



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA
TRANSINSER BAÑOS S.A. TRANSPORTES Y SERVICIOS DEL
CANTON BAÑOS DE AGUA SANTA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

BYRON JHOSUE VILLAVICENCIO GARCES

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA
TRANSINSER BAÑOS S.A. TRANSPORTES Y SERVICIOS DEL
CANTON BAÑOS DE AGUA SANTA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: BYRON JHOSUE VILLAVICENCIO GARCES

DIRECTOR: ING. STALIN ARGUELLO ERAZO

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Byron Jhosue Villavicencio Garcés

Se autoriza la reproducción total o parcial con fines académicos por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Byron Jhosue Villavicencio Garcés, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados de los mismos son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de julio de 2023



Byron Jhosue Villavicencio Garcés

CI: 1804261467

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA TRANSINSER BAÑOS S.A. TRANSPORTES Y SERVICIOS DEL CANTON BAÑOS DE AGUA SANTA**, realizado por el señor **BYRON JHOSUE VILLAVICENCIO GARCÉS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

FIRMA

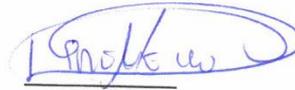
FECHA

Lcdo. Iván Giovanni Bonifaz Arias
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2023-07-13

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, PH.D.
**DIRECTOR DEL TRABAJO
TITULACIÓN**



2023-07-13

Lcda. Mónica Alejandra Logroño Becerra
**ASESORA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-07-13

DEDICATORIA

Este Proyecto dedico primeramente a Dios que fue mi fortaleza para alcanzar este anhelado sueño, también agradecido con mis padres Héctor y Flor que me apoyaron y contuvieron los momentos malos y en los menos malos, a mis hermanos Patricio y Belén y a mis sobrinos Arleen Gael y Darick, gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza y no morir en el intento. Me han enseñado a ser la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio, agradecer a mis amigos más cercanos quienes de igual manera estuvieron en las buenas y en las malas.

Jhosue

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a todos los docentes de la facultad de Administración de Empresas por los conocimientos impartidos durante mi carrera universitaria.

Al Ing. Stalin Arguello y la Lcda. Mónica Logroño por ser los pilares fundamentales en esta investigación.

También agradecido con el presidente de la empresa Transinser Baños S.A. ya que me brindo las facilidades para acceder a toda la información y poder realizar este proyecto de investigación.

Jhosue

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	viii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Sistematización del problema	3
1.4 OBJETIVOS.....	4
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	4
1.5.1 Justificación teórica	4
1.5.2 Justificación metodológica.....	5
1.5.3 Justificación práctica	5
1.6 IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Marco teórico.....	8
2.2.1 <i>Talento Humano</i>	8
2.2.2 <i>Sistema de Gestión</i>	11
2.2.3 <i>Gestión de Talento Humano</i>	13
2.2.5 <i>Fases del proceso de sistema de gestión del talento humano</i>	22
2.2.6 <i>Productividad</i>	41
CAPÍTULO III.....	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Enfoque de la investigación	46
3.2 Nivel de la investigación.....	46
3.3 Diseño de investigación	47
3.3.1 <i>No experimental</i>	47
3.3.2 <i>Diseño transversal</i>	48

3.4	Tipo de estudio	48
3.4.1	<i>De campo</i>	48
3.4.2	<i>Documental</i>	48
3.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	49
3.5.1	<i>Población</i>	49
3.5.2	<i>Muestra</i>	49
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	50
3.6.1	<i>Métodos</i>	50
3.6.2	<i>Técnicas</i>	50
3.6.3	<i>Instrumentos</i>	51
3.7	Idea a Defender	51
CAPÍTULO IV		52
MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		52
4.1	Tabulación de las encuestas	52
4.1.1	<i>Discusión de las encuestas</i>	65
4.2	Desarrollo de la entrevista al gerente	66
CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO		70
5.1	Propuesta	70
5.1.1	<i>Filosofía Empresarial</i>	70
5.1.2	<i>Planificación de departamento de talento humano</i>	88
5.1.3	<i>Reclutamiento y selección</i>	95
5.1.4	<i>Formación y desarrollo profesional</i>	118
5.1.5	<i>Evaluación del desempeño</i>	126
5.1.6	<i>Incentivo salarial para la Empresa Transinser Baños</i>	135
5.1.7	<i>Cronograma de actividades</i>	139
CONCLUSIONES		141
RECOMENDACIONES		142
BIBLIOGRAFÍA		142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Descripción de puestos	25
Tabla 2-2: Formato perfil por competencias	26
Tabla 2-3: Formato de entrevista de selección por competencias.....	27
Tabla 2-4: Formato de informe y decisión final.....	28
Tabla 2-5: Formato para reclutamiento y clasificación de candidatos.....	31
Tabla 2-6: Formato programa de socialización.....	34
Tabla 2-7: Plan de desarrollo personal.....	37
Tabla 2-8: Plantilla de un Plan de formación del personal	38
Tabla 2-9: Evaluación del desempeño del personal	39
Tabla 2-10: Expresiones de productividad.....	45
Tabla 3-1: Población en estudio.....	49
Tabla 4-1: Edad.....	52
Tabla 4-2: Género	53
Tabla 4-3: Sistema actual de la gestión de talento humano	54
Tabla 4-4: Maneja un Organigrama estructural	55
Tabla 4-5: Maneja un manual de funciones	56
Tabla 4-6: Ingreso a la empresa bajo un proceso de convocatoria.....	57
Tabla 4-7: La aplicación de un proceso de selección garantiza un desempeño eficaz.....	58
Tabla 4-8: Se evalúa el desempeño en el trabajo	59
Tabla 4-9: Se efectúa programas de inducción permanente.....	60
Tabla 4-10: Se maneja una planificación para las capacitaciones	61
Tabla 4-11: Se maneja políticas para asensos del personal.....	62
Tabla 4-12: Percepción de la relación laboral en la empresa.....	63
Tabla 4-13: El diseño de un sistema de gestión de talento humano mejora la productividad.....	64
Tabla 5-1: Manual de funciones miembros del directorio	76
Tabla 5-2: Manual de funciones presidente	77
Tabla 5-3: Manual de funciones del asesor legal	78
Tabla 5-4: Manual de funciones del Gerente General	79
Tabla 5-5: Manual de funciones del Contador público	80
Tabla 5-6: Manual de Funciones del Asistente contable	81

Tabla 5-7: Manual de funciones del director de Recursos Humanos.....	82
Tabla 5-8: Manual de funciones del jefe de Ventas	83
Tabla 5-9: Manual de funciones del vendedor.....	84
Tabla 5-10: Manual de funciones del despachador de combustible.....	85
Tabla 5-11: Manual de funciones de los Maestros Carroceros	86
Tabla 5-12: Manual de Funciones del Bodeguero	87
Tabla 5-13: Matriz FODA	89
Tabla 5-14: Ponderación de factores internos.....	91
Tabla 5-15: Ponderación de medios externos	94
Tabla 5-16: Pasos para realizar el reclutamiento y selección del personal	95
Tabla 5-17: Formato de convocatoria laboral	95
Tabla 5-18: Perfil del cargo.....	97
Tabla 5-19: Registro de candidatos.....	98
Tabla 5-20: Breve formulario de entrevista	100
Tabla 5-21: Entrevista.....	102
Tabla 5-22: Formulario de evaluación de la entrevista.....	104
Tabla 5-23: Pasos para la inducción del personal	114
Tabla 5-24: Formulario y métodos a utilizar para la inducción del personal.....	115
Tabla 5-25: Notificación de inducción específica.....	116
Tabla 5-26: Evaluación del proceso de inducción	117
Tabla 5-27: Tabla de equivalencia	117
Tabla 5-28: Tipo de formación	119
Tabla 5-29: Plan de formación específica.....	120
Tabla 5-30: Ítems de la evaluación de la capacitación a los empleados	124
Tabla 5-31: Cuestionario evaluar el desempeño del personal administrativo de la empresa.....	127
Tabla 5-32: Cuestionario a evaluar el desempeño del personal del personal operativo	129
Tabla 5-33: Tabulador de la apreciación del desempeño 360 grados	131
Tabla 5-34: Resultados de desempeño.....	134
Tabla 5-35: Empleados bajo incentivo variable.....	135
Tabla 5-36: Cuantificación del incentivo variable	136
Tabla 5-37: Peso y porcentaje del cálculo de incentivo variable	137
Tabla 5-38: Porcentaje del pago en función de los resultados alcanzados.....	138
Tabla 5-39: Matriz de selección del incentivo salarial.....	138
Tabla 5-40: Registro de observaciones y resultados	138

Tabla 5-41: Cronograma de actividades 139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1: Factores de consolidación del talento humano	9
Ilustración 2-2: Estructura del talento humano	10
Ilustración 2-3: Tipos de sistema de gestión	12
Ilustración 2-4: Objetivos del Talento Humano	14
Ilustración 2 5: Subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos	19
Ilustración 2-6: Proceso de Gestión del Talento Humano	22
Ilustración 2-7: Etapas de reclutamiento y selección	29
Ilustración 2-8: Formato para contrato del personal.....	33
Ilustración 2-9: Política retributiva principios.....	40
Ilustración 2-10: Productividad y sus componentes	42
Ilustración 4-1: Edad	52
Ilustración 4-2: Gráfico	53
Ilustración 4-3: Sistema actual de la gestión de talento humano.....	54
Ilustración 4-4: Maneja un Organigrama estructural.....	55
Ilustración 4-5: Maneja un manual de funciones	56
Ilustración 4-6: Ingreso a la empresa bajo un proceso de convocatoria.....	57
Ilustración 4-7: La aplicación de un proceso de selección de personal garantiza un desempeño eficaz	58
Ilustración 4-8: Se evalúa el desempeño en el trabajo	59
Ilustración 4-9: Se efectúa programas de inducción permanente	60
Ilustración 4-10: Se maneja una planificación para las capacitaciones.....	61
Ilustración 4-11: Se maneja políticas para asensos del personal	62
Ilustración 4-12: Percepción de la relación laboral en la empresa	63
Ilustración 4-13: El diseño de un sistema de gestión de talento humano mejora la productividad .	64
Ilustración 5-1: Proceso de Gestión del Talento Humano para la empresa Transinser Baños S.A.	70
Ilustración 5-2: Filosofía institucional	72
Ilustración 5-3: Organigrama actual.....	73
Ilustración 5-4: Organigrama propuesto.....	74
Ilustración 5-5: Filosofía del departamento de talento humano	88
Ilustración 5-6: Propuesta del organigrama para el departamento de recursos humanos.....	88
Ilustración 5-7: Diagrama de flujo de selección de personal	99

Ilustración 5-8: Resultados de evaluación de desempeño 360 grados.....	134
Ilustración 5-9: Componentes del incentivo salarial	137

RESUMEN

El trabajo de titulación tuvo como objetivo diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano para Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa, para mejorar la productividad. En la actualidad la empresa cuenta con 122 socios, fue administrada de forma tradicional, lo que provocó que no se maneje un Sistema de Gestión de talento humano, consecuencia de esto se presenciaron los escasos de prácticas y procesos diseñados para atraer, desarrollar, retener y optimizar el talento dentro de la empresa. En la parte metodológica de la investigación se aplicó el enfoque mixto el cual permitió identificar datos cualitativos y cuantitativos, el nivel de la investigación fue exploratorio, descriptivo y explicativo, así también, se aplicó instrumentos de recolección de información como la encuesta y la entrevista a través de la cual se obtuvo como resultado que el 70% de los empleados califican como regular la gestión de talento humano, con respecto al manejo de personal el 70% manifiesta que no pasó por un proceso de convocatoria, no se aplicó evaluaciones de desempeño y también se identifica que la empresa no elaboró planificaciones para capacitar a sus empleados. Por lo cual se propuso un sistema de gestión basado en seis fases, que inicia con la filosofía, planificación, reclutamiento, selección, formación, evaluación y remuneración. Se concluye que la propuesta permitió obtener mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logró la ejecución de la estrategia consiguiendo un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. Se recomendó cumplir con los procesos de reclutamiento, formación, evaluación del desempeño, incentivos y desempeño organizacional desarrollado en la propuesta, utilizando las plantillas desarrolladas que sirvieron de guía para una correcta elaboración.

Palabras clave: <SISTEMA >, <GESTIÓN >, < PLANIFICACIÓN>, <RECLUTAMIENTO >, < EVALUACIÓN>, <INCENTIVO >, < CAPACITACIÓN>, <TALENTO HUMANO >.

ABSTRACT

The objective of this degree work was to design a Human Talent Management System for Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del Cantón Baños de Agua Santa, in order to improve productivity. At present the company has 88 partners, it was managed in a traditional way, which resulted in the lack of a Human Talent Management System. As a consequence, there was a lack of practices and processes designed to attract, develop, retain and optimize the talent within the company. In the methodological part of the research, the mixed approach was applied, which allowed to identify qualitative and quantitative data, the level of the research was exploratory, descriptive and explanatory, also, information collection instruments were applied such as the survey and the interview through which it was obtained as a result that 70% of the employees qualify human talent management as regular, with respect to personnel management 70% stated that it did not go through a process of call, performance evaluations were not applied and it is also identified that the company did not develop plans to train its employees. Therefore, a management system based on six phases was proposed, starting with philosophy, planning, recruitment, selection, training, evaluation and remuneration. It is concluded that the proposal allowed to obtain better business results with the collaboration of each of the employees in such a way that the execution of the strategy was achieved, achieving a balance between the professional development of the collaborators, the human approach and the achievement of organizational goals. It was recommended to comply with the processes of recruitment, training, performance evaluation, incentives and organizational performance developed in the proposal, using the developed templates that served as a guide for a correct elaboration.

Key words: <SYSTEM >, <MANAGEMENT >, <PLANNING>, <RECRUITMENT >, <EVALUATION>, <INCENTIVE >, < TRAINING>, <HUMAN TALENT >.



LIC.VIVIANA YANEZ MSC

0201571411

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento de las personas se ha convertido ya en uno de los principales elementos de la política económica, su influencia no se extiende solo al interior de la organización, sino que es un fenómeno que trasciende el círculo social.

El personal de la empresa ya no es tratado como un recurso o capital humano; Además, se ve como un talento humano que se puede desarrollar para una gestión empresarial competitiva.

Una organización que pretenda posicionarse en el mercado y mantenerse estable debe satisfacer las demandas de los clientes de tal manera que se diferencie de la competencia por la calidad y eficiencia de los productos y servicios ofrecidos.

Hoy en día, el desafío que enfrentan los líderes de las organizaciones se basa, entre otras cosas, en orientar los recursos humanos para lograr la eficiencia y la eficacia con base en el valor agregado, el alto desempeño y una importante ventaja competitiva. Es importante recordar que cuando a una organización le va bien, genera muchas ganancias a diferencia de las que no, los emprendedores se han dado cuenta de que la GRH juega un papel fundamental en el logro de este objetivo, por lo que existe un interés creciente por saber qué motiva a los empleados, cuáles son sus aspiraciones en la vida laboral, cuáles son sus oportunidades laborales y qué requisitos educativos y de habilidades necesitan.

El presente proyecto se desarrollará en base a cinco capítulos.

El capítulo I describe la problemática detectada en la empresa, se delimita y se formula el problema seguidamente se justifica el trabajo investigativo planteado los objetivos que se pretende cumplir.

EL Capítulo II recopilará todos los antecedentes investigativos acorde al tema y todos los conceptos teóricos sobre las herramientas necesarias para el desarrollo del proyecto.

El capítulo III, describe el marco metodológico al que se acoge la investigación detallando cuál será su enfoque, el nivel de investigación, el método a emplear, el diseño de investigación y los instrumentos investigativos que permiten recopilar información para el desarrollo del presente estudio.

En el capítulo IV, desarrolla la propuesta iniciando con la filosofía institucional de la empresa y su sistema organizacional, posteriormente se desarrolla las fases de la gestión empresarial, reclutamiento, formación evaluación del desempeño, incentivos, y desempeño organizacional cada una de ellas respaldadas con plantillas y formatos que facilitan su ejecución.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La gestión del talento humano (HTM) en los primeros años mostró el cambio de las actividades realizadas por el personal, manteniéndose inalterable a pesar de que la dirección de la organización cambió recientemente su visión estratégica. Los enfoques de la gestión humana en la industria están cambiando a nivel mundial, proviene del entorno empresarial, trasplantando modelos de negocios y tecnologías, rentables y no rentables, esta es la realidad cotidiana de las empresas (Maxwell, 2018).

