



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y
CIENCIAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DISEÑO DEL PUESTO DE
TRABAJO DEL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA CEDRAX S.A., UBICADA EN EL CANTON GUAYAQUIL,
PERIODO 2021”**

Autora:

Matute Barreto Juleisy Aracely

Tutora:

PhD. Ramón Guzmán Hernández

Guayaquil, Ecuador

2020



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración
de Empresas.

Tema

“Propuesta de mejora para el diseño del puesto de trabajo del encargado
de recursos humanos de la empresa CEDRAX S.A., ubicada en el cantón
Guayaquil, periodo 2021”

Autora: Matute Barreto Juleisy Aracely

Tutor: PhD. Ramón Guzmán Hernández

Resumen

El presente trabajo se realizará en las instalaciones de la empresa CEDRAX S. A., dedicada a la comercialización y distribución de granos y especias en todo el Ecuador, ubicada en la ciudad de Guayaquil. La investigación se basa en los aspectos teóricos del diseño de puestos de trabajo y cómo mejorar el desempeño en el área de talento humano en la organización, los tipos de investigación a utilizar son descriptivos y correlacionales donde se identificará la relación entre las variables identificadas en el proyecto, Los tipos de investigación a utilizar son descriptivos y correlacionales, donde se identificará la relación entre las variables identificadas en el proyecto, se realizará una entrevista gerencial, una encuesta al personal administrativo y operativo así como un cuestionario al gerente de talento humano para conocer su perspectiva de la causa o causas del problema, y finalmente se presentará una propuesta de mejora en forma de Manual de Funciones que contribuirá a mejorar los procesos del departamento de talento humano y servirá de guía para todos los departamentos de la empresa.

Descripción de cargo

Compromiso

Iniciativa



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración
de Empresas.

Tema

“Propuesta de mejora para el diseño del puesto de trabajo del encargado
de recursos humanos de la empresa CEDRAX S.A., ubicada en el cantón
Guayaquil, periodo 2021”

Autora: Matute Barreto Juleisy Aracely

Tutora: PhD. Ramón Guzmán Hernández

Abstract

The present work will be carried out in the facilities of the company CEDRAX S. A., dedicated to the marketing and distribution of grains and spices throughout Ecuador, located in the city of Guayaquil. The research is based on the theoretical aspects of the job design and how to improve performance in the area of human talent in the organization, the types of research to be used is descriptive and correlational where the relationship between the variables identified in the project will be identified, The types of research to be used are descriptive and correlational, where the relationship between the variables identified in the project will be identified, a managerial interview will be conducted, a survey of administrative and operational staff as well as a questionnaire to the human talent manager to know his perspective of the cause or causes of the problem, and finally, a proposal for improvement will be presented as a Functions Manual that will contribute to improve the processes of the human talent department and serve as a guide for all departments of the company.

Job Description

Commitment

Initiative

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
PORTADA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CLAUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Contenido	Página
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Ubicación del problema en un contexto	1
1.1.2. Situación conflicto	2
1.1.3. Formulación del Problema	4
1.1.4. Delimitación del Problema	4
1.1.5. Variables de Investigación	5
1.1.6. Evaluación del problema	5
1.1.7. Objetivos de la Investigación	6
1.1.8. Justificación de la Investigación	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

Contenido	Página
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.1.1. Antecedentes históricos	8
2.1.2. Antecedentes referenciales	12
2.2. Fundamentación Legal	20
2.3. Variables de la Investigación	22
2.4. Glosario de Términos	22

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Contenido	Página
3.1. Presentación de la empresa	24
3.2. Diseño de investigación	29
3.2.1. Tipos de investigación	29
• Investigación descriptiva.....	29
• Investigación explicativa	30
• Investigación Correlacional:.....	30
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.4. Procedimiento o pasos a seguir en la investigación	32
Técnicas e instrumentos de la investigación.....	33

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	34
4.1. Entrevista y encuesta realizadas.....	34
4.2. Propuesta de Diseño de puesto del encargado de recursos humanos. Fundamentación y propuesta	45
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES.....	55
Bibliografía	56
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1 Alcance de la descripción y del análisis de puestos	14
Figura 2 Elementos que integran la competencia	16
Figura 3 Competencias por Categorías	16
Figura 4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño	18
Figura 5 Principales Clientes	27
Figura 6 Competidores más importantes	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
Grafico 1 Resultados de la técnica del árbol de problemas	3
Grafico 2 Resultados de la técnica del árbol de objetivos.....	4
Grafico 3 Estructura Organizativa	25
Grafico 4 Categoría Ocupacional.....	27
Grafico 5 Trabajadores por área	36
Grafico 7 ¿Considera que su desempeño en la empresa es el adecuado?	38
Grafico 8 ¿Piensa usted que para realizar un adecuado trabajo se necesita experiencia y aptitud para el cargo?	38
Grafico 9 ¿Cuáles de los siguientes procesos de Talento Humano son aplicados correctamente en la empresa?	39
Grafico 10 ¿Cree usted que el encargado de Talento Humano realiza de manera adecuada los diferentes procesos?	40
Grafico 11 ¿Considera usted que es necesario implementar mejoras en los diferentes procesos del departamento de Talento Humano?	41

Grafico 12 ¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallan las tareas que usted debe realizar en su puesto de trabajo?	41
Grafico 13 ¿Considera que el documento en el cual se detallan sus tareas es lo suficientemente claro?.....	42
Grafico 14 ¿Cree que al contar con un manual de funciones de su puesto le ayudará a mejorar su desempeño en las tareas asignadas?	43
Grafico 15 ¿Es importante que el área de Talento Humano realice una correcta inducción para que el trabajador asuma el cargo y tenga un buen desempeño laboral?	43
Grafico 16 ¿Es necesario que la empresa brinde capacitaciones al personal para mejorar su desempeño?	44
Grafico 17 ¿Considera usted que si se realiza evaluación y retroalimentación de su desempeño en la empresa, este podría mejorar?	45

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
Tabla 1 Plantilla de trabajadores.....	26
Tabla 2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.....	26
Tabla 3 Principales Proveedores	28
Tabla 4 Principales productos.....	28
Tabla 5 Población	31
Tabla 6 Muestra	32
Tabla 7 Trabajadores por área.....	36
Tabla 8 ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?	37
Tabla 9 ¿Considera que su desempeño en la empresa es el adecuado?	37
Tabla 10 ¿Piensa usted que para realizar un adecuado trabajo se necesita experiencia y aptitud para el cargo?	38
Tabla 11 ¿Cuáles de los siguientes procesos de Talento Humano son aplicados correctamente en la empresa?	39

Tabla 12 ¿Cree usted que el encargado de Talento Humano realiza de manera adecuada los diferentes procesos?	40
Tabla 13 ¿Considera usted que es necesario implementar mejoras en los diferentes procesos del departamento de Talento Humano?	40
Tabla 14 ¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallan las tareas que usted debe realizar en su puesto de trabajo?	41
Tabla 15 ¿Considera que el documento en el cual se detallan sus tareas es lo suficientemente claro?.....	42
Tabla 16 ¿Cree que al contar con un manual de funciones de su puesto le ayudará a mejorar su desempeño en las tareas asignadas?.....	42
Tabla 17 ¿Es importante que el área de Talento Humano realice una correcta inducción para que el trabajador asuma el cargo y tenga un buen desempeño laboral?	43
Tabla 18 ¿Es necesario que la empresa brinde capacitaciones al personal para mejorar su desempeño?	44
Tabla 19 ¿Considera usted que si se realiza evaluación y retroalimentación de su desempeño en la empresa, este podría mejorar?	44
Tabla 20 Manual de funciones.....	48
Tabla 21 Proceso general de talento humano	50

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Ubicación del problema en un contexto

La gestión de recursos humanos debe hacerse con un enfoque proactivo, Lablanca (2014) refiere que “las actuaciones planteadas desde recursos humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa” (p. 21).

Lo que permite anticipar estrategias que garanticen el cumplimiento de metas y desarrollar cualidades competitivas para implementar procedimientos y políticas permitiendo a dicho departamento proveer, mantener y desarrollar talento humano altamente idóneo y motivado que pueda ampliar o adquirir las competencias necesarias.

Según Serrano (2004) “diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, definiendo el entorno organizativo en el que operará, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución” (p. 35).

Contar con un diseño de puesto debidamente documentado permite lograr una mayor organización, para esto es necesario implementar metodologías de que permitan un mejor análisis en el cual se va a recopilar toda la información necesaria referente a nivel de estudios, conocimientos, aptitudes, experiencia y funciones a desempeñar en un área determinada

de la empresa, logrando también definir perfiles acordes a la necesidad de la compañía.

Toda esta información será necesaria y útil en beneficio de la empresa, así como de los trabajadores en general, ya que no solo se logrará definir lo que se espera del empleado, además conseguirán que los colaboradores realicen su trabajo teniendo una idea clara y precisa de las actividades que ejecutaran, realizándolas de manera productiva, garantizando eficiencia en su desempeño.

La gestión del talento humano se ha convertido en la prioridad de la organización; la atención se reúne en el trabajo en equipo, la administración por procesos, la necesidad de que el talento humano posea competencias para desenvolverse en cualquier área comercial, más que en un determinado puesto de trabajo, de esta forma es como las exigencias de reclutamiento y selección de personal, entre otros requisitos, representan ciertos puntos que marcan el entorno presente en el cual se realiza la administración integral de dicho proceso en el campo internacional, agravado por la competitividad y las urgencias del mercado, lo cual necesita de la aplicación de la ciencia y la técnica para su mejora continua.

1.1.2. Situación conflicto

CEDRAX S.A. es una empresa dedicada a la importación, exportación, comercialización y distribución de granos, especias y demás productos de consumo masivo en todo el Ecuador que se destaca por sus productos de alta calidad, precios económicamente al alcance del consumidor.

Actualmente la empresa presenta problemas de gestión en el desempeño de las actividades de quienes han prestado sus servicios como colaboradores en el área de Talento Humano. Debido a que no se encuentran definidas las actividades que la persona encargada debe

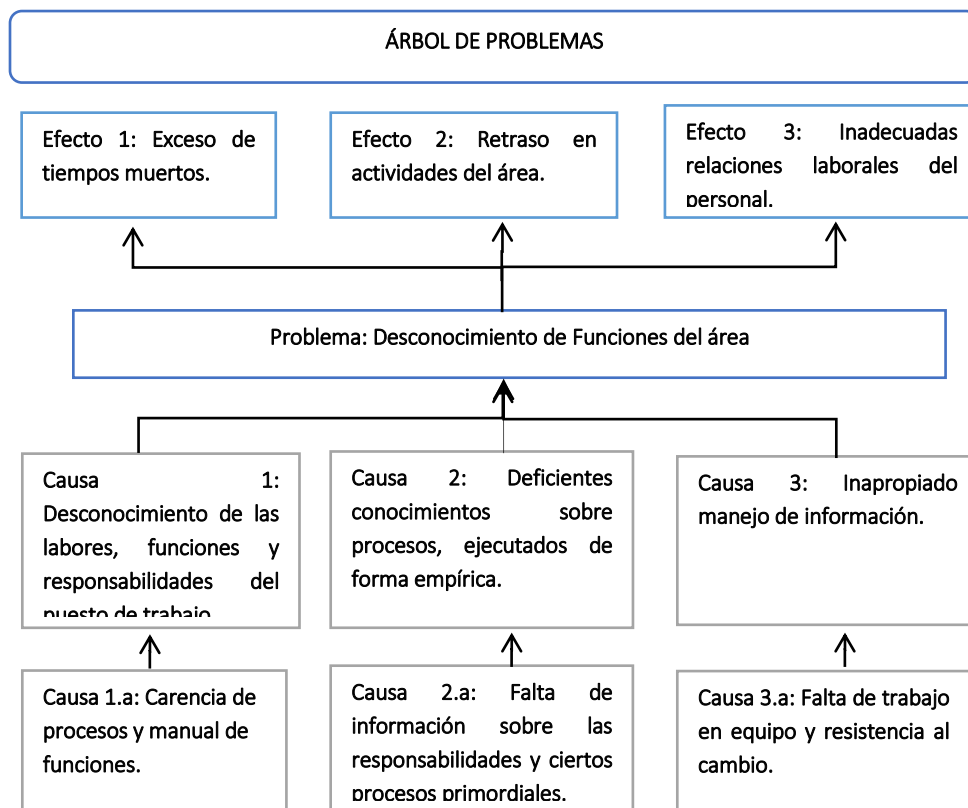
realizar, lo cual ha generado inconvenientes en los diferentes subsistemas del área como:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Descripción y análisis de cargos
- Evaluación de desempeño
- Capacitación y desarrollo

Así como también el retraso de pago de roles al personal, lo cual interfiere con el desempeño de los mismos.

