* Recuperado el Mayo de 2018, de http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan032320.pdf

González Sánchez, K. (28 de Abril de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el Noviembre de 2017, de https://www.gestiopolis.com/componentes-que-integran-la-estructura-organizacional/

Grupo ACMS Consultores. (s.f). *Normas ISO para la Gestión de Recursos Humanos.* Recuperado el Marzo de 2018, de https://www.grupoacms.com/noticias/normas-iso-para-la-gestion-de-recursos-humanos-

Grupo El Comercio. (2013). La fórmula: 90 000 panes cada día. *Revista Líderes*.

Grupo Planeta (GBS). (2007). Gestión del desempeño: evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores. DEUSTO.

Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional.Principios y aplicaciones.* Mc Graw Hill.

Ilabaca, F. (Agosto de 2011). *Repositorio Universidad Alberto Hurtado.* Recuperado el Marzo de 2018, de http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5397/MGPOIlabaca.pdf

Jimenez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* ESIC Editorial. Obtenido de Manual de Recursos Humanos.

José Othón Juárez Hernández, E. C. (2014). Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones. Grupo Editorial Patria.

MINISTERIO DEL TRABAJO. (6 de Mayo de 2015). *norma tecnica subsistema planificacion de talento humano min trabajo.* Recuperado el Diciembre de 2017, de http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-Suplemento-494-Acuerdo-Ministerial-86.pdf

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones.* (D. Bonner, & J. Nieto, Trads.) Grupo Planeta.

Mintzberg, H. (2003). *Gestiopolis.* Recuperado el Junio de 2017, de https://www.gestiopolis.com/diseno-organizacional-de-henry-mintzberg/

Mintzberg, H. (2012). La estructuración de las organizaciones. Grupo Planeta.

Noe, R., & Rayne, M. (2005). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.

Panadería y Pastelería La Unión. (Febrero de 2018). Distribución de trabajadores. Quito.

PublimediosEcuador. (2015). Recuperado el 18 de Abril de 2017, de http://www.panaderiaypastelerialaunion.com/index.php/quienes-somos

Ramírez, L. M. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. En J. C. Coll (Ed.).

Rio, D. d. (23 de Febrero de 2015). *HRider*. Recuperado el 18 de Junio de 2018, de https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html

Robbins, S. (2005). Administración. Pearson Educación.

Rodríguez, J. C. (2011). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.

SBQ Consultores. (s.f). *Consultora de Sistemas de Gestión y Normas ISO.* Recuperado el Marzo de 2018, de https://www.sbqconsultores.es/nuevas-normas-la-gestion-los-recursos-humanos/

Ulrich, D. (1998). *Harvard Business Review.* Recuperado el 1 de Diciembre de 2017, de https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources

UTI. El Departamento de Recursos Humanos. (22 de Noviembre de 2011). *Gestión Integral de Recursos Humanos.* Recuperado el 2017 de Noviembre de 21, de https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029_la_oarh_cast.pdf

9. ANEXOS

Anexo 1 SELECCIÓN Formulario de Requerimiento del personal

<table>
<tr><td rowspan="2">
</td><td rowspan="2">FORMATO</td><td>Fecha: 2018-07-30

Revisión: 01

Página: 72 de 1</td></tr>
<tr><td>Código: 001RP</td></tr>
<tr><td colspan="3">Área:

Cargo requerido:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Justificación:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Funciones a realizar:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Tipo de contrato:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Aprobado: Denegado:</td></tr>
</table>

Anexo 2 SELECCIÓN Formato del perfil de cargo

	FORMATO DE PERFIL DE CARGO		
FECHA:		SEDE:	QUITO VILLAFLORA
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:		CÓDIGO:	N/A
NIVEL: N/A		ASIGNACIÓN SALARIAL	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA			
Instrucción formal			
Conocimientos			
3.2 EXPERIENCIA LABORAL			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
Funciones esenciales			
Funciones secundarias			
5. RESPONSABILIDADES			
6. COMPETENCIAS			
7. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			

Anexo 3SELECCIÓN Matriz de resultados del proceso de selección



FORMATO DELPROCESO DE SELECCIÓN
CARGO VACANTE

FECHA		JEFE QUE EVALÚA:		RESPONSABLE DEL PROCESO	

INFORMACIÓN DEL POSTULANTE			PERFIL DURO (30%)				PRUEBAS PSICOTÉCNICAS (15%)		PERFIL BLANDO (20%)					EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (35%)	RESULTADO FINAL (100 %)	
No.	NOMBRES	APELLIDOS	TITULO (20 %)	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (30 %)	AÑOS DE EXPERIENCIA (50 %)	% OBTENIDO EN PERFIL DURO	RESULTADO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS 15%	OBSERVACIÓN CUMPLIMIENTO	COMPETENCIAS CONDUCTUALES (20 %)	COMPETENCIAS LABORALES (20 %)	EXPERIENCIA EN POSICIONES SIMILARES	MOTIVACIÓN PARA EL CARGO (20 %)	RESULTADO ENTREVISTA RRHH	PRUEBAS TÉCNICAS Y ENTREVISTA CON EL JEFE	TOTAL	CONFORMA LA TERNA FINALISTA
1								Avanza a la siguiente etapa							0,00%	
2								Avanza a la siguiente etapa							0,00%	
3								Avanza a la siguiente etapa							0,00%	

Anexo 4 EVALUACIÓN Formato de evaluación desempeño

	FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA USO DEL JEFE INMEDIATO				
FECHA:			SEDE:	QUITO VILLAFLORA	
Período: Ejemplo(1 de septiembre al 1 de Diciembre)					
ÁREA		EVALUADO	NOMBRE Y APELLIDO		
CARGO		JEFE INMEDIAT	NOMBRE Y APELLIDO		
INSTRUCCIONES					
Analice el nivel de aporte del colaborador en el cumplimiento de las responsabilidades y atribuciones a él asignadas, y coloque una x en el criterio de calificación que usted considere pertinente.					
EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES					
Responsabilidades	**Supera las expectativas**	**A veces supera la meta**	**Cumple con la meta**	**A veces cumple con la meta**	**No cumple**
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS					
	Grado 1	**Grado 2**	**Grado 3**	**Grado 4**	**Grado 5**
Trabajo en equipo					
Compromiso					
Actitud de servicio					
* Los grados de cada competencia se encuentran definidas en el diccionario de competencias					
*Las competencias evaluadas son referentes al cargo a evaluar					

Anexo 5DESARROLLO Formato de Evaluación de la capacitación

	Formato de Evaluación de la Capacitación				
FECHA:			SEDE:	QUITO VILLAFLORA	
Taller:					
Institución:					
Por favor colocar una X en el número que corresponda, considerando 1 el menor cumplimiento o desempeño y 5 el mayor cumplimiento o desempeño, de acuerdo con su evaluación:					
Nombre del facilitador:					
Sobre la persona	1	2	3	4	5
Conocimiento del tema					
Respuestas a inquietudes					
Cumplimiento del programa					
Manejo del grupo					
Organizador del evento					
Información previa del evento					
Programa de acuerdo a las expectativas del grupo					
Logística general de la organización					
Material de apoyo de evento					
Sobre el programa					
Contenido comprensible					
Es aplicable a sus funciones					
Sugerencia					