En Sudamérica, países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú han implementado GTH en sus organizaciones con estrategias de apoyo a las políticas de RRHH, recompensa y retención; creando un impacto positivo en el logro de metas (Manpowe-Group, 2018). Esto demuestra que la implementación de los elementos estratégicos de la organización, teniendo en cuenta el enfoque estratégico del talento humano con las características y tendencias actuales, es decisivo desde el enfoque de la eficiencia empresarial. En el estado Zulia - Venezuela, la Costa Atlántica de Colombia y Santiago de Chile, se espera que algunas organizaciones gestionen los recursos humanos con un enfoque estratégico que defina claramente las metas que conducen al desarrollo de la organización. (Ramirez , 2018, p.18).

Las empresas en el Ecuador poseen la capacidad de progresar y operar, estas se distinguen sobre todo por una gestión administrativa eficaz, con la que manejan sus procesos y métodos internos” (Agudelo, 2019). Las PYMES presentan la necesidad de cambios internos y mejoras en sus procesos de gestión que apunten al talento humano, con el objetivo de encontrar éxitos comerciales reiterados y el máximo potencial de las competencias y habilidades del capital humano que las conforman (Gonzales, 2019, p.34).

Según Avilés (2019) ante estos desafíos, muchas empresas optan por expandirse o predeterminar nuevas perspectivas que incluyan espacios de la gestión del talento humano como; reclutamiento, selección, orientación, formación y valoración del desarrollo. Actualmente, las pequeñas y medianas empresas modernas de todo el mundo utilizan ventajas y prácticas de gestión del talento similares a las de empresas de renombre mundial, pero este aspecto apenas se ubica en una posición estratégica en la empresa. Una de las principales razones o inconvenientes para no dar este gran salto es el limitado conocimiento gerencial de los directivos de PyMEs para gestionar de forma eficaz los procesos que afectan a la gestión del talento humano, en la promoción y optimización del rendimiento de la empresa, sumado a eso, existe una gran fuerza laboral, pero falta talento calificado, lo que afecta la construcción de valor empresarial.

En la provincia de Tungurahua se encuentra ubicada la empresa “TRANSINSER BAÑOS S.A. TRANSPORTES Y SERVICIOS” fue creada el 12 de mayo de 2003 por Constitución N° 267, como se ve en la marginación de la carta, es una empresa baneña que cuenta con un taller de carrocerías, para mantenimiento de vehículos y automotores, servicio de lavado y engrasado, así también, se dedica a la comercialización de partes para vehículos y en pequeña escala venta de productos de limpieza.

Actualmente la empresa cuenta con 122 socios, “TRANSINSER BAÑOS S.A. TRANSPORTES Y SERVICIOS” es administrada de forma tradicional, lo que ha provocado que no se maneje un Sistema de Gestión de talento humano, consecuencia de esto, se presencia;

La falta de procesos en el reclutamiento del personal, lo que imposibilita el manejo de un grupo de candidatos potenciales destinados para cada puesto. No se aplica la selección del personal a través de evaluaciones de aspirantes ni se distingue de los mejores de la reserva creada durante la contratación. No se maneja una estructura detallada de salarios y beneficios para atraer, contratar y retener empleados.

No se aplica un plan de desarrollo del talento humano donde se evalúe el desempeño de los trabajadores y conocer si ellos están alcanzando su nivel óptimo de desarrollo profesional. No se ejecuta un plan de capacitaciones para el personal de la empresa permitiendo que el trabajador pueda elegir entre una amplia variedad de cursos y propuestas didácticas que se ajustan a su disponibilidad horaria y a su nivel inicial.

Se identifica la inexistencia de incentivos lo que dificulta en ocasiones el promover un mejor rendimiento laboral y un mayor interés en crecer profesionalmente. Todo esto ha originado un ambiente laboral inapropiado induciendo la improductividad, falta de compromiso y desmotivación por parte de los empleados.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo el Sistema de gestión de talento humano para TRANSINSER BAÑOS S.A. transportes y servicios del Cantón Baños de Agua Santa mejorará la productividad?

1.3 Sistematización del problema

La investigación se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera el diagnóstico empresarial permitirá conocer los puntos críticos de la gestión del Talento Humano de la empresa?

- ¿Cómo contribuye el implementar procesos o programas para medir el rendimiento y desempeño de los empleados, para detectar a los mejores profesionales e incentivar a sus compañeros?
- ¿Cómo influye en la productividad y administración empresarial aplicar un conjunto de procesos y estrategias para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano para Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa, para mejorar la productividad.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno sobre el desempeño actual de la gestión de talento humano en Transinser Baños S.A.) establecer procesos para el sistema y formular indicadores.
- Proponer el diseño de procesos administrativos a la gestión de talento humano en Transinser Baños S.A.
- Elaborar y proponer estrategias que permitan mejorar la gestión de talento humano y Servicios del cantón Baños de Agua Santa para mejorar la productividad y administración interna.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 Justificación teórica

En la actualidad, la dirección estratégica de la gestión de los recursos humanos se distingue esencialmente por tres elementos: tratar a los recursos humanos como un recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, un enfoque sistemático o integrado de la gestión de los recursos humanos, y la necesidad de continuidad o compatibilidad entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia organizacional (Ortiz & Reyes, 2019, p.54). Por lo tanto, es necesario implementar un sistema de GRH en la Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa que le permita promover el alcance de los objetivos de la organización, garantizar la eficacia y el máximo de desarrollo de los recursos humanos, identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores, crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.

1.5.2 Justificación metodológica

En base a lo expuesto se considera una investigación con un carácter cualitativo para obtener información relevante e importante de la empresa y cuantitativo para cuantificar los datos numéricos adquiridos en las encuestas a aplicarse.

Se cuenta con un nivel de la investigación de carácter descriptivo donde se investigará el aspecto interno de la población estudiada, explicativo se dará mediante la investigación de fuentes secundarias bibliográficas como libros y demás fuentes de información, la aplicación de un investigación transversal también será idónea ya que la información recabada será la más actual por tanto se entrevistara al gerente y aplicar encuestas a los trabajadores (como instrumentos de investigación), siendo los instrumentos la guía de la entrevista y cuestionarios así se podrá realizar un diagnóstico efectivo para dar soluciones a los problemas identificados.

1.5.3 Justificación práctica

Es así que el presente proyecto proporcionará a Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios, un sistema mediante el cual administradores y colaboradores, potencializaran su desarrollo profesional de manera que mejore la administración de talento humano, incorporando en la empresa una nueva cultura organizacional a través de procesos que les permitan cumplir con la actividad económica, mejorarán su nivel de rendimiento llegando a ser eficientes y brindar beneficios tanto a quienes forman parte de la misma así como clientes que requieren de los servicios que presta la empresa.

Y una vez incorporado lo mencionado con anterioridad la empresa podrá mitigar los fallos que actualmente está atravesando y poder brindar un servicio de calidad y efectivo el cual satisfaga las necesidades de los clientes en las diversas actividades económicas que brinda la empresa Transinser Baños S.A.

Siendo los beneficiarios de la aplicación del sistema de gestión de talento humano tanto directivos, empleados, accionistas, socios y clientes ya que se convertirá en una herramienta de mejora continua para la organización creando nuevas estrategias como una planificación óptima en corrección de errores con la aplicación del modelo de gestión.

1.6 IDEA A DEFENDER

El Sistema de gestión de talento humano para TRANSINSER BAÑOS S.A. transportes y servicios del Cantón Baños de Agua Santa mejora la productividad empresarial.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Se recopiló y analizó mediante varios repositorios trabajos investigativos similares al presente estudio siendo un aporte bibliográfico para el desarrollo del marco teórico, detallados a continuación:

Para Chalco (2019) en su trabajo de titulación con el tema:” Diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, 2018”, (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, resume:

El presente trabajo tuvo la finalidad de fortalecer al perfeccionamiento organizacional en al ámbito administrativo permitiendo alcanzar sus objetivos corporativos. Para su elaboración se ejecutó un análisis interno de todos los departamentos, se desarrolló un diagnóstico del departamento de talento humano, definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento, planes de carrera y planes de sucesión. Se recomienda evaluar el desempeño de los empleados por lo menos cada 6 meses para determinar el nivel de desarrollo de conocimiento y competencias adquiridos.

Para Morales (2018) en su trabajo de titulación denominado “Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua”. (tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Se basa en lograr identificar una fuente de información interna la misma que se identifica para crear herramientas administrativas logrando profesionalizar a los miembros que se encuentra en el entorno laboral de la empresa. La metodología utilizada se basa en la investigación de campo lo que permitió conocer que el conocimiento en gestión de talento humano es básico y poco técnico lo que afecta el desempeño laboral por no ser utilizado adecuadamente. Obteniendo como resultado que la empresa no utiliza una metodología como guía del empleado, no permite que los empleados intervengan en las decisiones por tanto la aplicación del modelo de gestión del Talento humano se vio inmersa en mejorar el clima organizacional.

Para García (2019) en su trabajo de titulación denominado “Gestión de Talento Humano para incrementar el nivel de desempeño laboral de la empresa Ateneo S.A. de Babahoyo” (tesis de Posgrado). Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG. Se basa en lograr establecer un incremento idóneo en el nivel de desempeño laboral de la empresa ya que los empleados de esta muestran falencias que afectan a la consecución de las metas planteadas por la institución. Mediante la utilización de instrumentos de investigación se pudo evidenciar la situación actual de la empresa en cuanto a su problema de bajo nivel de desempeño laboral, a causa de aspectos cómo: la inexistencia de capacitaciones, necesidad de mejora de la administración, congestionamiento de actividades. Por lo que la implementación de la gestión de Talento Humano se enmarca en dar soluciones eficientes

en el proceso de selección de personal, proceso de inducción, capacitación y motivación de los empleados logrando llegar a cumplir con los objetivos que se plantea la empresa.

Mientras Pujos (2019) en su trabajo de titulación Modelo de Gestión del Talento Humano para elevar el desempeño laboral en el restaurante “Piko Riko” del cantón Pillaro provincia de Tungurahua. (tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Siendo el objetivo principal de la investigación el desarrollar un modelo de gestión de talento humano para elevar el desempeño de los colaboradores de la empresa. Contando con la utilización de una metodología cuali- cuantitativo, descriptivo llegando a conocer la situación por la que atravesaba la empresa mediante la aplicación de una entrevista al gerente y encuestas a los clientes lograron determinar las falencias en las funciones de cada cargo, el desempeño bajo y aspectos negativos que impiden el éxito de la empresa. Por tanto, se concluyó que mediante la aplicación de la gestión de Talento Humano se lograra establecer un proceso de inducción eficiente, contar con una evaluación de desempeño en un periodo de tiempo logrando obtener información sobre los resultados de su desempeño y tomar decisiones efectivas.

Para Anchundia & Cuesta (2018) en su trabajo de titulación Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí, se establece la importancia del sistema de gestión del talento humano para una mejor acreditación institucional, a través de sus procesos clave, en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí. Conlleva a establecer los resultados en la aplicación de la mejora continua dentro del sistema de gestión del talento humano, en el cual se han adoptado diversas concepciones y herramientas. Se enfatiza como de vital importancia, en las competencias y perfiles profesionales del personal docente, para el fortalecimiento de la organización. Como resultado obtenido se confirma, que en el capital humano de sus docentes, en el conocimiento y habilidades que estos poseen, se determina la calidad educativa que estos promueven, evidenciándose en la excelencia académica y logros que se alcancen con el grupo de estudiantes o en los futuros profesionales.

Para Gema & Serrano (2018) en su trabajo titulado La Gestión del Talento Humano de la empresa, G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA.LTDA, y su incidencia en el rendimiento del personal durante el período 2012-2013 en la Universidad Nacional de Chimborazo menciona; La empresa ha visto la necesidad de mejorar la Gestión del Talento Humano a través de la implementación de un sistema de gestión de talento humano. Del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiarán a la empresa En la propuesta se presenta un modelo a seguir para el proceso de Gestión del Talento Humano, el mismo

que con su aplicación permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los colaboradores que ayuden a que en la organización se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente se vuelva más fuerte, productiva y rentable.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Talento Humano

El personal de una empresa ya no se considera un mero recurso o capital humano; Además, se ve como un talento humano que se puede desarrollar para una gestión empresarial competitiva. Toda organización que pretenda posicionarse y mantenerse estable en el mercado debe satisfacer las demandas del cliente de forma que se diferencie de sus competidores a través de la calidad y eficiencia de los productos y servicios ofrecidos por el recurso humano. (Crespo, 2021, p.65)

Mientras que Rodríguez (2019, p.6) manifiesta que las pequeñas empresas o emprendimientos son considerados como uno de los mayores productores de desarrollo financiero, por lo que el perfeccionamiento de estas organizaciones es fundamental para el desarrollo económico de un lugar en particular. El uso efectivo de los recursos humanos es fundamental para crear oportunidades empresariales, económicas y sociales. Cualquier activo sin la presencia de recursos humanos es un recurso pasivo que no puede producir el valor deseado, requiere la intervención de personas que deciden sobre el patrimonio material o inmaterial y aplican su trabajo para cambiar y crear valor.

El talento humano en el presente trabajo investigativo aplicado a la empresa TRANSINSER BAÑOS S.A., combina tres elementos claves: habilidades, compromiso y acción. Se pretende abordar la gestión del talento para sus socios, ya sea dirigiéndose a personas específicas o adoptando enfoques más holísticos que mejoren las habilidades de todas las personas que componen la organización, para eso, es necesario principalmente evaluar, discutir y reflexionar sobre este tema en la organización para profesionalizar su gestión, en segundo lugar, profundizar en el conocimiento sobre las capacidades de las personas en las organizaciones y en tercer lugar las organizaciones deben planificar y desarrollar actividades para fortalecer estas habilidades.

2.2.1.1 Importancia del talento humano

“Es importante recalcar que las personas son un elemento primordial que contribuye a la competitividad empresarial, en este sentido los empleados de la organización pueden desarrollar habilidades y competencias que le permitan a la empresa lograr una ventaja competitiva” (Crespo, 2021, p.43). En cambio (Manpowe-Group, 2018) manifiesta que hoy en día, las organizaciones necesitan empleados que puedan interpretar los deseos de sus clientes, cambiar servicios, mejorar e

innovar como principal compromiso con la comunidad, independientemente del tipo y ubicación de la organización.

Mientras que Agudelo (2019) considera que el papel de las personas en la sociedad de la información es fundamental, porque las personas se adentran en ella, la median, la crean y la utilizan, en esta línea de pensamiento, se puede argumentar que las personas son valoradas por su conocimiento, aporte intelectual y talento para alcanzar las metas de las organizaciones. Por lo tanto, no se considera correcto usar el término recurso humano para sus integrantes, porque se cataloga a una persona como una herramienta, sin considerar que es un componente central con habilidades y atributos (Gonzales, 2019).

Consideramos en el siguiente trabajo investigativo que el talento humano en la empresa constituye todos los programas de formación destinados a optimizar el rendimiento, la moral y el potencial de los empleados, se considera una herramienta indispensable para la planificación de proyectos personales de vida y trabajo, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de metas y mejorar las futuras oportunidades organizacionales en términos de competitividad.