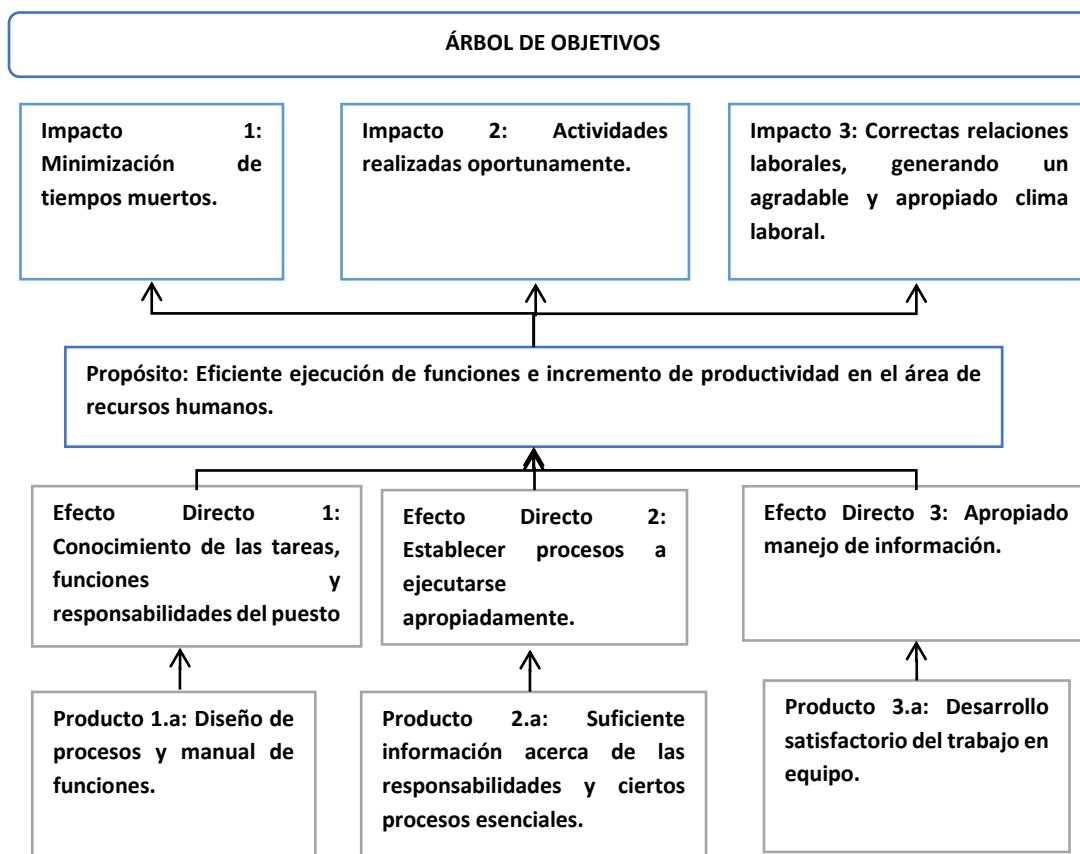
A continuación, se presenta la técnica del árbol de problemas herramienta que permite una mayor precisión de los efectos, consecuencias y posibles causas de la relación existente entre el posible problema y posibles causas.

Grafico 1 Resultados de la técnica del árbol de problemas



Elaborado por. - Juleisy Matute

Grafico 2 Resultados de la técnica del árbol de objetivos



Elaborado por. - Juleisy Matute

1.1.3. Formulación del Problema

¿Cómo influye la carencia del diseño del puesto de trabajo del encargado de recursos humanos de la empresa CEDRAX S.A. en el desempeño del área?

1.1.4. Delimitación del Problema

Campo: Administración de Recursos Humanos

Aspecto: Diseño de puesto

Área: Recursos Humanos

Periodo: 2021

1.1.5. Variables de Investigación

Variable Independiente: Diseño de puesto.

Variable Dependiente: Desempeño del encargado del área.

1.1.6. Evaluación del problema.

Los aspectos generales de evaluación son:

Delimitado. - Investigación desarrollada en el departamento de Talento Humano de la empresa CEDRAX S.A., ubicada en Guayaquil en el Km 11 vía a Daule en el año 2021.

Evidente. - Se puede demostrar como la carencia del diseño de puesto afecta desempeño del encargado del puesto, por la falta de conocimiento de los procesos que deben realizarse.

Concreto. - Diseñar el puesto de trabajo del encargado de talento humano, mejorando el rendimiento del área.

Relevante. - La investigación está dirigida a la mejora continua de la empresa, estableciendo procesos que permitan llevar un mejor control de las funciones del encargado del área, permitiendo que puedan implementarse dichos procesos en las diferentes áreas de la empresa.

Factible. - La empresa está presta a facilitar la información necesaria para la implementación de los procesos en el departamento de talento humano.

Variables. - Se analizará la relación de la variable independiente: Diseño de puesto y la variable dependiente: desempeño del área.

1.1.7. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar el puesto de trabajo del encargado de recursos humanos para mejorar el desempeño del área en la empresa CEDRAX S.A de Guayaquil, en el periodo correspondiente al año 2021.

Objetivos Específicos

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre diseño de puesto.
- Diagnosticar la incidencia que tiene la carencia del diseño del puesto del encargado de recursos humanos en el funcionamiento actual del área.
- Diseñar el puesto del encargado de recursos humanos de la empresa para mejorar el desempeño del área.

1.1.8. Justificación de la Investigación

Conveniencia. - Los resultados de la investigación ayudarán a la empresa CEDRAX S.A, a establecer una apropiada descripción del cargo y características específicas que debe poseer un colaborador para el adecuado desempeño en el área de recursos humanos. Lo que contribuirá a la determinación del perfil idóneo de quien desempeñará el cargo, contribuyendo también a la mejora continua de todas las áreas de la compañía.

Relevancia social. - El trabajo tiene gran relevancia social, ya que al implementar la propuesta de mejora en una determinada área de la empresa se podrá dar continuidad a corregir todos los procesos internos. Con el diseño del puesto se podrá crear el manual del cargo con los perfiles de competencias para ocupar el mismo lo que contribuirá a la mejora del rendimiento del personal en las actividades a desarrollar. Esperando también sea de utilidad para los dueños de la compañía ya que les permitirá

tener conocimiento de las funciones que realiza el personal que colabora en la misma.

Implicaciones prácticas. - La implicación práctica de este trabajo radica en que a través de la investigación se realizará el análisis del proceso que se ejecuta en el área de recursos humanos. Permitiendo determinar las falencias que tiene, con el diseño del puesto del encargado de recursos humanos se fomentará el control y organización en el área de esta manera se conocerá con exactitud las responsabilidades y tareas a desempeñar, podrá medirse y evaluarse con mayor precisión el desempeño del personal designado para el mismo.

Utilidad metodológica. - El resultado de esta investigación permitirá establecer los requerimientos del puesto del encargado y sus funciones lo que facilitará los procesos de reclutamiento, selección, contratación, planificación de la capacitación y evaluación del desempeño. Adicionalmente, contribuirá a minimizar la insatisfacción de los trabajadores en relación a la gestión de recursos humanos en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para el diseño del puesto de trabajo se requiere agrupar las funciones y las tareas identificadas en el área. Según Mondy (2010) “con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo.” Es una técnica esencial de recursos humanos, siendo también el punto de partida para otras actividades de dicha área.

Serrano (2004) afirma que “diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, definiendo el entorno organizativo en el que operará, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución”.

Según Lablanca (2014) se puede definir “el análisis y descripción de puestos de trabajo como un proceso sistemático mediante el que se obtiene información relativa a un puesto de trabajo y se refleja de manera formal en un documento que delimita cuáles son sus funciones y responsabilidades”.

2.1.1. Antecedentes históricos

Debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales surgió la especialidad de la Administración de Recursos Humanos. Sus inicios se remontan a los comienzos del siglo XX, como resultado del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales buscando que sus actividades permitan intervenir entre las empresas y sus trabajadores para con el fin de aminorar los problemas que impidan alcanzar los objetivos tanto de las organizaciones como de los

colaboradores, los cuales hasta entonces eran considerados como incompatibles o irreconciliables.

Según Chiavenato (2007) “Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal”.

En la fecha mencionada anteriormente ya no se buscaba reducir los conflictos que existían entre las organizaciones y los individuos, su objetivo principal era lograr administrar a las personas con lo que indicaba la ley laboral vigente.

Alrededor de la década de 1960 Chiavenato (2007), indica que el concepto sufrió una nueva transformación.

Debido a que los desafíos de las organizaciones crecían desmedidamente la legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta. Para el que las compañías lograran tener el éxito que buscaban las personas empezaron a ser consideradas como los recursos fundamentales para lograrlo.

“A partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización”. Chiavenato (2007)

Dicho concepto abarcaba todos procesos de administración de personal que se conocen actualmente, donde la personas eran administradas por un área central de recursos humanos.

García (2013) refiere que “la Gestión de los Recursos Humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial”.

En la actualidad dicha gestión se ha ido enmarcando en el esfuerzo que cada colaborador aporta a través del compromiso, creatividad, confianza e iniciativa para lograr los objetivos que se fija la organización.

Según Pérez (2016) “anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios”.

Actividades que eran realizadas por costumbre en el departamento de Talento Humano.

Con el pasar del tiempo han empezado a entender que, al involucrar al personal con las metas de la misma, estando estos comprometidos y capacitados genera un impacto positivo para la empresa.

“La pandemia del covid-19 presenta un desafío diferente el papel de Recursos Humanos en una crisis es cada vez más crítica, porque el estrés de una crisis magnifica las acciones y crea recuerdos persistentes”. Gómez V. (2020)

Debido a la pandemia que está afectando no solo a un país sino al mundo entero las compañías y sus colaboradores han debido realizar diferentes cambios en sus funciones administrativas y operativas. Los departamentos de talento humano se han visto en la posición de tener que tomar medidas en las que no se vea afectada la empresa al igual que los trabajadores. Adaptándose a nuevas modalidades de trabajo y facilitando los recursos materiales para continuar de una u otra manera con las actividades.

Como se mencionó con anterioridad la gestión de talento humano ya no es solo contratar personal, su gestión gira en torno al recurso humano de la misma debiendo preocuparse por el bienestar y desarrollo de los mismos para de manera conjunta alcanzar las metas que la organización.

A continuación, se presenta una síntesis valorativa de dos trabajos de investigación previos vinculados con el tema:

Título: “Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro metal-mecánica.”

Autor: Raúl Ángel Padilla Lorea

Año de publicación: 2013

Problema de investigación identificado por el autor: ¿Cómo contribuye en una empresa de giro metal-mecánica, la implementación de un análisis y descripción de puestos?

Aportes o resultados: Darle una estructura a la organización, lo cual ayudo a jerarquizar las posiciones y a delimitar las responsabilidades de los trabajadores. Con el objetivo de orientarlos a seguir una línea de mando y a eficientizar los procesos de la empresa para un mejor desempeño.

El tema de investigación permite profundizar en la importancia que tiene la implementación de un diseño de puesto dentro de las organizaciones, el cual contribuye de una manera positiva en la compañía. Permite realizar un análisis general de los procesos para poder tomar acciones correctivas.

Otra síntesis valorativa que se presenta es la siguiente:

Título: “Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del instituto superior pedagógico ciudad de San Gabriel”

Autor: Amanda Patricia García Obando

Año de publicación: 2013

Problema de investigación identificado por el autor: “La deficiente gestión del recurso humano por competencias tiene incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”.

Aportes o resultados:

- Diseño del proceso de análisis y descripción de puestos basado en competencias
- Diseño de una guía para elaborar el manual de funciones por competencias para la Institución
- Diseño de una guía para elaborar el manual de procedimientos
- Diseño del proceso de reclutamiento, selección e inducción por competencias
- Diseño el proceso evaluación del desempeño por competencias.
- Diseño del proceso capacitación para el personal administrativo y de servicios por competencias

El estudio señala que, al mejorar los diferentes procesos de gestión de talento humano, se podrá lograr una notoria mejora en el desempeño del encargado. Esto permitirá una ventaja para la organización ya que se puede implementar en todas las áreas de la compañía.

2.1.2. Antecedentes referenciales

Gestión del Talento Humano

Rodríguez (2019) indica que: “la gestión del talento humano se define como un conjunto de procesos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización”.

Ekos (2013) indica que: “está enfocada en su sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación, como elementos diferenciadores que agreguen valor”.

Piña (2015) refiere que: “es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”.

LatinPyme (2019) refiere que “la importancia de la Gestión del Talento Humano reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa.” Debido a que mientras más conocimientos y destrezas tengan el recurso humano mejor será su desempeño.

En la actualidad se enfatiza en la gestión del talento humano por competencias, visto desde diferentes enfoques.

Barcelo (2017) indica que “es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente”.

