



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE

TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA P MEC S.A., PARA UNA

PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO

HUMANO EN LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

AUTOR: MARÍA GABRIELA ZURITA ZALDUMBIDE

DIRECTOR: MSC. SANTIAGO JÁCOME

2022

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, María Gabriela Zurita Zaldumbide, declaro que soy el autor exclusivo de la presente información y que esta es original, autentica y personal mío. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



María Gabriela Zurita Zaldumbide

Yo Santiago Jácome declaro que, personalmente conozco a la señora María Gabriela Zurita Zaldumbide, quien es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suyo.

Msc. Santiago Jácome

Quito, 22 de Septiembre del 2022

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, quien me ha dado la salud y vida para subirme a esta gran aventura que fue realizar la maestría, en medio de la pandemia del COVID-19 y en medio de un embarazo de alto riesgo.

A mi familia quien fue mi soporte, y a quien también tuve que sacrificar el tiempo juntos mientras duro la maestría.

A mis compañeros y maestros quienes con sus enseñanzas y el convivir presencial y virtual me enseñaron que no existe límite para aprender cuando se tiene las ganas para superarse y la dedicación para luchar cuando se pierde las fuerzas.

A P MEC S.A., por toda la ayuda brindada en la realización de este trabajo, esperando que de alguna manera pueda retribuir con mi propuesta, toda la información que me ha facilitado.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo quiero dedicar a mis hijos Juan Martín y María Victoria, quisiera transmitirles el deseo de una capacitación continúa, que con una familia y un trabajo es más difícil por las obligaciones que uno tiene, pero si se puede. Espero verlos así algún día a ellos también cumpliendo todos sus sueños.

A mi esposo Juan Carlos Grijalva, quien ha sido mi piedra angular para alcanzar esta nueva meta, el éxito es de los dos.

A mi madre, sin ella yo no estaría aquí, siempre ha sido mi inspiración para alcanzar mis objetivos, me ha enseñado que una mujer puede hacer todo lo que quiera, eso y mucho más.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	I
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
INDICE DE TABLAS.....	VI
INDICE DE FIGURAS.....	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
Capítulo I.....	1
1.1. Problema para investigar	1
1.2. Tema del trabajo de investigación	2
1.3. Objetivos de la investigación	2
1.4. Justificación práctica y delimitación	2
1.5. Tipo de investigación	3
1.6. Población y muestra.....	3
1.7. Fuentes de recolección de información.....	3
1.8. Técnica de recolección de información	4
Capítulo II: Fundamentos Conceptuales	5
2.1. Talento Humano.....	5
2.2. Administración del Talento Humano	5
2.3. Importancia del departamento de talento humano.....	7
2.3.1 Funciones y Estructura del departamento talento humano.....	8
2.3.2 Nueva Tecnología y el talento humano	14
2.4. Subsistemas de talento humano.....	14
2.4.1. Subsistema de Integración.....	16
2.4.1.1 Reclutamiento de Personal	17
2.4.1.2 Selección de Personal.....	20
2.4.2. Subsistema de Organización	21
2.4.2.1 Descripción y análisis del puesto	22
2.4.2.2 Evaluación del desempeño	23
2.4.3. Subsistema de Retención	23
2.4.3.1 Remuneración	24
2.4.3.2 Calidad de vida en el trabajo.....	25
2.4.3.3 Clima Laboral.....	26
2.4.4. Subsistema de Desarrollo.....	26
2.4.4.1 Capacitación del Personal	27
2.4.4.2 Desarrollo Organizacional	29

2.4.4.3	Desarrollo del Talento Humano basado en las competencias.....	29
2.4.5.	Subsistema de Desvinculación	31
2.4.5.1	Nómina.....	32
2.5.	Los desafíos del Talento Humano en la actualidad.....	32
2.6.	El teletrabajo	33
2.7.	El desarrollo del talento humano en tiempos del COVID-19	34
Capítulo III: Análisis de las actividades para el proceso inicial.....		35
3.1.	La empresa P MEC S.A.....	35
3.1.1	Su Origen	35
3.1.2	El Talento Humano dentro de la Administración de P MEC S.A.	36
3.2.	Metodología y la fuente para el levantamiento de información.....	38
3.3.	Características evaluadas para la definición de los procesos de Talento Humano.....	39
3.4.	Los procesos actuales del Talento Humano en P MEC S.A.	39
3.4.1	Procesos existentes.....	40
Capítulo IV: Estandarización de los procesos del área de Talento Humano de la empresa P MEC S.A. desde el punto de vista de la innovación empresarial.		43
4.1	P MEC S.A	43
4.2	Justificación de la propuesta.....	43
4.3	Objetivos de la propuesta	43
4.4	Factibilidad de implementación de la propuesta.....	44
4.5	Metodología para el desarrollo de los procesos.....	44
4.6	Procesos por mejorar y por desarrollar	44
4.6.1	Proceso de Integración.....	45
4.6.2	Proceso de Permanencia.....	46
4.6.3	Proceso de Retención.....	49
4.6.4	Proceso de Nómina	50
4.6.5	Proceso de Desvinculación.....	50
4.7	Evaluación de impactos de la propuesta	51
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		52
Anexo A: Lecciones Aprendidas		55
Anexo B: Caracterización de los Procesos de Talento Humano.....		61
BIBLIOGRAFÍA.....		65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistemas organizacionales según Likert (Chiavenato, 2017)	9
Tabla 2. Funciones de Talento Humano en los ambientes interno y externo (Chiavenato, 2017).....	10
Tabla 3. Los cuatro subsistemas básicos en la administración de talento humano	15
Tabla 4. Resumen de los procesos con los que actualmente cuenta y no cuenta PMEC S.A.....	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funciones del departamento enfocadas de forma directa e indirecta (Chiavenato, 2017).....	10
Figura 2. Estructura organizacional en la que la estructura de talento humano se encuentra centralizada (Chiavenato, 2017)	11
Figura 3. Estructura organizacional en la que la estructura de talento humano se encuentra descentralizada (Chiavenato, 2017).....	11
Figura 4. Estructura organizacional sencilla donde talento humano se encuentra a nivel institucional (Chiavenato, 2017)	12
Figura 5. Estructura organizacional sencilla donde talento humano se encuentra a nivel intermedio (Chiavenato, 2017)	12
Figura 6. Estructura organizacional sencilla donde talento humano se encuentra en la posición de Staff (Chiavenato, 2017)	13
Figura 7. Cambio gradual en los subsistemas de Recursos Humanos (Chiavenato, 2017)	16
Figura 8. Diagrama de Flujo de una requisición de personal (Chiavenato, 2017) .	19
Figura 9. Diagrama de flujo de un sistema de reclutamiento y selección de talento humano (Chiavenato, 2017).....	21
Figura 10. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación (Chiavenato, 2017).....	27
Figura 11. Proceso de capacitación (Chiavenato, 2017).....	28
Figura 12. Proceso de desarrollo de competencias.....	30
Figura 13. Organigrama de P MEC S.A.....	37

RESUMEN

PMEC S.A, es una empresa dedica a poner en marcha proyectos de ingeniería y construcción en el área industrial desde el año 2011, durante estos años ha venido evolucionando en la todas sus áreas buscando siempre soluciones innovadoras que permitan satisfacer al cliente, pero en el área de Talento Humano no ha tenido el mismo impulso.

Hoy por hoy la estrategia del Talento Humano en la industria es un factor esencial que afecta transversalmente a todos los procesos misionales de cada compañía, es fundamental que cada organización tenga un mecanismo que permita ir evolucionando en esta área a medida que las condiciones cambiantes de nuestro tiempo lo ameritan, de forma ágil y con buenos resultados.

El presente trabajo pretende brindar a PMECC S.A, una propuesta moderna sobre los procesos en el área de Talento Humano que todavía no se han desarrollado, de manera que sean una herramienta que le permita competir en mejores condiciones en la industria y darle ese impulso tan buscado.

Palabras clave: Proceso de Talento Humano, Integración, Permanencia, Retención, Nómina, Desvinculación.

ABSTRACT

PMEC S.A, is a company dedicated to starting engineering and construction projects in the industrial area since 2011, in these years it has been evolving in all its areas, always looking for innovative solutions that ~~can~~ satisfy its client, but in the Human Resources Department has not had the same impact.

Today in the industry the Human Resources strategies is an essential factor that transversally affects all the mission processes of each company, it is essential for each organization has a mechanism that allows it to evolve in this area, in a quick way and with results.

This work intends to provide PMECS.A, a modern proposal on the processes in the Human Resources that have not yet been developed, so that they are a tool that allows it to compete in better conditions in the industry and give it that much-sought boost.

Keywords: Human Resource Process, Integration, Permanence, Retention, Payroll, Termination.

Capítulo I

1.1. Problema para investigar

La compañía P MEC S.A., abrió sus puertas en el año 2011, conformada en su totalidad por un grupo de ingenieros mecánicos y eléctricos. Quienes vieron la oportunidad de desarrollar proyectos mecánicos a medida, para el área de facilidades del sector petrolero, tales como: paquetizados de aire comprimido, de químicos, manifolds, tanques, estructuras metálicas con todas las características únicas solicitadas por el cliente.

Durante el periodo 2011 - 2014 mantiene un crecimiento muy favorable en ventas, pero a un costo muy elevado en sus préstamos.

Para finales del año 2015 frente a la crisis petrolera, P MEC S.A, debe tomar la decisión de cambiar la Gerencia General, como medida de reacción para sobrellevar el sobreendeudamiento a causa de la falta de pago de los clientes públicos. La nueva Gerencia modifica la estructura y abre dos áreas definidas adicionales a la Gerencia General, la Administrativa y la Operativa. Las personas encargadas de estas áreas tienen un perfil técnico debido a su formación profesional en el área mecánica.

El área Administrativa será soporte total del área Operativa, por lo que tendrá a su cargo los departamentos de: Talento Humano, Compras y Logística, Contabilidad, Bodega, Seguridad y Salud Ocupacional, Sistemas y Mantenimiento.

A partir del 2016, la Gerencia General conjuntamente con el área Administrativa enfocan sus esfuerzos por generar una estructura financiera que les permita mantenerse en el mercado, y girar a nuevos mercados con mejores condiciones de pago.

Actualmente, la empresa está en proceso de crecimiento, debido a la apertura de nuevos servicios en otros mercados. Lo que ha provocado un incremento de operaciones y por lo tanto un incremento de personal; con características técnicas cada vez más complejas para cubrir los puestos de trabajo. Pero al mismo tiempo un sin número de retrasos, reprocesos y conflictos internos con las demás áreas. Por lo que cada vez se hace más necesario que existan procesos definidos que permitan entregar un producto valioso como es un personal productivo, capacitado, motivado y ético en el menor tiempo posible.

1.2. Tema del trabajo de investigación

Levantamiento de los procesos del Departamento de Talento Humano de la compañía P MEC S.A., para una propuesta de estandarización de gestión del Talento Humano en la innovación empresarial.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General: Establecer los procesos necesarios del Departamento de Talento Humano de P MEC S.A, que permitan el crecimiento ordenado de la empresa, y enfocado a los nuevos mercados.

Objetivos Específicos:

- Definir la metodología que permita el desarrollo de titulación.
- Recopilar todos los recursos bibliográficos que serán utilizados como base para la investigación.
- Levantar la información necesaria para poder establecer la condición actual del área de Talento Humano en la empresa.
- Plantear los procesos para consolidar el área de Talento Humano, con un enfoque innovador, que se ajusten al giro del negocio y que permita ir adaptándose con los cambios del mercado.

1.4. Justificación práctica y delimitación

Al levantar los procesos del departamento de Talento Humano de la compañía P MEC S.A, se podrá ir de la mano con el crecimiento operativo y colocar el personal adecuado en los diferentes puestos de trabajo. Disminuyendo de manera significativa todos los problemas actuales que causan malestar dentro y fuera de la compañía.

Por el giro de negocio de P MEC S.A, el personal es uno de los principales recursos que crean una diferenciación en el servicio de la compañía. La interrelación con el cliente interno y externo en los todos los procesos se ve afectado por la falta de políticas y procesos que le permitan al personal saber desenvolverse y empoderarse del cargo y sus funciones.

Los procesos deben caracterizarse por estar estructurados de acuerdo al enfoque de la empresa, delimitados para crear responsabilidades a todo el personal y generarse de manera participativa para mantener la esencia de quienes conforman P MEC S.A.

1.5. Tipo de investigación

En el presente proyecto se utilizará la investigación descriptiva debido a que el problema ya es conocido y la investigación será seccional ya que se utilizará una única muestra durante el levantamiento de información.

1.6. Población y muestra

La población corresponde a todo el personal de la compañía P MEC S.A., los que se encuentran en las oficinas de Amaguaña, conformados por personal operativo y administrativo y todo el personal técnico que se encuentra en las diferentes locaciones de los clientes, con cargos administrativos como asistentes, analistas, auxiliares, y operativos como supervisores, técnicos, operarios.

En el presente trabajo solo se trabajará con la población.

1.7. Fuentes de recolección de información

Fuentes primarias: La fuente primaria para el proyecto será toda la información que puedan suministrar los trabajadores que se describieron en la muestra, y la persona que se encuentra responsable del área de talento humano.

Fuente secundarias: La fuente secundaria incluirá toda la documentación que se encuentre generada como propiedad del área de talento humano, pudiendo ser de tipo: electrónico, impreso, registros, propias de la empresa. Otra fuente será los documentos de clientes, instituciones gubernamentales que tengan relación.

1.8.Técnica de recolección de información

Las herramientas para la recolección de información podrán ser de tipo cuantitativo y cualitativo.

- Escala de actitudes a los trabajadores para medir el grado de satisfacción con los servicios de Talento Humano.
- Entrevistas a los diferentes actores para verificar como tienen concebidos los procesos.
- Análisis de la documentación actual que maneja el área para sus actividades.
- Observación sistemática de las personas en la ejecución de las diferentes actividades.

Capítulo II: Fundamentos Conceptuales

2.1. Talento Humano

El desarrollo del Talento Humano ha venido evolucionando desde el inicio de la relación empleado trabajador que se dio por primera vez en la Revolución Industrial (1760-1840) siendo, su principal objetivo brindar una *ventaja competitiva* en las organizaciones que buscan su permanencia en el mercado. (Chiavenato, 2017)

Actualmente el departamento de Talento Humano dentro de las organizaciones, constituye esa pieza clave en la dirección estratégica de cada organización, por lo que tener los procesos con un enfoque innovador se hace indispensable. (López Barra & Ruiz Otero, 2015)

2.2. Administración del Talento Humano

Hoy en día, las organizaciones colocan gran interés en las personas que colaboran con estas ya que, son las *responsables* del desarrollo de estas, aportando con su creatividad, su esfuerzo, dinamismo e innovación, logrando trabajar en una completa sinergia, para alcanzar objetivos, que de ser realizados de forma aislada nunca podrían completarse. (Sotomayor, 2016)

Las personas van más allá de ser simples recursos pasivos de las empresas, se convierten en socios que impulsan el desarrollo de las mismas. Pero al tratarse de individuos vivos y con cualidades y formas de pensar diferentes convierten a la relación personas-organización en algo cuya complejidad es una de sus principales características. (Chiavenato, 2017)

Las organizaciones al interactuar con las personas mediante las actividades que realizan se convierten en sistemas abiertos que se relacionan entre sí. Y es el departamento de talento humano el encargado de que estas relaciones sean las más óptimas para cumplir con los objetivos estratégicos, de manera productiva y eficiente. (Werther & Davis, 2014)

Las personas por su parte al ser dotados de habilidades y competencias de inteligencia y poder de decisión si bien ayudan a las organizaciones a su desarrollo también son agentes complejos, no hay uno igual a otro.

Adicional a este análisis, las personas se encuentran con factores internos y externos que las convierten en agentes únicos. Dentro de estos factores internos, uno que predomina el comportamiento de las personas es lo que se conoce como: **la motivación**. (Sotomayor, 2016)

Ahora bien, entender la motivación de las personas es algo muy importante para el departamento de Talento Humano, porque ayuda a saber que le incentiva a cada persona a trabajar, superarse y producir.

Las personas pueden tener una motivación para perseguir un objetivo que le ayude a satisfacer una necesidad.