2.2.1.2 Factores que influyen en la consolidación del talento humano

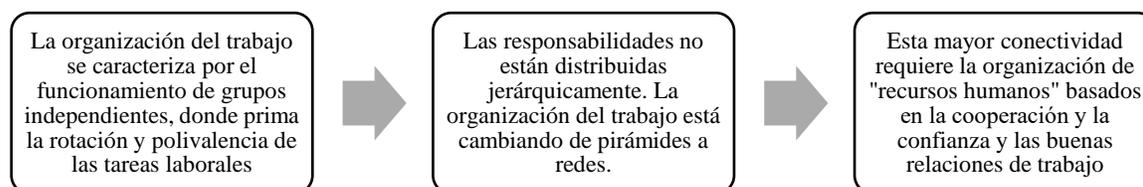


Ilustración 2-1: Factores de consolidación del talento humano

Fuente: (Ortiz & Gonzales, 2020)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

En otras palabras, el talento humano no puede desarrollarse espontáneamente, se necesita un complejo estructural que permita fortalecer al empleado apoyando su capacidad humana, independientemente de su posición en la jerarquía de la fuerza de trabajo. Así, el objetivo principal de la organización empresarial debe ser mejorar los resultados laborales del empleado y procurar que sus actividades repercutan en toda la cadena productiva (Ortiz & Gonzales, 2020, p.65).

2.2.1.3 Estructura del talento Humano

El talento requiere habilidad y compromiso con la acción, las tres a la vez. Si un profesional se compromete y trabaja, pero carece de las habilidades necesarias (como es casi evidente), no obtendrá resultados, aunque las intenciones lo fueran; Por otro lado, si tiene las habilidades y actividades, pero actualmente no tiene capacidades, pero no está comprometido con el proyecto, puede lograr resultados. El único inconveniente es cuando la falta de motivación te impide innovar y sugerir cosas que tu jefe no dicta. Sin embargo, si el profesional tiene las habilidades y la dedicación, pero ya pasó el momento en que actúa, tampoco logra los resultados deseados por la sencilla razón de que alguien pudo anticiparse a él (Crespo, 2021, p.21).

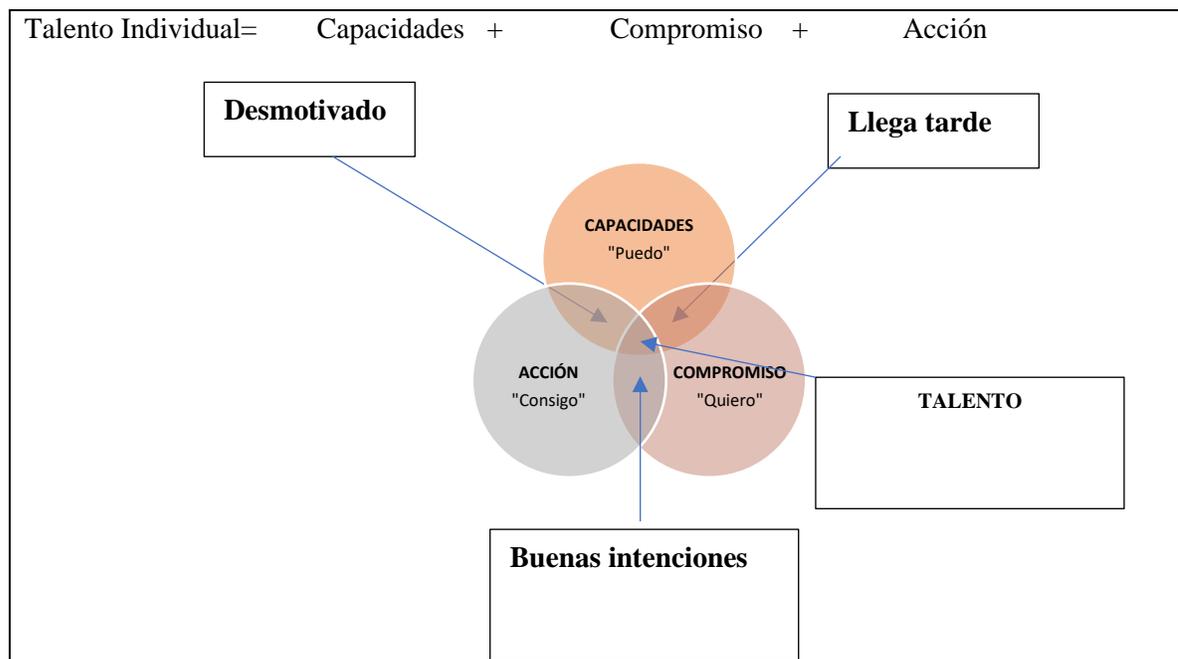


Ilustración 2-2: Estructura del talento humano

Fuente: (Crespo, 2021)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

El empoderamiento de los talentos individuales es la base para la resonancia organizacional o estructural de esas aptitudes en la empresa. Pero el fundamento está en la comunicación que pueda tener el trabajador entre sus talentos y la organización comercial como tal; Esto debe asegurarse a través de la formación y condiciones de trabajo adecuadas, donde se garantice el compromiso o la motivación, una de las leyes naturales del talento es que logra mejores resultados a través de la comunicación (Crespo, 2021, p.76).

Se considera que en la empresa TRANSINSER BAÑOS S.A. al manejar una correcta comunicación, funciona como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, no fomentara, sino que limitara, la empresa no podrá pasar a un proceso de innovación y correrá el riesgo de que los especialistas talentosos no encuentren motivación en su trabajo y su compromiso disminuya.

2.2.2 Sistema de Gestión

Un sistema de gestión es un instrumento que posibilita mantener el control de, planear, acomodar y automatizar las labores administrativas de una organización. Un sistema de administración examina los rendimientos y los peligros de una organización, con el propósito de conceder un ambiente gremial más eficiente y sustentable. Un programa de administración unifica la operación de cada una de las zonas del comercio para alinearlas con las metas de la compañía (Evaluando ERP, 2021).

Un sistema de gestión es una metodología que ayudará a visualizar y administrar mejor la empresa, área o procesos, se han convertido en un instrumento importante de la dirección empresarial positiva, puesto que no solo agregan mandato y estandarización a las diferentes ocupaciones, sino que agregan inspección, seguimiento y optimización invariable en cada grado de la organización (Rodríguez, 2021).

En el informe del Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral (2021) manifiesta que es un conjunto de compendios organizacionales que se relacionan o interactúan para crear políticas, metas y procesos para lograr esas metas, así también añade que los aspectos que identifican en qué momento una organización tienen implantado un sistema de gestión normalizado son:

- El sistema de administración normalizado instituye la composición de la organización, los papeles y responsabilidades, la organización, operación, políticas y normas de la organización, así como las creencias, las metas y los procesos para poder hacer aquellos fines,
- el sistema puede completar la integridad de la organización, funcionalidades y secciones concretas e identificadas de la organización o inclusive una o más funcionalidades en un conjunto de empresas, y
- los sistemas de administración tienen la posibilidad de comprender una o numerosas disciplinas, tales como administración de la calidad, administración financiera, administración ambiental, administración de la estabilidad, etcétera. (Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral, 2021)

Considerando la información anterior consideramos que un sistema de gestión óptimo para la empresa TRANSINSER BAÑOS S.A que permite gestionar eficazmente los procedimientos y normas, permitiendo ser un organismo de control que documenta todos los procesos relacionados ha:

organización política de calidad de la empresa objetivos de la empresa, procedimientos contables, transacciones financieras, información de productos y/o servicios registro de clientes.

2.2.2.1 Tipos de sistemas de gestión

En la actualidad, existen diferentes tipos de sistemas de gestión que permiten a cualquier organización que los implemente, innumerables beneficios de administración y mejora de sus procesos internos (Ekon , 2021). Entre los sistemas de gestión más conocidos se pueden citar:

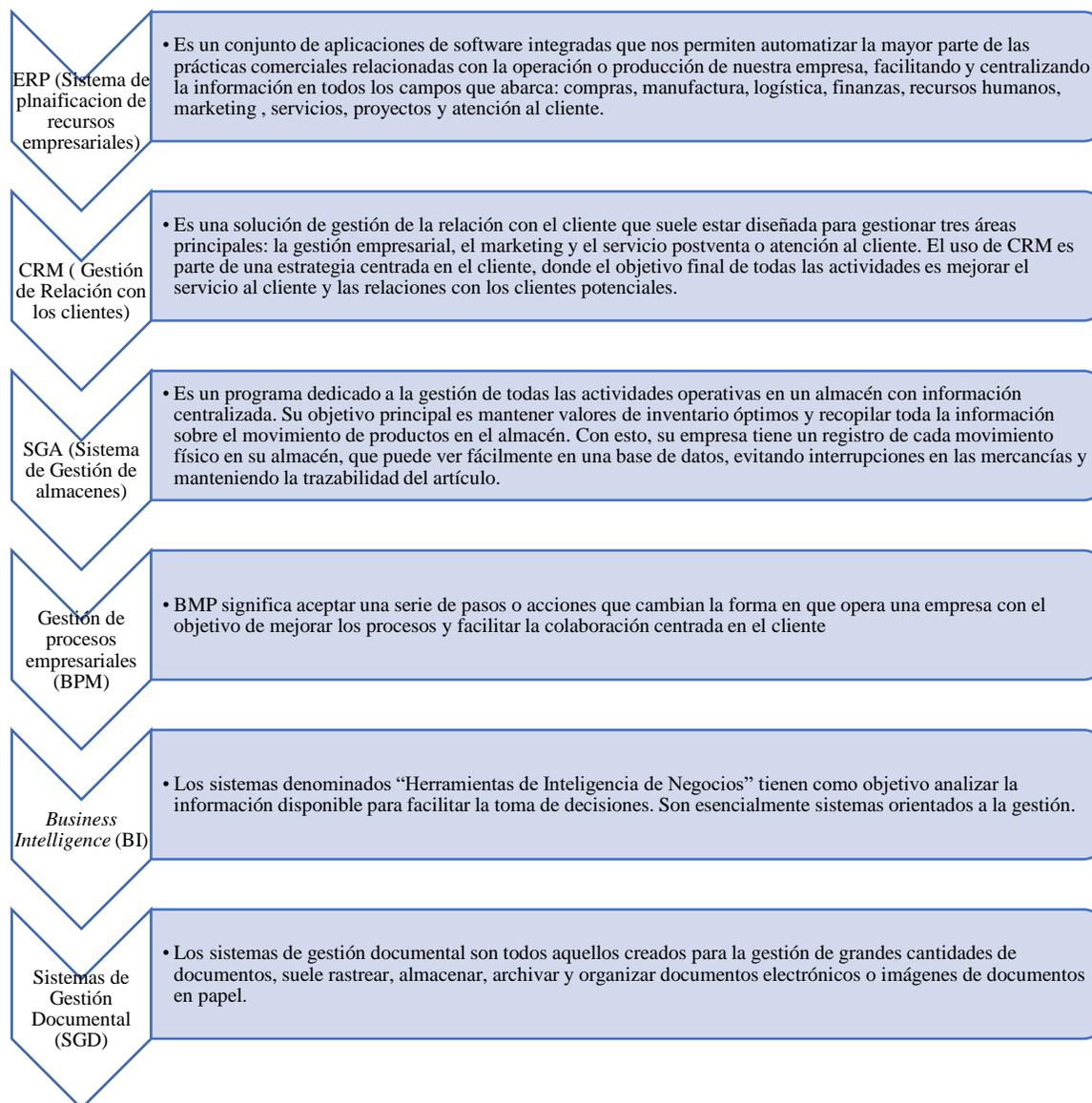


Ilustración 2- 3: Tipos de sistema de gestión

Fuente: (Ekon , 2021)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

2.2.2.2 Beneficios de sistema de gestión

A continuación, se describe algunos de los beneficios que tienen las empresas al utilizar un sistema de gestión óptimo (Crespo, 2021, p.22):

- Mecaniza gran parte de los métodos de la empresa, reduciendo errores humanos y costes manuales.
- Accede a los datos de una forma mucho más rápida y sencilla. Además, gracias a las herramientas analíticas, proporciona la toma de decisiones empresariales, ya que la información se consolida en un único sistema.
- Brinda dirección a información actualizada en tiempo real y de manera centralizada, permitiendo que sea recuperada o visualizada desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar y por muchos usuarios diferentes al mismo tiempo.
- Perfeccionamiento la productividad y el uso del tiempo de los empleados. Las tareas administrativas y administrativas están automatizadas, lo que mejora el uso del tiempo de los empleados y les da la oportunidad de dedicarse a tareas más productivas.
- Ajusta las necesidades de cada empresa, lo que aumenta la eficacia y, sobre todo, asegura la perfecta conformidad del sistema de gestión con los requisitos específicos de la empresa usuaria (Crespo, 2021, p.33).

2.2.3 Gestión de Talento Humano

La gestión de Talento Humanos Según Chiavenato (2000). “Es el proceso mediante el cual se administra a todas las personas que trabajan o participan en una organización, y que a través de su labor desempeñan ciertos roles o responsabilidades.”

En la actualidad existe una nueva filosofía de acción, y la gestión del talento humano se define como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” (Crespo, 2021, p.56)

“La gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización, involucrando a la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.” (Vallejo, 2016, p.16)

Entonces la gestión del talento humano se basa en liderar un grupo de personas o colaboradores de una empresa de manera eficiente designando actividades idóneas para cada puesto supervisando y

acompañando en el cumplimiento efectivo de las mismas para lograr la consecución de objetivos estratégicos.

2.2.3.1 *Objetivos de la Gestión de Talento Humano*

La gestión de talento humano tiende a implementar procesos con el fin de lograr la atracción, retención y fidelización del personal hacia la empresa por tanto se desarrolla objetivos importantes mencionados a continuación:

Atraer Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Permite captar a candidatos capaces de adquirir competencias para desempeñar actividades y cumplir objetivos.
Retener y Motivar a los Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Con ello puede proporcionar a su empresa colaboradores calificados, satisfechos con su puesto de trabajo y fieles al negocio.
Evaluar el Desempeño de los Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede medir el desempeño de los empleados para tomar medidas que ayuden a identificar su contribución e importancia para la compañía.
Lograr Productividad en los Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede conseguir mediante el entrenamiento y la motivación de empleados. Como consecuencia, al ver mejorada la competitividad
Mantener un buen clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Para ello puede establecer políticas éticas que propicien un mejor comportamiento entre los empleados.

Ilustración 2- 4: Objetivos del Talento Humano

Fuente: RSM (2020)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

2.2.3.2 *Importancia de la Gestión del talento Humano*

Para la página web (Globalyza, 2019). La aplicación de una adecuada gestión de talento humano en una empresa contribuye a obtener varias ventajas como la administración del desempeño contar con una visión clara de la competencia y las acciones para alcanzar el éxito de la misma además de:

- Disponibilidad y disposición de los colaboradores
- Reducción de la competencia de la organización
- Aumento considerable de la eficiencia y eficacia al interior de la empresa.
- Mejorar el rendimiento de los trabajadores tanto individual como colectivamente.
- Fomentar la cultura en el logro de objetivos.
- Contar con un ambiente laboral idóneo y de satisfacción de los colaboradores.

- Disminución en la rotación y retención del talento humano.
- Comunicación efectiva en los niveles de la organización.

2.2.3.3 *Procesos de la Gestión de Talento Humano*

Los autores (Ortiz & Gonzales, 2020) en su informe manifiesta 6 procesos que es importante las empresas puedan seguir para cumplir con la administración de la gestión de talento humano:

Planificación del Talento Humano: “Es una estrategia que determina el requerimiento de mano de obra requerida por la organización. Define perfiles de competencias y asigna responsabilidades para cada rol en base a conocimientos, habilidades, capacidades, formación, educación y experiencia” (Maxwell, 2018, p,22).

Es en sí mismo una proyección estratégica y un plan para identificar y retener el talento. Este es un elemento obvio, pero requiere una excelente planificación del personal. En la planificación de recursos humanos, debe ser capaz de conciliar dos temas opuestos (Crespo, 2021, p.56):

- Visión colectiva: presencia de fuerzas, progresión común del empleo, pirámide de jerarquías y categorías de empleados.
- Necesidades individuales: clarificación de los derechos e instrucciones personales, adquisición de nuevas calificaciones y la oportunidad de que cada empleado asuma la responsabilidad de su propio desarrollo.

Tiende a ser un proceso en el cual la empresa se encarga de contratar personal para los puestos de trabajo disponibles mismos que se desarrolla bajo un proceso de reclutamiento donde el mas apto ocupara la vacante disponible.

Ingreso de Personal: “Consiste en reclutar, evaluar, seleccionar y contratar el personal idóneo para la empresa. Se integra con base en los valores, normas y políticas de la organización y cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas con eficacia” (Crespo, 2021, p.56).