Según BEEDIGITAL (2019) es el “proceso sistemático de identificar el tipo de capacidades necesarias para cumplir un papel determinado en una empresa, de modo que sea posible encontrar a la persona adecuada para ese puesto”.

Según Albarracín (2020) es “un sistema que permite identificar y mejorar las capacidades de un equipo de trabajo para elevar su desempeño.” Este sistema puede ser aplicado a todos los trabajadores y no a un área en específico.

Desde la perspectiva de la gestión por competencias se requiere perfeccionar el análisis y diseño de puesto de trabajo que permita la adecuada selección de personal y en consecuencia un desempeño según el requerimiento del puesto de trabajo; por ello, se requiere profundizar en aspectos teóricos fundamentales sobre análisis y diseño de puesto y su relación con el desempeño.

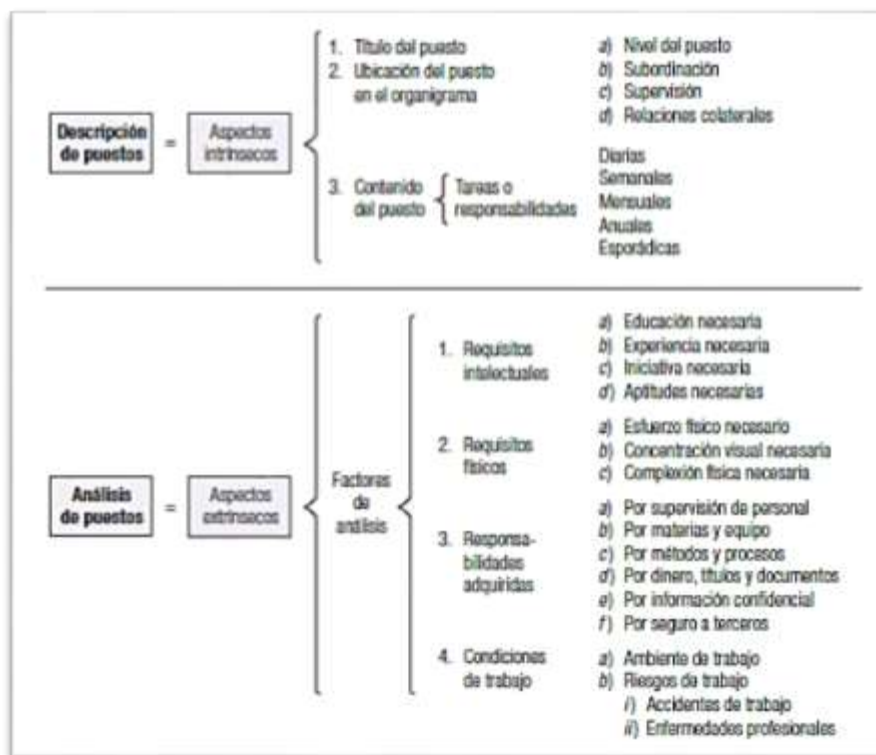
Análisis y diseño de puesto

Consiste en “recopilar información sobre las tareas, los cometidos y responsabilidades del puesto y establecer sus requisitos fundamentales y las habilidades para desarrollarlo de forma óptima.” Cortadellas, (2018)

Según Chiavenato (2007) es “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos lo demás puestos que existan en la organización”.

El análisis “pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y conocimientos que el puesto exige para su adecuado desempeño.” Chiavenato (2007)

Figura 1 Alcance de la descripción y del análisis de puestos



Fuente: Chiavenato (2007)

Según Mondy (2010) “Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren”.

Lablanca (2014) refiere que “el análisis y descripción de puestos, además de permitir que cada profesional de la organización conozca y comprenda cuál es su papel, es un pilar básico sobre el que se soporta un sistema de gestión integral de recursos humanos.”

“Entre los métodos más comunes que se consideran para realizar un análisis de puesto tenemos” Mondy (2010)

Cuestionarios. - Permitirán identificar las tareas que desempeñan los trabajadores, de esta manera se podrá constatar que las actividades que realizan sean de su competencia.

Observación. - Con este método se podrá observar de manera presencial las tareas que el colaborador ejecuta en sus actividades diarias, para esto se debe llevar un registro de lo percibido y luego realizar el análisis respectivo.

Entrevistas. - Se debe efectuar al trabajador en primera instancia, siendo este el que facilite un condensado de los deberes a su cargo. Después la entrevista será realizada al supervisor o jefe inmediato, quien corroborará la información que brindo el empleado.

Registro del empleado. - Se recopila información del puesto haciendo que los empleados describan sus actividades cotidianas de trabajo en una ficha técnica o una bitácora.

Competencia

SIGEIN (2018) refiere que “surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de conocimientos apropiados, habilidades y destrezas desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo.”

Competencia Laboral

“Son los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), destrezas y actitudes (saber estar y querer hacer) que desarrolla una persona para comprender, transformar y desempeñar una responsabilidad de forma adecuada.” Albarracín (2020)

Esto implica que la persona que va a ser contratada en la empresa tenga conocimiento de lo que va a hacer y como lo va a hacer generando buenos resultados con sus acciones.

Figura 2 Elementos que integran la competencia



Fuente.- (SIGEIN, 2018)

Según Hernández & Naranjo Valencia (2004) “las competencias se estructuran en un modelo de cuatro categorías”

Figura 3 Competencias por Categorías

Competencias por categorías	
Categorías	Competencias
COMPETENCIAS PERSONALES TRANSFERIBLES	1. Habilidad de comunicación 2. Trabajo en equipo 3. Orientación al logro 4. Toma de decisiones 5. Capacidad negociadora 6. Aprendizaje continuo
COMPETENCIAS TÉCNICAS O PROFESIONALES	1. Manejo de prácticas de TH 2. Conocimiento del negocio 3. Gestión cultural
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	1. Pensamiento estratégico 2. Gestión de procesos 3. Orientación al cliente 4. Gestión del cambio 5. Liderazgo
COMPETENCIAS SOCIALES	1. Sensibilidad social 2. Capacidad de interrelación 3. Facilitación 4. Autocontrol

Fuente: Hernández & Naranjo Valencia (2004)

El análisis y descripción de puestos de trabajos sienta las bases no solo para la selección de personal sino para el adecuado desempeño.

Desempeño Laboral

Según Granadino (2012) “el desempeño laboral constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.”

Se debe evaluar el desempeño individual de los empleados ya que se determina si la persona está realizando bien su trabajo para decidir las acciones que se deben tomar según los resultados obtenidos. Los empleados procuran obtener una retroalimentación de dichas evaluaciones para lograr una mejorar sus actividades.

Serrano (2004) indica que “los factores de desempeño eficaz son aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de un puesto de trabajo para que éste lo desempeñe o pueda llegar a desempeñarlo de manera satisfactoria.”

1) Educación. - Preparación académica.

2) Conocimientos y experiencia. - Conocimientos específicos imprescindibles para desempeñar un puesto y la exposición del ocupante a lo largo del tiempo, formación específica teórica y práctica.

3) Competencias. - Comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo como pensamiento, influencia, logro y autogestión.

4) Aplicación de estándares de gestión eficaz. - Conocimientos, técnicas y habilidades imprescindibles para desempeñar eficazmente los puestos que deben conseguir resultados mediante la supervisión, coordinación o interacción con terceros.

- ✓ Estándares referidos a dirección y liderazgo.
- ✓ Estándares referidos al conocimiento de la empresa.
- ✓ Estándares referidos a habilidades de gestión.

5) Satisfacción. - Identificación de la persona con el puesto de trabajo que desempeña, y que exista confort en el desempeño de las responsabilidades que se desarrollan en el puesto.

6) Identificación. - Entender, compartir e identificar como propios los valores, las necesidades y los objetivos de la organización.

La evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro.” Chiavenato (2007)

Santos (2010) refiere que “es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.”

Figura 4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Santos (2010)

“La mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante para los otros, significando a la vez su gran importancia en la gestión organizacional.” Santos (2010)

Según Chiavenato (2007) “los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases”

1. Admitir situaciones de comprobación del potencial humano.
2. Acceder a que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización.
3. Brindar oportunidades de desarrollo a todos los miembros de la organización.

La evaluación del desempeño va a permitir controlar y conocer cuando exactamente corregir debilidades y fallas en el desempeño laboral.

“Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización, y la comunidad.” Chiavenato (2007)

Beneficios para el Gerente

- Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Suministrar medidas para mejorar los estándares de desempeño.
- Comunicarse con los colaboradores, permitiéndoles saber cómo es su desempeño en la empresa.

Beneficios para el Subordinado

- Conocer cuáles son los aspectos que la empresa valora de su comportamiento.
- Conocer cuáles son las expectativas de desempeño de los superiores.
- Saber las medidas que tomará la empresa para mejorar el desempeño.
- Poder realizar una autoevaluación en cuanto a su desempeño.

Beneficios para la Organización

- Evaluar el potencial de sus colaboradores a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar a quienes necesiten pulir sus conocimientos en determinadas áreas.
- Dinamizar la política de Talento Humano, al ofrecer mayores oportunidades a sus empleados.

2.2. Fundamentación Legal

El presente trabajo de titulación se regirá a leyes, reglamentos y objetivos que se sujetan a la investigación ente ellos tenemos:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de trabajo

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Capítulo segundo - Derechos del buen vivir / Sección octava

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Capítulo sexto - Trabajo y producción / Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

CÓDIGO DE TRABAJO

Capítulo I - De su naturaleza y especies / Definiciones y reglas generales

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una

remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Capítulo IV - De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado;

Art. 44.- Prohibiciones al empleador. - Prohíbese al empleador:

a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;

b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;

c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;

d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;

e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración

Los aspectos legales tratados presentados con anterioridad respaldan el contenido y alcance del tema que se investiga.

2.3. Variables de la Investigación

- **Variable Independiente:** Diseño de puesto.

El diseño de puestos de trabajo “se refiere a todos aquellos procedimientos llevados a cabo con el fin de elaborar un ambiente de trabajo agradable con todos los instrumentos que el trabajador necesita para que realice sus actividades cómodamente y de la mejor manera.” Pacheco (2019)

- **Variable Dependiente:** Desempeño de personal en el área.

El desempeño laboral es “la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona.” Acosta (2018)

2.4. Glosario de Términos

Administrar personas. - “Significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable”. Lagual (2013)

Descripción de cargo. - “Es la clasificación detallada de las actividades del cargo, los métodos que se aplican para su ejecución y la determinación de los objetivos del cargo”. Pacheco (2019)

Compromiso. - “Es la vinculación laboral a nivel racional, emocional y trascendente, con una búsqueda del beneficio mutuo empleado-

organización mediante una actitud proactiva por ambas partes para mantener la calidad de este vínculo a largo plazo”. Trapiello (2015)

Desarrollo del talento humano. - “Es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento y gracias al cual se generan nuevos comportamientos, actitudes y respuestas a las circunstancias actuales”. Prone (2017)

Iniciativa. - “Adoptar una actitud proactiva que establezca un curso a través de acciones concretas, poder imaginar, emprender, desarrollar y evaluar enfoques, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico”. Adrián (2020)

Puesto de trabajo. - “Aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad con la cual recibe por ella un salario o sueldo específico”. Bembibre (2010)

Recurso Humano. - “Son todas aquellas personas que forman parte de una organización y que ayudan a que salga adelante en su actividad diaria”. Becerra (2013)

Recurso material. - “Conjunto de bienes físicos y tangibles que formen parte del patrimonio de la empresa, y de los cuales dispone de una u otra manera a lo largo del proceso productivo”. Raffino (2020)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Presentación de la empresa

CEDRAX S.A. es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de granos y especias en todo el Ecuador que se destaca por su alta calidad, ubicada en el Km. 11 Vía a Daule Parque California 1 Bodega B-3 de la ciudad de Guayaquil.

La empresa fue constituida el 21 de diciembre del año 2000 bajo control de la Superintendencia de compañías. Fue nombrada como Gerente General y Representante Legal la Lcda. Fátima Karina Mendoza Arboleda, manteniendo su cargo hasta la actualidad. CEDRAX S.A. nace de la idea emprendedora de un comerciante visionario que se abrió camino en el mercado y marcó un hito en el comercio, raíces de las cuales se fundó esta compañía, la cual cuenta con 20 años de experiencia en el mercado en el ámbito de la industria alimenticia especializada en el envasado de frutos secos, condimentos, granos secos, arroz, entre otros, con su propia marca comercial PRODUCTOS SABOREANDO.

3.1.1. Objeto social

CEDRAX S.A. está enfocado en ofrecer diversos productos de consumo masivo, que conserven las características sensoriales, buena calidad e inocuidad desde la adquisición de la materia prima hasta el vencimiento del

producto. Nos basamos en las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Cada empleado es parte del equipo de trabajo y está seriamente comprometido con la responsabilidad que representa la logística de los diferentes departamentos, para mantener la estabilidad en los procesos. Nos esmeramos en cada detalle para que nuestro éxito sea medido en la SASTIFACCIÓN Y CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES.