La suma de las motivaciones personales en una organización da como resultado el Clima Organizacional y este se mantendrá alto siempre y cuando la motivación de las personas se encuentre alto, traducándose en interés, colaboración, satisfacción. Al contrario, si las personas tienen baja la motivación se encontrará con depresión, apatía, desinterés y más.

Otro concepto muy importante a tener presente durante este trabajo es la **comunicación**, que se caracteriza por ser real y muy necesaria en todas las organizaciones y que se fundamenta en el envío de información, recepción de información y retroalimentación.

La comunicación entre las personas responde a un flujo entre el emisor o fuente – transmisor – canal – receptor – destino, y durante todo este proceso existe la posibilidad de que exista algún ruido interno o a su vez alguna interferencia desde el ambiente externo.

Es importante recalcar que adicional a este ruido o interferencia se debe sumar la percepción de cada persona única y singular para recibir la información. Esta trabaja como un filtro que permite el paso solo de lo que el receptor acepta. Mutilando partes de la información y muchas veces estropeando el envío, recepción y retroalimentación de la comunicación.

La comunicación es sin duda uno de los pilares principales para las relaciones interpersonales en las organizaciones y por lo tanto marcará una pauta para poder generar mejores o peores relaciones dentro de estas.

2.3. Importancia del departamento de talento humano en las organizaciones

En la historia del ser humano, el análisis motivacional del hombre ha venido desde el homo económico, pasando por homo social y homo organizativo hasta llegar hoy en día al homo digital donde los términos de e-commerce, e-learning indican que el cambio tecnológico está marcando esta era. (Chiavenato, 2017)

Las personas han evolucionado en las organizaciones, desde considerarse un recurso más, hasta considerarse hoy en día un capital organizacional que ya no está para obedecer y callar, sino para desarrollar sus competencias y tomar decisiones.

El empleador ya no tiene que estar detrás de él, sino cada uno está enfocado en sus resultados, aplicando métodos creativos e innovadores que permitan lograr los objetivos trazados. Es en este nuevo escenario donde el departamento de Talento Humano dejó de ser un área de soporte para convertirse en un departamento estratégico.

Llegar a tener una excelente relación entre las organizaciones y los empleados no es una tarea fácil. Los objetivos que marcan el desarrollo de las organizaciones son unas y los objetivos de cada individuo son completamente diferentes. A su vez las organizaciones necesitan de las personas y las personas necesitan de las organizaciones.

Por lo que marcar las pautas de lo que las personas esperan de las organizaciones, así como los resultados que las organizaciones esperan de las personas es una forma de encaminar correctamente esta relación.

Las personas necesitan sentir que recibe mayores incentivos (sueldo, bonos, etc.) por lo que brinda a la organización y la organización necesita recibir compensaciones (esfuerzo, trabajo, dedicación, etc.) mayores de las personas para mantenerse en el tiempo.

Por lo que tarea nada fácil pero indispensable del departamento de talento humano es:

1. Buscar, atraer y encontrar al personal que puedan enlazar sus objetivos y necesidades

2. Engranar a las personas en las organizaciones para su correcto funcionamiento
3. Lograr un desarrollo recíproco entre ambas partes

En base a esto nace la cultura organizacional de las empresas, y en cada una es diferente sus creencias, ideas, métodos, como trabaja y funciona.

Desarrollar la cultura organizacional hace que surja el clima organizacional con la interrelación los miembros de una organización, y cómo la cultura influye en su conducta. Y esta se encuentra estrechamente ligada a la motivación en las organizaciones. Cuando las personas se encuentran motivadas se puede evidenciar en un buen ánimo, alto interés de colaboración. Pero cuando no existe una motivación en el ambiente se tiene apatía, desinterés, conductas agresivas.

Hoy en día las consideraciones que debe tener las organizaciones para el desarrollo de su clima organizacional vienen marcadas por conceptos que antes no eran considerados como estratégicos y entre los cuales se destacan, pero no se limitan a:

1. Flexibilidad en el horario de trabajo
2. El teletrabajo
3. El desarrollo de la tecnología
4. La constante innovación
5. La competitividad
6. La capacitación continua
7. La propuesta de valor real y actualizada

2.3.1 Funciones y Estructura del departamento talento humano

Dentro de todo este marco que se ha revisado, la cabeza de las organizaciones tiene la función principal de engranar todos los distintos actores que conviven en los ambientes abiertos de las organizaciones; de manera que llegue el personal idóneo, se logre comunicar de forma óptima y evolucione en función de los objetivos de cada individuo y de la organización de manera que esta se mantenga en el tiempo.

Las competencias esenciales de la organización, también conocidas como competencias organizacionales, son aquellas que van en función de los objetivos y de su plan estratégico. Estas marcarán la pauta para que se dé el éxito y continuidad de las organizaciones. Y serán sus líderes los encargados de visualizar que competencias deben tener sus futuros colaboradores, en cuales deben formarse para atender la siguiente generación.

Según Likert, existen los siguientes tipos de sistemas que pueden caracterizar a cada organización en función de cómo toman decisiones, se comunican, se relacionan e incentivan al personal. Esto nos da una pauta para entender en que condición inicial se puede encontrar una organización, y hacia donde sería interesante llegar. (Chiavenato, 2017)

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralizado en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones, sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicaciones	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes/descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y considerada perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Son toleradas con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa incentiva la organización informal. El trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipos. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones y cuando se presentan son decididas por los grupos.

Tabla 1. Sistemas organizacionales según Likert (Chiavenato, 2017)

Las funciones y estructura del departamento de talento humano van a estar totalmente ligada a que sistema caracteriza a cada organización, a su tecnología y las características del personal, teniendo en cuenta que cada persona es diferente y eso conlleva a que no existe fórmula que se pueda seguir.

Dentro de las funciones del departamento se encuentra tanto las funciones que van enfocadas a cada persona como de forma general (figura 1), y las funciones relacionadas con el ambiente externo e interno de la empresa (figura 2).

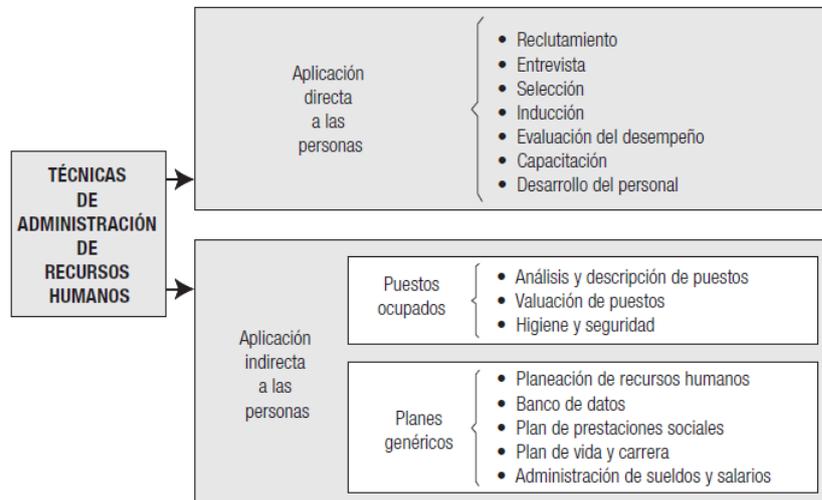


Figura 1. Funciones del departamento enfocadas de forma directa e indirecta (Chiavenato, 2017)

Ambiente Externo	Ambiente Interno
Estudio del mercado de trabajo	Análisis y descripción de puestos
Reclutamiento y selección	Valuación de puestos
Investigación de salarios y prestaciones	Capacitación
Relaciones con entidades de formación profesional	Evaluación del desempeño
Legislación Laboral	Plan de vida y carrera
Otras	Plan de prestaciones sociales
	Política salarial
	Higiene y seguridad

Tabla 2. Funciones de Talento Humano en los ambientes interno y externo (Chiavenato, 2017)

En las siguientes figuras se puede observar varias estructuras de la organización donde el departamento de talento humano se presenta centralizadas, descentralizada, y a diferentes niveles.

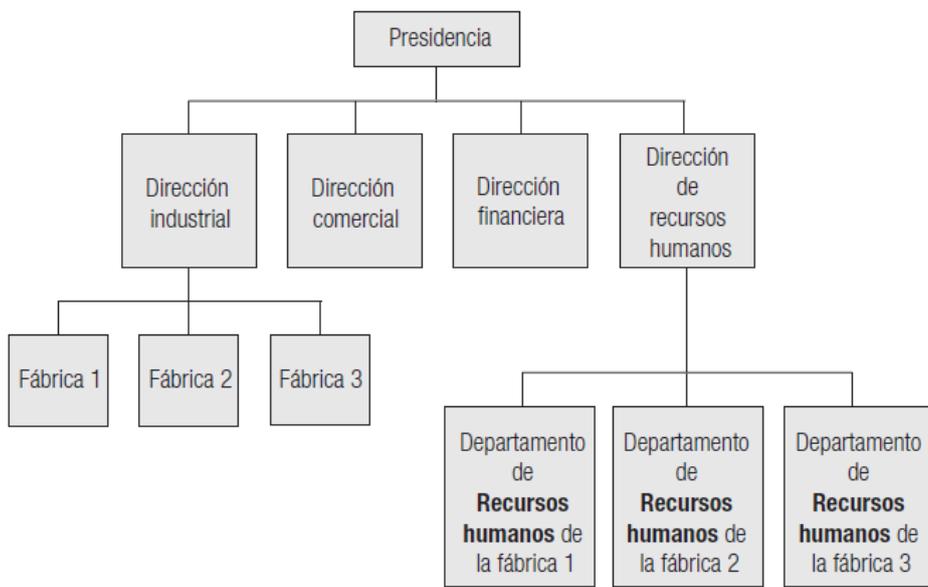


Figura 2. Estructura organizacional en la que la estructura de talento humano se encuentra centralizada (Chiavenato, 2017)

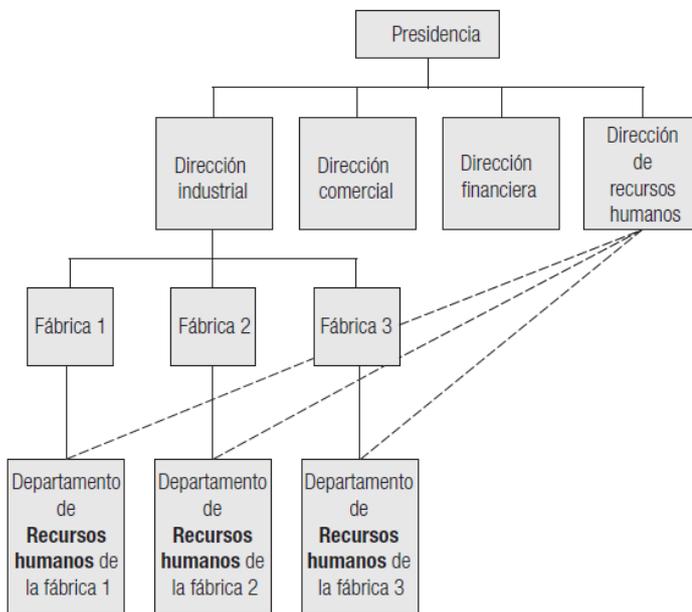


Figura 3. Estructura organizacional en la que la estructura de talento humano se encuentra descentralizada (Chiavenato, 2017)

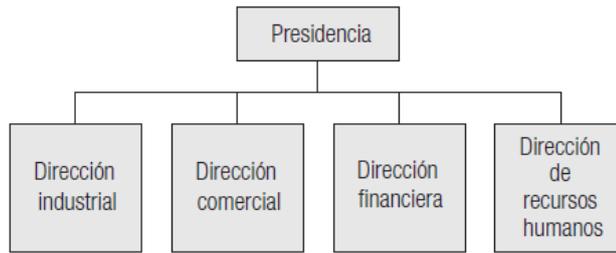


Figura 4. Estructura organizacional sencilla donde talento humano se encuentra a nivel institucional (*Chiavenato, 2017*)

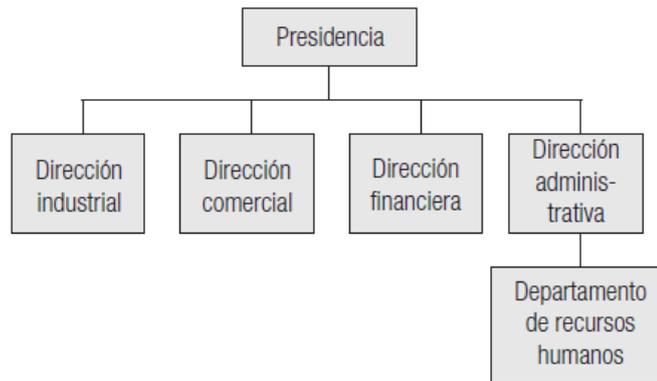


Figura 5. Estructura organizacional sencilla donde talento humano se encuentra a nivel intermedio (*Chiavenato, 2017*)

La estructura de talento humano en cada empresa va a depender básicamente del criterio de las organizaciones, y específicamente de la cabeza principal, llámese gerente, representante, presidente. Ahora bien, los demás jefes o gerentes también manejan gente en sus diferentes áreas sea financiera, marketing, producción, por lo que todos estos líderes deben conocer estratégicamente sobre talento humano.

Entonces la mejor estructura que puede tener el departamento de talento humano es de tipo asesor como podemos ver en la figura 6.

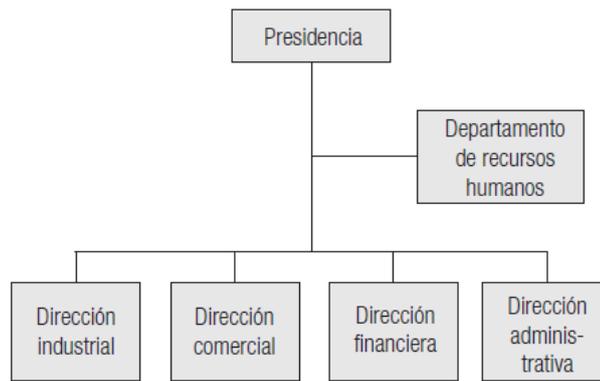


Figura 6. Estructura organizacional sencilla donde talento humano se encuentra en la posición de Staff (*Chiavenato, 2017*)

Esta estructura se caracteriza porque el encargado de cada dirección:

- Administra su personal
- Decide si necesita contratar
- Promociona méritos o transferencias
- Revisa la capacitación
- Evalúa del desempeño
- Guía en la disciplina
- Dirige los métodos y procesos
- Revisa expectativas y planes

Además, el encargado de cada dirección es quien recibe de sus colaboradores:

- Información
- Solicitudes
- Aclaraciones
- Expectativas
- El sentir

Mientras que el departamento de talento humano está para:

- Brindar a los encargados la orientación, asesoría
- Proporcionar propuestas y recomendaciones

Constituyéndose así, como un departamento de apoyo y no de imposición, talento humano constituye una fuente de ayuda, por lo cual el jefe de cada departamento tendrá libertad en sus decisiones con la guía adecuada del mismo. Por lo tanto, los resultados de cada departamento serán el éxito de cada responsable de área.

2.3.2 Nueva Tecnología y el talento humano

Desde la primera computadora fabricada en 1943, con un tamaño de 120 metros cuadrados hasta los ordenadores que se tiene en casa actualmente, la tecnología ha desarrollado de forma exponencial. Junto con la globalización la tecnología ha modificado al talento humano para convertirse en un recurso importante al ser escaso y ser el responsable directo del éxito o fracaso de las organizaciones.

La tecnología y el incremento de uso de servicios ha disminuido la importancia de la mano de obra no calificado, colocando al talento humano como principal protagonista en el desarrollo económico.

Por estos motivos es importante para el área de talento humano ir de la mano con el desarrollo de nuevas tecnologías, y de las generaciones que nacieron con durante este período, ya que formarán parte de los nuevos líderes de las organizaciones y de la toma de decisiones para los cambios futuros.

2.4. Subsistemas de talento humano

Talento humano hará un buen trabajo en la medida en que su administración con las personas de la organización esté dirigida a mejorar sus competencias, por lo que su proceso tendrá éxito si logra una buena selección de personal, integración en la organización, orientación, que se desempeñen en su cargo, se desarrollen, capaciten y finalmente se les evalúe y promueva.