Evaluación del desempeño: “El trabajo de los socios de la empresa se evalúa con base en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades de acuerdo al perfil requerido. Para ello, se establecen los parámetros de desempeño en relación con las metas y objetivos de la organización” (Crespo, 2021, p.56).

Desarrollo Humano: “Esta etapa se refiere a la capacitación de los socios para mejorar su desempeño en sus actividades. Con este fin, se desarrollan cursos, seminarios, talleres y otros programas para mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas” (Crespo, 2021, p.56).

Es importante que los colaboradores sigan creciendo personalmente con la empresa por tal motivo la importancia de ejercer capacitaciones constantes obteniendo ventajas competitivas con nuestros colaboradores.

Cuidado de las Personas: implica el estudio e identificación de los factores psicológicos, sociales y ambientales que afectan la salud física y mental de los empleados, lo que a su vez afecta su desempeño y satisfacción. Este paso permite la promoción de condiciones de trabajo saludables para todos (Crespo, 2021, p.56).

Se debe tener en cuenta que contar con un clima organizacional óptimo generara que los colaboradores cumplan con sus funciones satisfactoriamente por tanto las empresas deben considerar como clave la cultura y clima organizacional.

Monitoreo de Personas: “significa monitorear, rastrear, dirigir y mantener el comportamiento de las personas en una organización. El seguimiento de las actividades y operaciones de la empresa asegura la implementación del plan y el logro de las metas” (Crespo, 2021, p.56).

Es importante además contar con un seguimiento y evaluación hacia los empleados donde se controle que las actividades se estén cumpliendo de manera eficiente y con miras a la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

2.2.4 Sistema de gestión del talento humano

El término "subsistemas de personal" se refiere a los segmentos del sistema de personal que consisten en reglas, políticas y procedimientos racionalmente relacionados que juntos contribuyen al logro de metas organizacionales y que guían las actividades de todos los socios que componen el sistema de organización, desde el número primero hasta el último nivel de la estructura. Los sistemas de gestión son: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección y conexión de personas, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y capacitación (Bazán y Tejedor, 2022: p.7).

Todos los sistemas de recursos humanos según el autor Crespo (2021. p11) Interactúan para jugar un papel decisivo en el proceso de identificación de los empleados en función de su desempeño grupal y en el proceso de implementación de la estrategia empresarial. El resultado global de la combinación de los elementos del mencionado sistema debe contribuir al desarrollo de la empresa. eficiencia en su ejecución.

Mientras que para los autores (Bouzas y Gaytán, 2019: p.11) en su investigación comentan que el sistema de gestión de recursos humanos debe integrarse con los siguientes subsistemas:

- Tareas: mejora, inspección y mantenimiento específico y perfiles propensos a general,
- Capacitación y Desarrollo Subsistema: Capacitación y Desarrollo entiende no solo capacitación para una tarea, sino que también permite el desarrollo de las habilidades necesarias para que los empleados mejoren las operaciones y los equipos, los mantengan en ciclos, lo que promueve el cambio de estructuras de trabajo.
- Subsistema de Recompensa y Reconocimiento: Debe estructurarse como un requisito previo para la acumulación de habilidades avanzadas, basado en compartir los beneficios del proceso de mejora, estimulando la persistencia (Bouzas y Gaytán, 2019: p.11).
- Subsistema de evaluación: incluye capacidad colaborativa, conocimiento del empleado, contribución a la mejora de procesos y mejora y desarrollo de calidad por iniciativa propia (Bouzas y Gaytán, 2019: p.11).
- Subsistema de Selección: Consiste en el reclutamiento guiado por la visión de la empresa (planificación a largo plazo), enfatizando la evaluación del desarrollo potencial del individuo, no solo de sus competencias actuales (Bouzas y Gaytán, 2019: p.11).

Considerando lo analizado aportamos que la gestión de los recursos humanos es una función muy importante para la empresa TRANSINSER BAÑOS S.A, pues de ella depende el cumplimiento de las metas institucionales, ya que esta basa su existencia en el grupo de personas que la componen. La eficacia de la GRH determina el desempeño de la empresa en su entorno, y por lo tanto lo más conveniente es mantener el control a través de políticas diseñadas a tal efecto.

2.2.4.1 Rasgos y tendencias del actual sistema de gestión de talento humano

Conocemos que actualmente el sistema de gestión de talento humano es un tema nuevo, superado a la típica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo de mayor relevancia ha sido tener en cuenta al componente humano como un gasto o precio (Bouzas y Gaytán, 2019: p.67). La gestión de recursos humanos es considerada ahora como un componente importante de la actividad empresarial, es decir es un activo. En su evolución, esta administración de individuos ha entendido en esencia 3 paradigmas: los recursos humanos como precio, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano (Crespo, 2021, p.55).

Así también Bouzas y Gaytán, (2019: p.23) en su estudio manifiestan que la Gestión de los trabajadores se ha llevado a cabo a partir de los lapsos inmemoriales en que los individuos necesitaron laborar en equipos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, una vez que por el momento no se estima un precio al elemento humano, rebasando el alcance u objeto de dicha Gestión. Ahora, la Administración de Recursos Humanas asume un enorme cúmulo de ocupaciones en relación con la organización gremial en su relación con los individuos,

destacándose ocupaciones clave como: inventario de personal, selección, evaluación del funcionamiento, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y estabilidad e limpieza, organización estratégica de RH y mejora de plantillas.

2.2.4.2 El enfoque de los sistemas y el sistema de gestión de talento humano

La dirección estratégica de la estrategia de RRHH en las organizaciones requiere que, además de analizar su complejidad desde la perspectiva del comportamiento organizacional, también analice aspectos del pensamiento sistemático, que es uno de los cuatro componentes principales del pensamiento estratégico. La teoría general de los sistemas afirma que sus características no pueden describirse en términos de sus elementos separados, pero su comprensión requiere su estudio global (Crespo, 2021, p.21).

La teoría se basa en tres supuestos:

1. Los sistemas están dentro de los sistemas: cada sistema se encuentra relacionado a otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: Esto es consecuencia del anterior. Cada sistema encuestado, excepto el lateral o el cuerpo principal, recibe algo y lo descarga a otros sistemas, generalmente vecinos. Los sistemas abiertos se caracterizan por el proceso interminable de cambio con su entorno que son otros sistemas. Cuando el intercambio se detiene, el sistema se descompone, es decir. pierde su fuente de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Para los sistemas biológicos y mecánicos, esta afirmación es intuitiva.

Se enfatiza que los eventos que tienen lugar en los sistemas son distantes en espacio y tiempo, pero están relacionados con el mismo patrón. Cada uno afecta al otro, y este efecto suele presentarse de forma encubierta. “Los sistemas también están vinculados por una red invisible de actividades interrelacionadas, cuyas interacciones suelen ser plenamente visibles durante muchos años” (Bouzas & Gaytán, 2019).

2.2.4.3 Subsistemas que componen el Sistema de Gestión de Talento Humano

Para el autor (Crespo, 2021) se divide en cuatro sub subsistemas generales según la actual composición del área de recursos humanos:

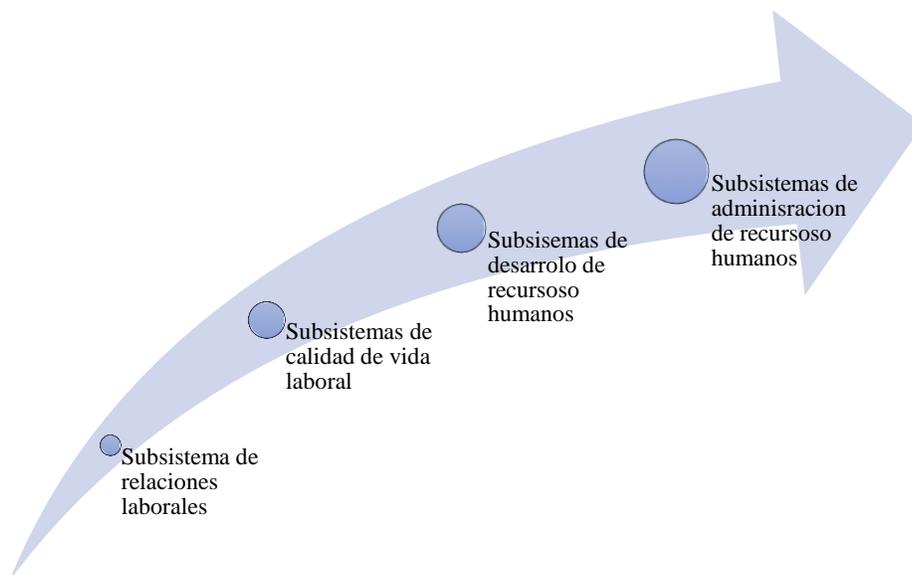


Ilustración 2- 5: Subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos

Fuente: (Crespo, 2021)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Subsistemas de relaciones laborales

El propósito estratégico de RRLL es reducir los conflictos y conseguir que la igualdad en las relaciones personales sea lo más perdurable; y que los conflictos que ocasionalmente sucedan tengan el menor efecto en el compromiso y el manejo de los empleados y en la productividad de la organización. Involucra, entonces, conocer la “temperatura ambiental”, procurando de que se desarrollen la menor proporción de conflictos (Crespo, 2021, p.23). Las primordiales herramientas que utiliza el subsistema son:

- Legislación laboral
- Disciplina y normas de convivencia
- Estudio de clima laboral
- Comunicación interna
- Negociaciones laborales

Se ampara además en las reglas de disciplina, conducta y confidencialidad interna, así como en los métodos internos reglamentarios. Entre los probables procedimientos para medir el caso de las RRLL, está la Encuesta de Clima Gremial, que pone de manifiesto la verdad que vive la organización respecto de la vida y la potencialidad de problema por medio de determinadas fronteras que emergen de la crítica de los empleados. La Comunicación Interna es uno de los más importantes artefactos de prevención, minimización y control de los conflictos. Es por esto que la Comunicación Interna cobra

enorme trascendencia en la administración de RRHH como para el subsistema de RRL como para la administración universal. Además, ante los conflictos que no logren evitarse, RRL usa las bases de la Negociación Gremial como instrumento imprescindible para el logro de su objetivo (Bouzas & Gaytán, 2019, p.34).

Subsistemas de calidad de vida laboral

El propósito central de este subsistema es el cuidado de la salud física, de la mente del trabajador y del ambiente gremial. Generalmente, este subsistema es ese que está sustentado por las especialidades de Seguridad Industrial y de Medicina Gremial. La voluntad de las organizaciones de aumentar su colaboración en temáticas de Responsabilidad Social, la evolución de las exigencias legales en temas de cuidado ambiental y la concientización del valor de la estabilidad en el trabajo le han dado a la Calidad de Vida Gremial un espacio preponderante en la administración de Recursos Humanos y en la agenda de la táctica organizacional (Crespo, 2021, p.38).

Es fundamental resaltar que una eficiente política de Calidad de Vida en el trabajo le ahorrará a la compañía precios directos (por evadir accidentes, patologías y multas por afectar al medio ambiente) e indirectos (imagen corporativa y precios judiciales en caso de demandas). Asimismo, las prácticas de Calidad de Vida tienen que apuntar a subir el clima y la satisfacción del personal, pudiendo, por medio del cuidado y la valoración de los individuos, más grandes niveles de retención del ingenio humano y consecuentemente más grande productividad (Ortiz & Gonzales, 2020, p.23).

Por lo anteriormente mencionas una vez que se habla de Estabilidad en el trabajo, los temas primordiales son la prevención, la profilaxis y la inversión en materiales, grupos, capacitación y comunicación, para eludir que en los procesos productivos se presenten situaciones de peligro para la vista, el habla, la movilidad, la audición o la vida de una persona.

Subsistema de Administración de RRHH

Los dos objetivos principales de este subsistema son:

- Cumplir con los requisitos legales de documentación y asegurar el cumplimiento de la normativa interna.
- Planificar y administrar la estrategia de compensación y beneficios en línea con las metas organizacionales.

El primero de los objetivos asume tareas administrativas, es decir. desarrolla funciones administrativas, tales como (Crespo, 2021, p.38):

- Asesoramiento interno de los empleados y responsables de las regiones, sedes y gestión de asuntos de personal.
- Realiza funciones de reporte al resto de la organización para la toma de decisiones.
- Cumplir con las políticas en materia de documentos, archivos, soportes, licencias, etc.
- Colaborar con la línea en el rediseño de procesos, enriquecimiento del trabajo, medición y mejora de la productividad.

En el segundo objetivo, RRHH tramita la estructura de compensación y sus políticas, asegurando la justicia interna (o compensación justa) y la competitividad externa (pago según valores de mercado). La equidad inherente significa que los salarios son directamente proporcionales a la complejidad e importancia de las tareas, que la empresa paga lo que vale cada tarea en sí misma, después de los gastos, tareas, responsabilidad y su posterior evaluación. La competitividad externa se refiere a la relación entre los honorarios pagados por una empresa y los honorarios pagados por otras empresas similares en un mercado general, función o industria, o región geográfica (Crespo, 2021, p.39).

Subsistema de Desarrollo de RRHH

La finalidad más representativa de esta subárea dentro del sistema de RRHH es el de perfeccionar las aptitudes del capital humano de hoy para convertirlas en las que necesita el perfil futuro de RRHH. Mejor dicho, propender al incremento del potencial humano y del desarrollo de las capacidades y conocimientos de los miembros de la organización, que lleven a la misma al cumplimiento de sus fines de extenso plazo. Esta área labora básicamente sobre el comportamiento, la motivación y las capacidades cognitivas de los individuos decidiendo, diseñando y poniendo en marcha programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de los empleados (Crespo, 2021, p.40).

La formación y el desarrollo de los empleados comenta (Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral, 2021) que es la planificación y gestión de actividades para mejorar las habilidades y el desempeño de los empleados en las tareas actuales (formación) o tareas futuras (desarrollo). Las políticas adoptadas en esta área de desarrollo están más relacionadas con los aspectos blandos del área y tienen un fuerte vínculo con los ejes centrales de comportamiento (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, etc.) y cultura organizacional.

Considerando lo mencionado por los autores la visión de valorar el talento como la ventaja competitiva de una empresa actúan las principales variables de la gestión del capital humano, que tienden a centrarse en identificar, atraer, retener, motivar y desarrollar excelentes profesionales que aporten valor añadido y luchen por los objetivos de la empresa con sus competencias.

2.2.5 Fases del proceso de sistema de gestión del talento humano

Las empresas más exitosas son aquellas que consideran a su capital humano como su recurso más valioso. Por esta razón, es importante que el Recurso Humano asegure que la empresa cuente con el personal adecuado para llevar a cabo sus tareas, la formación y conocimientos actualizados que aporten valor a la empresa y la motivación adecuada para hacer todo lo posible para conseguir el negocio previsto. Para lograr todo esto la empresa debe manejar un departamento de recursos humanos que sea consciente tanto de los empleados de la empresa como del medio ambiente. (Herrero y Perello, 2018: p.15)



Ilustración 2- 6: Proceso de Gestión del Talento Humano

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

2.2.5.1 Planificación de los recursos humanos

La planificación de recursos humanos es el proceso a través del cual las organizaciones valoran los recursos humanos actuales, anticipan las necesidades futuras, identifican las brechas y desarrollan un plan para llenarlas. Básicamente, la planificación de recursos humanos (también conocida como planificación de la fuerza laboral ayuda a garantizar que tenga la cantidad correcta de personas con las habilidades adecuadas para el trabajo correcto en el momento correcto.

Importancia de la planificación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos juega un papel vital para garantizar que una organización tenga las habilidades que necesita para lograr sus objetivos estratégicos siempre que los necesite (Herrero y Perello, 2018: p.17).

Además, hay varias otras razones más importantes por las que la planificación de recursos humanos es crucial para una organización.

- Ayuda a garantizar la utilización óptima de la mano de obra disponible.