3.1.2. Misión

Satisfacer a nuestros clientes comercializando productos de buena calidad para ser los primeros en el mercado. Brindando a nuestros consumidores un eficiente servicio y confianza para tener un crecimiento sostenible en el mercado nacional.

3.1.3. Visión

Convertirse en la empresa envasadora de alimentos líder del Ecuador, aumentando nuestra capacidad de importación de productos de consumo masivo.

3.1.4. Estructura Organizativa.



Elaborado por. - Juleisy Matute

3.1.5. Plantilla total de trabajadores

Tabla 1 Plantilla de trabajadores

N°	Nombre	Actividad	Fecha de ingreso
1	Aguilera Tóala Carlos Luis	Empacador / cargador	15/10/2018
2	Aguirre Figueroa Leonel Rafael	Empacador / cargador	01/04/2016
3	Cobos ramos Ángel Daniel	Empacador / cargador	15/10/2018
4	Dávila Pacheco Víctor Epifanio	Operador de sala de maquinas	03/03/2011
5	Delgado Quijije Maryury Clarivel	Vendedor / a	01/09/2017
6	Gaibor Estrada Víctor Miguel	Chofer: para camiones sin acoplados.	01/10/2012
7	Jara Bajaña mercedes Janeth	Empacador / cargador	01/08/2013
8	Lino aguas Wilson Danilo	Empacador / cargador	01/10/2012
9	Loor Briones Pedro Valentín	Empacador / cargador	01/11/2005
10	Martinez Castillo Noemí del Roció	Cobrador / recaudador / facturador	01/03/2019
11	Mendoza Arboleda Fatima Karina	Jefa administrativa	01/03/2011
12	Mero Delgado Gregorio Wilfrido	Trabajador en general	01/01/2013
13	Millán Holguín Luisa Fernanda	Despachador / perchero	07/01/2019
14	Mora Ávila Andres Eleodoro	Servicios varios	01/04/2010
15	Moran Moran Lucila Grimelda	Empacador / cargador	01/04/2010
16	Pisco PARRALES Raúl Jesús	Chofer: para camiones sin acoplados.	01/08/2018
17	Solórzano Tóala Alba Alexandra	Mercaderista en general	01/11/2005
18	Solórzano Tóala Alba Gregoria	Empacador / cargador	25/11/2010
19	Tóala Tóala Isidro Alberto	Empacador / cargador	01/11/2005
20	Tóala Vargas Danny Avilio	Empacador / cargador	01/04/2010
21	Tóala Vargas Gilson Tomas	Chofer: para camiones sin acoplados.	01/08/2013
22	Tóala Vargas Ramon Elías	Trabajador en general	01/10/2012
23	Trujillo Solórzano Paola Vanessa	Mercaderista	13/05/2010
24	Zambrano Zambrano Jessica Elizabeth	Inspector de calidad	01/04/2018

Elaborado por. - Juleisy Matute

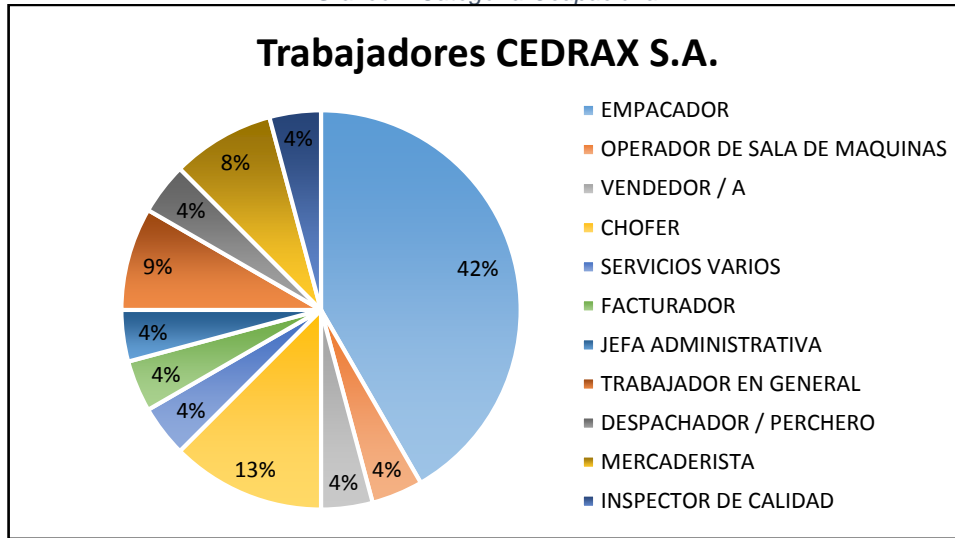
3.1.6. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Tabla 2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Actividad	Cantidad
Empacador / cargador	10
Operador de sala de maquinas	1
Vendedor / a	1
Chofer: para camiones sin acoplados.	3
Servicios varios	1
Cobrador / recaudador / facturador	1
Jefa administrativa	1
Trabajador en general	2
Despachador / perchero	1
Mercaderista en general	2
Inspector de calidad	1
Total	24

Elaborado por. - Juleisy Matute

Grafico 4 Categoría Ocupacional



Elaborado por.- Juleisy Matute

3.1.7. Clientes, proveedores y competidores más importantes.

CEDRAX S.A. se destaca por atender a un importante sector de comisariatos y supermercados del país. Con el servicio de maquila en sus propias marcas y la propia de la empresa, avalándolos como una empresa referente en el medio, con una filosofía basada en la sostenibilidad, calidad y experiencia.

3.1.7.1. Principales Clientes

Figura 5 Principales Clientes



Fuente.- Departamento de Talento Humano

3.1.7.2. Principales proveedores

Tabla 3 Principales Proveedores

N°	Proveedor	Producto
1	Agrozucar Ecuador S.A "Ingenio Troncal"	Azúcar
2	Compañía Azucarera Valdez S.A. "Ingenio Valdez"	Azúcar y sal
3	Industrial Molinera C.A.	Harina
4	Sugarlatan del Ecuador S.A.	Azúcar importada
5	Seaboard Special Crops	Lenteja importada
6	Pereda Agro	Canguil
7	Sociedad Exportadora Santis Frut Lida	Pasas
8	Exportadora Baika S.A.	Nueces y almendras
9	López Pando Victoria Adelaida	Granos
10	Reyes Rosero Javier Rafael	Granos

Elaborado por.- Juleisy Matute

3.1.7.3. Competidores más importantes

Figura 6 Competidores más importantes



Elaborado por.- Juleisy Matute

3.1.8. Principales productos o servicios

Tabla 4 Principales productos

Listado de productos	
Granos y cereales	Lentejón
	Fréjol bolón rojo, canario, panamito
	Canguil
	Arroz blanco y arroz de cebada
	Avena
	Alpiste
Especias	Canela en rama
	Orégano en hoja
	Anís español
	Clavo de olor
	Pimienta de olor
Frutos secos	Nueces peladas
	Almendras
	Pasas
	Ciruelas pasas
Azúcares	Azúcar blanca y morena

Elaborado por.- Juleisy Matute

3.2. Diseño de investigación

Aplicando herramientas que faciliten evidenciar la investigación, se va a establecer la situación actual de la empresa CEDRAX S.A. ubicada en Guayaquil.

Cualitativo: Según Sampieri (2014) “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.”

Cuantitativo: Según (Rivero, 2008) “recoge información empírica de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir y que por su naturaleza siempre arrojan números como resultado.”

Esta investigación se respalda por el uso de métodos que tienen como objetivo recoger información y permitir la interpretación de aspectos cuantificables sino también su valoración cualitativa.

3.2.1. Tipos de investigación

Según Ferreyra & De Lonhi (2014) “la investigación puede tener enfoque cuantitativo o cualitativo y a su vez concretarse desde estudios con diferentes finalidades como describir o explicar”.

Este trabajo investigativo responde a los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación descriptiva**

“Apunta a hacer una descripción del fenómeno bajo estudio, mediante la caracterización de sus rasgos generales. Estos estudios no implican la comprobación de hipótesis, ya que su finalidad es describir la naturaleza del fenómeno a través de sus atributos.” Yuni & Urbano (2020)

En este proyecto se empleará este tipo de investigación porque analizará el estado actual de CEDRAX S.A para confirmar el problema identificado y

lograr cumplir los objetivos. Ya que se ahondará en todo lo relacionado con las variables de investigación.

- **Investigación explicativa**

“Se caracteriza por la búsqueda de relaciones de causalidad. Intenta determinar las relaciones de causa y efecto que subyacen a los fenómenos observados.” Yuni & Urbano (2020)

Este tipo de investigación indagará las deficiencias que existen en el área de recursos humanos debido a la carencia de la descripción de puestos, generando insatisfacción en los trabajadores de la empresa.

- **Investigación Correlacional:**

“Tiene como fundamento a las investigaciones descriptivas ya que éstas permiten establecer y precisar las variables del fenómeno. Los estudios correlacionales pretenden determinar si esas variables poseen algún tipo de asociación y ayudan a establecer las relaciones existentes entre ellas”. Yuni & Urbano (2020)

La investigación a efectuar es de tipo correlacional, se realizará un análisis donde se identificará la relación entre las variables identificadas en el proyecto, permitiendo encontrar una propuesta de mejora para la empresa.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

“Conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y momento determinado.” Wigodski (2010)

Tabla 5 Población

Cargos	Población
Empacador	1
Operador de sala de maquinas	1
Vendedor / a	1
Chofer	1
Servicios varios	1
Facturador	1
Jefa administrativa	1
Trabajador en general	1
Despachador / perchero	1
Mercaderista	1
Inspector de calidad	1
Total	11

Elaborado por.- Juleisy Matute

Muestra

Según Sampieri (2014) “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.”

Tipos de muestra

Según Sampieri (2014) “básicamente, categorizamos las muestras en dos grandes ramas.”

Muestra probabilística.- “Técnica de muestreo en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados” Eplorable.com (2009)

Muestra no probabilística o dirigida.- “Técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados” Explorable.com (2009)

Proceso de selección de la muestra

Se aplicará el tipo de muestra no probabilística, realizando encuesta dirigida a los 24 trabajadores de la empresa, debido a que el tamaño de su

población es menor a 100 personas no se aplicara formula.

Tabla 6 Muestra

Cargos	Población	Muestra
Empacador	10	10
Operador de sala de maquinas	1	1
Vendedor / a	1	1
Chofer	3	3
Servicios varios	1	1
Facturador	1	1
Jefa administrativa	1	1
Trabajador en general	2	2
Despachador / perchero	1	1
Mercaderista	2	2
Inspector de calidad	1	1
Total	24	24

Elaborado por. - Juleisy Matute

3.4. Procedimiento o pasos a seguir en la investigación

En este trabajo de investigación para realizar el análisis de puesto de talento humano se partió inicialmente de la técnica de campo teniendo alcance a la documentación de la empresa, permitiendo tener un acercamiento con el problema y las causas que lo originaron, de igual manera se utilizó la observación directa, cuestionario y entrevista como instrumentos para la obtención de datos, logrando recoger la información necesaria para la elaboración del diseño de puesto de trabajo.

La entrevista fue aplicada a un representante de la compañía ([Ver anexo1](#)) para conocer la situación del departamento desde su punto de vista, se empleó también una encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa ([Ver anexo2](#)), así como también un cuestionario al encargado del puesto ([Ver anexo3](#)) en la cual se le pide que describa las tareas y responsabilidades más importantes. Luego de obtener los datos facilitados se procederá a realizar el diseño de puesto, realizando la descripción del Manual de Funciones de Talento Humano de CEDRAX S.A.

Técnicas e instrumentos de la investigación.

Técnica de campo: Permitió conocer más a fondo la situación real del departamento de Talento Humano de CEDRAX S.A., ya que se tuvo apertura por parte de la empresa a la revisión de los procesos que lleva esta área, con el propósito de implementar directrices que ayuden a mejorar el desempeño del encargado.

Instrumento de obtención de información

Observación directa: Instrumento esencial para el análisis del puesto de trabajo, teniendo como objetivo principal el estudio del comportamiento y aptitudes del encargado; además de estar al tanto de la manera en que son llevados a cabo los diferentes subsistemas de Talento Humano.

La entrevista: Se realizó al Administrador Ing. Omar Zambrano Mercadería para conocer su punto de vista acerca de cómo influye la carencia del diseño del puesto de trabajo del encargado de recursos humanos de la empresa CEDRAX S.A. en el desempeño del área.

La encuesta: Aplicada al personal administrativo y operativo, permitió saber opinión sobre las causas del desempeño desfavorable del encargado, debido a la falta del diseño de puesto.

El Cuestionario: Conjunto de preguntas realizadas al encargado del departamento de Talento Humano con el fin de determinar las funciones o tareas que realiza para el diseño del puesto y lograr definir el perfil necesario para el área.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Entrevista y encuesta realizadas

Entrevista dirigida al Administrador de CEDRAX S.A.