Estas acciones son la base para el desarrollo de los subsistemas de talento humano dentro de una organización y están constituidos por: integrar, organizar, retener, desarrollar al personal. En la siguiente tabla se puede revisar un resumen de lo que cada una de estos subsistemas tiene por objetivo.

Subsistema	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de TH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional

Tabla 3. Los cuatro subsistemas básicos en la administración de talento humano (Chiavenato, 2017)

Estos subsistemas no se encuentran aislados, más bien se relacionan estrechamente al grado que todo lo que se haga en uno de ellos involucra cambios en los demás.

Al ser cada organización diferente, así como las personas que la conforman, el desarrollo de cada uno de estos subsistemas no necesariamente será de una manera lineal, ni uniforme. Es el reto del departamento de talento humano identificar en qué nivel se encuentra y visualizar y gestionar para ir mejorando de manera que se enrumbe a los objetivos de la organización. Para ampliar esta idea se presenta la figura 7, donde se puede revisar la ruta más corta para lograrlo. (Chiavenato, 2017)

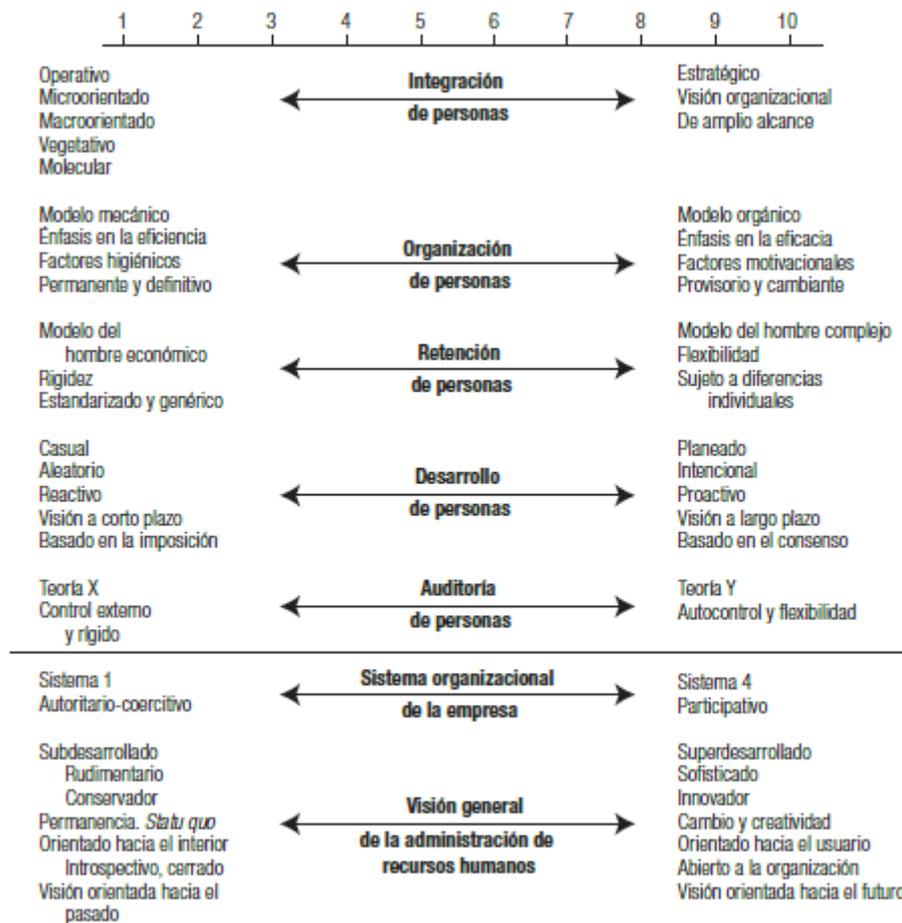


Figura 7. Cambio gradual en los subsistemas de Recursos Humanos (Chiavenato, 2017)

2.4.1. Subsistema de Integración

El subsistema de integración involucra todas las actividades que la organización realiza para dar la bienvenida a las personas que van a trabajar en cada una de las organizaciones.

A continuación, se va a revisar algunos conceptos que ayudaran a comprender mejor este escenario.

Empleo: La utilización del trabajo humano. El trabajo que realizan las personas para otra persona u organización a cambio de una remuneración.

Mercado de Trabajo: Constituye la suma de todos los empleos y responde a las leyes de la oferta y la demanda. A mayor oferta de empleos, menor

cantidad de personas para contratar y a menor oferta de empleos mayor cantidad de candidatos.

Rotación de personal: Es el flujo de personal en una organización, cuanto sale en comparación de cuanto entra en relación al total de personas que trabajan en la organización. Cuando el flujo de salida es a causa de agentes que no controla la organización se debe colocar especial interés.

Entrevista de separación: Mediante una breve entrevista con el personal que sale por diferentes motivos de la organización, se puede recuperar información (feedback) respecto a cómo mejorar la organización y el departamento de Talento Humano. (Chiavenato, 2017)

Costos de rotación de personal: Son todos los costos en los cuales las organizaciones tienen que invertir cada vez que existe la salida y entrada de personal para un mismo cargo. En estos costos se consideran los costos cuantitativos y cualitativos.

Absentismo: Constituye la ausencia de los colaboradores en su sitio de trabajo cuando deberían estar presentes. Este fenómeno puede darse por varias razones y no siempre tiene que ver directamente por el colaborador.

Hat: Término utilizado en la organización P MEC S.A, para indicar un puesto o cargo. Una persona puede tener varios cargos o hats, pero cada hat tiene funciones y responsabilidades identificadas. (Hubbard, 2019)

2.4.1.1 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es el primer subproceso del sub-sistema de Integración cuyo objetivo es identificar que personal, con qué características necesita cada organización pensando en el presente y futuro.

Una vez identificada la necesidad (input) se analiza que existe realmente en el mercado y se define las técnicas que se utilizarán para reclutar al personal.

Ahora bien, para identificar las necesidades del personal, el departamento de talento humano debe crear una conversación sistemática con todas las áreas que permita recabar esta información, considerando varios factores internos

como externos que pudieran influir: próximas promociones, separaciones, mejoramiento de la tecnología, futuros contratos, entre otros.

Para analizar en donde se encuentra el mercado de trabajo, primero se parte de que se está buscando dentro de cada organización, mano de obra no calificada, calificada, especializada, técnicos, supervisores, gerentes; entonces se podrá ubicar el nicho donde estos recursos están disponibles.

Una vez identificada la necesidad, esta será la entrada para el inicio del proceso. El departamento de talento humano revisará si la necesidad se puede cubrir internamente o se debe realizar una búsqueda fuera de la organización, como se visualiza en la Figura 8.

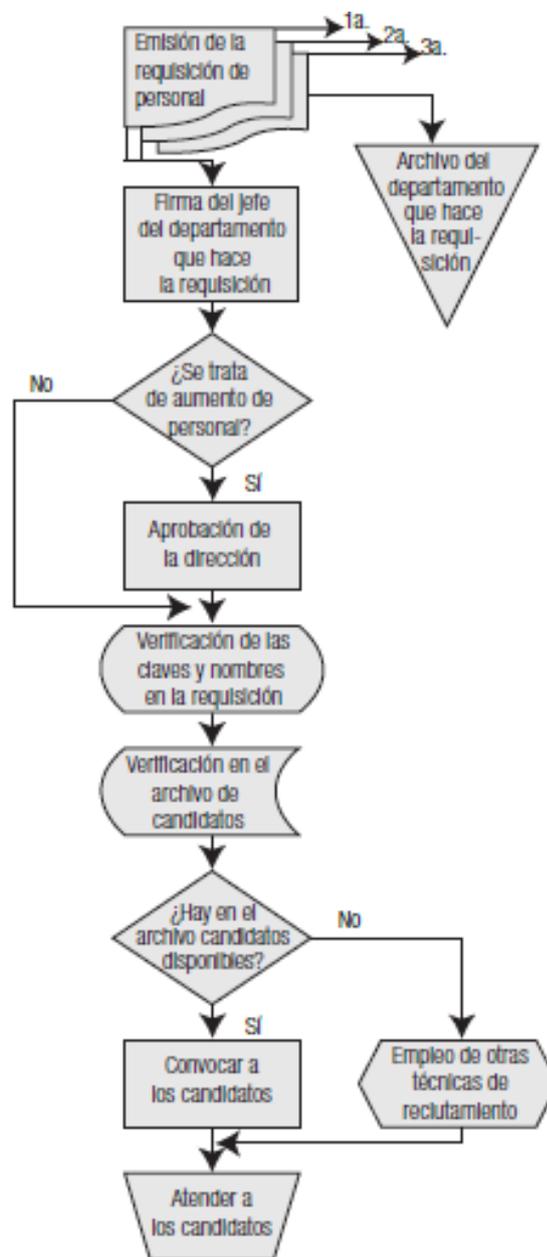


Figura 8. Diagrama de Flujo de una requisición de personal (Chiavenato, 2017)

Si es necesario buscar fuera de la organización, se puede considerar:

- a. Personal espontáneo
- b. Personal recomendado
- c. Publicaciones en internet
- d. Agencias de empleo
- e. Universidades
- f. Asociaciones
- g. Empresas amigas

Lo que el departamento de talento humano debe considerar para utilizar uno u otro de estos recursos es el *tiempo* que tiene para llenar la vacante, así como el costo que involucra cada uno de estos medios.

2.4.1.2 Selección de Personal

La selección de personal es el segundo subproceso del proceso de integración del personal y a diferencia del reclutamiento de personal que busca la mayor cantidad de candidatos, en la selección se busca eliminar el personal no idóneo y clasificar el que si cumple con los requisitos. (Alles M. , Selección por competencias, 2011)

Entonces es importante saber de dónde el departamento de talento humano obtiene esta información con dichos requerimientos, pudiendo ser; de la requisición del usuario, del análisis de puesto, en el caso de que sea un cargo nuevo, información de otras empresas, o de un supuesto análisis.

Adicional a esta consideración en la selección de personal se debe tener en cuenta qué técnicas de selección existen y cuales se utilizarán, considerando que una o varias de estas pueden ser utilizadas durante todo el proceso. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018)

Entre las más conocidas se tiene:

- a. Entrevistas
- b. Pruebas de conocimientos o habilidades
- c. Pruebas psicológicas
- d. Test de personalidad

La experiencia demuestra que siempre es mejor utilizar más de una de estas herramientas, adicional las características de estas deben ser en lo posible: planificadas, objetivas, realizadas por personal preparado y evaluadas inmediatamente después de que han sido realizadas. (Chiavenato, 2017)

Cada una de estas tiene su grado de complejidad, así como su grado de confianza y el enfoque que se le da.

A continuación, en la figura 9 se resume el subproceso referencial de la selección de personal.

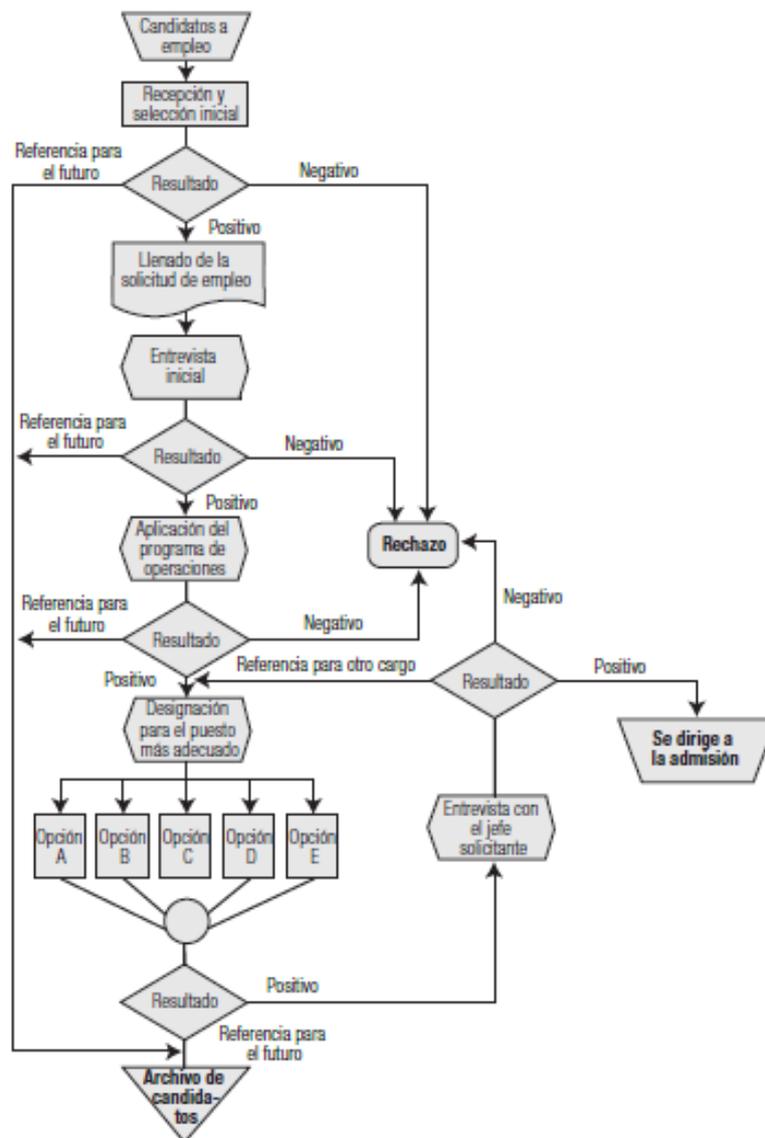


Figura 9. Diagrama de flujo de un sistema de reclutamiento y selección de talento humano (Chiavenato, 2017)

2.4.2. Subsistema de Organización

Una vez reclutado y seleccionado el personal que necesita una organización el siguiente paso será familiarizarlo de una manera rápida y eficiente al ambiente de la organización, así como a sus tareas, actividades, obligaciones y funciones de cada puesto de trabajo. Para esto el departamento de trabajo debe tener desarrollados la descripción de los puestos y su evaluación. Este subsistema de organización se detalla a continuación.

2.4.2.1 Descripción y análisis del puesto

Para que el puesto se encuentre completamente desarrollado, este debe tener tanto la descripción del puesto como su análisis. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018)

Descripción del puesto: Son todas las actividades, funciones, responsabilidades de su cargo que va a desempeñar dentro de la organización.

Análisis de puesto: Son todos los requisitos de educación, formación, intelectuales, experiencia, aptitudes que necesita para desempeñarse en el puesto.

Para el análisis y la descripción del puesto se puede apoyar la organización con varias herramientas para su desarrollo, siempre que las realice personal preparado del departamento de talento humano.

- a. Observación directa del puesto de trabajo
- b. Entrevistas a los ocupantes del puesto o a su jefe inmediato
- c. Cuestionarios realizados a los ocupantes del puesto o a su jefe inmediato

Como sugerencia se puede combinar varias de ellas, todo dependerá de los objetivos, el tiempo, los recursos y el puesto a analizar.

Para la descripción y el análisis del puesto se toman algunas consideraciones que ayudan a mejorar los resultados, como son:

- a. El diseño del puesto debe ser realizado por el solicitante con la guía del departamento de talento humano.
- b. Diseñarlo de manera que las actividades no resulten monótonas.
- c. Permitir que tenga autonomía en las decisiones y pueda sentir la responsabilidad del resultado de estas.
- d. Definir su producto final valioso y como contribuye a la organización.
- e. Procurar que exista una autoevaluación.
- f. Agrupar tareas que podría hacer una misma persona.
- g. Establecer quién es el cliente interno o externo como es la interacción con este. Crear una interacción directa entre el responsable del puesto y

las personas que necesitan de su servicio, y/o de quien recibe algún servicio.

- h. Configurar el puesto de tal forma que pueda ser parte de grupos de trabajo

2.4.2.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en las organizaciones quizás sea una de los subprocesos menos explorado. Una de las principales razones es el poco análisis de los procedimientos existentes y su complejidad ya que si se lleva a cabo de una manera errada es muy probable que, en lugar de sumar para obtener buenos resultados, intimide a la persona evaluada e incluso cree resentimientos. (Alles M. , Desempeño por Competencias, 2017)

Por lo tanto, es importante que se comprenda que la evaluación es una herramienta no un fin, o una consecuencia. Que tiene ventajas tanto para la organización, el trabajador y el empleado.