- Apoya el logro de las metas y objetivos estratégicos de la organización al garantizar que se contrate al personal adecuado para satisfacer las necesidades de la fuerza laboral en el momento adecuado.
- Proporciona la información necesaria para realizar otras funciones de recursos humanos, como reclutamiento, selección, promoción, capacitación y desarrollo. y definir las prácticas de recursos humanos.
- Ayuda a una organización a adaptarse a los cambios ambientales causados por la competencia, la tecnología, las políticas gubernamentales, etc., que pueden generar la necesidad de nuevos empleados, nuevas habilidades, etc.
- Ayuda a identificar los requisitos de mano de obra para la implementación exitosa de planes de expansión y diversificación. también ayuda a anticipar la escasez o los excedentes de mano de obra e implementar las medidas necesarias para resolver la situación.
- Ayuda a desarrollar planes de carrera para empleados individuales y define la capacitación y el desarrollo que necesitan.

Pasos para el proceso de planificación de los recursos humanos

PASO 1: Identificar la oferta actual de recursos humanos

El proceso de planificación comienza con un análisis del grupo de trabajo actual, en el cual se identifica las fortalezas y debilidades de su organización en términos de número de empleados, sus habilidades, experiencia, calificaciones, deberes laborales, niveles de desempeño, edad, beneficios, niveles salariales, idiomas hablados, empleo anterior, etc. (Rivera , 2019, p.44).

Hay varias formas de completar este paso.

- Ver evaluaciones de desempeño anteriores.
- Recopilar información de su sistema de información de recursos humanos
- Indagar con los jefes de departamento para comprender a los empleados que les reportan.
- Preguntar a los empleados con un cuestionario.
- Solicitar a los empleados que realicen una autoevaluación utilizando un análisis FODA

PASO 2: Anticiparse a las futuras necesidades de personal

Este primer paso requiere una comprensión de los objetivos futuros de la organización, ya que poseerían un impacto revelador en las futuras necesidades de personal (Rivera , 2019, p.44).

Factores como la rotación de empleados, las tendencias del mercado o de la industria, los avances tecnológicos que facilitan la automatización de procesos, jubilaciones, promociones, despidos, etc., también deben considerarse antes de determinar las necesidades futuras. (Rivera , 2019, p.44).

PASO 3: Analice la brecha entre la oferta y la demanda de mano de obra

Ahora que se ha identificado qué destrezas están utilizables en su inventario y qué precisará en el futuro, puede verse claramente las brechas que existen (Rivera , 2019, p.44).

¿Puede la oferta actual de recursos humanos de la organización satisfacer las necesidades futuras?

¿Necesita programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades de los empleados actuales para lograr los objetivos de la empresa?

Si eso no es suficiente, debe contratar nuevos trabajadores con las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades laborales futuras. En la planificación del personal, es importante mantener un equilibrio entre la demanda y la oferta.

PASO 4: Desarrollar e implementar un plan para llenar vacíos

Luego viene el desarrollo de un plan de acción. Si hay escasez de empleados, se puede invertir en contratar nuevos empleados, capacitar a los empleados existentes, subcontratar o transferir entre departamentos. Por otro lado, si hay demasiados empleados, es posible que deba considerar despidos, planes de jubilación voluntaria, reubicaciones, etc. Una vez que se desarrolla el plan, debe integrarse en la estrategia general de la organización. Y es importante monitorear el plan y evaluar su efectividad a lo largo del tiempo (Rivera , 2019).

Tabla 2 -1: Descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
INSTITUCION	
FECHA	
CARGO:	
ASIGNACIÓN SALARIAL:	
OBJETIVO:	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Liderazgo	
Adaptabilidad al cambio	
Orientación al cliente	
Compromiso	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Comunicación	
Tolerancia a la presión	
Auto control	

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

El propósito principal de un perfil de puesto o descripción de puesto es conocer cuáles son las funciones y cualidades que debe tener este trabajador, lo que facilita el proceso de reclutamiento, incorporación, operación, capacitación y planificación, es decir maneja el ciclo de vida del empleado.

Tabla 2- 2: Formato perfil por competencias

FORMATO PERFIL POR COMPETENCIAS	
INSTITUCIÓN FINANCIERA	
Perfil por competencia	
CARGO	
ÁREA	
Requisitos mínimos	
Nivel de instrucción	
Experiencia laboral	
Conocimientos deseables	
Edad	
Domicilio	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Liderazgo	
Orientación al cliente	
Adaptabilidad al Cambio	
Responsabilidad	
Compromiso	
Trabajo en equipo	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Comunicación	
Tolerancia a la presión	
Autocontrol	
Dinamismo y energía	
NATURALEZA DE CARGO	
FUNCIONES	

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Este formato permite establecer los requisitos y exigencias para que un trabajador pueda desempeñarse adecuadamente en su cargo; de igual manera permite que la empresa cuente con personal idóneo con experiencia, competente y que pueda ejecutar las funciones asignadas a su puesto de trabajo.

Tabla 2- 3: Formato de entrevista de selección por competencias

AUXILIAR CONTABLE			
Fecha:			
Nombre del candidato:			
INTRODUCCIÓN:			
Bienvenida, presentación, explicación inicial, desarrollo			
1. Experiencia laboral relevante			
Solicitar al candidato que describa brevemente sus cargos y trabajos pesados			
Describe brevemente sus funciones y responsabilidades pasadas			
2. Situaciones y comportamiento			
Competencias	Preguntas	Máximo- Mínimo	No
Orientación al cliente			
Dinamismo y Energía			
Tolerancia a la presión			
Autocontrol			
Comunicación			
Liderazgo			
Adaptabilidad al cambio			

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

El formato anterior es una herramienta para averiguar qué tan productivo puede ser un evaluado o un empleado potencial. En una entrevista por competencias, el experto trata principalmente de obtener ejemplos del comportamiento del evaluado en su vida laboral, académica y personal.

Tabla 2- 4: Formato de informe y decisión final

FECHA:			
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
Factores	Ponderación	Calificación	Puntos que se Asigna
Valoración hoja de vida			
Entrevista inicial			
Verificación de información y referencias			
Identificación de competencias			
TOTAL			
Nota máxima de calificación es 10			

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

El formato anterior permite emitir un resultado final de la selección por competencias, entregando una ponderación con su respectiva calificación los puntos que se asigna son relevantes para conocer el nivel que se encuentra el empleado, la máxima calificación será de 10.

Los beneficios de realizar una revisión del desempeño incluyen:

- Conocer las áreas del negocio que podrían mejorarse.
- Identificar áreas donde se necesita capacitación adicional.
- Mejorar el rendimiento y la rentabilidad empresarial.
- Aumentar la satisfacción laboral.
- Aumentar la motivación y fomentar el trabajo en equipo.
- Dar visibilidad a problemas potenciales y resolver anomalías ocultas en tiempo y forma.

Desde revisiones anuales hasta revisiones más frecuentes, hay muchas maneras en que se puede evaluar a los empleados para ayudarlos a avanzar hacia un mayor crecimiento personal y un desempeño óptimo.

2.2.5.2 Reclutamiento y selección

Esta fase consta de 4 subetapas mencionadas y detalladas a continuación:

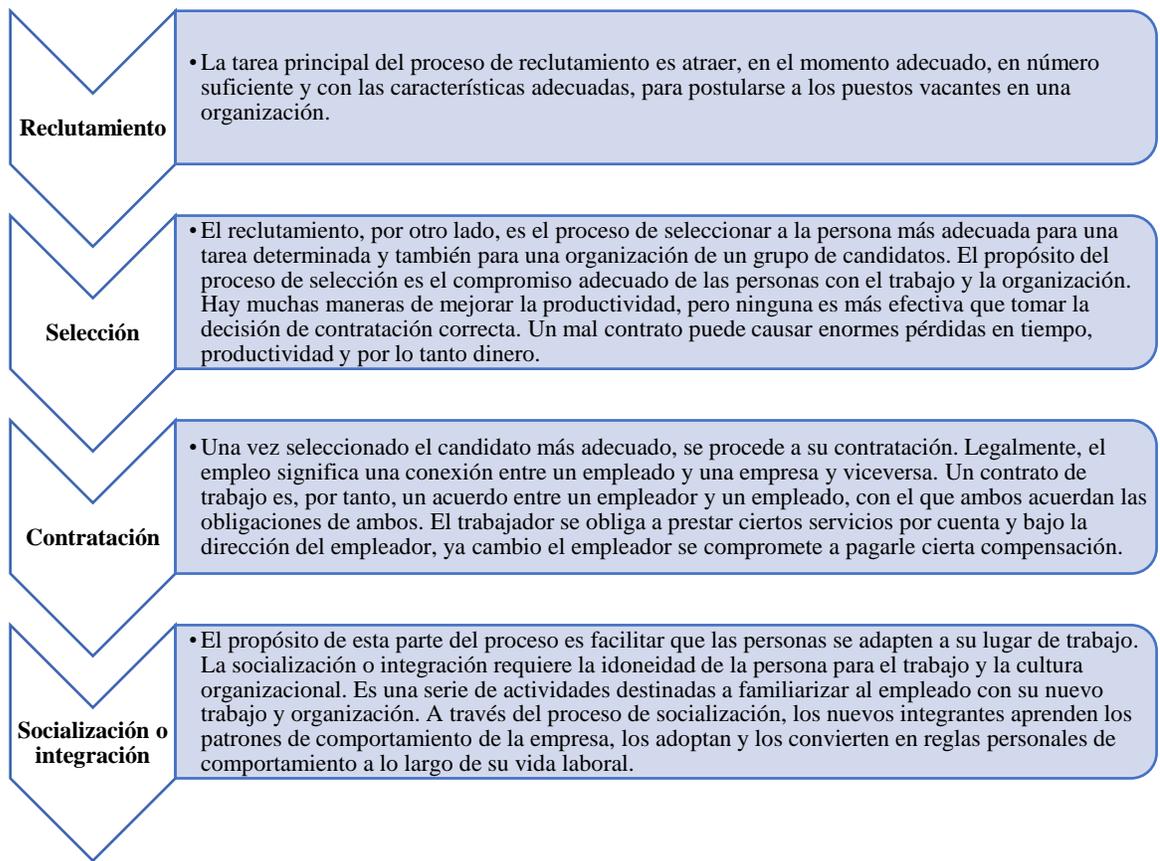


Ilustración 2- 7: Etapas de reclutamiento y selección

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Cada trabajo requiere diferentes conocimientos, habilidades y capacidades. Sin una descripción detallada del trabajo y una lista de las calificaciones requeridas, es imposible reclutar y seleccionar empleados altamente calificados (Bouzas & Gaytán, 2019, p.22).

Por lo cual consideramos que la planificación eficaz de recursos humanos debe tener en cuenta estos requisitos laborales, cada etapa del reclutamiento depende de una comprensión profunda del contenido del puesto para el cual se está reclutando a las personas para determinar el conocimiento, las habilidades, las capacidades y otros atributos que necesitan para tener éxito.

Beneficios de un plan de reclutamiento

El principal beneficio es que orienta a la empresa a ser eficiente y consistente en la búsqueda oportuna de empleados calificados.

Por lo tanto, otro empleado no puede permitirse cubrir el puesto vacante de manera desorganizada y sin compromiso. Otro aspecto positivo de la integración del plan de contratación es que los candidatos que pasan por el proceso de contratación se sienten bienvenidos en y con la organización. Esto conduce a la formación de una fuerte imagen de marca de la empresa y aumenta la visibilidad en comparación con los competidores.

Con una estrategia de reclutamiento, el cronograma se estructura para encontrar el mejor talento, lo que significa que no hay períodos de inactividad para la empresa y poco o ningún trauma para el departamento que necesita una vacante. Si el jefe de departamento sabe cuánto tiempo estará abierto el trabajo, puede hacer planes de contingencia si es necesario. Una ventaja adicional es que se asegura la calidad del proceso, ya que se pueden realizar mayores filtros para evaluar candidatos que se ajusten a las necesidades de la empresa.

Formato de reclutamiento y selección el personal

Tabla 2- 5: Formato para reclutamiento y clasificación de candidatos

FORMATO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL			
Nombre de quien generó la vacante:			
Motivo de la vacante:			
Fecha de la baja:			
Funciones que realiza:			
CARACTERÍSTICAS DE LA VACANTE			
Definitiva:	Provisional:	Interino:	Eventual:
Contratos especiales: (especificar):			
Nombre, cargo y firma de quien propone:			
DATOS DEL CANDIDATO A CUBRIR LA VACANTE			
Nombre completo:			
Edad	Sexo:	Cedula:	
Dirección domiciliaria:		Teléfono	
Estado civil:			
Lugar donde radica actualmente:			
Escolaridad:			
Primaria _____	Secundaria _____	Universitaria _____	
Título de tercer nivel:			
Especialidad:			
Maestría:			
Doctorado:			
RESULTADOS DE LA OFICINA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL			
Cubre el perfil académico establecido como vacante de la propuesta:			
Resultado del examen de conocimiento:			
Resultado del examen práctico:			
Número del expediente:			
No cubre por los siguientes motivos:			
Observaciones _____			

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

El formato anterior permite registrar las etapas de un proceso de selección y los currículos con los datos relevantes de los candidatos, además permite seleccionar dos candidatos para hacer comparaciones de desempeño. Es evaluar los atributos, habilidades, calificaciones y otras evaluaciones que haya registrado a lo largo del proceso de selección de personal para la vacante en cuestión.

Formato del contrato de trabajo

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (*Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal]”*) portadora de la cédula de ciudadanía N° _____ (*Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR*) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (*Escriba el nombre del TRABAJADOR*), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (*Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR*) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (*ciudad de domicilio de las partes*) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este *CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO* con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA. - ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (*ingresar cargo requerido*).

SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (*Ingresar cargo del TRABAJADOR*). Revisados los antecedentes de _____ (*Escriba los nombres completos del TRABAJADOR*), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA. - JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (*detalle las horas de la jornada de trabajo*), con descanso de _____ (*detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo*), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código de Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA. - REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (*colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00*), mediante _____ (*detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque*).

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA. - PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____
(Escriba la dirección de la compañía), en la ciudad de _____ (Ingresar la ciudad), provincia de _____ (Ingresar Provincia y barrio) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "De las obligaciones del Empleador y del Trabajador", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (Escriba la ciudad), el día _____ del mes de _____ del año.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

Ilustración 2- 8: Formato para contrato del personal

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

El contrato es una de las dimensiones de la formalización del trabajo y del trabajo digno, pues estipula no sólo los deberes y responsabilidades del trabajador, sino también sus derechos, tales como: acceso a la seguridad social, participación en el sistema de pensiones, beneficios económicos como el desempleo, los permisos de conducción por accidentes de trabajo, los descansos antes y después del parto para las mujeres trabajadoras. Consideramos que los trabajadores necesitan la protección legal que brinda un contrato y que las empresas deben contar con sistemas administrativos que aseguren la legalidad y la aplicación sistemática del contenido del contrato.

Tabla 2 -6: Formato programa de socialización

PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN	
Objetivo: Este programa tiene como objetivo que los nuevos colaboradores entiendan de manera completa y efectiva, la cultura organizacional de la empresa, y se identifique como miembro de esta.	
ETAPAS	
Etapa de pre-arribo	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar la bienvenida al nuevo miembro de la organización • Proporcionar información que le ayude a integrarse en su grupo de trabajo • Un breve recorrido por las áreas de la empresa • Dar a conocer las normas de interacción, costumbre, creencias, valores y actividades recreativas de la empresa • Brindar información por medio de folletos sobre la historia, la visión y la misión de la empresa. • Aclarar las condiciones laborales. 	
Etapa de encuentro	
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de materiales necesarios para el desempeño de las labores • Práctica de las normas de la empresa • Análisis del comportamiento del trabajador 	
Etapa de metamorfosis	
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista individual del colaborador una semana después de desempeñar sus labores, con el propósito de evaluar la propensión a permanecer del empleado. • Evaluación de la productividad del empleado • Realización de reuniones periódicas para informar sobre la situación de la organización • Dar a conocer los logros obtenidos. 	