1. ¿Cuáles son las principales actividades de la empresa?

CEDRAX S.A es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de granos y especias a nivel nacional.

2. ¿Considera usted al Talento Humano como factor fundamental dentro de la empresa?

Por supuesto, nuestro personal es una parte fundamental ya que contamos con su aporte para lograr los objetivos de la empresa, lo cual permite el crecimiento de la misma y poder aportar al desarrollo del Talento Humano.

3. ¿Cuenta la empresa con un departamento y adecuado modelo de Gestión de Talento Humano?

Se cuenta con un departamento, más sin embargo considero que podría mejorar ya que las funciones a realizar por el encargado de dicha área no se encuentran claramente definidas.

4. ¿El encargado de Talento Humano conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo?

Considero que las conoce a breves rasgos debido a que no se encuentran exactamente definidas.

5. ¿Qué inconvenientes ha tenido el encargado del área al momento de realizar sus tareas diarias? Se tomaron medidas correctivas

No realizar correctamente los procesos del departamento por falta de experiencia, como medida correctiva se le ha brindado capacitación.

6. ¿Cuenta la empresa con un diseño de puesto o manual de funciones para los diferentes departamentos?

Un diseño de puesto exactamente no, se realizó un documento considerado como "Memo de Funciones" en el que se detalló brevemente las tareas que se deben realizar en cada puesto de trabajo.

7. ¿Considera que la implementación de un adecuado diseño de puesto ayudará a mejorar el desempeño del personal en el área de Talento Humano?

Sí, definitivamente creo que ayudaría no solo a mejorar su desempeño sino también a llevar correctamente los procesos, incluso podría ser implementado en todos los departamentos de la empresa.

8. ¿Cómo evalúa el desempeño de los colaboradores, con qué frecuencia y que herramienta o metodología se utiliza?

No se evalúa y no existe formato para realizarlo, pero sería muy conveniente implementar una metodología. Aunque puedo acotar que se han brindado charlas motivacionales para incentivar a los colaboradores a mejorar su desempeño.

9. ¿Considera que el realizar evaluación de desempeño y brindar capacitación ayudaría a mejorar el desenvolvimiento de sus colaboradores?

Claro sería una manera de poder demostrarles en que aspectos están teniendo falencias y que estas podrían mejorar con las capacitaciones que se les pueda brindar, con lo cual se podría obtener mejores resultados para la empresa y para su propio desempeño.

Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista:

La entrevista realizada al Administrador de la empresa CEDRAX S.A. permitió detectar y analizar cómo influye la falta de diseño de puesto en el

departamento de Talento Humano, lo que conlleva a no lograr obtener un buen desarrollo del encargado del área; además se pudo determinar que las funciones del departamento no están debidamente definidas, así mismo se puede evidenciar la falta de experiencia del actual encargado. Por dichos motivos están totalmente abiertos a implementar mejoras en sus procesos y que estos queden determinados no solo en dicha área sino en todos los departamentos de la empresa.

Encuesta dirigida a los trabajadores del área administrativa y operativa de CEDRAX S.A.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a 24 personas, la cual se empleó con el objetivo de obtener información acerca de la opinión, puntos de vista de colaboradores sobre la manera en que se llevan a cabo los procesos de Recursos Humanos.

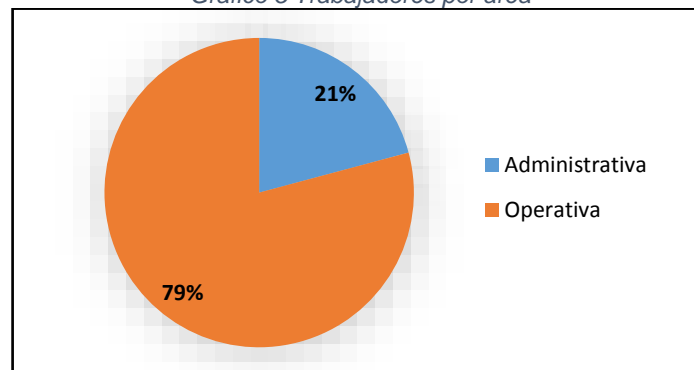
Trabajadores por área

Tabla 7 Trabajadores por área

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	5	21%
Operativa	19	79%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 5 Trabajadores por área



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e interpretación: Como se muestra en los datos se cuenta con la colaboración del 21 % de trabajadores del área administrativa y un 79% en el área operativa para determinar la situación del departamento de Recursos Humanos.

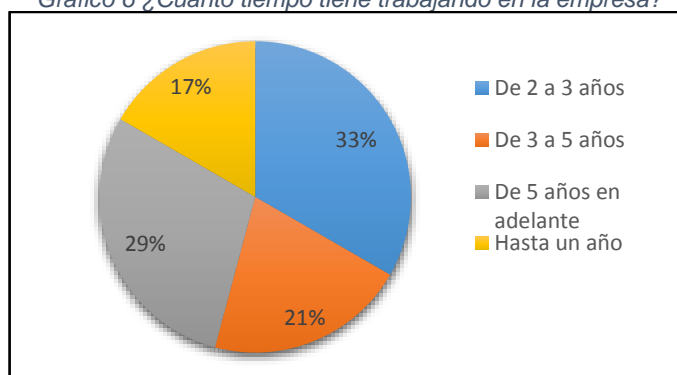
1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

Tabla 8 ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 2 a 3 años	8	33%
De 3 a 5 años	5	21%
De 5 años en adelante	7	29%
Hasta un año	4	17%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 6 ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo demuestran el 33% de los trabajadores tienen de 2 a 3 años de antigüedad en la empresa, lo cual nos permitirá obtener información certera de la situación que se ha venido desarrollando en el departamento.

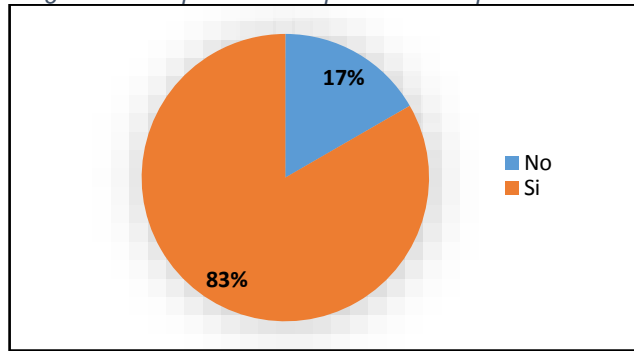
2. ¿Considera que su desempeño en la empresa es el adecuado?

Tabla 9 ¿Considera que su desempeño en la empresa es el adecuado?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	4	17%
Si	20	83%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 7 ¿Considera que su desempeño en la empresa es el adecuado?



Elaborado Por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 83% los trabajadores consideran que su desempeño dentro de la empresa es el adecuado para realizar sus actividades.

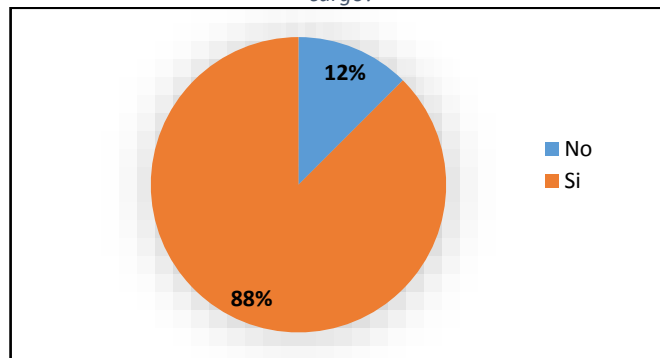
3. ¿Piensa usted que para realizar un adecuado trabajo se necesita experiencia y aptitud para el cargo?

Tabla 10 ¿Piensa usted que para realizar un adecuado trabajo se necesita experiencia y aptitud para el cargo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	3	13%
Si	21	88%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 8 ¿Piensa usted que para realizar un adecuado trabajo se necesita experiencia y aptitud para el cargo?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 88% los trabajadores consideran que, si es necesario contar con experiencia previa y aptitud para el cargo, lo cual permite realizar de manera adecuada el trabajo asignado.

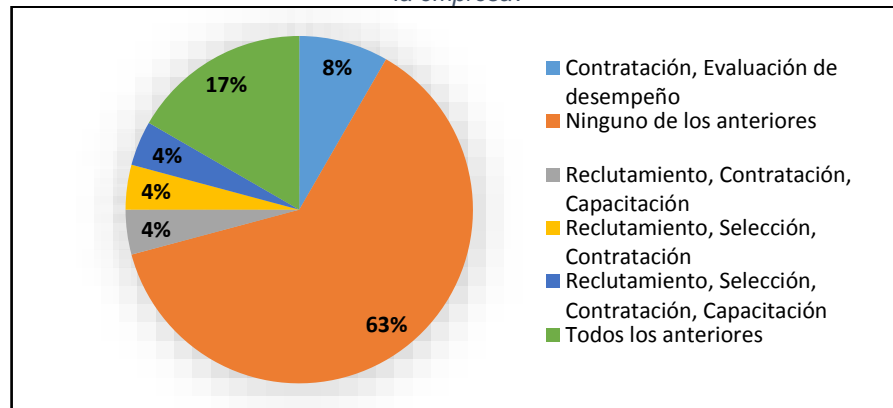
4. ¿Cuáles de los siguientes procesos de Talento Humano son aplicados correctamente en la empresa?

Tabla 11 ¿Cuáles de los siguientes procesos de Talento Humano son aplicados correctamente en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contratación, Evaluación de desempeño	2	8%
Ninguno de los anteriores	15	63%
Reclutamiento, Contratación, Capacitación	1	4%
Reclutamiento, Selección, Contratación	1	4%
Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación	1	4%
Todos los anteriores	4	17%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Gráfico 9 ¿Cuáles de los siguientes procesos de Talento Humano son aplicados correctamente en la empresa?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e interpretación: Como los datos lo indican el 63% de los trabajadores consideran que ninguno de los procesos de Talento Humano es aplicados correctamente dentro de la empresa.

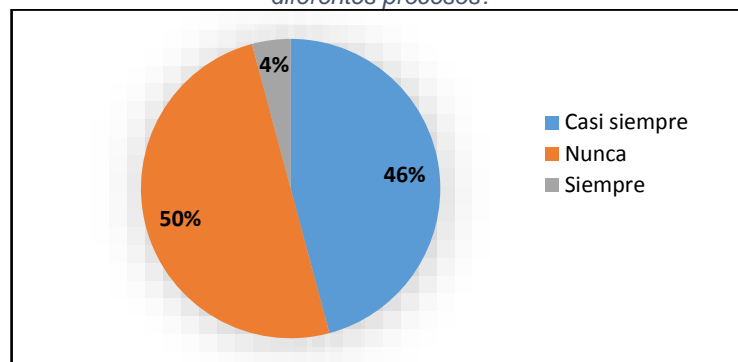
5. ¿Cree usted que el encargado de Talento Humano realiza de manera adecuada los diferentes procesos?

Tabla 12 ¿Cree usted que el encargado de Talento Humano realiza de manera adecuada los diferentes procesos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	11	46%
Nunca	12	50%
Siempre	1	4%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 10 ¿Cree usted que el encargado de Talento Humano realiza de manera adecuada los diferentes procesos?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 50% los trabajadores consideran que en el encargado de Talento Humano nunca realiza de manera adecuada los procesos de Talento Humano. Siendo tan solo un 4% de los trabajadores quienes consideran que siempre los realiza de manera adecuada.

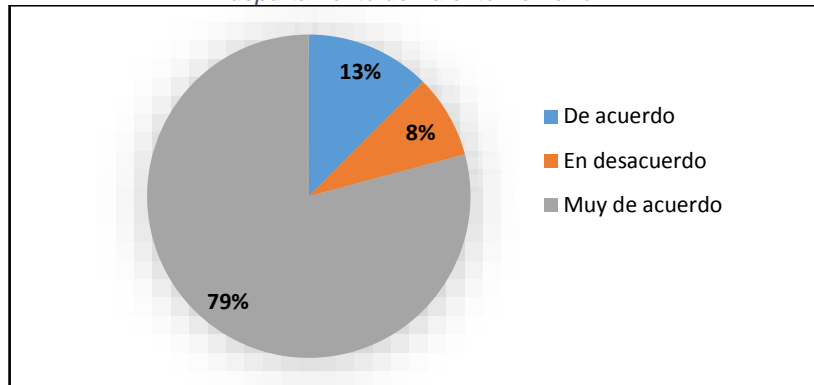
6. ¿Considera usted que es necesario implementar mejoras en los diferentes procesos del departamento de Talento Humano?