El objetivo principal de la evaluación es obtener lo mejor de cada persona, así como los puntos en los cuales puede mejorar, y ayudar a tomar decisiones para capacitar, promover la productividad y crecimiento.

Para la evaluación del desempeño existen varios métodos que han ido evolucionando a través de la historia, la organización debe tomar la decisión de que método requiere, puede optar por los métodos tradicionales o los nuevos modelos que se basan:

- a. Indicadores
- b. Procesos simples
- c. Base para la retroalimentación
- d. Cumplimiento de metas, objetivos
- e. Incentivos

2.4.3. Subsistema de Retención

El siguiente subsistema del departamento de talento humano es el de retención, el cual enmarca los conceptos de premiaciones y sanciones que cada organización tiene estipulado para motivar a las personas. (Chiavenato, 2017)

En este subsistema cada organización debe revisar donde se encuentra, a lo largo de una línea horizontal, donde el extremo izquierdo y con una calificación muy baja corresponde si solo es importante el salario, donde no son consideradas las diferencias de cada persona; o en el extremo derecho y con una calificación muy alta donde las organizaciones han logrado ver a cada persona como un individuo, con características y aportaciones propias.

2.4.3.1 Remuneración

La remuneración en este subsistema se considera como la retribución que las personas reciben a cambio de realizar actividades para las cuales fueron contratadas. Es una relación de intercambio que tiene algunas características:

- a. La remuneración puede ser **directa**: salarios, bonos y premios; o **indirecta**: seguros sociales, vacaciones, horas extras, beneficios de ley, utilidades, extras.
- b. El salario se considera como la retribución económica que recibe las personas en función del puesto que ocupa y de los servicios que brinda en un tiempo determinado.
- c. Finalmente, también existe la remuneración que no es económica, como la autoestima, la realización personal, el desarrollo profesional.

Los factores importantes que se debe tener en cuenta para que la organización tenga una adecuada remuneración son:

- a. La remuneración de cada puesto debe ser analizada de acuerdo a todos los puestos de la organización, de manera que mantener el equilibrio interno.
- b. La remuneración debe ser revisada periódicamente respecto al mercado para mantener el equilibrio externo, tan importante para evitar rotación de personal.
- c. La organización debe tener políticas respecto al análisis que se desarrolla en cada una, pudiéndose basar en metodologías que se adapten a su giro de negocio.

Hay varias metodologías para definir la remuneración de los trabajadores, algunas ya obsoletas como las que se basan en una remuneración fija. En la

cual fomentan el trabajo rutinario y sin objetivos. Y también hay la metodología con remuneración variable, que se basa en los logros de objetivos, mayor productividad y eficiencia; de tal forma que el resultado adicione valor a cada organización.

Las organizaciones se pueden apoyar en las prestaciones sociales para alcanzar una mayor productividad y se puede revisar la creación de otras que permitan:

- a. Mejorar las condiciones de vida del trabajador
- b. Elevar el clima laboral
- c. Disminuir la rotación del personal
- d. Elevar la productividad
- e. Atraer los mejores perfiles

A su vez estas prestaciones también deben caracterizarse por:

- a. Tener un principio de ganar-ganar
- b. Los costos deben ser compartidos entre la organización y el empleado
- c. Enfocarse en las necesidades reales
- d. Llegar al mayor número posible de trabajadores
- e. Evitar que con el tiempo se llegue a ver por parte de los trabajadores como una obligación del empleador
- f. Deben ser sostenible en el tiempo

2.4.3.2 Calidad de vida en el trabajo

El subsistema de retención de personal se apoya en programas que permiten la mejora en la calidad de vida del trabajador en su puesto.

Actualmente la ley ecuatoriana, a través del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), tiene una normativa que, de llevarse a cabo de acuerdo a los lineamientos exigidos, permite a las organizaciones crear ambientes seguros en cada puesto de trabajo donde se minimiza los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, garantizando de esta manera condiciones de salud y bienestar. (Ley de Seguridad Social, 2021)

El éxito de esta implementación radica en la participación constante de los trabajadores y las gerencias, con un fuerte compromiso para lograr los objetivos, así como también con fuertes sanciones en el caso de incumplimiento. Ya que las inobservancias de estos programas pueden llegar a modificar negativamente la calidad de vida dentro y fuera del trabajo, y afectar la vida incluso familiar de manera temporal o permanente del trabajador.

2.4.3.3 Clima Laboral

Dos factores importantes en el clima laboral de una organización son: el primero es el nivel de liderazgo de los jefes inmediatos, de acuerdo al trato de estos con el personal aportarán positiva o negativamente en su desarrollo y el segundo la confianza mutua entre los trabajadores y la organización que se va desarrollando durante los años y con las acciones del día a día.

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. (Bordas Martínez, 2016)

Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. (Ramos & Tejera, 2017).

Aún reflejado el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas Martínez, 2016)

2.4.4. Subsistema de Desarrollo

En este subsistema se revisará las alternativas que tiene la organización para el desarrollo del personal. Considerando que el aprendizaje siempre traerá mejoras si el desarrollo de capacitaciones se da en función de los objetivos de la organización, con un efecto a largo plazo donde la estrategia del negocio sea lo fundamental.

Se debe considerar que la capacitación y el desarrollo del personal siempre será de una manera individual mientras que el desarrollo organizacional involucra un aprendizaje en conjunto.

2.4.4.1 Capacitación del Personal

Capacitación del personal es un proceso educativo a corto plazo que busca que el trabajador adquiera conocimientos, habilidades de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización. La capacitación puede influenciar sobre cuatro aspectos como se puede revisar en la siguiente figura 10.

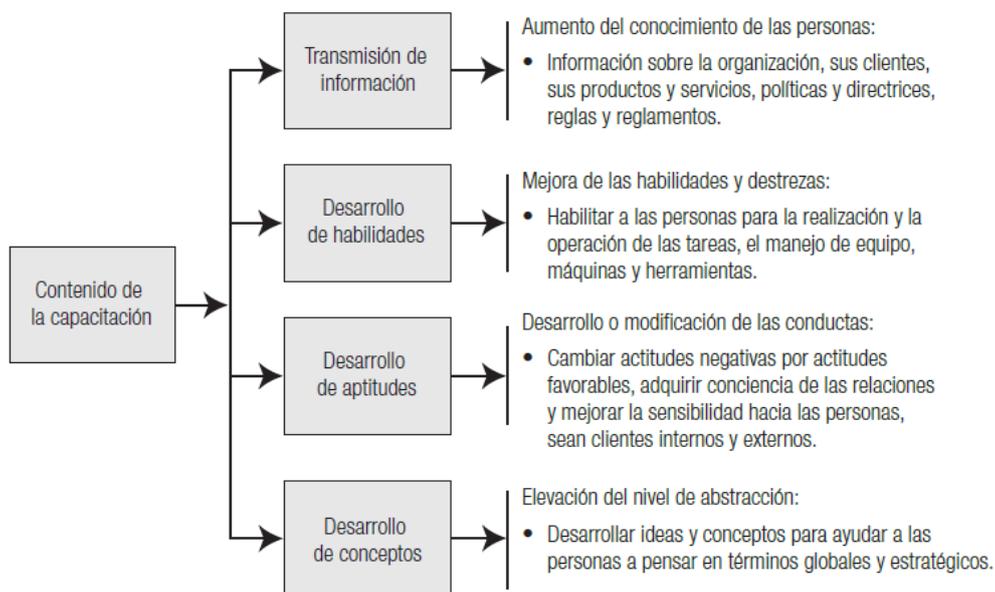


Figura 10. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación (Chiavenato, 2017)

Dentro del proceso de capacitación se puede evidenciar las siguientes etapas, que se sintetizan en la siguiente figura 11.

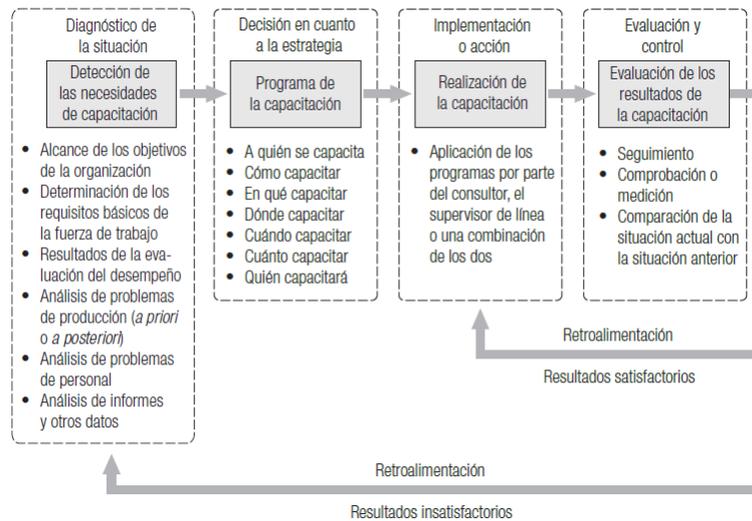


Figura 11. Proceso de capacitación (Chiavenato, 2017)

a. Detección de las necesidades

Para detectar la necesidad de la capacitación el área de talento humano debe analizar por lo menos tres puntos de vista. Primero, tener en cuenta la visión, misión y objetivos de la organización. Segundo, la cantidad de personal se requiere para los diferentes puestos y finalmente el análisis de las operaciones y tareas de cada puesto de trabajo, habilidades y competencias necesarias frente a las que tiene cada empleado y determinar la brecha que la capacitación debe ir cerrando.

Este análisis debe ser continuamente valorado para ampliarlo y redireccionarlo de acuerdo a la evolución de la empresa. (Alles M. , Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2017)

b. Programa de la capacitación

La siguiente tarea en el proceso de capacitación consiste en planificar el programa de capacitación de la empresa teniendo en cuenta muchos aspectos como: especificar puntualmente la necesidad, definir el objetivo de la capacitación, la extensión del programa, contenido de la capacitación, metodología y tecnología, recursos necesarios, número de personas, tiempo, lugar dentro o fuera de la empresa, costo-beneficio, resultados y evaluación.

c. Realización de la capacitación

Una vez conocida la necesidad y planificada la capacitación, el siguiente paso es la implementación de la capacitación. Es este punto es muy importante la

relación entre el instructor y el capacitado. Ambos deben tener predisposición para enseñar y aprender.

Cuando la capacitación se da dentro de la organización, con personal propio de esta, se debe revisar que el instructor tenga las características necesarias para que la enseñanza sea efectiva.

d. Evaluación de los resultados de la capacitación

Finalmente, el proceso termina con una evaluación de los resultados de la capacitación, para lo cual se toma en cuenta que se hayan cumplido con los objetivos del análisis de la organización, de recursos humanos, de las operaciones y tareas. Es importante tener en cuenta que la capacitación siempre será una inversión y no un gasto. Verlo de esta manera diferencia a una organización de otras (Pain, 2010).

2.4.4.2 Desarrollo Organizacional

Por otra parte, algunas organizaciones, desarrollan lo que se conoce como educación corporativa o desarrollo organizacional, que se caracteriza por ser holística, sistémica, proactiva, sinérgica y con una visión de largo plazo. En este caso se visualizan varias aristas como:

- a. Aprender a aprender
- b. Comunicación y colaboración
- c. Creatividad y solución de problemas
- d. Conocimiento tecnológico
- e. Conocimiento general del negocio
- f. Liderazgo
- g. Autoadministración de carrera

El desarrollo organizacional constituye una nueva forma de afrontar los continuos cambios, la incertidumbre y dar al personal la libertad de crecer mediante el desarrollo de su inteligencia, talento y conocimiento.

2.4.4.3 Desarrollo del Talento Humano basado en las competencias

El desarrollo de nuevos conocimientos en las organizaciones está caracterizado por ser continúa y en ocasiones se debe aprender a aprender, incluso en ocasiones a desaprender. La gente necesita dejar de lados

conocimientos caducos y aprender los nuevos conocimientos que se van desarrollando. En el caso de las competencias se debe tener en cuenta que se debe cambiar comportamientos y hábitos y depende de la voluntad y el esfuerzo de cada persona. (Alles M. , Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2017)

El desarrollo de competencias se puede definir como las acciones que se realizan para lograr un máximo nivel del puesto de trabajo de cada persona.

Para un entrenamiento de competencias se debe considerar:

- a. Primero: una serie de indicaciones teóricas sobre la competencia que se quiere aprender.
- b. Segundo: practicar sobre la teoría, mediante el trabajo diario.
- c. Tercero: retroalimentación sobre los resultados obtenidos durante la realización de la práctica.
- d. Cuarto: reflexión sobre los resultados positivos, para su posterior replica y los resultados negativos para futuras modificaciones

Dando como resultado un aprendizaje continuo siempre y cuando la persona mejore en cada experiencia, como se visualiza en la figura 12.

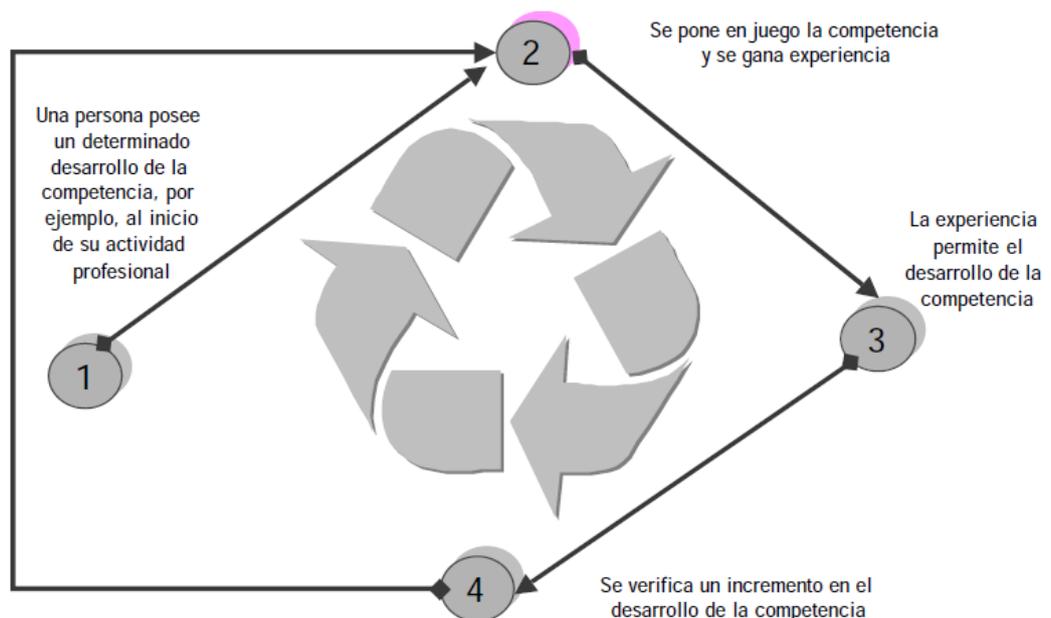


Figura 12. Proceso de desarrollo de competencias

El departamento de talento humano debe buscar la creación de las condiciones favorables para el desarrollo de competencias de personal, desde las etapas iniciales de su carrera hasta etapas posteriores.

2.4.5. Subsistema de Desvinculación

La desvinculación de personal en una organización se puede dar por tres razones:

- a. La persona renuncia
- b. La organización desvincula al personal
- c. Jubilación

En cualquiera de estos casos es importante tener en cuenta algunos aspectos:

- Talento Humano debe poner atención durante todo el proceso, tanto en el personal que se desvincula como en el personal que se mantiene activo.
- Talento humano debe realizar una entrevista para determinar las causas de una renuncia, es importante esta retroalimentación para la continuidad de la empresa.
- El jefe directo debe ser quien comunique el despido y debe preparar de antemano esta conversación.
- La organización debe tener acuerdos de confidencialidad con su personal al momento de la contratación.
- Tener un procedimiento claro de desvinculación del personal para que toda la información y equipos que estén en custodia del personal se entreguen de manera correcta a la organización.
- En el proceso de desvinculación la organización debe tener claro toda la documentación que debe ser realizada para este subproceso.
- Tener un programa para la desvinculación por jubilación para ser un soporte al trabajador que ha compartido gran parte de su vida con la compañía.