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

La interacción social en el lugar de trabajo ayuda a los nuevos empleados a comprender el significado de aspectos del contexto laboral y es un punto de partida para el desarrollo de comprensiones similares de dicho contexto. Estas interacciones sociales entre los nuevos miembros y sus pares pueden cumplir funciones informativas, normativas y psicológicamente afectivas. La actividad informativa apunta principalmente a intercambiar información y desarrollar significado. En segundo lugar, la función normativa está relacionada con la primera, la función informativa, porque gran parte de la información que se recibe de los pares se dirige a un conjunto seleccionado de normas y tiene como objetivo lograr

la compatibilidad en valores, actitudes, y comportamiento. En tercer lugar, la función afectiva psicológica la proporciona el apoyo social a través de las relaciones interpersonales, promoviendo el bienestar psicológico de nuevos empleados, reduciendo conflictos y experiencias insatisfactorias, y mitigando los efectos del estrés.

Finalmente, podemos argumentar que las relaciones interpersonales, que facilitan el aprendizaje del comportamiento laboral y explican los requerimientos del nuevo rol, tienen un efecto significativo en el desempeño del nuevo empleado.

2.2.5.3 Desarrollo profesional y formación

Esta etapa del proceso incluye pasos destinados a aumentar las habilidades, capacidades y conocimientos de los profesionales de la organización. Consta de dos sub-fases principales:

Desarrollo profesional

En este desarrollo de carrera profesional, los intereses y necesidades de la organización deben combinarse con los intereses y necesidades individuales. Esta planificación suele verse en los llamados planes de carrera, definidos como una herramienta de movilidad y de personal. HH (enmarcado en dinámicas que combinan metas individuales y colectivas) a partir del diseño de posibles caminos de promoción que una persona puede seguir en la organización si se cumplen ciertos requisitos predefinidos y ponderados (Herrero & Perello, 2018, p.19).

Formación

El desarrollo profesional se basa en una adecuada gestión de la formación de los empleados. La capacitación es un proceso en el que se ofrece a los empleados las habilidades especiales necesarias para desarrollar su trabajo actual o futuro y ayudar a corregir las deficiencias en su trabajo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa. descrito en el paso 1 del proceso de recursos humanos. Una formación deficiente, inapropiada o insuficiente puede crear frustración para todos los involucrados (Herrero y Perello, 2018: p.19).

Consideramos en el presente trabajo investigativo que las tareas identificadas a través del análisis del puesto de trabajo indican el tipo de conocimiento, destrezas y habilidades requeridas para realizarlas. Si el operador titular o actual no tiene todas las cualidades necesarias, necesita capacitación y desarrollo. La capacitación debe tener como objetivo ayudar a los empleados a realizar las tareas definidas en la descripción del trabajo actual o desarrollar habilidades para desempeñar responsabilidades más amplias en el futuro cercano. Por lo tanto, la capacitación debe evaluarse en el contexto de si ayuda a los empleados a desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Etapas del desarrollo profesional de los trabajadores

El desarrollo laboral se sustenta en cinco etapas.

Crecimiento (0-14 años)

En ese lapso, la persona explora intereses, se relaciona con otras, va componiendo su personalidad e se adentra en las áreas educativas en las que se va a formar.

Exploración (15-24 años)

Los primeros pasos del plan de desarrollo profesional. El adolescente encuentra sus intereses y los empieza a potenciar con una formación más especializada (universidad, prácticas en empresas, primeros trabajos). Una etapa de ansiedad por aprender, pero en la que aún no se tiene experiencia (Bazán & Tejedor, 2022).

Establecimiento (25-44 años)

Se define la verdadera personalidad y es el momento de asentarse en el campo laboral deseado. Poco a poco se comienza a construir la carrera profesional. Busca más oportunidades para sumar experiencia y desarrollo profesional. Por tanto, las empresas deben contar con planes de promoción interna para los trabajadores de este rango. Es la época en la que buscan ascender y alcanzar cargos de responsabilidad (Bazán & Tejedor, 2022)..

Mantenimiento y consolidación (45-64 años)

La persona se enfoca en mantener su posición, de hacerse un nombre en su profesión y comienza la etapa de enseñanza a los más jóvenes. A su vez, será el momento de liderar y alcanzar el éxito (Bazán & Tejedor, 2022).

Declive (65 años en adelante)

Progresivamente, la productividad de la persona disminuye a la vez que las oportunidades se reducen. Se acerca al retiro y los planes de sucesión empresarial (Bazán & Tejedor, 2022).

Importancia del desarrollo profesional

El plan de desarrollo profesional se ha vuelto un área clave en las organizaciones porque reduce varios inconvenientes para el departamento de Recursos Humanos. Es necesario entender el desarrollo profesional como una adaptación progresiva y natural al puesto de trabajo, con el objetivo de alcanzar el máximo potencial del trabajador.

Por lo tanto, facilita la gestión del talento.

El plan de desarrollo profesional influye en los siguientes campos:

- Gestión eficiente del personal, contando con personal calificado y con talento.
- Facilita el balance entre el trabajo, las exigencias del puesto y el responsable.
- Fomenta la motivación, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia en los empleados.
- La organización propicia la justa valoración de puestos de trabajo a través del desarrollo profesional.
- Mejora en la productividad con empleados más capacitados y satisfechos para sus tareas.
- Reconocer fortalezas y debilidades; en especial si se cuenta con un método de evaluación de desempeño que se puede aplicar de forma grupal o individual.

Tabla 2- 7:Plan de desarrollo personal

NOMBRE DEL EMPLEADO		DEPARTAMENTO	
ID DE EMPLEADO		NOMBRE DEL REVISOR	
CARGO DESEMPEÑADO		TÍTULO DEL REVISOR	
FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN		FECHA DE HOY	
CARACTERÍSTICAS			
CALIDAD	INSATISF ACTORIO	SATISFACTORIO	BIE N EXCELENTE
Trabaja a todo su potencial			
Calidad del trabajo			
Consistencia en el trabajo			
Comunicación			
Trabajo independiente			
Toma la iniciativa			
Trabajo en grupo			
Productividad			
Creatividad			
Honestidad			
Integridad			
Relaciones con los compañeros de trabajo			
Relaciones con los clientes			
Habilidades Técnicas			
Fiabilidad			
Puntualidad			
Asistencia			
METAS			
¿OBJETIVOS ALCANZADOS ESTABLECIDOS EN UNA REVISIÓN ANTERIOR?			
OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO DE EXAMEN			
COMENTARIOS Y APROBACIÓN			
COMENTARIOS			
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL REVISOR	

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

El plan de desarrollo propuesto sirve como una herramienta ideal para hacer realidad los deseos y metas personales y profesionales de esta manera favorece el desarrollo de las habilidades personales, mejora la calidad de vida y beneficia la realización de los deseos. Es por ello que se propone una guía paso a paso bien estructurada para ayudar a lograr el éxito, la vida satisfactoria que desea vivir y el trabajo exitoso.

Tabla 2 -8:Plantilla de un Plan de formación del personal

Director:		Departamento:			
AREAS DEL CONOCIMIENTO					
Empleado	Unidad	Fecha objetivo de finalización	Fecha completada	Fechas retomadas	Puntuación

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Esta plantilla incluye un programa útil para ayudar a planificar los entrenamientos para el mes. Enumere información como departamento, contacto de capacitación, tema y ubicación, luego complete el cronograma planificado previamente con fechas y horas de capacitación. Puede realizar un seguimiento de su progreso utilizando las columnas proporcionadas para marcar sus logros.

2.2.5.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el desempeño de RRHH. Es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y dirigir a las personas en una organización. El resultado de la evaluación del desarrollo configura, entre otras cosas, el cálculo de la retribución variable de los empleados de la empresa y su posible promoción (Rivera, 2019, p.44).

Definimos la evaluación del desempeño como un sistema que mide de manera objetiva y completa el comportamiento profesional, la competencia, el desempeño y la productividad. En el pasado, durante la evaluación del desempeño se estudiaba el cumplimiento de las expectativas y metas establecidas a nivel individual. Sin embargo, el concepto y los métodos han cambiado con el tiempo para incluir aspectos como destrezas, habilidades, relaciones, responsabilidad y todas las variables relacionadas con el desempeño (Bouzas y Gaytán, 2019: p.22).

Importancia de la evaluación de desempeño

El desempeño laboral trata de medir la calidad del servicio o del trabajo que realiza un empleado, teniendo en cuenta tanto sus competencias profesionales como sus habilidades interpersonales. Es decir, se trata de ver cómo se comporta y cómo hace su trabajo (Bouzas y Gaytán, 2019:p.33).

Si su desempeño coincide con los objetivos fijados, el trabajador está yendo por buen camino. Si, por el contrario, éste no llega a los mínimos exigidos habrá que estudiar posibles necesidades o qué cambios hay que introducir para lograr las metas marcadas (Chiavenato, 2009).

Es, en definitiva, un método que permite detectar problemas de productividad para poder resolverlos y alcanzar los objetivos de negocio establecidos por la empresa. Es por esto que la evaluación de desempeño laboral es, actualmente, uno de los aspectos que más preocupa a los directores de Recursos Humanos ya que resulta clave a la hora de lograr una organización más competitiva y eficaz. Es por ello que muchos profesionales están interesados en saber cómo hacer una evaluación del desempeño laboral.

Tabla 2 -9: Evaluación del desempeño del personal

INFORMACIÓN DEL EMPLEADO	
Nombre del empleado:	
ID del empleado:	
Cargo desempeño:	
Departamento:	
Nombre del revisor:	
Título del revisor:	
Fecha de la última revisión:	Fecha de hoy:
RESPONSABILIDADES ACTUALES	
Adjunte la descripción del trabajo anotando cualquier cambio significativo.	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Evaluar el desempeño y los objetivos alcanzados	
Discutir áreas de excelencia dentro del desempeño	
Discutir áreas de mejora	
Desarrollar metas futuras con expectativas establecidas	
COMENTARIO Y APROBACIÓN	
Proporcione cualquier comentario adicional	
Firma del empleado	
Firma del supervisor	

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Al brindar este instrumento a la organización, es posible aumentar los niveles de desempeño y mejorar la retención y lealtad de los empleados. Además, es una herramienta muy eficaz para superar las barreras de comunicación, ahorrar tiempo y costes (frente a otras formas de abordar el mismo problema) y reducir los conflictos. Este formato desea brindar la suficiente retroalimentación sobre el desempeño del personal, proporciona información que permita evaluar futuras asignaciones de trabajo y mejorar sus habilidades de planificación.

2.2.5.6 Retribución

El salario es cualquier recompensa medible (beneficios financieros, de servicios o materiales) y recompensa no financiera que las personas reciben por el trabajo realizado en una empresa. El objetivo de las organizaciones en esta etapa del proceso es atraer a los posibles candidatos, retener a los buenos empleados y trabajar como elemento de motivación (Bauzas y Gaytán, 2019: p.25).

Cada recompensa debe cumplir con las normas establecidas por la ley, promover el logro de los objetivos estratégicos de la organización y lograr la competitividad. beneficios gracias a la gestión. Sin embargo, los principios fundamentales de una adecuada política de compensación son: o unidad y consistencia o individualización. o Política sostenible. o Competitividad externa (Herrero y Perello, 2018: p.20).

Los principios fundamentales para una política retributiva adecuada son:

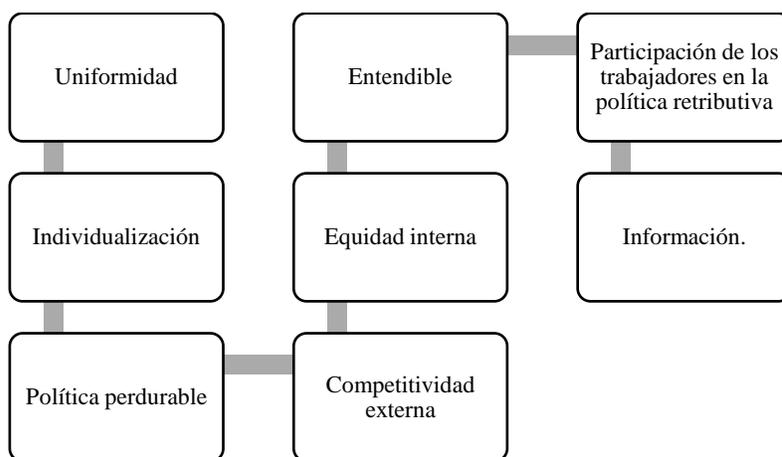


Ilustración 2- 9: Política retributiva principios.

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Consideramos que la evaluación del personal de la empresa es una de las áreas donde se mueve la gestión de los recursos humanos, esta etapa es necesaria, aunque algunas empresas no cuentan con

planes de evaluación y continúan operando, es claro que la gestión de recursos humanos funciona mejor en empresas con sistemas de evaluación del desempeño.

2.2.6 Productividad

Productividad significa mejorar el proceso de fabricación. Mejora significa una comparación favorable entre los recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por lo tanto, la productividad es un índice que describe lo que produce el sistema (salida o producto) y los recursos utilizados para producirlo (entradas o insumos) (Puello et al., 2020: p.45).

La productividad se refiere a los resultados logrados en un proceso o sistema, por lo que aumentar la productividad significa lograr mejores resultados, teniendo en cuenta los recursos utilizados para producirlos. La productividad se mide generalmente por la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Los resultados obtenidos se pueden medir en términos de unidades producidas, piezas vendidas o ganancias, mientras que los recursos utilizados se pueden medir en términos de número de empleados, tiempo total, horas de máquina, etc. (Callejas, 2017).

En otras palabras, la medición de la productividad resulta de la correcta evaluación de los recursos utilizados para producir ciertos resultados. La productividad suele verse en términos de dos componentes: eficacia y eficiencia. La primera es simplemente la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, mientras que la eficiencia es el grado en que se llevan a cabo las actividades planificadas y se logran los resultados planificados (Carro y González , 2016: p.11).

Por lo cual consideramos que la búsqueda de la eficiencia busca optimizar los recursos y procurar que no se desperdicien recursos; mientras que la eficiencia se refiere al uso de los recursos para lograr las metas establecidas (cumpliendo lo planeado). Puedes ser eficiente y no producir desperdicios, pero siendo ineficiente no lograrás las metas planeadas. Además, la eficiencia significa que las metas establecidas son trascendentales y deben ser alcanzadas (Carro y González , 2016: p.11).

El objetivo primordial de la productividad radica en medir la eficiencia de cada factor o de los lograr obtener el máximo rendimiento posible tomando en cuenta la utilización mínima de recursos siendo así la obtención de mejor rendimiento y mayor eficiencia.

2.2.6.1 La productividad y sus componentes

A continuación, se muestra los componentes de la productividad y se ejemplifica la definición de eficiencia y eficacia midiendo los recursos empleados a través del tiempo total y los resultados mediante la cantidad de productos generados en buenas condiciones. Esta figura sugiere dos programas para incrementar la productividad: mejorar la eficiencia reduciendo los tiempos

desperdiciados por paros de equipos, falta de materiales, desbalanceo de capacidades, mantenimiento no programado, reparaciones y retrasos en los suministros y en las órdenes de compra.

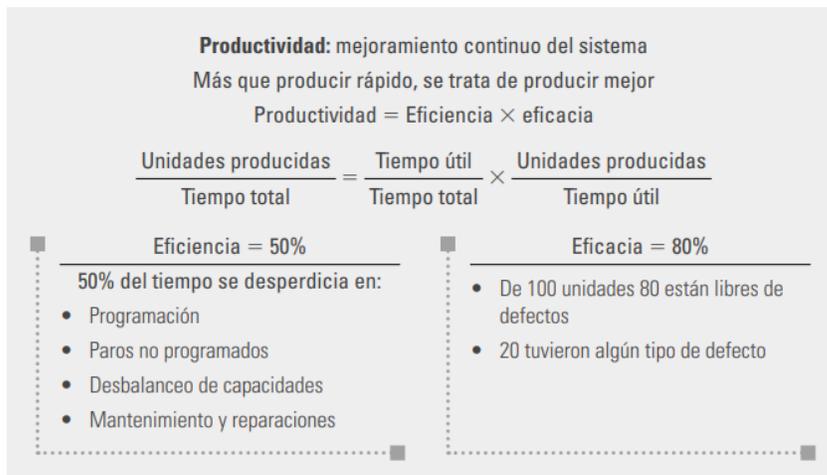


Ilustración 2- 10: Productividad y sus componentes

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

En el estudio realizado por Callejas (2017) la eficiencia promedio encontrada en México (Giral et al., 1998) fue de 50%, es decir en esos sectores se perdía la mitad del tiempo principalmente por problemas relacionados con la planificación de la producción y fallas organizativas. Por lo tanto, tiene sentido el argumento presentado en la ilustración 11, que dice que, en lugar de acelerar la producción, es mejor hacerlo reduciendo el tiempo dedicado a los procesos. Por otro lado, está la mejora de la eficiencia, que tiene como objetivo optimizar la productividad de los equipos, materiales y procesos y capacitar a las personas para lograr las metas establecidas mediante la reducción de productos defectuosos, fallas en la puesta en marcha, operaciones de procesos y defectos en materiales, diseño y equipo.