Tabla 13 ¿Considera usted que es necesario implementar mejoras en los diferentes procesos del departamento de Talento Humano?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	13%
En desacuerdo	2	8%
Muy de acuerdo	19	79%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 11 ¿Considera usted que es necesario implementar mejoras en los diferentes procesos del departamento de Talento Humano?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e interpretación: Como los datos lo indican el 79% los trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo con la implementación de mejorar a los procesos del departamento.

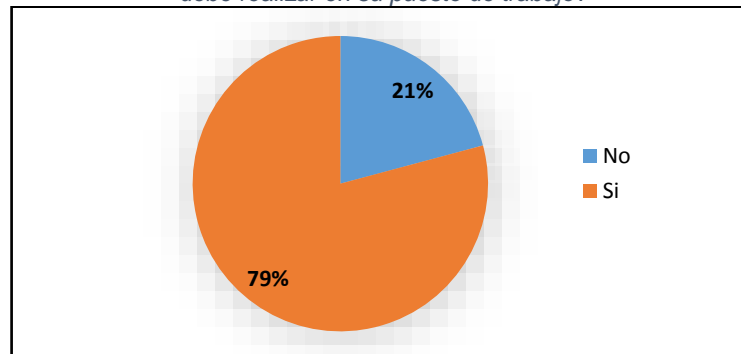
7. ¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallen las tareas que usted debe realizar en su puesto de trabajo?

Tabla 14 ¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallen las tareas que usted debe realizar en su puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	5	21%
Si	19	79%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 12 ¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallen las tareas que usted debe realizar en su puesto de trabajo?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 79% de los trabajadores manifiestan contar con un documento en el cual se indican las tareas que debe realizaren su puesto de trabajo.

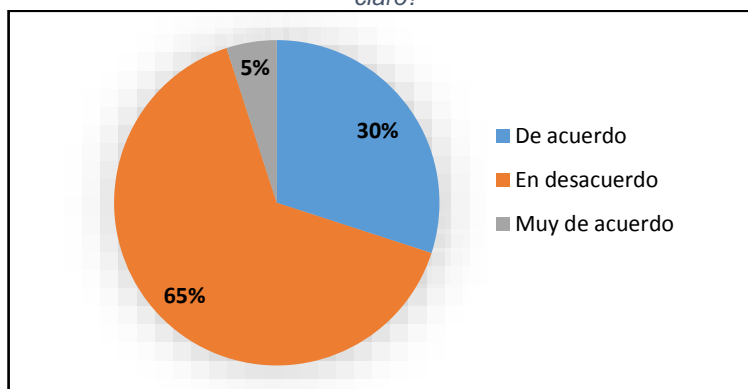
8. ¿Considera que el documento en el cual se detallan sus tareas es lo suficientemente claro?

Tabla 15 ¿Considera que el documento en el cual se detallan sus tareas es lo suficientemente claro?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	30%
En desacuerdo	13	65%
Muy de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Gráfico 13 ¿Considera que el documento en el cual se detallan sus tareas es lo suficientemente claro?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 65% de los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo con la claridad del documento en el cual se detallan sus funciones, debido a que consideran que no es lo suficientemente claro y preciso.

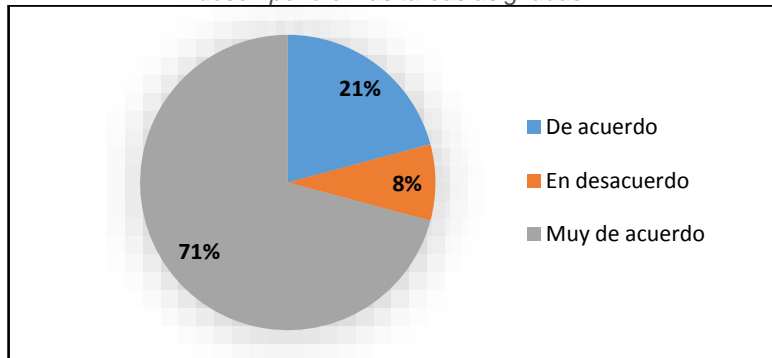
9. ¿Cree que al contar con un manual de funciones de su puesto le ayudará a mejorar su desempeño en las tareas asignadas?

Tabla 16 ¿Cree que al contar con un manual de funciones de su puesto le ayudará a mejorar su desempeño en las tareas asignadas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	21%
En desacuerdo	2	8%
Muy de acuerdo	17	71%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 14 ¿Cree que al contar con un manual de funciones de su puesto le ayudará a mejorar su desempeño en las tareas asignadas?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 71% de los trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo con el hecho del que al contar con un manual de funciones de su puesto de trabajo mejoraría su desempeño.

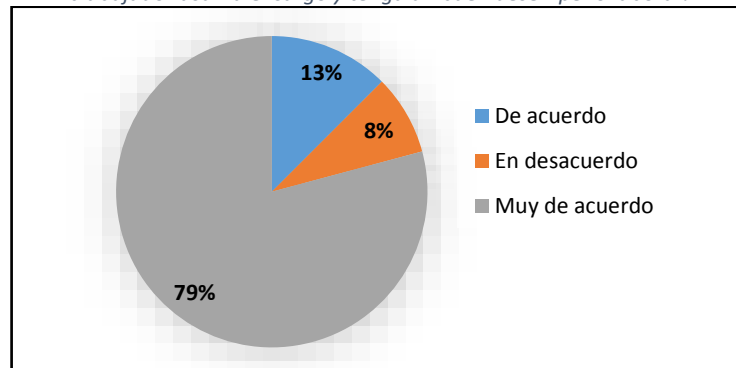
10. ¿Es importante que el área de Talento Humano realice una correcta inducción para que el trabajador asuma el cargo y tenga un buen desempeño laboral?

Tabla 17 ¿Es importante que el área de Talento Humano realice una correcta inducción para que el trabajador asuma el cargo y tenga un buen desempeño laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	13%
En desacuerdo	2	8%
Muy de acuerdo	19	79%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 15 ¿Es importante que el área de Talento Humano realice una correcta inducción para que el trabajador asuma el cargo y tenga un buen desempeño laboral?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 79% de los trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo con importancia que realizar una correcta inducción al ingreso de un trabajador para obtener un buen desempeño.

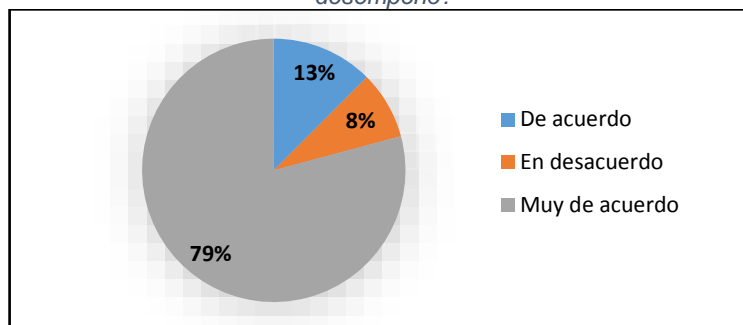
11. ¿Es necesario que la empresa brinde capacitaciones para mejorar su desempeño?

Tabla 18 ¿Es necesario que la empresa brinde capacitaciones al personal para mejorar su desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	13%
En desacuerdo	2	8%
Muy de acuerdo	19	79%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 16 ¿Es necesario que la empresa brinde capacitaciones al personal para mejorar su desempeño?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 79% de los trabajadores consideran estar muy de acuerdo con la necesidad de que la empresa brinde capacitaciones al personal lo cual les permitirá mejorar su desempeño.

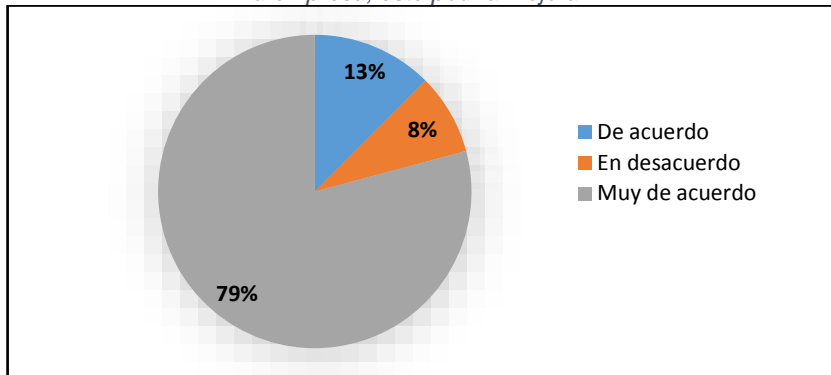
12. ¿Considera usted que, si se realiza evaluación y retroalimentación de su desempeño en la empresa, este podría mejorar?

Tabla 19 ¿Considera usted que si se realiza evaluación y retroalimentación de su desempeño en la empresa, este podría mejorar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	13%
En desacuerdo	2	8%
Muy de acuerdo	19	79%
Total	24	100%

Elaborado por.- Juleisy Matute

Grafico 17 ¿Considera usted que si se realiza evaluación y retroalimentación de su desempeño en la empresa, este podría mejorar?



Elaborado por.- Juleisy Matute

Análisis e Interpretación: Como los datos lo indican el 79% de los trabajadores consideran estar muy de acuerdo con que al realizarles evaluación y retroalimentación estos podrían mejorar su desempeño.

Interpretación general de los resultados de la encuesta:

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta han permitido identificar la percepción que tienen los integrantes de la empresa tanto del área operativa y administrativa frente a los procesos de talento humano aplicados por la empresa tales como, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, lo cual evidencia que el encargado no está llevando los procesos de manera correcta por la falta de experiencia y conocimiento sobre el cargo. Además de que las funciones del cargo no han sido definidas con anterioridad.

4.2. Propuesta de Diseño de puesto del encargado de recursos humanos. Fundamentación y propuesta

“El proceso de diseño así como el proceso de descripción se pueden estructurar en tres fases” según Serrano (2004). Dichas fases permiten desarrollar la propuesta de diseño.

1. **Configuración y análisis.** - Identificar y especificar las necesidades que tiene la empresa, en el área en la que se desarrolla el trabajo.
 - **Identificación de la necesidad.** - Puntualizar específicamente las necesidades principales del puesto.
 - **Validación de dicha necesidad.** – Corroborar la información con quien elabora, revisa y aprueba dicha descripción.
 - **Análisis.** – Se debe seguir las siguientes etapas:
 - Planificación del proceso.** - Considerar las características generales del proceso, que puesto se va a describir, que tipo de puesto es, entorno en el que se encuentra, personas involucradas y responsable.
 - Recogida de información.** - Obtener suficiente información sobre el puesto, la cual debe ser clara, completa, bien estructurada y exacta.
2. **Elaboración.** - Estructuración de la información obtenida en la fase de configuración y análisis de puesto.
 - **Identificación del puesto.** - Se detallará el nombre del puesto a diseñar, quien ocupará y si depende de otro puesto.
 - **Descripción del entorno organizativo.** - Identificar el departamento, establecer la magnitud económica y verificar que la posición de puesto se encuentre reflejada en el organigrama de la empresa.
 - **Funciones.** - Describir que tipo de acciones se van a realizar siendo estas dirigir, coordinar, supervisar o realizar, además de identificar el departamento en el que se desarrollará. Se deberá establecer las limitaciones que tendrá el ocupante dentro del puesto según las políticas internas de la empresa.
 - **Principales responsabilidades.** - Describir los requerimientos esenciales y principales responsabilidades que serán asignadas.
 - **Marco de contribución.** - Determinar el tipo de supervisión, normas o principios de actuación a los que se someterá el encargado del puesto.

3. Documentación. - Documento en el cual se redactará la descripción del puesto de trabajo a diseñar, el cual deberá ser revisado por el ocupante del puesto y aprobado por su superior inmediato.

Para el diseño del puesto de trabajo se redactará un Manual de Funciones el cual es un documento que servirá como guía para el encargado del puesto, permitiendo conocer las funciones y responsabilidades que tiene dentro de la empresa, lo cual llevará a obtener un mejor desempeño en el área.


Acciones o pasos que se tuvieron en cuenta para diseñar manual de funciones y descripción de los procesos generales de puesto

Para diseñar el Manual de Funciones del Encargado de Talento Humano, se realizó un cuestionario ([ver anexo 3](#)) a la Ing. Abigail Colina quien se responsabiliza del puesto dentro de la compañía, permitiendo identificar los puntos enlistados a continuación:

1. Identificar el puesto de trabajo.
2. Detallar el objetivo del puesto.
3. Identificar los procesos de Talento Humano aplicados en la empresa.
4. Puntualizar las actividades que realiza en el puesto (diarias, periódicas y/o eventuales).
5. Establecer las responsabilidades del puesto.
6. Especificar los requisitos del puesto.
7. Precisar si tiene otros puestos de trabajo o tareas para supervisión.