(Alles M. A., 2011)

2.4.5.1 Nómina

De acuerdo al Código de Trabajo actual del Ecuador los trabajadores tendrán derecho a su remuneración mensual por el monto acordado en sus contratos de trabajo más los siguientes beneficios (Ministerio de Trabajo, 2012):

- a. Horas complementarias o suplementarias
- b. Décimo tercero
- c. Décimo cuarto
- d. Fondos de reserva después del primer año

Estos beneficios son calculados y aumentados en el caso de no acumular al salario mensual que recibe el trabajador.

2.5. Los desafíos del Talento Humano en la actualidad

La era actual conocida como era de la informática, cuyas características principales son: el cambio continuo, la globalización de los mercados, el uso cada vez más avanzado de la tecnología, estructuras diversas de las organizaciones, hace que el talento humano tenga un importante desafío en su gestión, por alcanzar este ritmo acelerado y tan cambiante. (Jericó, 2008)

Entre las principales consideraciones que debe tener talento humano en su gestión se tiene:

- a. El uso de la tecnología como una herramienta indispensable para facilitar los procesos y la recopilación de información, así como su análisis para toma de decisiones (Maisón, 2014).
- b. Desarrollo de estrategias a través de la innovación y la creatividad del personal dentro de las organizaciones (Fernández, 2019).
- c. Ruptura de paradigmas con el personal, empoderando, dando autonomía y confiando en sus capacidades (Fernández, 2019).
- d. Desarrollo de una economía sostenible, basada en las áreas financieras, sociales y medio ambientales.
- e. Medición de desempeño en base a resultados de los objetivos propuesto más que la cantidad de horas semanales de trabajo.
- f. Trabajos remotos a través del teletrabajo y homeoffice.

Este último punto se desarrolla en el siguiente enunciado debido a que como se revisará en el capítulo 3, la empresa en la cual se desarrolla el presente trabajo ha migrado actualmente a raíz de la pandemia mundial del COVID-19.

2.6. El teletrabajo

El teletrabajo es una forma de trabajo en la cual la persona o colaborador, no asiste físicamente a la oficina o lugar de trabajo, sino que todas sus actividades las realiza desde su hogar o fuera de las oficinas o sucursales de la compañía (Havriluk, 2010).

La empresa junto con el colaborador revisa inicialmente cuales son las necesidades que se busca cubrir con esta modalidad (Havriluk, 2010):

- Conciliar la vida personal y familiar de los trabajadores a través de la flexibilidad para realizar el trabajo desde el domicilio o estación de teletrabajo, todo ello garantizando la cantidad y calidad en la labor.
- Potenciar el trabajo en términos del cumplimiento de objetivos y no de tiempo de presencial en el lugar de trabajo
- Aumentar el compromiso, identidad y el nivel de motivación del personal para con la organización y las labores desempeñadas.
- Disminuir el absentismo laboral.
- Mejorar los procesos laborales.
- Facilitar el acceso al teletrabajo a las personas discapacitadas, con cargas familiares, problemas de movilidad, o en general con problemas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- Preservar la salud del personal en tiempos de emergencia sanitaria o de salud pública.
- Garantizar la continuidad del negocio en situación de crisis, catástrofe y casos de fuerza mayor

Para la ejecución del teletrabajo el departamento de talento humano debe generar un procedimiento y políticas para la supervisión y seguimiento de esta modalidad. En estos documentos deben estar presentes, objetivos, condiciones, obligaciones de las partes, la coordinación, evaluación y demás aspectos que permitan un desarrollo funcional por parte del teletrabajador. Una parte importante dentro de la evaluación consiste en revisar si las

necesidades por las cuales se resolvió esta forma de trabajo han sido cubiertas total o parcialmente, si existen mejoras que se puedan desarrollar o debe darse un retorno a su modalidad original.

2.7.El desarrollo del talento humano en tiempos del COVID-19

Es sin lugar a duda un gran desafío el que ha tenido que enfrentar las áreas de talento humano a nivel mundial frente a la presencia de la pandemia mundial del COVID-19. La falta de información, planes, procedimientos, políticas dificulta las decisiones para seguir funcionando durante esta pandemia. Nadie estaba preparado para este gran acontecimiento incluyendo el área de talento humano.

Es por eso que aspectos que antes no se tuvieron en cuenta ahora son importantes y tendrán que ser tomados en cuenta para el desarrollo del talento humano, entre las cuales se puede listar (Santillán, 2020):

- a. Competencias necesarias para entender y mantener un ambiente laboral óptimo como son: análisis, toma de decisiones, empatía, creatividad, adaptación al cambio, tolerancia a la frustración, comunicación.
- b. Competencias para la recuperación ante una crisis y para estar preparado para otra eventualidad similar: colaboración, pensamiento crítico, innovación, empatía, digitalización, resiliencia, tecnológica.

Capítulo III: Análisis de las actividades para el proceso inicial

3.1.La empresa P MEC S.A.

3.1.1 Su Origen

La empresa P MEC S.A. nace el 06 de mayo del 2011, fundada por un grupo de socios que compartían la idea de crear una empresa para la construcción de equipos mecánicos especializados en el sector petrolero ecuatoriano. Hay que mencionar que todos los socios se conocen previamente trabajando para otra empresa, del mismo sector, pero especializada en el área instrumentación y control. Por ende, ven la necesidad de encontrar un aliado para complementar los trabajos mecánicos, en los proyectos multidisciplinarios. Así nace la empresa ecuatoriana P MEC Ingeniería y Construcción Metalmecánica Ecuatoriana S.A. (Pmec S.A., 2020)

El primer Gerente de P MEC es parte de los socios fundadores de la empresa, y tiene la convicción de posicionarla en el mercado, el inicio presenta las dificultades de cualquier empresa que está naciendo, falta de: clientes, proveedores con crédito, personal calificado, personal de confianza, entre muchos otros. Pero su ventaja es la experiencia en proyectos por parte del Gerente, así como los contactos de los socios en el sector petrolero. Por ese lado se ayuda y logra los primeros contratos con una venta anual de 800.000 USD el primer año.

Pese al gran espíritu emprendedor del primer Gerente, este decide dejar el puesto por crecimiento académico después de 19 meses de su gestión, y un nuevo gerente del mismo grupo de socios sale a completar la tarea. Es así que, para el enero del 2013, se tiene un nuevo Gerente General, con una visión más ambiciosa en los montos de contratos. Se consigue vender para el año 2014, por primera vez más de 3.600.000 de dólares. Este Gerente tuvo mayores ventajas en el tema comercial, P MEC se había convertido en una empresa reconocida por su personal altamente calificado y por sus proyectos con garantía comprobada.

Nuevamente un socio se hace cargo de la Gerencia en octubre del 2015, este nuevo Gerente trae una nueva idea de empresa y decide abrir dos gerencias bajo su cargo, la Gerencia Operativa y la Gerencia Administrativa. Con lo cual

busca soporte para poder ejercer con mayor tiempo la parte comercial y financiera.

La parte operativa se encargaría de todo el giro del negocio, caracterizado por ejecución de proyectos, pero ya no limitándose a proyectos mecánicos sino incluso proyectos civiles y eléctricos. Cada proyecto es a la medida del cliente y puede ir desde la ingeniería, pasando por la construcción, y llegando a la puesta en marcha, y estos pueden tener varias disciplinas desde la civil, mecánica, eléctrica, instrumentación y control. La Gerencia Operativa se encarga desde que llega la Orden de Compra del cliente hasta el despacho final en sitio y la garantía técnica.

Por otra parte, la Gerencia Administrativa tiene a su cargo todos los departamentos que apoyan a la operación; siendo estos Talento Humano, Tesorería, Compras, Logística, Bodega, Sistemas, Seguridad Física, Seguridad y Salud Ocupacional.

Con esta organización y en base a los múltiples proyectos realizados y los resultados económicos, las Gerencias tuvieron una serie de reuniones para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. En todas estas sesiones un factor común fue la falta de procesos y su difusión dentro de la empresa de varios departamentos, entre los cuales se encuentra el departamento de Talento Humano. Estas reuniones la organización las denomina Lecciones Aprendidas y su ejemplo se puede ver en el anexo A.

Adicionalmente, las gerencias se enfocan en la idea que, dentro del giro del negocio, el personal que se contrata para la parte administrativa y operativa para cada proyecto es un factor clave tanto para la calidad como para la garantía del producto terminado, por lo que el presente proyecto tiene como objetivo ayudar a que esta idea se lleve a cabo dentro de la empresa. Esto a través del levantamiento de los procesos del Departamento de Talento Humano de la compañía PMEC S.A., mediante una propuesta de estandarización de gestión del Talento Humano en la innovación empresarial.

3.1.2 El Talento Humano dentro de la Administración de PMEC S.A.

En la figura 13 se puede observar el organigrama de la empresa PMEC S.A., el mismo que se describe a continuación,

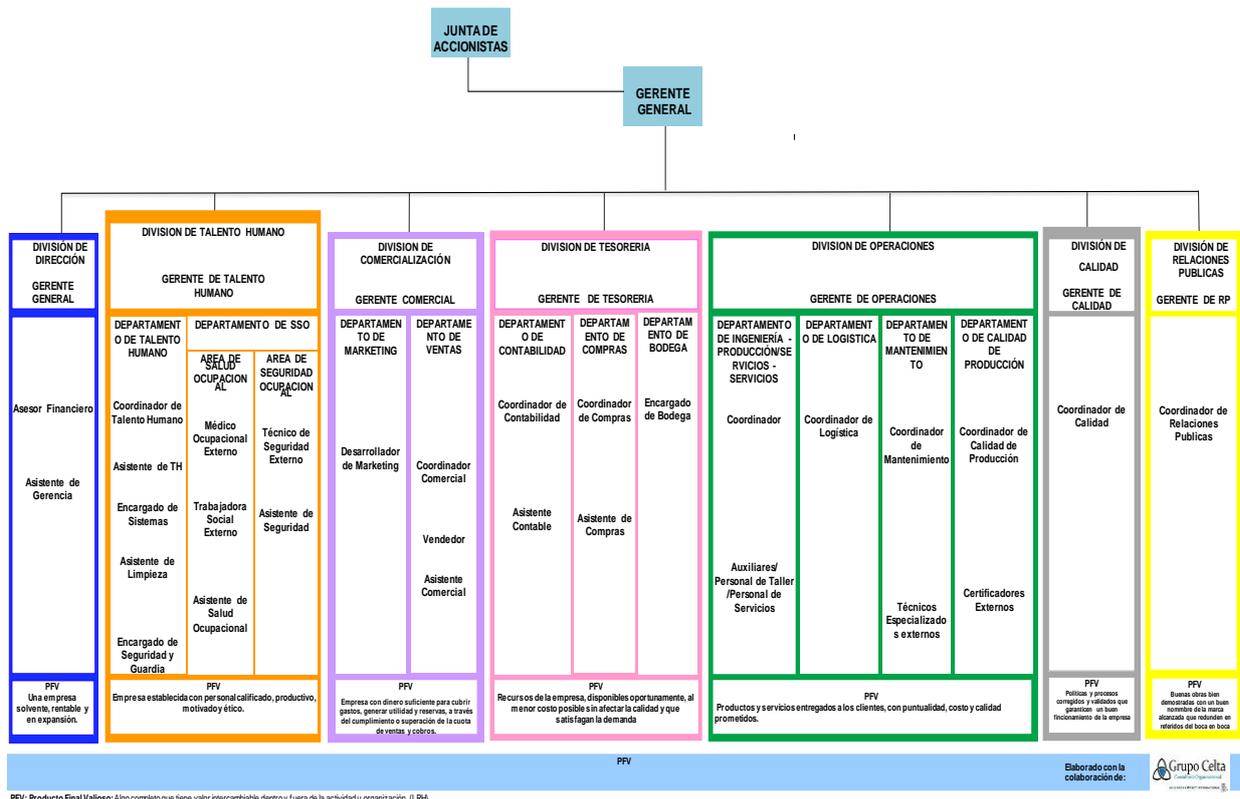


Figura 13. Organigrama de PMEC S.A. (Pmec S.A., 2020)

PMEC S.A, se encuentra liderada por el Gerente General, que está bajo las decisiones de la Junta de Accionistas y que tiene a su cargo, las 7 divisiones de la empresa que consisten:

1. División de Dirección
2. División de Talento Humano
3. División de Comercialización
4. División de Tesorería
5. División de Operaciones
6. División de Calidad
7. División de Relaciones Públicas

Responsable de las divisiones 1 y 3 es el Gerente General. Las divisiones 2 y 4 se encuentran a cargo de la Gerencia Administrativa y la división 5 se encuentra a cargo de la Gerencia Operativa. Mientras que las divisiones 6 y 7 se encuentran en desarrollo a cargo de la Gerencia General.

La disposición del orden de las divisiones se analizó de acuerdo a la forma como trabaja la empresa. En la figura se puede observar específicamente cómo

se encuentra la División de Talento conformada, por un Gerente y dividido en dos departamentos; el primero es el departamento de Talento Humano, cuyo alcance actual son los procesos de: selección de personal, nómina y desvinculación de personal y; el segundo es el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional SSO, cuyo alcance es el soporte técnico en esta área.

Dentro del Departamento de Talento Humano se encuentra la estructura de un Coordinador que se encarga de dirigir a él o los asistentes que se requiera y manejar los contratos del área de sistemas, limpieza y seguridad física.

El objetivo principal del Departamento es mantener una empresa establecida con personal calificado, productivo, motivado y ético.

Nuevamente este objetivo es una de las razones para el desarrollo de este trabajo ya que con el diseño de procesos se pretende cumplir con este objetivo en el tiempo.

3.2. Metodología y la fuente para el levantamiento de información

El desarrollo del presente trabajo se ha venido realizando durante los últimos meses del año 2020 e inicios del 2021, por lo que se ha tenido que utilizar las herramientas tecnológicas de videollamadas, correos y chats para la recolección de información.

Las fuentes principales para el levantamiento de la información existente de los procesos del departamento de Talento Humano han sido dos principalmente, los tangibles entre los que se tiene registros y documentos, así como los intangibles como entrevistas con el personal que se encarga de los procesos, donde se puede evidenciar que la empresa cuenta con varios procesos, pero ninguno de ellos documentados.

Para este levantamiento se planteó la siguiente secuencia:

- Reunión con el dueño del proceso. En estas reuniones se planteó una entrevista, donde se recolectó los pasos que actualmente se realizan.
- Reunión con los clientes internos. Una vez realizada la entrevista al dueño del proceso se pudo obtener un listado de todos los involucrados en el proceso. Con esta información se realizó entrevistas con un representante de tanto de los clientes internos, para comprender al área usuario.

- Reunión con las Gerencias. Con la información del punto 1 y 2, se realizó una reunión con las Gerencias para entender el enfoque que se deseaba de la mano con la estrategia de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Una vez concluido el cronograma de levantamiento de información se procedió a analizar la información y desarrollar una solución que involucrará tanto la estrategia de la empresa como las fortalezas y oportunidades, y además se trabajará en las debilidades internas de la empresa y las amenazas del sector industrial donde se encuentra actualmente y los sectores donde quieren incursionar.

3.3. Características evaluadas para la definición de los procesos de Talento Humano.

En cada reunión mantenida con el grupo de trabajo por los involucrados en los procesos de Talento Humano de la organización, se tomaron en cuenta varias características que ayudarán a dar el enfoque de actuales e innovadores a los procesos que se quiere proponer. Estas características se seleccionaron también en base a la información recibida durante toda la maestría.

- Gestión de la Innovación
- Complejidad en la organización
- Liderazgo Organizacional
- Estrategia Empresarial
- Economía Política y Global

En cada uno de estos se hizo un análisis del enfoque que PMEC actualmente tiene para que los procesos estén alineados con la estrategia y los objetivos generales de la organización y su resultado se presenta en el capítulo 4, conjuntamente formando parte de la propuesta y nutran los procesos del área de Talento Humano de una organización.

3.4. Los procesos actuales del Talento Humano en PMEC S.A.

Los procesos que actualmente tiene PMEC S.A, aunque solo sea de manera tácita, pero que se encuentran establecidos y los que no han sido desarrollados, pero que después de toda la investigación se consideran importantes en su desarrollo son los descritos en la tabla 4.