Además, la eficiencia debe estar dirigida a aumentar y mejorar las habilidades de los empleados y crear programas que les ayuden a hacer mejor su trabajo. Según el estudio antes mencionado, la eficiencia promedio observada fue del 80%, es decir, durante el tiempo útil durante el cual se terminan 100 unidades, solo 80 están sin defectos, los 20 restantes quedaron bloqueadas en todo el proceso por algún defecto. De estas 20 piezas son reciclables y algunas son residuos. Así, cuando se multiplica eficiencia por eficacia, la productividad promedio de las industrias mencionadas es del orden del 40%, lo que habla del potencial y oportunidad que existe en la mejora del sistema de trabajo existente y a través de un programa de mejora continua (Callejas, 2017, p.44).

2.2.6.2 Ventajas de medir la productividad

(Puello et al., 2020:p.55) manifiesta que globalmente, el uso de medidas de productividad laboral permite:

- Pronosticar resultados y saber qué rentabilidad esperar al final del año.
- Encontrar fácilmente las condiciones que dificultan el crecimiento empresarial.
- Conseguir resultados reales a corto y medio plazo.
- Comprobar qué acciones tienen el resultado deseado.
- Ajustar correctamente las horas de trabajo y el volumen de producción.
- Conocer las unidades producidas, los trabajadores que intervienen en el proceso y el número de horas de trabajo de cada uno simplifica el análisis y la toma de decisiones.
- Incrementa las fortalezas de la empresa y reduce las debilidades.
- Hace que la empresa sea más competitiva en comparación con otros actores de la industria.

Las empresas tienen la capacidad de usar una serie de herramientas para calcular la productividad y esparcir el beneficio de los empleados. Además, pueden analizar sus habilidades y evaluar cuánto tiempo puede usar sus habilidades en el futuro. Hablamos de adaptación al puesto, potencial y proyecto de carrera (Puello et al., 2020:p.56).

En este sentido, medir la productividad empresarial es el único proceso que puede decirnos qué tan bien (o mal) usamos nuestros recursos y tiempo de trabajo a través de una gestión integral del tiempo. De esta forma podemos identificar todos los puntos débiles de nuestra gestión que se vuelven improductivos y que nos impiden ser más rentables.

2.2.6.3 Formas de medir la productividad

Se describe a continuación 3 sencillos pasos para lograr medir la productividad en las empresas:

Definir un objetivo: A veces las empresas hablan de productividad sin siquiera establecer un objetivo específico. Es importante definir cuál es el propósito de todo antes de medir o crear nuevos procesos. A veces es para aumentar un cierto porcentaje del tiempo de producción, o para aumentar el porcentaje para obtener más producción, etc. Antes de comenzar con el resto, es necesario pensar detenidamente cuál es ese objetivo (Morales y Masis , 2014: p.32).

Definir su métrica: Primero, una métrica es un indicador que está tratando de medir para lograr una meta. Para determinar las métricas a usar, debe recordar que las métricas que mida deben ayudarlo a alcanzar las metas que estableció en el paso 1. Por ejemplo, si su meta es aumentar la cantidad de unidades producidas en un 30 por ciento, las métricas deberían ayudarlo a evaluar si su objetivo se ha cumplido. En este caso, se seleccionan las siguientes métricas: porcentaje de realización del plan

de producción, porcentaje de material desperdiciado, etc. Elija las medidas con cuidado, porque muchas empresas eligen mal los indicadores de éxito y no logran sus objetivos (Morales y Masis , 2014: p.32).

Usar una fórmula para medir la productividad: use métricas para ver cómo su equipo está progresando hacia una meta deseada. Hay una fórmula que puede usar para estimar su productividad general. Esta fórmula es buena para usar si desea calificar a toda una organización en función de lo que hacen (Morales y Masis , 2014: p.32).

Establecer una frecuencia para revisar resultados: Muchas empresas cometen el error de crear procesos productivos y mediciones complejas y se olvidan de establecer una frecuencia para revisar y corregir resultados. Determina si quieres ver resultados semanales, quincenales, mensuales, etc., y prográmalo. De esa manera, sabrá cuándo necesita verificar cómo le está yendo a su equipo (Morales y Masis , 2014: p.32).

En base a lo mencionado la idea de que los trabajadores pueden producir el doble con los mismos recursos que tienen en la actualidad es algo que seguramente se perderá en cualquier empresa que busque crecer. Sin embargo, para muchas empresas, la cuestión de la productividad y cómo mejorarla es a veces una caja negra porque no saben ni por dónde empezar a medir.

2.2.6.4 Expresiones de la productividad

Los autores Carro y González (2016, p.34) en su investigación menciona que existen varias alternativas para expresar la productividad, ellas son las siguientes.

Tabla 2- 10: Expresiones de productividad

<p>Productividad parcial:</p>	<p>Productividad parcial= $\frac{\text{Salida total}}{\text{Una entrada}}$</p> <p>La productividad parcial es la que relaciona todo lo producido por un sistema (salida) con uno de los recursos utilizados (insumo o entrada).</p>
<p>Productividad total:</p>	<p>Productividad Total= $\frac{\text{Salida total}}{\text{Entrada total}}$</p> <p>Productividad Total= $\frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Mano de obra+Capital+Materias Primas+otros.}}$</p> <p>El ejemplo típico es la productividad de la mano de obra, que resulta del cociente entre una medida dada del total de los bienes y servicios producidos y una medida de la mano de obra empleada. La productividad total involucra, en cambio, a todos los recursos (entradas) utilizados por el sistema; es decir, el cociente entre la salida y el agregado del conjunto de entradas</p>
<p>Productividad física y productividad valorizada.</p>	<p>La productividad física de una entrada es el cociente entre la cantidad física de la salida del sistema y la cantidad necesaria de esa entrada para producir la salida mencionada o, lo que es lo mismo, la cantidad de salida por unidad de una de las entradas. La salida puede estar expresada en toneladas, metros, metros cuadrados, unidades, etc. y la entrada en horas-hombre, horas-máquina, kilovatios-hora, etc.</p>
<p>Productividad promedio y productividad marginal.</p>	<p>Las productividades se expresan en promedio; por ejemplo, 2 toneladas de maíz producidas por hectárea sembrada. El concepto “promedio” es usualmente asociado al concepto “parcial”. Por ello, este ejemplo indica una productividad promedio y parcial de una entrada determinada. El concepto de productividad promedio es útil para realizar análisis comparativos de productividades entre distintos sistemas y detectar mejoras o deterioros del índice en el transcurso del tiempo. Desde el punto de vista macroeconómico, los economistas definen a la productividad marginal de un factor como el incremento de producto (o valor agregado) por el empleo de una unidad más de ese factor, manteniéndose constantes las cantidades aplicadas de los demás factores. Así, la productividad marginal del trabajo es el incremento de producto logrado al emplear una unidad más de trabajo y al mantener constantes las cantidades de los demás factores.</p>
<p>Productividad bruta y productividad neta</p>	<p>Un dilema inevitable que aparece al considerar el concepto de productividad es el tratamiento de los insumos (fertilizantes, insecticidas, semillas, etc. en una empresa agrícola ganadera, o partes y servicios comprados en una empresa industrial). Existen dos posibilidades: incluirlos dentro de las salidas y de las entradas, o no incluirlos. Por ello la productividad valorizada puede ser bruta o neta. La productividad bruta es el cociente entre el valor bruto de la salida (que incluye el valor de todos los insumos) y la entrada (o un conjunto de entradas) que incluye también el valor de todos los insumos. La principal ventaja de definir así la productividad es que hace más fácil la medición del índice. La productividad neta, en cambio, se define como el valor agregado a la salida, por una entrada en donde el valor de ciertos insumos ha sido excluido del numerador y denominador del índice. Esta productividad neta es a veces denominada índice de valor agregado.</p>

Fuente: (Carro & González , 2016)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

El autor Arias (2019, p.33) señalan que la investigación cualitativa examina la realidad en su contexto natural y su ocurrencia mediante la recopilación e interpretación de fenómenos según los participantes. Recopila información a través de diversos medios como entrevistas, imágenes, observaciones, biografías que describen rutinas y situaciones problemáticas, así como los significados de vida de los participantes.

El presente trabajo fue de enfoque cualitativa al momento de plantear y desarrollar la problemática existente relacionada al manejo de la gestión de talento humano dentro de la empresa, así también, cuando se desarrolló la justificación determinando la importancia del presente estudio y como contribuye al aspecto social y práctico.

Así también, fue de enfoque cuantitativo centrándose en mediciones objetivas y análisis estadístico y numérico de los datos recopilados mediante las encuestas aplicadas al personal de la empresa.

3.2 Nivel de la investigación

Exploratorio

La investigación exploratoria es aquella que busca una visión general de una realidad específica, este tipo de investigación se realizó sobre un tema no estudiado, por lo que era difícil formular una hipótesis precisa. Este estudio suele aparecer cuando aparece un nuevo fenómeno, permite obtener información general sobre apariencia, funciones y comportamiento, por lo tanto, este estudio se clasifica como un estudio de tipo aproximado basado en las observaciones y cálculos aproximados del investigador (Llorénz & Espinosa, 2019).

Se aplicó el nivel de investigación exploratorio al hacer un estudio del sistema de gestión de talento humano Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios obteniendo un diagnóstico situacional de la oferta y la demanda de empleados, se determinó la cantidad y el tipo de empleados necesarios, RR.HH., su reclutamiento, selección, capacitación y otras actividades. En la planificación del personal se indagará aspectos relacionados a la visión colectiva: estructura del personal, desarrollo general del empleo, pirámide de clasificación, grupos de trabajo de los empleados y deseos individuales: reconocimiento de derechos adquiridos y proyectos personales y trabajos que permitan la adquisición de nuevas cualificaciones.

Descriptivo

La investigación descriptiva implica recopilar datos que describen eventos y luego organizar, tabular, presentar y describir la recopilación de datos, a menudo utiliza ayudas visuales como gráficos y tablas para comprender la distribución de datos (Arias, 2019, p.55). Dado que la mente humana no puede extraer el significado completo de una gran cantidad de datos sin procesar, la estadística descriptiva es muy importante para sintetizar datos en una forma más manejable. Incluyendo una descripción completa y narrativa de un pequeño número de casos, el estudio utiliza la descripción como una herramienta para organizar los datos en patrones que surgen durante el análisis.

Se aplicó el nivel descriptivo al detallar los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas, así también mediante el diagnóstico situacional, agrupando información pertinente para el desarrollo del estudio y la posterior elaboración de estrategias y métodos que ayuden a mejorar el sistema de gestión de talento humano.

Explicativo

Para los autores Llorénz y Espinosa (2019) este estudio se realiza sobre un problema que no ha sido bien estudiado anteriormente, que requiere priorización, genera definiciones operativas y proporciona un modelo mejor estudiado. El investigador parte de una idea general y utiliza la investigación como una herramienta que puede conducir a temas que se discutirán en el futuro.

Se aplicó este tipo de investigación al momento de exponer la problemática existente en la empresa a causa de la falta de un sistema de gestión de talento humano enfocándose en una competencia agresiva, excesiva rotación, fuga de talento, inflexibilidad laboral, incertidumbre y falta de objetivos y descenso del rendimiento. Todo ello permite desarrollar el marco propositivo estableciendo estrategias que permitan mejorar el sistema actual y contribuir en la productividad de la empresa.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 No experimental

Las variables no son manipuladas ni controladas, el investigador se limita a observar los eventos tal como ocurren en su entorno natural. La información se obtiene directamente y luego se estudia (Arias, 2019, p.55).

Se aplicó este tipo de diseño al observar el manejo de la gestión de talento humano por parte de las autoridades de la empresa, se presta atención a los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos sin alterar nada. Posteriormente el investigador generó criterios y opiniones para establecer técnicas o procesos que puedan mejorar el sistema actual y contribuir a que la empresa sea más productiva.

3.3.2 Diseño transversal

Un estudio transversal es un estudio observacional individual que mide una o más características o enfermedades (variables) en un momento específico. Los datos de encuestas transversales se recopilan del presente y, a veces, de características o comportamientos o experiencias pasadas de las personas. Por la exposición, puede clasificarse como una ilustración en este punto; por su temporalidad, es retrospectivo; su unidad de análisis es el individuo y se mide en un solo momento. El propósito de un diseño transversal es determinar las diferentes características y el desarrollo de un único diseño de estudio observacional de medición retrospectiva en un momento dado (Moreno, 2019, p. 43).

El presente estudio fue transversal ya que se realiza en un periodo de 6 meses que es el tiempo máximo de presentación del trabajo investigación, tiempo en el cual se desarrollará los objetivos planteados en el estudio contribuyendo a la productividad y toma de decisiones por parte de los responsables de la empresa.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 De campo

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular. Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada) (Moreno, 2019, p.53).

Se consideró un estudio de campo ya que el investigador acudió a las instalaciones de la Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios con el fin de recolectar información mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los responsables y empleados lo que permitió tener un acercamiento directo con cada uno de los involucrados.

3.4.2 Documental

La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa cuya tarea es recopilar y seleccionar información mediante la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, películas, periódicos, bibliografías, etc. En comparación con otros métodos, la investigación documental no es tan popular porque las estadísticas y la cuantificación se consideran métodos más confiables de análisis de datos (Arias, 2019, p.54).

Se aplicó la investigación documental al desarrollar en el marco teórico los antecedentes investigativos basados en artículos científicos y tesis realizadas con similares variables que sirvieron de sustento para el desarrollo del presente trabajo, así también se estructuró bases teóricas considerando autores que se enfocan en la gestión del talento humano y productividad, lo que permitió tener una guía para el desarrollo de la propuesta.

3.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1 Población

El tamaño poblacional es el número de individuos que constituyen la población. Según el número de sujetos, el tamaño puede ser finito o infinito (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se consideró a los empleados que forman parte de la Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios ya que son los principales involucrados en el sistema de gestión de talento humano que se pretende desarrollar.

Tabla 3-1: Población en estudio

Cargo	Número de empleados
Presidente	1
Gerente General	1
Secretaria	1
Contadores	2
Administrativo estación de servicios	2
Trabajadores estación de servicios	12
Carroceros	2
Choferes	2
Total	23

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue

3.5.2 Muestra

Al ser una población reducida se trabajó con el 100% de la población por lo que no fue necesario aplicar la fórmula de la muestra.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Métodos

Método deductivo e inductivo

El método inductivo, o inductivismo, es un método científico que extrae conclusiones generales a partir de ciertos puntos de partida. Es el método científico más común, en el que se pueden distinguir cuatro pasos importantes: observar los hechos para registrarlos; clasificación e investigación de estos hechos; razonamiento inductivo, que se basa en hechos y permite generalizaciones; y contraste (Arias, 2019, p.74).

Se empleó el método inductivo al indagar los componentes o fases de la gestión de talento humano en orden cronológico y se estudió cada uno de ellos para identificar un sistema de gestión eficaz. Se asimiló sus componentes relacionados a la selección del personal, valoración de cargos, capacitación y evaluación.

Para García Dhligo (2016) el método de deducción es “una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad”.

Se consideró un método deductivo al determinar de manera general que la gestión de recursos humanos afectó directamente la capitalización (valor) de la empresa. La gestión del personal, como la competencia interna más importante de la organización, es uno de los factores que aseguran una posición de liderazgo, pues es una de las ventajas competitivas más importantes de la organización y se convierte en garantía de su éxito y supervivencia.