Manual de funciones

Tabla 20 Manual de funciones


Manual de Funciones (Perfil del Cargo)	
Cargo: Encargado de Talento Humano	
Área: Administrativa	
Departamento: Talento Humano	
Reporta a: Gerencia General y Jefe Administrativo	Supervisa a: Personal administrativo y operativo
Objetivo	
Gestionar, planificar, dirigir y administrar los subsistemas de Talento Humano; además de mantener un ambiente laboral favorable entre el personal de la compañía.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar proceso de reclutamiento y selección de personal, mostrar terna a gerencia para contratación. - Elaboración, registro y aprobación de contratos en página web del MDT. - Manejo del portal IESS: entradas, salidas, emisión de comprobantes para pago de planillas, ajustes, etc. - Recopilar información del personal, alimentar y mantener actualizada la base de datos. - Controlar el archivo de hojas de vida del personal con documentación actualizada. - Realizar el debido control de asistencia del personal. - Registrar novedades para el pago de la nómina: horas extras, comisiones. - Controlar la desvinculación de personal para elaborar, legalizar y coordinar el pago de actas de finiquito. - Cálculo, registro y legalización de décimo tercero, décimo cuarto y utilidades del personal. - Llevar el control de vacaciones y permisos del personal, previa autorización de gerencia. - Dar trámite a solicitud de préstamos para aprobación de gerencia. - Diseñar programas e instrumentos para la formación y desarrollo del personal. - Realizar, coordinar las evaluaciones del personal y emitir los reportes correspondientes. - Controlar el estado de los uniformes del personal, y cambiarlo de ser necesario. - Llevar el control y distribución de equipos a los colaboradores de la compañía. - Revisar y controlar el pago puntual de las planillas de aportes al IESS. 	
Otras funciones asignadas por el superior inmediato.	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar chequeos médicos para auditoria BPM - Cotizar y renovar servicio de rastreo de los vehículos - Estar pendientes con las alarmas de las bodegas - Pagos de predios, patente, permiso de bomberos, permiso de Montebello (cada año) - Renovación de matrícula, permiso peso y medida, pago (SRI) y revisión técnica (atm) de los vehículos. - Renovar permiso de cuenta propia (tiene tiempo de validez 10 años) - Revisar en la página de la atm si hay alguna multa - Mantenimiento de los sensores de humo y recarga de extintores (cada año extintores) 	

Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir todas las labores de administración de personal, para el buen funcionamiento de la empresa. - Velar porque la liquidación de salarios, prestaciones sociales que se hagan con respecto al personal. - Coordinar actividades a realizarse con el personal. - Dar seguimiento al debido uso de los equipos de oficina. - Velar por la seguridad del personal dentro de la empresa. - Dar solución a los problemas que se presenten. - Cumplir con todas las obligaciones y trabajos encomendados por gerencia. 	
Requisitos de ingreso	
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: a partir de 25 años. - Formación académica: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines. - Experiencia: 1 a 2 años en cargos de RRHH o afines. 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Puntualidad - Adaptabilidad - Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y organización - Trabajo en equipo - Comunicación efectiva - Iniciativa
<p>Elaborado por: Juleisy Matute</p>	<p>Aprobado por: Gerencia General</p>

Elaborado por.- Juleisy Matute

Proceso General de Talento Humano

Tabla 21 Proceso general de talento humano

PROCESO GENERAL DE TALENTO HUMANO	
Objetivo:	
Establecer los lineamientos para llevar correctamente los diferentes subsistemas del área, para alcanzar los objetivos de la compañía.	
Descripción:	
1. Selección de personal:	
<u>Requerimiento:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Área realiza requerimiento de personal y se lo envía por correo electrónico al Administrador para aprobación con 3 o 5 días de anticipación. - Jefe de Área envía requerimiento aprobado a Encargado de Talento Humano confirmando el cargo, la actividad a realizar, tiempo de contrato y fecha de ingreso. - Encargado de Talento Humano efectúa el formato de requerimiento de personal con las especificaciones del Jefe de Área, detallando el sueldo ya establecido por Gerencia General y continúa con el proceso. • Si no existe el perfil del cargo tiene que crearse en ese momento, siendo detallado en el manual de funciones, por ello en el requerimiento se detallan funciones y perfil. 	
<u>Reclutamiento:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Encargado de Talento Humano revisa en la base de datos hojas de vida de aspirantes. • En caso de no encontrar dichos perfiles en la base de datos, se publicarán anuncios en páginas web. - Encargado de Talento Humano revisa hoja de vida, validando la experiencia, el cargo y demás requisitos especificados en el perfil. - Encargado de Talento Humano selecciona un máximo de cinco candidatos que cumplan el perfil y los llama a la entrevista pertinente. • Si existe reclutamiento externo o interno, (se recurre a entidad externa o personal interno de la empresa) se solicita terna final para ser entrevistados y continuar con el proceso establecido. - Encargado de Talento Humano realiza pruebas de ingreso a candidatos. • Según resultados de las pruebas se continúa con el proceso. 	
<u>Selección de personal:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Encargado de Talento Humano valida el perfil ya establecido para el cargo respectivo. - Encargado de Talento Humano junto con el Jefe de Área revisa hoja de vida del personal según el requerimiento y definen quien cumple con todos los requisitos. - Encargado de Talento Humano informa al postulante que ha sido seleccionado, indicándole fecha de incorporación y demás requisitos para su entrada. 	
<u>Vinculación de personal:</u> <p>Antes de su entrada el personal debe completar y entregar a Encargado de Talento Humano su información personal, contenida en el checklist de personal, donde se describe la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos legales del empleado: cédula, certificado de votación. • Referencia laboral. • Copia de criticados de cursos realizados por conocimientos adicionales. 	

- Copia de último título obtenido.
- Copia de documentos legales de las cargas del empleado.

Inducción de personal:

El primer día de trabajo el empleado recibe la inducción por parte del Encargado de Talento Humano.

Los aspectos que deberá informar son:

- ✓ Información de la compañía.
 - ✓ Políticas de la compañía.
 - ✓ Perfil y funciones de su cargo.
 - ✓ Reglamentos de la Compañía.
- Encargado de Talento Humano completa agenda de inducción, para su respectivo archivo.
 - Encargado de Talento Humano debe llenar ficha de datos, realizar contrato y afiliación al IESS el primer día de trabajo del empleado.
 - Encargado de Talento Humano archiva los documentos del empleado en su carpeta.

2. Desvinculación del personal:

- El empleado presenta la carta de renuncia en caso de que aplique, caso contrario se comunica la terminación de la relación laboral, según indicaciones de superior.
- Una vez notificada la salida del trabajador de la empresa Encargado de Talento Humano elabora acta de finiquito y aviso de salida considerando el motivo de la salida, préstamos y descuentos vigentes que tenga el empleado.
- Asegurar información y cualquier tipo de herramienta o material propiedad de la empresa antes de que se retire el empleado.
- Se cita al trabajador para el cobro de sus haberes finales, y carga respectiva de la documentación al portal MDT para la legalización.

3. Evaluación del personal:

Se realiza evaluación de personal de acuerdo a procedimiento determinado.

- Anualmente, aproximadamente en noviembre, se prepara el registro de ficha de evaluación detallando el personal a evaluar y quien será su evaluador, siendo los evaluadores los Jefes inmediatos de cada departamento.
- Una vez realizado e informado el personal responsable de efectuar las evaluaciones, se realizan las mismas para cada empleado en el formato evaluación del personal.
- Una vez realizadas todas las evaluaciones, se realizará un informe de evaluación de personal, a ser comunicado tanto a la Gerencia como al personal para su respectiva retroalimentación.
- En el caso de que las medidas tomadas, sean de capacitación se llena en la ficha de evaluación, indicando la acción a tomar y revisando efectividad en posterior evaluación de personal.

4. Capacitación del personal:

- Se elabora plan de capacitación a inicio de año según las necesidades de la empresa y los resultados de la evaluación al personal.
- Se realizan cotizaciones a diferentes centros de capacitación, debiendo presentarse las 3 más accionadas.
- Se elige el centro de capacitación apropiado y se coordina la capacitación.

Evaluación de efectividad de capacitaciones:

- Se realiza evaluación de efectividad de la capacitación, máximo dos meses después de la ejecución de la capacitación, con el respectivo formato de evaluación de la efectividad de la capacitación.
- La capacitación se considera efectiva si supera el 75% (promedio de evaluación de asistente y evaluador).
- En el caso que la evaluación no supere los 75 puntos, se programa nueva capacitación, inducción o actividad al respecto de la mejora de la competencia, por parte de Talento Humano previa aprobación de Gerencia General.
- En base a las evaluaciones se completará un informe de evaluación de personal el mismo que deberá presentarse a Gerencia General trimestralmente.

5. Obligaciones con el personal:

Roles: Su elabora de manera quincenal y mensual.

- Se revisan novedades (Préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, acumulación de fondos de reserva, préstamos a empresa y cualquier otro ingreso o descuento) para elaboración de nómina.
- Se realiza la carga bancaria y contabilización.
- Se remite la información a Gerencia para su aprobación en la banca.
- 48 horas después del fin de mes, se elabora y entrega de roles de pago pertinentes al personal.

Portal del IESS:

- Registro de avisos de entradas, variaciones, salidas y demás trámites, se solicita aprobación a gerencia o superior inmediato.
- El registro debe realizarse dentro del mismo mes ocurrido la novedad.

Portal del MRL:

- Registro de contratos y liquidaciones de personal, se solicita aprobación a gerencia o superior inmediato.
- El tiempo de registro no supera los 15 días desde la entrada o informe de novedad. Registro de Beneficios de Ley (XIII –XVI- Utilidades) en el tiempo establecido.

Justificación de faltas:

- Llevar registro y control (en un tiempo máximo de 48 horas deben presentar soportes de justificación de la falta pertinente e indicar motivo).

Recepción de solicitud de vacaciones, décimos y/o permisos:

Décimos:

- El trabajador deberá entregar Solicitud de Acumulación de décimos (XIII Y XV) en los 15 primeros días del mes de enero de cada año, caso contrario se asume que el beneficio será pagado de manera mensual.

Permisos:

- El trabajador debe solicitar de manera escrita (formato o correo electrónico) con 48 horas de antelación, salvo circunstancias específicas; se solicita aprobación a gerencia o superior inmediato y se informa decisión tomada.

Vacaciones:

- El trabajador debe entrega solicitud de vacaciones con mínimo 15 días de antelación.
- Se solicita aprobación a gerencia o superior inmediato e informa al colaborador sobre decisión.

- Alimentar y mantener actualizado cuadro de control de las mismas.

Préstamo:

- El trabajador entrega solicitud de préstamo para posterior aprobación de gerencia general e informa al colaborador sobre decisión.
- Si el préstamo es aprobado se realizar transferencia y registro contable.

6. Control de personal:

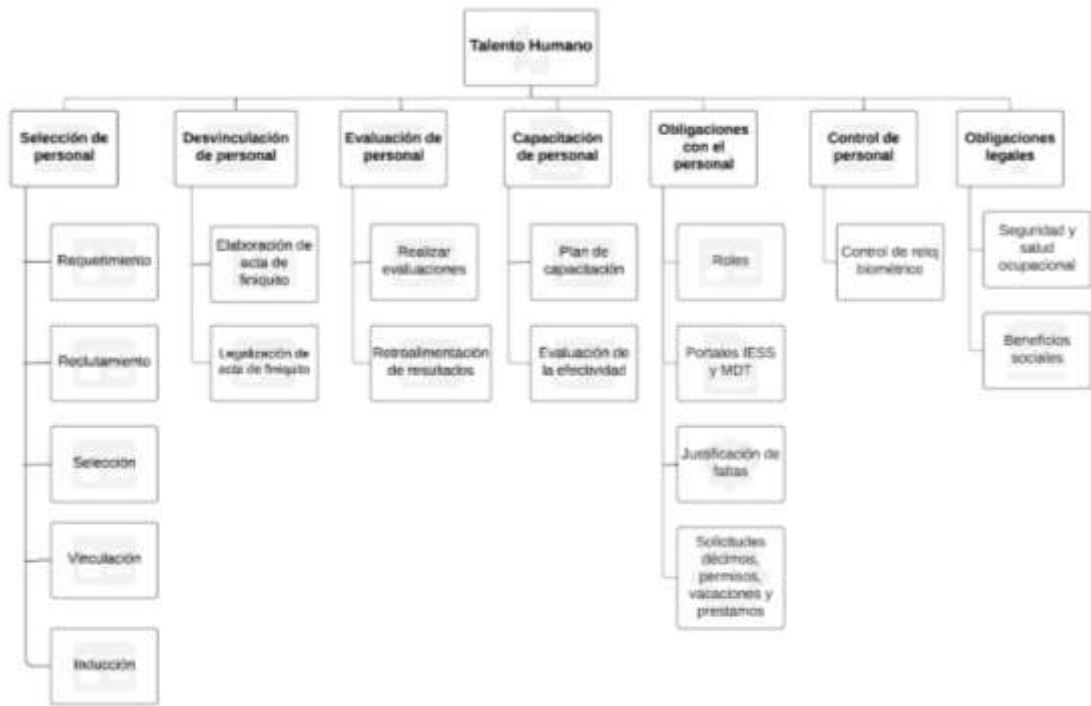
- Controlar el ingreso y salida del personal en el horario establecido y registro de horas extras para pago en rol.
- Revisar diariamente la marcación en reloj biométrico de la compañía.