PROCESOS		ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS		
		TACITO	POR MEJORA	POR DESARROLLAR
Integración	Reclutamiento de Personal	SI	SI	-
	Selección de Personal	SI	SI	-
Organización	Descripción y análisis del puesto	NO	-	SI
	Evaluación de desempeño	NO	-	SI
Retención	Desarrollo de la remuneración	SI	SI	-
	Programas de mejora de vida del trabajador	NO	-	SI
Desarrollo	Capacitación del personal	NO	-	SI
	Desarrollo organizacional	NO	-	SI
	Desarrollo basado en competencias	NO	-	SI
Auditoria	Mejoramiento continuo	NO	-	SI
	Responsabilidad social	NO	-	SI

Tabla 4. Resumen de los procesos con los que actualmente cuenta y no cuenta P MEC S.A.

3.4.1 Procesos existentes

Al realizar la reunión con el Coordinador de Talento Humano y el Asistente se tiene la secuencia de como realizan los procesos de integración y retención.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (Pmec S.A., 2020)

1. Recepción de requisición a Talento Humano.
 - a. Requisición y solicitud de personal por parte del **área usuaria**.
 - b. Enviar un mail a Coordinador de Talento Humano y Asistente de Talento Humano, con estos documentos.
 - c. Confirmación aceptación de requisición por parte de Talento Humano al **área usuaria**.
 - d. Revisión de requisición y solicitud de personal.
2. Entrevista con **cliente interno** para identificar el perfil requerido.
3. Elegir el tipo de reclutamiento a realizar:
 - a. *Interno*: El proceso de reclutamiento se realizaría en la organización.
 - b. *Externo*: El proceso de reclutamiento se realizaría a través de canales externos.
4. Publicación de la vacante

- a. *Plataformas Gubernamentales*: Socio Empleo, esta plataforma se ajusta más a las necesidades de personal operativo, o en caso que haya una petición por parte de algún cliente.
 - b. *Redes de empleo*: Cargos administrativos, Cargos Técnicos, Cargos de Supervisión (LinkedIn, Facebook empleos).
 - c. *Referidos*: Consulta a personal de la empresa o de empresas aliadas, acerca de requerimientos de vacantes.
5. Validación de perfil de Hojas de Vida vs perfil requerido.

SELECCIÓN DE PERSONAL (Pmec S.A., 2020)

1. Generar base de datos activa para selección de personal (Talento Humano/ Procesos de Selección/Base de datos).
2. Contacto con postulantes para realizar la oferta laboral y comunicar acerca del proceso de selección.
3. Prueba de conocimientos y personalidad (De acuerdo al cargo que aplique).
 - a. Se recomienda para cargos Técnicos, Administrativos y Supervisores)
4. Entrevista con Talento Humano, con el personal que pasó el punto 8 del proceso.
 - a. Validación de Formación, *Experiencia*, Conocimientos complementarios
 - b. *Competencias de acuerdo al perfil solicitado: Metodología STAR.*
5. Entrevista con supervisor o área usuaria
 - a. Validar conocimientos y experiencia específica en el puesto
 - b. Comprobar habilidades y competencias
6. Selección de candidato
 - a. En base a los resultados de:
 - i. Entrevista Talento Humano
 - ii. Prueba de Conocimientos
 - iii. Entrevista Supervisor o área usuaria**
7. Informar a la persona seleccionada Asistente de Talento Humano.

DESARROLLO DE LA REMUNERACIÓN (Pmec S.A., 2020)

1. Revisión de histogramas de personal de proyectos en campo
2. Revisión de asistencia de personal en taller y oficinas
Cuadre de días a favor
Validación de permisos de personal
Validación de horas extras campo Asistente Talento Humano
3. Descargar de planillas de fondo de reserva, préstamos hipotecarios, quirografarios
4. Descargar el reporte de descuentos de personal en el sistema SAI
5. Registro de préstamos y anticipos de personal Asistente de Talento Humano
6. Elaboración de nómina con los elementos de entrada entregados por el asistente de Talento Humano
7. Enviar a Gerencia Administrativa para aprobación de la nómina
8. Elaborar el formato de pagos
9. Coordinar pago en efectivo a personal de comunidad
10. Registro de nómina en el sistema Contable
11. Emisión de roles de pago

Capítulo IV: Estandarización de los procesos del área de Talento Humano de la empresa P MEC S.A. desde el punto de vista de la innovación empresarial.

4.1 P MEC S.A

La propuesta está destinada específicamente para la empresa ecuatoriana de P MEC S.A., Ingeniería y Construcción Metalmecánica dedicada al desarrollo de proyectos industriales en ingeniería y construcción civil, mecánica, instrumentación y automatización, específicamente será aplicada por el departamento de Talento Humano de la organización y sus clientes internos.

4.2 Justificación de la propuesta

La empresa P MEC S.A., quiere no solo mantenerse en el mercado sino ser una empresa líder en el mercado de la industria mecánica, por lo que debe moverse al ritmo que lo hace hoy en día el mundo globalizado, en tecnología, en finanzas, en recursos y por ende en el recurso más importante que tiene la empresa que es el Talento Humano.

Considerando esta oportunidad se busca que la propuesta enmarque la estrategia empresarial de P MEC S.A, conjuntamente con el liderazgo, la complejidad de la organización, las finanzas, la economía mundial y sobre todo mediante la innovación mantener de forma sustentable su ventaja competitiva.

4.3 Objetivos de la propuesta

Con el trabajo establecido durante este proyecto se espera:

- a. Disminuir los reprocesos de la gestión de Talento Humano, al generar procesos delimitados en acciones y toma de decisiones, así como en la asignación de responsables de cada actividad con un ingreso y salida bien definida.
- b. Mantener información actualizada, sobre el personal que trabaja en P MEC S.A., trabajaba o podría trabajar mediante los registros propuestos en la caracterización de cada proceso.
- c. Cumplir con las obligaciones y requerimientos de las diferentes partes interesadas tanto internas como trabajadores y gerentes, así

como externas como Ministerio de Trabajo, Instituto de Seguridad Social y Superintendencia de Compañías.

- d. Generar una ventaja competitiva respecto a las demás compañías del sector con personal altamente calificado, motivado y ético que pueda liderar proyectos y tomar decisiones en situaciones complejas de manera autónoma.

4.4 Factibilidad de implementación de la propuesta

El desarrollo de los procesos que se proponen en este trabajo cumple con los lineamientos que hoy por hoy se están desarrollando en la organización. Las Gerencias han considerado brindar todo el apoyo necesario para que tanto el área administrativa como operativa, genere mejoras en la eficiencia de los procesos, incluso si esto incluye capacitaciones a largo plazo o la contratación de auditorías externas en las diferentes áreas en donde se han identificado oportunidades de mejora como es el caso de Talento Humano.

4.5 Metodología para el desarrollo de los procesos

Para el desarrollo de estos procesos se utilizó una herramienta que se conoce como caracterización de procesos que consiste en una plantilla donde se describen

- El nombre del proceso, su responsable y el objetivo de este.
- Los documentos que se necesitan
- Las actividades a realizar, utilizando unas entradas y generando salidas. Cada actividad contiene un responsable y la actividad está definida para que tenga un inicio y un fin. Adicional
- Los recursos necesarios y los indicadores para controlar la mejora continua del proceso.

Las caracterizaciones de los procesos de Talento Humano de PMEC S.A, se encuentran en el Anexo B.

4.6 Procesos por mejorar y por desarrollar

Con los procesos a mejorar y desarrollar se realizó reuniones tanto con el departamento de Talento Humano, usuarios y las gerencias; en base a esto se

definieron los objetivos que quieren que se cumplan y aspectos positivos que tiene la compañía y que se quiere se tengan en cuenta durante el diseño de estos.

Estos procesos son:

- Proceso de Integración: Reclutamiento y Selección de Personal
- Proceso de Permanencia: Descripción y Análisis del Puesto, Inducción, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo Organizacional
- Proceso de Retención: Remuneración del Personal y Clima Laboral
- Proceso de Nómina
- Proceso de Desvinculación

4.6.1 Proceso de Integración

En este proceso se plantea dos subprocesos:

- a. **Subproceso de reclutamiento** que va desde el ingreso de la solicitud de personal al Departamento de Talento Humano hasta el primer filtro de las hojas de vida recibidas en las distintas fuentes que utiliza P MEC SA, para obtener candidatos. En este subproceso la propuesta que se da toma en cuenta los siguientes puntos:
 - La persona solicitante debe tener claro el perfil que está solicitando, Talento Humano tiene la responsabilidad de asesorar sobre los puntos importantes a tomar en cuenta, salario, formación, experiencias, tiempo que se requiere, según el cargo. Para lo cual Talento Humano tendrá un formulario de solicitud de Personal.
 - Talento Humano tenga su matriz de cargos conjuntamente con la frecuencia de solicitud para que se pueda anticiparse a los cargos más solicitados y el tiempo de búsqueda sea lo más corta y pueda no solo ser un área competitiva internamente sino incluso a nivel de su competencia.
 - Mantener una base actualizada con los datos de los postulantes, con la mayor cantidad de información del aspirante. En esta base debe

constar también el personal que ya ha sido contratado previamente conjuntamente con una valoración de su trabajo.

- Realizar una reunión anual entre Talento Humano y Comercialización y la Dirección para revisar los posibles cargos a futuro que necesitarán para los distintos proyectos que la empresa está intentando conseguir.
- b. Subproceso de selección que va desde los candidatos filtrados por Talento Humano, hasta la obtención del personal seleccionado. En este subproceso la propuesta anota que:
- Se utilice por lo menos en los cargos más importantes de los proyectos y en los cargos administrativos las pruebas de personalidad y pruebas técnicas, estas sean evaluadas y que el jefe inmediato conozca de sus resultados para que entienda las oportunidades que tiene con este personal y al personal contratado se le involucre en lo pendiente que tiene por desarrollar.
 - Se utilice las pruebas técnicas a todo el personal técnico y la evaluación con el jefe inmediato para asegurarse su desempeño dentro de la organización.
 - Se sociabilice a los candidatos todo lo relacionado con el cargo y con la cultura de la empresa, esta información debe ser transmitida para lograr que las personas que ingresan a PMEC S.A, sean aquellas que tiene una visión muy similar a esta organización.

4.6.2 Proceso de Permanencia

En el proceso de Organización se subdivide en los subprocesos:

- Subproceso de Descripción y Análisis de Puestos, en este subproceso se desarrolla en forma general todos los cargos que tiene actualmente PMEC S.A, y los que está buscando expandirse, estos se pueden revisar en el organigrama. En estos se debe describir todas las actividades, funciones, responsabilidades, procesos que tiene a cargo, adicional los indicadores con los cuales será oportunamente evaluado cada cargo.

En este subproceso la propuesta para el área de Talento Humano recomienda:

- El levantamiento de información se realice con el jefe inmediato del cargo.
- Lo dispuesto en el Hat se debe adaptar al cargo que se solicita mas no el que el Hat se adapte a la persona ya asignada en el cargo.
- Que el Hat sea actualizado periódicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Que el Hat sea debidamente sociabilizado periódicamente al personal conjuntamente con sus modificaciones.
- Subproceso de Inducción, con este se pretende que los nuevos integrantes de la organización se encuentren lo más pronto familiarizados con los procesos que estarán a cargo de estos, así como los procesos con los que trabajara en conjunto.

En la propuesta de este subproceso se tiene que:

- Talento Humano puede generar una matriz con los cargos que han contratado los 3 últimos años y del otro lado las políticas, procedimientos, instructivos y demás información que el personal debe conocer inherente a su cargo.
- En esta Matriz debe estar el tiempo y el responsable de comunicar o instruir al personal.
- Toda información comunicada o instruida debe ser evaluada para medir la efectividad.
- La información puede ser enviada por correo, por whatsapp, e incluso puede estar en la intranet. Esto con el fin de que el personal siempre tenga a la mano la información recibida.
- Toda actualización debe ser comunicada a todo el personal involucrado una vez que se ha dado y debe ser evaluado.
- Subproceso de Evaluación del desempeño, se utilizará con el fin de mejorar la participación del personal, pero principalmente para rescatar las buenas acciones del personal para reforzarlas, mantenerlas y explotarlas al máximo. El método que se utilice dependerá de las decisiones de las Gerencias conjuntamente con el departamento de Talento Humano, con la característica de que el ciclo se cierre completamente, pasando por la evaluación, retroalimentación, mejora y seguimiento de la mejora.

Considerar en la propuesta que Talento Humano podría:

- Preparar a los evaluadores, no todo jefe puede ser un buen evaluador, este necesita una previa capacitación para saber cómo evaluar y lo más importante como retroalimentar al evaluado sin dañar la autoestima del personal.
- Considerar para la evaluación hechos e incluso estadísticas, indicadores y toda la información que ayude a no sesgar la información, no puede darse la evaluación como parte de una apreciación.
- Realizar todos los pasos de la evaluación de manera consecutiva para no perder la esencia de esta.
- Mantener la realización de la evaluación de manera periódica por lo menos 1 vez al año y retroalimentaciones cada 3 meses.
- Generar un taller posterior con los evaluadores una vez concluido el ciclo de evaluaciones para revisar las mejoras al proceso.
- Subproceso de Capacitación y Desarrollo Organizacional

El subproceso tiene dos campos la capacitación técnica específica del personal de acuerdo a su cargo y el Desarrollo Organizacional de acuerdo a la estrategia de la empresa.

La propuesta para este proceso es que P MEC S.A:

- Desarrolle su programa de capacitación de acuerdo a las necesidades actuales y futuras. Es importante tener en cuenta la visión y la estrategia incluso los objetivos a largo plazo.
- La empresa no solo debe diseñar e implementar el programa también debe evaluarlo, y esta evaluación debe estar enfocada en todas las áreas participantes; los colaboradores que reciben la capacitación, los capacitadores y los jefes inmediatos. Solo esto les ayudará a confirmar la eficacia de la capacitación.
- Considerar una escuela de formación interna en P MEC S.A, a largo plazo para desde la implementación ir gestionando una cultura de formación de formadores.
- Tener un presupuesto anual en base a la rentabilidad de la empresa para el programa de capacitación.

4.6.3 Proceso de Retención

Con el proceso de retención se busca disminuir la rotación del personal que ocupa los cargos fijos de P MEC S.A, puede ser este administrativo u operativo, considerando un plan a largo plazo para el desarrollo profesional de cada individuo que forma parte de la familia P MEC. S.A.

Este proceso tiene varios subprocesos:

- Políticas de Remuneración de Personal: En este subproceso se debe investigar los valores de las remuneraciones básicas por cargo, así como las remuneraciones del mercado. El objetivo es establecer una banda salarial propia de P MEC S.A y los beneficios del trabajador.

En este subproceso la propuesta va en el sentido de con estas bandas salariales, P MEC S.A, debería equilibrar al personal que este muy alejado de estas, sobre todo cuando se tiene varios cargos de similar responsabilidad.

La propuesta para P MEC S.A, en el caso de los beneficios es:

- Mantener los beneficios de ley a todos los trabajadores para evitar cualquier tipo de multa con los entes reguladores.
 - Brindar beneficios adicionales no necesariamente económicos, pero de acuerdo a logros o metas alcanzadas previamente pactadas en virtud de la estrategia general de la empresa.
 - Establecer un sueldo variable de acuerdo al cumplimiento de objetivos o los indicadores de cada cargo.
 - Tomar acciones cuando las metas y los objetivos no han sido cumplidos.
- Clima Laboral: Este subproceso que debe ser debidamente planificado de acuerdo a la estrategia y los objetivos de P MEC. S.A, Va desde la elaboración de la encuesta de clima laboral, su ejecución, análisis y posterior plan para la mejora continua en colaboración con todo el personal.

En este subproceso de acuerdo a la estrategia de la organización, así como sus objetivos y a la cultura de P MEC S.A, se propone:

- Crear un proyecto para la ejecución de la medición de clima laboral que permita generar todos los procedimientos, registros y políticas.
- Poner en marcha el proyecto y consolidarlo de manera que al final del año, permita establecer ya un programa anual de clima laboral para P MEC S.A.
- Al generar el proyecto puede realizarse bajo una asesoría externa que permita potenciar las fortalezas de P MEC S.A, con la colaboración de personal del área de talento humano.
- Cada año actualizar los procedimientos de acuerdo a la estrategia y la visión de la empresa.

4.6.4 Proceso de Nómina

Este proceso es el que permite el pago de la remuneración del trabajador y va desde la recolección de todos los inputs para su cálculo, hasta obtener los ingresos totales del trabajador y sus respectivos descuentos para al final tener un valor a pagar por persona.

En este subproceso la propuesta de acuerdo a la estrategia de la empresa debería ser:

- Utilizar un software que les permita automatizar el proceso de cálculo de la nómina, esto con el fin de evitar errores humanos muy comunes y poder manejar nóminas mayores a las 300 personas.
- Realizar auditorías internas al cálculo de la nómina para revisar periódicamente que esta se está realizando de manera correcta.
- Gestionar la certificación del Sello T, que es una certificación que el Ministerio otorga a las organizaciones que llevan en regla todos los requerimientos legales de este proceso.

4.6.5 Proceso de Desvinculación

En el proceso de desvinculación la propuesta para P MEC S.A, es:

- Medir la rotación del personal, actualmente no se la realiza, y definir qué tipo de rotación es aceptable dentro del giro de negocio por proyectos.
- Estandarizar el proceso de desvinculación de acuerdo a los cargos y a la estrategia de la empresa para mantener el personal estratégico y en formación continua. Al desvincular este personal P MEC S.A, sufre un retroceso que muy costoso y es una fuga del know how de la compañía.
- Considerar el proceso de desvinculación del personal en función de los indicadores y cumplimiento de los objetivos y valores de la empresa.
- Mantener a tiempo y bajo las leyes ecuatorianas toda desvinculación para poder en el futuro cercano obtener certificaciones que le sumen a su ventaja competitiva.

4.7 Evaluación de impactos de la propuesta

Dentro de esta propuesta se busca tener el mayor impacto en la calidad del personal que trabaje en P MEC S.A, que el personal se involucre en las tareas y objetivos de la empresa y que se cree un liderazgo organizaciones que permee desde la gerencia hasta los trabajadores operarios.

También se busca que con los procesos se pueda dar un impacto en la parte económica de la compañía para que al mejorar la eficiencia de los procesos se disminuya el gasto administrativo.

El impacto interno que se busca es en el comportamiento de los trabajadores para que se adquiera una política de empoderamiento de las actividades, un espíritu de trabajo para el crecimiento individual como colectivo que permita la expansión continua de la compañía de manera constante y sostenible en el tiempo. Siempre caracterizado por un concepto innovador constante en todas las actividades que se están desarrollando.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Una vez que se ha terminado con el presente trabajo se anotan las siguientes conclusiones enfocadas directamente de los objetivos planteados, y las recomendaciones que surgieron durante todo el proceso de la elaboración del proyecto.

- Durante la investigación de los subprocesos de Talento Humano que ya estaban implantados o que faltaban en P MEC, al utilizarse la metodología de las entrevistas con todos los involucrados directos, se logró una retroalimentación tanto de los responsables como del cliente interno. Esto permitió ver el escenario completo y sin filtros. La colaboración fue al 100% permitiendo la obtención de la información de una fuente muy confiable. Esto se debe exclusivamente porque la empresa está todavía en crecimiento y la cantidad de personal que maneja en el área administrativa no es numerosa.
- Existen varias fuentes bibliográficas que dieron soporte para la elaboración del presente trabajo, la recopilación de estos conceptos fueron claves para darle un orden y un esquema a los procesos de Talento Humano, de acuerdo a varios escritores que tienen mucha experiencia en este campo. Con esta información y considerando como ha ido evolucionando la empresa y el giro de negocio se ha realizado una fusión que involucre la parte teórica y la práctica. No se ha aplicado la teoría de forma exacto, ya que la empresa es una organización con su estrategia propia, así como sus externalidades, objetivos y su misión.
- De acuerdo a la visión de P MEC S.A, para los próximos años, los procesos planteados en el área de Talento Humano estarán conformados por la Integración, importante subproceso para conseguir el personal más capaz y comprometido con la empresa, una vez integrado el personal, mediante el subproceso de Permanencia, el personal se sentirá parte importante dentro de la organización y le permitirá irse desarrollando profesionalmente. Con el proceso de Retención se creará el ambiente propicio para que el personal desarrolle las políticas que permitan una mejora continua conforme se va evolucionando, de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado.

- Los subprocesos de Nómina y Desvinculación por su parte, proponen que P MEC S.A, este pendiente de la parte legal de la empresa de manera que se mantenga sólida y a mediano y corto plazo le permita conseguir certificaciones o presentar auditorias que le respalde la experiencia de personal que necesita para sus futuras cotizaciones dentro del giro de negocio.
- Conforme P MEC S.A, vaya implantando todos los procesos de Talento Humano, podrá ir viendo los resultados, que serán analizados de acuerdo a los resultados de los indicadores, esto le ayudará para tomar decisiones para corregir algunos puntos o mantener los casos de éxito.
- P MEC S.A, presentan un sistema organizacional mixto con algunas decisiones totalmente autoritarias, sobre todo en el sistema de recompensas; autoritario benevolente en el proceso de toma de decisiones; consultivo en el sistema de comunicaciones y relaciones interpersonales y en muy pocos casos totalmente participativo, por lo que con los procesos planteados en este trabajo se espera que vaya evolucionando a ser mucho más participativo, lo que sin duda le favorecerá al desarrollo no solo del personal administrativo sino a las Gerencias.
- De acuerdo al organigrama de P MEC S.A., muchas de las decisiones son tomadas directamente por las Gerencias, respecto al desarrollo de los procesos de Talento Humano, pero al no tener adecuadas capacitaciones a nivel profesional en esta área, las decisiones que muchas veces se toman no son las beneficiosas para que los procesos se mantengan y perduren en el tiempo. Es importante esta formación a nivel gerencial en P MEC S.A, de manera continua.
- Básicamente, las empresas Pymes en este caso P MEC S.A, no cuenta con una cultura de respaldar su información, la mayoría de la información levantada solo lo conoce una persona o lo relaciona con su cargo, pero si el día de mañana esta persona ya no pertenece a la institución la información se pierde y nuevamente debe ser levantada por una nueva persona. Con lo que no permite un crecimiento significativo, sino que desde la persona que ingresa nuevamente tiene que hacer un proceso de prueba y error. En algunos casos existe la información, pero es desconocida por el personal de turno. Por lo que se recomienda crear un

sistema que permita mantener la información, los procesos y/o procedimientos actualizados en un lugar determinado.

- Los procesos de Talento Humano de P MEC S.A, serán más exitosos en la medida que la sociabilización se realice de la manera constante y a todo nivel, adicional es importante que se les permitan formar parte a todo el personal de las decisiones que involucre el desarrollo de estos.
- Los procesos de Talento Humano de P MEC S.A., si bien han sido levantados de acuerdo a los objetivos, misión y visión actual, las Gerencias deben estar pendientes de los cambios del mercado, así como de sus factores internos que con el paso del tiempo irán evolucionando, por lo que siempre deben ser revisados e ir cambiando de acuerdo a las necesidades.

Anexos

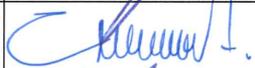
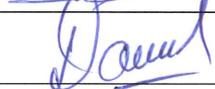
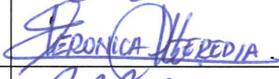
Anexo A: Lecciones Aprendidas

 Pmec S.A. Soluciones Integrales para la Industria	LECCIONES APRENDIDAS	 UCEM UNION CEMENTERA NACIONAL <small>COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN</small>
COMERCIALIZACIÓN	PROYECTO: P18-011 CONSTRUCCIÓN DE SISTEMA DE CONDUCCION DE AGUA	P18-011-ACT-002

Reunión N°2: LECCIONES APRENDIDAS

PROYECTO: P18-011 CONSTRUCCION SISTEMA CONDUCCION AGUA – UCEM

1. ASISTENTES

NOMBRES	CARGO	FIRMA
ACERO SANTIAGO	AUXILIAR DE INGENIERÍA MECÁNICA	
ALVARADO GABRIEL	SUPERVISOR	
CHUNGANDRO JAVIER	GERENTE OPERATIVO	
CHUNGANDRO KLEBER 10	GERENTE GENERAL	
CUESTA SEBASTIÁN	COORDINADOR COMPRAS	
ERAZO JUAN	INGENIERO ELÉCTRICO	
GAMBOA DIEGO	COORDINADOR INGENIERÍA	
GRIJALVA DIEGO	ASISTENTE COMPRAS/SSA	
GUAMÁN DAVID	COORDINADOR CALIDAD	
HEREDIA VERONICA	COORDINADORA TT HH	
JÁCOME PAUL	INGENIERO MECÁNICO	
ORDOÑEZ FREDY	COORDINADOR BODEGA	
ORTIZ SOFÍA	ASISTENTE DE GERENCIA	
QUINGA LUIS	SUPERVISOR	
ROBLES ALEX	COORDINADOR FINANCIERO	
ZURITA GABRIELA	GERENRE ADMINISTRATIVA	

 Pmec S.A. Soluciones Integrales para la Industria	LECCIONES APRENDIDAS	 UCEM UNION CEMENTERA NACIONAL COMERCIALIZADORA DE CEMENTO
COMERCIALIZACIÓN	PROYECTO: P18-011 CONSTRUCCIÓN DE SISTEMA DE CONDUCCION DE AGUA	P18-011-ACT-002

2. TEMAS TRATADOS

	TEMA / ÁREA TRATADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OBSERVACIÓN
1	LECTURA ACTA #1	-Breve lectura de acta #1 sobre aciertos en el proyecto.	Santiago Acero / Diego Gamboa	-
2	ACIERTOS / DESACIERTOS ACIERTOS / DESACIERTOS	- <u>Acople del personal al sitio de trabajo pese a las dificultades:</u>	Diego Gamboa/Juan Erazo	-Por parte de PMEC era la única opción.
		- <u>Gestión alimentación, hospedaje y movilización interna.</u>	Diego Gamboa/Luis Quinga/ David Guamán/Javier Chungandro/Gabriel Alvarado/Juan Erazo	-Económicamente fue acierto (costos bajos). -Para el personal fue desacierto.
		<u>Gestión de cambios en Ingeniería:</u> -Tema de aprobación de procedimientos. -Cliente abierto a cambios, si se gestionó (Ejm. Duración del aprueba de 24 horas a 10) si se gestionó con el cliente. -Asegurar temas críticos en campo con el acta y KOM. - Forma de trabajo del cliente muy informal. -Mayor atención desde la oferta (aclaraciones, preguntas, alcance).	Diego Gamboa/ Gabriel Alvarado/ Juan Erazo/David Guamán/ Javier Chungandro/ Kleber Chungandro/	-Hubiese sido acierto si a un precio alto se lograba un descuento. -Acierto en cuanto a equipos eléctricos pues se consiguió en un menor valor. -Cliente estuvo abierto a cambios. -Tama de los procedimientos deberían aprobarse en la fase de ingeniería, antes de empezar los trabajos en sitio y no realizarse en ese momento. - Respaldo siempre información con correos. En el caso de no haber apertura de escala rangos con aprobación y gestión de las gerencias. -El líder del proyecto debe consultar y solicitar a las gerencias en caso de que no se llegue a acuerdos con el cliente. -No se respaldó con correos las decisiones del cliente.

 Pmec S.A. Soluciones Integrales para la Industria	LECCIONES APRENDIDAS	 UCEM UNION CEMENTERA NACIONAL <small>COMERCIALIZACIÓN Y EDUCACIÓN</small>
COMERCIALIZACIÓN	PROYECTO: P18-011 CONSTRUCCIÓN DE SISTEMA DE CONDUCCION DE AGUA	P18-011-ACT-002

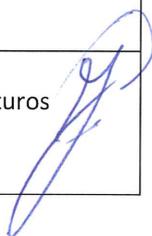
	<p>--<u>Provisión a tiempo de materiales:</u> -Mejorar la programación de flujo (líder de proyecto-supervisores-compras-financiero-gerencias).</p> <p>-<u>Definir subcontratos a tiempo:</u> -Parte civil con observación por parte de Pmec. -Desde Quito se gestionó equipos en Riobamba.</p> <p>-<u>Desalojo de desechos y materiales de construcción:</u> -Supervisores de obra (Freddy y Gustavo) realizaron buena gestión en sitio.</p> <p>-<u>Envío de tubería cubierta con cabos y alfombras:</u> -Acierto pues no se evitó reparaciones posteriores y la liberación en cuanto a pintura fue más rápida.</p>	Diego Gamboa/ Gabriel Alvarado/ Juan Erazo/David Guamán/ Javier Chungandro/ Kleber Chungandro/	<p>-Acierto en la medida de se gestionó y coordinó el material pese a las dificultades.</p> <p>-Buena gestión del material para UCEM pero descuido en otros proyectos.</p> <p>-Se volvería a considerar el subcontrato civil siempre y cuando dependa del proyecto y cliente.</p> <p>-El pago de los equipos pese a pausas se considera acierto pues solo se pagó los días de uso.</p> <p>-Analizar costo-beneficio de la alfombra.</p> <p>-Mayor acierto: pintar todo en Quito.</p>
OPORTUNIDADES DE MEJORA	<p>-<u>Faltan lineamientos/ a quién se dirige cada persona</u></p> <p>-No hubo un cronograma de trabajo como guía ni un organigrama con responsables.</p> <p>-<u>Supervisor líder de proyecto y supervisor de calidad deben estar presentes en toda reunión acuerdo, prueba, revisión u otros.</u></p>	Diego Gamboa/ Gabriel Alvarado/ Juan Erazo/David Guamán/ Javier Chungandro/ Kleber Chungandro/	<p>-Definir organigrama y apoyos en cada función, -Respetar la línea de comunicación.</p> <p>-Líder de proyecto debe dar solución y en caso de no haber respuesta se sube escalafones. -Definir posiciones, si no se alcanza, comunicar y solicitar apoyo.</p>

 <p>Pmec S.A. Soluciones Integrales para la Industria</p>	<p>LECCIONES APRENDIDAS</p>	 <p>UCEM UNION CEMENTERA NACIONAL COMERCIALIZADORA DE CEMENTO</p>
<p>COMERCIALIZACIÓN</p>	<p>PROYECTO: P18-011 CONSTRUCCIÓN DE SISTEMA DE CONDUCCION DE AGUA</p>	<p>P18-011-ACT-002</p>

	<p><u>-Considera administrador y bodeguero en cada proyecto, o de lo contrario una persona con suficientes conocimientos en las áreas.</u></p>		<p>-Proveer personal suficiente desde de inicio del proyecto. -Persona que realice funciones de administrador y bodeguero debe tener no solo predisposición sino también conocimientos.</p>
	<p><u>-ASUNTOS VARIOS:</u></p> <p><u>Buscar referencias del cliente:</u></p> <p>-Si se investigó previamente al cliente.</p> <p><u>-En cuanto a costos la oferta no se realizó correctamente:</u></p> <p>-Falta capacitación a supervisores y líderes de proyectos en cuanto a costos directos e indirectos, volúmenes de obra, y otros.</p> <p><u>-Falta de comunicación entre áreas: Civil-Mecánica-Eléctrica-TT HH-Compras.</u></p> <p><u>-Hacer respetar los lineamientos del KOM:</u></p> <p><u>-Excesivo uso de caja chica.</u></p> <p><u>-Gestión de cobro última planilla:</u></p> <p>-Faltó retroalimentación con la información que se deja pendiente.</p>		<p>-Considerar involucrar más a los coordinadores de área en las ofertas y desarrollo de la misma, así como realizar una capacitación.</p> <p>-Implementar un acta de responsabilidades individual o por área para evitar no considerar temas importantes a final.</p> <p>-Se sugiere un taller interpersonal para Pmec para conocer las responsabilidades de cada área.</p> <p>-Planificar un cronograma conjunto de todas la áreas involucradas en el proyecto y socializar entre el personal para conocimiento general delos involucrados y mejorar la comunicación y coordinación.</p> <p>-Definir el uso, porcentaje máximo y presentación de facturas de la caja chica para futuros proyectos. -Como observación al no contratar formalmente un servicio y cancelar y/o negociar directo, existe una compensación en la caja.</p> <p>-Debe haber mayor colaboración y ser recíproco con la información que se deja pendiente.</p>