7. Obligaciones legales de recursos humanos:

De acuerdo a cambios en legislación y según obligaciones anuales, registro de obligación del área:

- Enero: Registros de programas de SSO e informe de Comité Paritario, estadísticas de accidentes del año anterior IESS.
- Marzo: Legalización de DCS en la región Costa.
- Abril: Legalización del reparto de Utilidades en la organización.
- Diciembre: Legalización de DTS y subida de programas de riesgos del MDT.

Flujograma



Elaborado por:
Juleisy Matute

Aprobado por:
Gerencia General

CONCLUSIONES

- Según la investigación realizada se puede indicar que CEDRAX S.A. tiene varios inconvenientes en el departamento de Talento Humano, por la falta de conocimiento y experiencia del encargado al realizar las tareas del área.
- Como se pudo reflejar en las estadísticas presentadas de los resultados de la encuesta dirigida al personal operativo y administrativo, revelaron las falencias que tiene el departamento de acuerdo a la opinión de los mismos.
- El trabajo de investigación presentado ayudará a la empresa a resolver los inconvenientes relacionados con las variables, mediante la implementación del Manual de Funciones y la descripción del Proceso General de Talento Humano diseñados.

RECOMENDACIONES

- Realizar una reunión con el administrador de la empresa y el encargado de talento humano, para la presentación y explicación Manual de Funciones diseñado.
- Se recomienda sea aprobada por parte de la administración de la empresa la utilización y actualización continua del modelo diseñado, para evitar que este quede obsoleto.
- Poner en práctica el Manual de Funciones y Proceso General diseñado dentro del departamento de talento humano como en los diferentes departamentos de la empresa.

Bibliografía

- Acosta, N. (29 de Diciembre de 2018). *CUIDA TU DINERO*. Obtenido de ¿Cuál es la definición de desempeño laboral?: <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Adrián, R. (23 de abril de 2020). *Iniciativa*. Obtenido de Definición de Iniciativa: <https://conceptodefinicion.de/iniciativa/>
- Albarracín, L. (18 de Septiembre de 2020). *Competencias laborales: qué son, para qué sirven y cómo evaluarlas*. Obtenido de ACSENDO.BLOG: <https://blog.acsendo.com/que-son-competencias-laborales/#>
- Barcelo, J. C. (23 de Mayo de 2017). *IMF Business School*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Becerra, V. (2 de abril de 2013). *Recursos Humanos*. Obtenido de Emprende pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/recursos-humanos>
- BEEDIGITAL. (26 de septiembre de 2019). *Qué es la gestión del talento humano por competencias*. Obtenido de <https://www.beedigital.es/contratacion-laboral/que-es-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- Bembibre, C. (agosto de 2010). *Definición de Puesto de trabajo*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Cortadellas, J. (23 de 01 de 2018). *EACRECEER*. Obtenido de Consultores Asociados, S. L.: <http://eacreceer.com/comentarios/analisis-diseno-del-puesto-trabajo/>
- Ekos. (1 de Noviembre de 2013). *Gestión del talento humano en Ecuador*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/gestion-del-talento-humano-en-ecuador>
- Explorable.com. (10 de 10 de 2009). *Muestreo probabilístico y aleatorización*. Obtenido de Explorable.com: <https://explorable.com/es/muestreo-probabilistico>

- Ferreira, A., & De Lonhi, A. L. (2014). *Metodología de la investigación vol. II*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas. Obtenido de <https://public.digitaliapublishing.com/visor/35448>
- garcía, Y. R. (11 de marzo de 2013). *LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA ACTUALIDAD*. Obtenido de ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL: <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/la-gestion-del-recurso-humano-en-la-actualidad/>
- Granadino, W. S. (28 de 02 de 2012). *Desempeño Laboral*. Obtenido de Blogger: <http://sosagranadinowilmer.blogspot.com/2012/02/desempeno-laboral.html>
- Hernández, G. C., & Naranjo Valencia, J. C. (enero - junio de 2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. (INNOVAR, Entrevistador)
- Lablanca, I. d. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Madrid , España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Obtenido de <https://public.digitaliapublishing.com/visor/39815>
- Lagual, Y. L. (10 de marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- LatinPyme. (19 de Febrero de 2019). *LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de LatinPyme: <https://www.latinpymes.com/la-importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Pacheco, J. (25 de junio de 2019). *¿En qué consiste la Descripción del Cargo?* Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/descripcion-del-cargo/>
- Pacheco, J. (25 de junio de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de ¿Qué es el Diseño de Puestos de Trabajo? – Análisis y Diseño: <https://www.webyempresas.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>
- Peréz, O. (23 de MAYO de 2016). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. Obtenido de BLOG PEOPLE NEXT: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

- Piña, J. T. (Junio de 2015). *Gestión de lo Humano*. Obtenido de Gestión del Talento Humano. Conceptos, procesos y Generalidades.:
<https://gestiondelohumano.wordpress.com/acerca-de/>
- Prone, E. (04 de abril de 2017). *Trabajar por el desarrollo del talento*. Obtenido de HRTRENDS: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/desarrollo-del-talento>
- Raffino, M. E. (21 de octubre de 2020). *Recursos Materiales*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/recursos-materiales/>
- Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Shalom. Obtenido de https://issuu.com/draesperanzagarciaayala/docs/libro_metodologia_investigacion_pdf/93
- Rodríguez, J. E. (23 de junio de 2019). *Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización*. Obtenido de DINERO: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano,las%20habilidades%20de%20sus%20empleados>.
- S., J. W. (14 de julio de 2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Sampieri, D. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Santos, A. C. (2000). *GESTION DE COMPETENCIAS*. La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) .
- Santos, A. C. (2010). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. La Habana, Cuba: Ed. “Félix Varela” y Academia.
- Santos, A. C. (2010). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* . Ed. “Félix Varela” y Academia.
- Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. (U. O. Catalunya, Ed.) Barcelona, España: UOC. Obtenido de <https://public.digitallipublishing.com/visor/997#>

- SIGEIN. (24 de junio de 2018). *SIGEIN*. Obtenido de <https://www.sigein.mx/Art%3ADculos/ArticleID/7/Gesti%3%B3n-del-talento-humano-sobre-competencias>
- Trapiello, D. R. (diciembre de 2015). *DAVIDREYERO.COM*. Obtenido de Compromiso laboral: la nueva ventaja competitiva: <https://davidreyero.com/mis-temas/compromiso-laboral-distintivo-de-las-mejores-organizaciones/>
- V., K. F. (04 de mayo de 2020). *TALENTO HUMANO EN EL CONTEXTO ACTUAL*. Obtenido de MULTITRABAJOS DE BUMERAN: <https://www.multitrabajos.com/noticias/actualidad/talento-humano-en-el-contexto-actual/>
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2020). *Metodología y técnicas para investigar*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas. Obtenido de <https://public.digitaliapublishing.com/a/66358/metodologia-y-tecnicas-para-investigar>

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Conocer el punto de vista del representante de la empresa sobre la manera en que se está llevando el departamento de Talento Humano en la empresa.

DATOS DE INTERES

Edad: ____

Cargo: _____

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las principales actividades de la empresa?

2. ¿Considera usted al Talento Humano como factor fundamental dentro de la empresa?

3. ¿Cuenta la empresa con un departamento y adecuado modelo de Gestión de Talento Humano?

4. ¿El encargado de Talento Humano conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo?

5. ¿Qué inconvenientes ha tenido el encargado del área al momento de realizar sus tareas diarias? Se tomaron medidas correctivas

6. ¿Cuenta la empresa con un diseño de puesto o manual de funciones para los diferentes departamentos?

7. ¿Considera que la implementación de un adecuado diseño de puesto ayudará a mejorar el desempeño del personal en el área de Talento Humano?

8. ¿Cómo evalúa el desempeño de los colaboradores, con qué frecuencia y que herramienta o metodología se utiliza?

9. ¿Considera que el realizar evaluación de desempeño y brindar capacitación ayudaría a mejorar el desenvolvimiento de sus colaboradores?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2

ENCUESTA AL COLABORADORES DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Obtener información sobre la manera de llevar a cabo los procesos del departamento de Talento Humano, desde el punto de vista de los colaboradores.

DATOS DE INTERES

Edad: _____

Cargo: _____

GUIA DE ENCUESTA

1. **¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?**
Hasta un año De 1 a 3 años
De 3 a 5 años De 5 años en adelante
2. **¿Considera que su desempeño en la empresa es el adecuado?**
Si No Talvez
3. **¿Piensa usted que para realizar un adecuado trabajo se necesita experiencia y aptitud para el cargo?**
Si No Talvez
4. **¿Cuáles de los siguientes procesos de Talento Humano son aplicados correctamente en la empresa?**
Reclutamiento Selección Contratación
Inducción Capacitación Motivación
Evaluación de desempeño Todos los anteriores Ninguno de los anteriores
5. **¿Cree usted que el encargado de Talento Humano realiza de manera adecuada los diferentes procesos?**
Siempre Casi siempre Nunca
6. **¿Considera usted que es necesario implementar mejoras en los diferentes procesos del departamento de Talento Humano?**
Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
7. **¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallan las tareas que usted debe realizar en su puesto de trabajo?** Si su respuesta es (si) responda la pregunta número 8
Si No Talvez
8. **¿Considera que el documento en el cual se detallan sus tareas es lo suficientemente claro?**
Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
9. **¿Cree que al contar con un manual de funciones de su puesto le ayudará a mejorar su desempeño en las tareas asignadas?**
Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
10. **¿Es importante que el área de Talento Humano realice una correcta inducción para que el trabajador asuma el cargo y tenga un buen desempeño laboral?**
Muy importante Poco importante No es importante
11. **¿Es necesario que la empresa brinde capacitaciones para mejorar su desempeño?**
Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
12. **¿Considera usted que, si se realiza evaluación y retroalimentación de su desempeño en la empresa, este podría mejorar?**
Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3

CUESTIONARIO AL ENCARGADO DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Adquirir información sobre la manera de llevar a cabo los procesos del departamento de Talento Humano, para realizar la propuesta de diseño del puesto.

1. Identificación del puesto de trabajo

Nombre del cargo: _____

Departamento: _____

Nombre del jefe inmediato superior: _____

N° de personas a supervisar: _____

Nombre del ocupante: _____

2. Indique el objetivo de su puesto de trabajo

3. Cuáles de los siguientes procesos de Talento Humano son aplicados en la empresa

Reclutamiento Selección Contratación

Inducción Capacitación Motivación

Evaluación de desempeño Todos los anteriores Ninguno de los anteriores

4. Describa en que consiste y las actividades que realiza en su puesto de trabajo

Actividades diarias

Actividades periódicas (semanal o mensual)

Actividades eventuales (rara vez)

5. Requisitos del puesto

Nivel de estudios

Primaria Secundaria Superior

Título de bachiller: _____

Título profesional: _____

Experiencia

Para el desempeño de su cargo se requiere experiencia: SI _____ NO _____

Experiencia en: _____

6. Responsabilidades.

Indique cuales de las siguientes responsabilidades tiene en su cargo.

Bienes de alto riesgo.	<input type="checkbox"/>	Documentos confidenciales.	<input type="checkbox"/>
Productos terminados.	<input type="checkbox"/>	Herramientas.	<input type="checkbox"/>
Máquinas y aparatos.	<input type="checkbox"/>	Personal.	<input type="checkbox"/>
Seguridad del personal.	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente.	<input type="checkbox"/>
Equipos de oficina.	<input type="checkbox"/>	Dinero.	<input type="checkbox"/>

Marque las responsabilidades que realiza.

Instruir	<input type="checkbox"/>	Coordinar actividades	<input type="checkbox"/>	Asignar trabajo	<input type="checkbox"/>
Asignar Personal	<input type="checkbox"/>	Revisar trabajo	<input type="checkbox"/>	Solución de problema	<input type="checkbox"/>
Atención a clientes	<input type="checkbox"/>	Supervisión de personal	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>

a. Enliste el o los puestos / tareas bajo su supervisión.

Nombre del puesto: _____

N° de personas: _____

Tareas supervisadas: _____

Nombre del puesto: _____

N° de personas: _____

Tareas supervisadas: _____

b. Enliste el equipo y herramientas que utiliza en su trabajo y la frecuencia.

Equipo y Herramienta

Continuamente

Ocasionalmente

7. Sugiera el equipo, herramienta y o vehículo que le haría falta para realizar su trabajo

¡Gracias por su colaboración!