 Pmec S.A. Soluciones Integrales para la Industria	LECCIONES APRENDIDAS	 UCEM UNIÓN CEMENTERA NACIONAL <small>COMERCIALIZADORA DE CEMENTO</small>
COMERCIALIZACIÓN	PROYECTO: P18-011 CONSTRUCCIÓN DE SISTEMA DE CONDUCCION DE AGUA	P18-011-ACT-002

	<p><u>-Pérdida de equipos:</u></p> <p>-Las encomiendas deben en lo posible, no ser enviadas de forma urgente, sino con autorización y conocimiento de los gerentes.</p> <p><u>-Se debe reponer el valor (\$4500):</u></p> <p>-Solidaridad de los compañeros para con Sebastián y Diego.</p>		<p>-Toda encomienda que se envíe debe ser bien empaquetada y con toda la información de la persona que envía y retira.</p> <p>-Hay que prever trabajos previos en taller para evitar completar los mismos en campo con los equipos.</p> <p>-La guía de la encomienda debe ir por dentro del paquete y no a simple vista.</p> <p>-Se realizará un comunicado para socializar con el personal respecto a la forma de envíos de encomiendas.</p> <p>-Se puede sugerir que el descuento aplique a quienes quieran ayudar ya sea con sus días a favor o fines de semana y/o feriados que han trabajado.</p>
<p>OBSERVACIONES FINALES:</p> <p>- Mayor gestión y compromiso de todos quienes conforman Pmec para el óptimo desarrollo de futuros proyectos.</p>			



Anexo B: Caracterización de los Procesos de Talento Humano

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	15/8/2022
	Elaborado por: GABRIELA ZURITA	Aprobado por: KLEBER CHUNGANDRO	Versión:	A

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	INTEGRACIÓN DE PERSONAL
Responsable:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Objetivo:	Identificar que personal, con qué características necesita PMEC S.A. pensando en el presente y futuro

DOCUMENTOS DEL PROCESO	
REQUISICIÓN DE PERSONAL	HOJAS DE VIDA
MATRIZ DE SELECCIÓN	SUSTENTOS DE LA HOJA DE VIDA, CERTIFICADOS, REFERENCIA, ETC
HOJA DE CALIFICACION	RESULTADOS DE LAS PRUEBAS TÉCNICAS
PRUEBAS TÉCNICAS	TEST DE PERSONALIDAD

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
		1. Reclutamiento de Personal			
	Requisición de personal	Reunión con el solicitante para identificar las necesidades de la solicitud	Departamento de Talento Humano	Requisitos	
		Identificar la solicitud mano de obra calificada, no calificada, técnico, supervisores, administrativos, gerentes.		Mercado identificado	
		Buscar al personal dentro de la empresa		Personal Seleccionado	
	Requisitos, Mercado Identificado	Buscar fuera de la empresa			
		2. Selección de Personal			
	Personal Seleccionado	Establecer la técnica de selección según la solicitud si es mano de obra calificada, no calificada, técnico, supervisores, administrativos, gerentes	Departamento de Talento Humano	Plan de selección	
	Personal Seleccionado	Selección de hojas de vida		Candidatos	
	Plan de selección, candidatos	Mano de obra calificada, no calificada: entrevista de Talento Humano		Personal Admitivo	
		Técnico: entrevista de Talento Humano, test de personalidad y prueba técnica conjuntamente con la evaluación de supervisores	Departamento de Talento Humano/ Supervisores	Personal Admitivo	
		Supervisor, administrativos, gerentes: entrevista de Talento Humano, test de personalidad, prueba técnica, entrevista con el solicitante.	Departamento de Talento Humano/Solicitante		

RECURSOS	
COMPUTADORA	REDES SOCIALES, FACEBOOK, LINKED
PAQUETE DE OFFICE	SOFTWARE PRUEBAS, PRUEBAS TECNIAS
INTERNET	MATERIAL DE OFICINA

INDICADORES Y CONTROLES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Personal productivo	# de personal con evaluación del desempeño satisfactoria/ # de personal contratado	Talento Humano	Primer trimestre de contratación	80%

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	1/2/2021
	Elaborado por: GABRIELA ZURITA	Aprobado por: KLEBER CHUNGANDRO	Versión:	A

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	PERMANENCIA
Responsable:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Objetivo:	Familiarizar al personal admitido de una manera eficiente al ambiente de la organización, así como a sus tareas, actividades, obligaciones y funciones en su puesto de trabajo. Preparar y desarrollar al personal de manera individual y organizacional.
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	HOJAS DE VIDA Y CERTIFICADOS
ANÁLISIS DE PUESTO	HAT DE FUNCIONES
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	MATRICES DE CAPACITACIÓN
	MATRICES DE DESARROLLO PROFESIONAL Y ORGANIZACIONAL

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
		1. Descripción y análisis del Puesto de Trabajo			
	Información del puesto	Entrevistas al jefe inmediato del cargo que se está analizando	Departamento de Talento Humano	Hat del cargo	
		2. Inducción al personal			
	Listado de hat del cargo de toda la empresa	Generar la matriz de inducción de acuerdo al cargo	Departamento de Talento Humano	Matriz de inducción	
	Hat del cargo/Documentos de Inducción	Inducción general, inducción de los procesos y procedimientos según el cargo, evaluación de la inducción	Departamento de Talento Humano/ Jefe inmediatos/ Área afines	Personal con Inducción	
		3. Evaluación del desempeño del personal			
	Hat del cargo	Creación de la batería para cada cargo a evaluar	Departamento de Talento Humano	Batería de evaluación	
	Plan de evaluación, cargos seleccionados	Sociabilización e inducción del formato y método de evaluación	Departamento de Talento Humano	Cronograma de evaluación del personal	
	Batería de evaluación	Evaluación al personal por parte de su jefe inmediato, colegas, cliente, personal a cargo de acuerdo a la batería aprobada	Departamento de Talento Humano	Evaluación del personal	
	Evaluación del Personal	Retroalimentación al personal evaluado por parte del jefe inmediato	Departamento de Talento Humano/ Jefe inmediatos	Personal retroalimentado	
	Evaluación del Personal	Seguimiento de las mejoras solicitadas al personal evaluado con objetivos y tiempos establecidos	Departamento de Talento Humano/ Jefe inmediato	Renovación de contratos/ Despidos de personal/ Otros	
		4. Capacitación			
		Detectar la necesidad de capacitación de acuerdo a:			
	Estrategia de la empresa, nómina, puestos de trabajo	a. Estrategia de la empresa: Visión, misión y objetivos a largo plazo, siempre de cara al futuro de la organización.	Departamento de Talento Humano	Necesidades de capacitación	
		b. Cantidad de personal necesaria para los puestos de trabajo.			
		c. Análisis del puesto de trabajo, conocimientos, habilidades y destrezas, conducta vs la hoja de vida de cada trabajador.			
	Necesidades de capacitación	Planificación anual del programa de capacitación especificando: La necesidad, el objetivo, la duración, el contenido, metodología, recursos, número de personas, lugar, costo-beneficio, resultados y evaluación.	Departamento de Talento Humano	Programa de capacitación	
		Programa de capacitación	Implementación del programa de capacitación	Departamento de Talento Humano	Personal capacitado
	Personal capacitado	Evaluación de los resultados de la capacitación	Departamento de Talento Humano	Resultado del programa de capacitación	
		5. Desarrollo organizacional			
	Estrategia de la empresa	Definir la educación corporativa que se quiere desarrollar	Gerencias	Competencias a adquirirse	
	Competencias a adquirirse	Indicaciones teóricas sobre la competencia a ser adquirida	Departamento de Talento Humano	Personal en entrenamiento	
	Personal en entrenamiento	Práctica sobre la teoría, mediante el trabajo diario	Personal en entrenamiento	Personal entrenado	
	Personal entrenado	Retroalimentación sobre los resultados obtenidos durante la realización de la práctica	Líder del personal	Personal retroalimentado	
	Evaluación	Reflexión sobre los resultados positivos, para su posterior replicación y los resultados negativos para futuras modificaciones	Líder del personal	Personal con competencias adquiridas	

RECURSOS				
COMPUTADORA	INTERNET			
PAQUETE DE OFFICE	MATERIAL DE OFICINA			
INDICADORES Y CONTROLES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Personal entrenado	% de aprobación del test de inducción	Talento Humano	Al finalizar el tiempo de inducción del personal	90%
Mejoras del Personal	% de cumplimiento de los objetivos del personal	Jefe inmediato	Según los tiempos establecidos en plan de mejora	70%
Eficacia en la capacitación	% de la evaluación relacionada a la capacitación	Jefe inmediato	Al finalizar la capacitación	70%



	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	1/2/2021
	Elaborado por: GABRIELA ZURITA	Aprobado por: KLEBER CHUNGANDRO	Versión:	A

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	RETENCIÓN DE PERSONAL
Responsable:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Objetivo:	Definir el mecanismo como se conservará a las personas que trabajan en la organización.
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
LISTADO DE PUESTOS O CARGOS	POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN
MATRIZ DE BANDA SALARIAL	CONTRATOS

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
		<u>Remuneración de persona!</u>			
	Listado de Puestos o Cargos	Investigación anual de la remuneración básica sectorial por puesto de trabajo.	Departamento de Talento Humano	Remuneración básica sectorial	
		Investigación anual de la remuneración en el mercado por puesto de trabajo.		Remuneración en el mercado	
	Listado de Puestos/Remuneración	Elaboracion anual de bandas salariales por puestos de trabajo.		Bandas salariales anuales	
	Bandas salariales anuales	Equilibrar internamente la remuneración de acuerdo a cada puesto de trabajo.		Salarios Revisados	
		<u>Determinar políticas</u>			
	Estrategía de la empresa	Definir políticas para la remuneración del personal	Gerencias	Políticas	
		* Establecer un sueldo variable en base a logros de objetivos, mayor productividad y eficiencia.			
		*Establecer las prestaciones sociales que puede recibir el trabajador.			
		*Establecer otras prestaciones que puede recibir el trabajador.			
		*Establecer las consecuencias por el incumplimiento de los objetivos .			
		<u>Clima Laboral</u>			
	Estrategía de la empresa,	*Diseño de la encuesta para la empresa y para un tiempo determinado considerando las dimensiones que se acerquen más a la estrategia de la empresa.	Departamento de Talento Humano	Encuesta	
	Encuesta	*Aplicación de la encuesta al personal mediante una plataforma digital		Resultado de la encuesta	
	Resultados de la encuesta	*Tratamiento y análisis de los resultados		Informe de resultados	
	Informe de resultados/Programa de taller de clima laboral	*Ejecución de talleres de clima laboral		Planes de acción	
	Planes de acción	* Implementación y seguimiento		Clima laboral mejorado	

RECURSOS				
COMPUTADORA	INTERNET			
PAQUETE DE OFFICE	MATERIAL DE OFICINA			
INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Clima Laboral	Índice de clima laboral	Talento Humano	Semestral	80%



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Fecha:

1/2/2021

Elaborado por: GABRIELA ZURITA

Aprobado por: KLEBER CHUNGANDRO

Versión:

A

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	NÓMINA
Responsable:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Objetivo:	Desarrollar mensualmente el reporte para el pago de la remuneración del personal de acuerdo a los inputs.
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
INGRESOS AL SUT, AL MINISTERIO DE TRABAJO	PLANILLAS DEL IESS
LIQUIDACIONES	HISTOGRAMA, REPORTE DE ACTIVIDADES
APROBACIONES DE HORAS EXTRAS, OTROS INGRESOS	NOMINA

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
		Nómina			
	Bandas salariales, registro de asistencia, registro de horas extras, decimos, fondos de reserva, prestamos, descuentos, IESS	*Revisión de asistencia del personal incluyendo horas extras y permisos	Departamento de Talento Humano	Nómina	
		*Revisión de entrada para descuento del personal y otros ingresos: IESS, fondos de reserva, décimos, préstamos, anticipos y demás			
		*Calculo de la nómina de acuerdo al reglamento del ente regular: Ministerio de Trabajo			
		*Revisión y aprobación por la Gerencia Administrativa			
		*Solicitud de pago y emisión de roles de pago			

RECURSOS				
COMPUTADORA	MATERIAL DE OFICINA			
PAQUETE DE OFFICE	INTERNET			
INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Cero Novedades	# de parametros revisados con errores/# de parametros revisados	Talento Humano	Mensual	0%


CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
Fecha: 1/2/2021

Elaborado por: GABRIELA ZURITA

Aprobado por: KLEBER CHUNGANDRO

Versión: A

INFORMACIÓN DEL PROCESO

Nombre del proceso:	DESVINCULACIÓN
Responsable:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Objetivo:	Gestionar que la desvinculación del personal de Pmec S.A, sea de una manera constructiva tanto para el colaborador como para la organización.

DOCUMENTOS DEL PROCESO

CONTRATO	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS
SOLICITUD DE DESPIDO	SOLICITUD DE PRESTAMOS
RENUNCIA	ACTA DE FINIQUITO
SALIDA DEL IESS	SOLICITUD DE VACACIONES
PAZ Y SALVO	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
		Desvinculación: Renuncia			
	Renuncia	* Entrevista con Talento Humano para obtener el motivo real de la renuncia	Talento Humano	Entrevista	
		* Sociabilización con los superiores y todo personal con el que tenía algún vínculo de las labores	Talento Humano	Aviso	
		* Durante el periodo de desvinculación (15 días) el personal debe entregar todos los equipos a su cargo, todas las actividades y su estatus al personal que lo reemplazará	Personal que renuncia	Paz y salvo	
		* Entregar el pago y toda la documentación necesaria	Talento Humano	Liquidación	
		Desvinculación: Despido			
	Solicitud de despido	* Entrevista con Jefe inmediato para explicar el motivo del despido	Jefe inmediato	Entrevista	
		* Sociabilización con los superiores y todo personal con el que tenía algún vínculo de las labores	Talento Humano	Aviso	
		* Durante el periodo de desvinculación (15 días) el personal debe entregar todos los equipos a su cargo, todas las actividades y su estatus al personal que lo reemplazará	Personal que renuncia	Paz y salvo	
		* Entregar el pago y toda la documentación necesaria	Talento Humano	Liquidación	
		Desvinculación: Jubilación			
	Solicitud de Jubilación	* Entrevista con Jefe inmediato y talento humano para generar un plan de sucesión y retiro.	Jefe inmediato /Talento Humano	Entrevista	
		* Sociabilización con los superiores y todo personal con el que tenía algún vínculo de las labores	Talento Humano	Aviso	
		* Durante el periodo de desvinculación (3 meses) el personal debe entregar todos los equipos a su cargo, todas las actividades y su estatus al personal que lo reemplazará	Personal que renuncia	Paz y salvo	
		* Entregar el pago y toda la documentación necesaria	Talento Humano	Liquidación	

RECURSOS

COMPUTADORA	INTERNET
PAQUETE DE OFFICE	MATERIAL DE OFICINA

INDICADORES Y CONTROLES

Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Novedades	% de documentos ingresados a destiempo en los organismos de control	Talento Humano	Mensual	0%

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. (J. R. Martínez, Ed.) México D.F, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Fernández, T. (2019). *El futuro del trabajo*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral* , 96.
- Hubbard, R. (2019). Seminario Internacional Administración por Indicadores de Gestión. *Administración Efectiva por Indicadores de Gestión*. Quito: Hubbard College.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento humano: construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ley de Seguridad Social. (21 de Agosto de 2021). *Registro Oficial Suplemento 465(Art. 155)*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- López Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- Maisón, P. (2014). *El trabajo en la postmodernidad*. Buenos Aires: Garnica.

- Ministerio de Trabajo. (16 de septiembre de 2012). Código del Trabajo. *Código del Trabajo*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Pain, A. (2010). *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Buenos Aires: Granica.
- Pmec S.A. (2020). Organigrama de Pmec S.A. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Pmec S.A. (2020). *Sobre Nosotros*. Obtenido de <https://pmecsa.com/quienes-somos-2/>
- Ramos, V., & Tejera, E. (diciembre de 2017). Estudio de Relaciones entre Cultura, Clima y Fuerza de Clima Laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 225.
- Santillán, W. (20 de mayo de 2020). *Ciencia America*. Obtenido de <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/289>
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Monterrey: UANL.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.