3.6.2 Técnicas

Encuestas:

“Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo” (Llorénz y Espinosa, 2019: p,45).

Se aplicó a los 23 empleados de la empresa para identificar la necesidad de un sistema de gestión de recursos humanos y como ayudaría a aumentar la productividad empresarial.

Entrevistas:

“Se considera una serie de encuentros cara a cara repetidos entre el entrevistador y sus informantes, con el objetivo de comprender las perspectivas de los informantes sobre sus vidas, experiencias o situaciones” (Llorénz y Espinosa, 2019: p.48).

Se destinó a los directivos de la Empresa con el fin de obtener información relevante con respecto al manejo de los procesos y su respectivo control.

3.6.3 Instrumentos

Cuestionario: Se empleó un cuestionario con 13 preguntas cerradas con el fin de obtener la información clave de las variables recursos humanos y productividad, para el desarrollo de la investigación.

Guía de entrevista: Se aplicó un total de 15 preguntas abiertas relacionadas al sistema de gestión de talento humano actual de la empresa

3.7 Idea a Defender

El diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa, mejora la productividad.

CAPÍTULO IV

MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Tabulación de las encuestas

1. Edad

La tabla 4-1 muestra el resultado de la evaluación realizada a los empleados de la empresa en la cual detalla el rango de edad de cada uno de ellos.

Tabla 4-1: Edad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
15-25 años	2	9%
25-35 años	10	43%
35-45 años	5	22%
45- 55 años	4	17%
55 años +	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

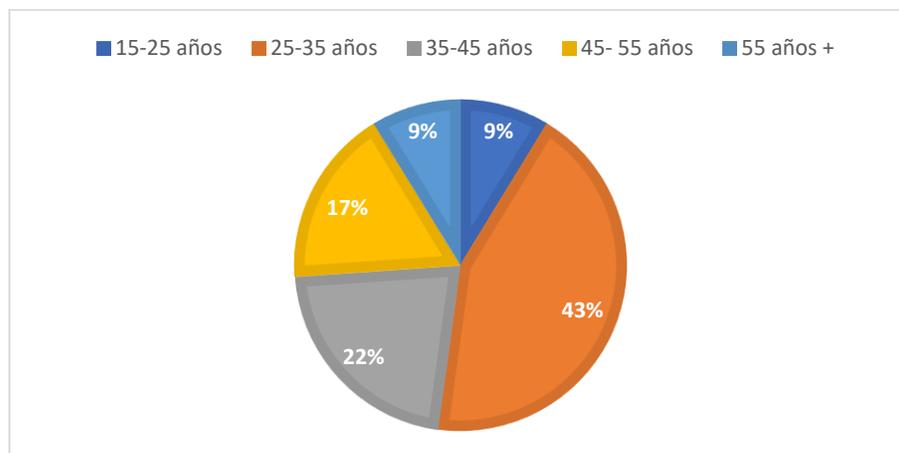


Ilustración 4-1: Edad

Fuente: Tabla 12-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 43% de los empleados encuestados tiene una edad de 25-35 años, el 22% de 35-45 años, el 17% de 45-55 años y el 9% de 15-25 años seguido de más de 55 años. La empresa tiene trabajadores jóvenes de edad de 25-35 años, se debe aprovechar sus conocimientos y explotar sus habilidades y destrezas.

2. Género

La tabla 4-2 muestra el género de cada uno de los trabajadores encuestados obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 4-2: Género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	13	57%
Femenino	10	43%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

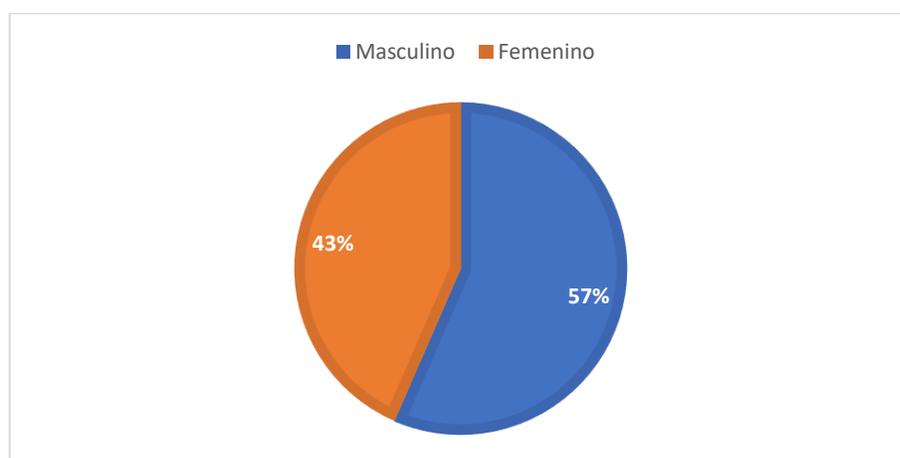


Ilustración 4-2: Gráfico

Fuente: Tabla 13-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 57% de los encuestados es de sexo masculino y el 43% de sexo femenino. La empresa cuenta en su mayoría con trabajadores de sexo masculino

3. ¿Cómo calificaría usted sistema actual de la gestión de talento humano?

Los empleados de la empresa dan una calificación al manejo del sistema actual de gestión de talento humano mostrado en la tabla 4-3 que se detalla a continuación:

Tabla 4-3: Sistema actual de la gestión de talento humano

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	13%
Bueno	4	17%
Regular	16	70%
Malo	0	0%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

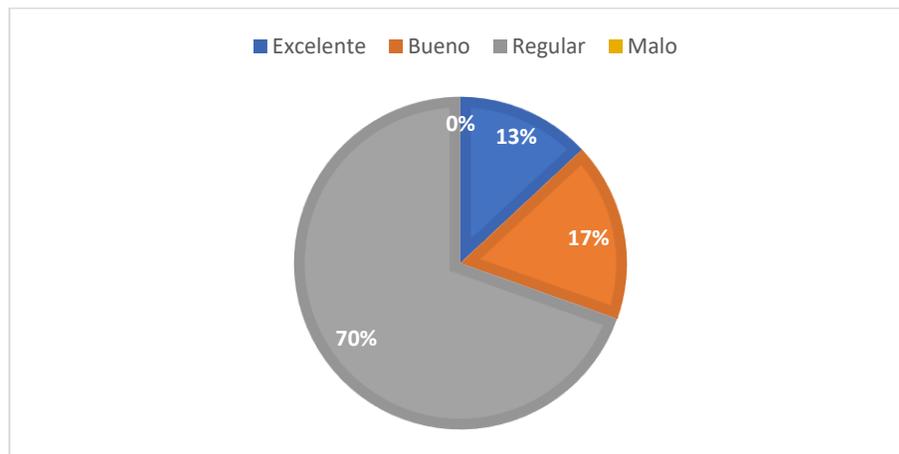


Ilustración 4-3: Sistema actual de la gestión de talento humano

Fuente: Tabla 14-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 70% de los empleados encuestados mencionan que calificaría como regular el sistema actual de gestión de talento humano que maneja la empresa, el 17% menciona que es bueno y el 13% es excelente. El mayor número de encuestados manifiesta que es regular el manejo del sistema de gestión al talento humano en la empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa por parte de las autoridades.

4. ¿La empresa maneja un organigrama estructural donde refleja las responsabilidades del personal?

En la tabla 4-4 expuesta a continuación indica la evaluación al personal con respecto a si se maneja un organigrama estructural en la empresa.

Tabla 4-4: Maneja un Organigrama estructural

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

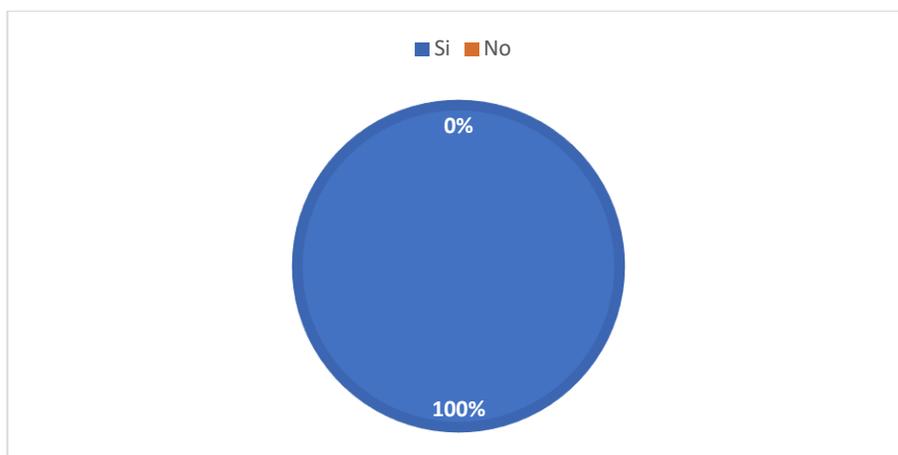


Ilustración 4-4: Maneja un Organigrama estructural

Fuente: Tabla 15-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 100% de los encuestados manifiesta que si se maneja un organigrama estructural en el cual se ve reflejado cada una de sus funciones y responsabilidades. El organigrama estructural actualmente permite establecer las responsabilidades y funciones del personal con el fin de cumplir con los objetivos de una manera eficiente y responsable.

5. ¿Se le ha proporcionado al personal un manual de funciones con el fin de conocer claramente sus cargos y responsabilidades?

La tabla 4-5 indica el resultado de la evaluación al personal de la empresa donde se detalla si se maneja un manual de funciones a fin de conocer los cargos y responsabilidades.

Tabla 4-5: Maneja un manual de funciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	30%
No	16	70%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

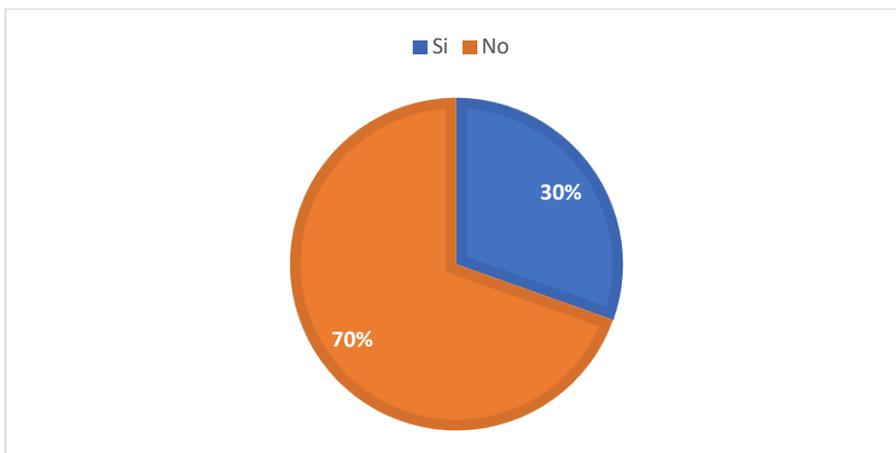


Ilustración 4-5: Maneja un manual de funciones

Fuente: Tabla 16-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 70% del personal comenta que, no se le ha proporcionado un manual de funciones desconociendo sus cargos y responsabilidades, mientras que el 30 % menciona que si conoce del manual de funciones que maneja la empresa. Se debería entregar un manual de funciones y responsabilidades a todo el personal evitando la duplicidad de funciones ocasionando demoras, rechazos y falta de competitividad

6. ¿Usted ingresó a laborar en la empresa bajo un proceso de convocatoria de personal?

La tabla 4-6 muestra los resultados de la evaluación al personal con respecto a si la empresa maneja procesos de convocatoria para contratación del personal.

Tabla 4-6: Ingreso a la empresa bajo un proceso de convocatoria

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	30%
No	16	70%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

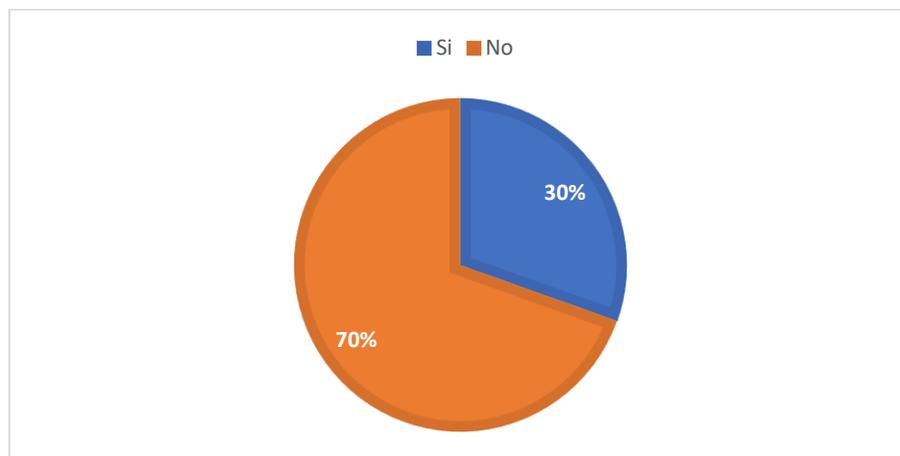


Ilustración 4-6: Ingreso a la empresa bajo un proceso de convocatoria

Fuente: Tabla 17-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 30% de los encuestados menciona haber ingresado a laborar en la empresa bajo un proceso de convocatoria de personal y el 70% manifiesta que no tuvo proceso de convocatoria. Se evidencia que la empresa no realiza procesos de convocatoria de personal lo que dificulta diferenciar al candidato adecuado para que cubra el puesto de trabajo indicado.

7. ¿Considera que aplicar un proceso de selección de personal por competencias, garantiza un desempeño eficaz en el puesto de trabajo?

La tabla 4-7: Indica las respuestas del personal encuestado referente a si se aplica un proceso de selección de personal en la empresa garantizando desempeño en sus funciones.

Tabla 4-7: La aplicación de un proceso de selección de personal garantiza un desempeño eficaz

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	78%
No	5	22%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

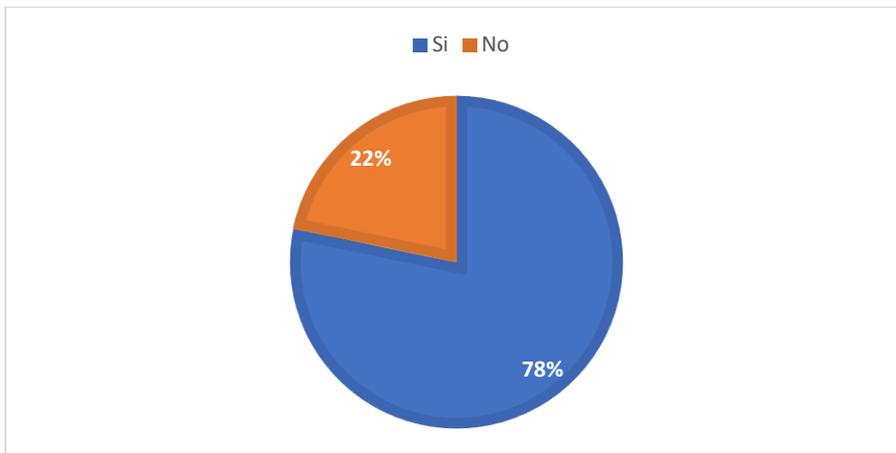


Ilustración 4-7: La aplicación de un proceso de selección de personal garantiza un desempeño eficaz

Fuente: Tabla 18-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 78% de los encuestados comenta que aplicar un proceso de selección de personal por competencias, garantiza un desempeño eficaz en el puesto de trabajo mientras que el 22% menciona que no garantiza. El proceso de selección que se aplica dentro de la empresa permite elegir al candidato más adecuado que ocupe el puesto de trabajo disponible, analizando su experiencia y conocimiento.

8. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con procesos y métodos que permita evaluar su desempeño en el trabajo?

La tabla 4-8 muestra los resultados con respecto a si la empresa cuenta con procesos y métodos que permitan evaluar el desempeño de los empleados en sus actividades.

Tabla 4-8: Se evalúa el desempeño en el trabajo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si cuenta	3	13%
No cuenta	7	30%
Desconozco	13	57%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa
Realizado por: Villavicencio Jhosue

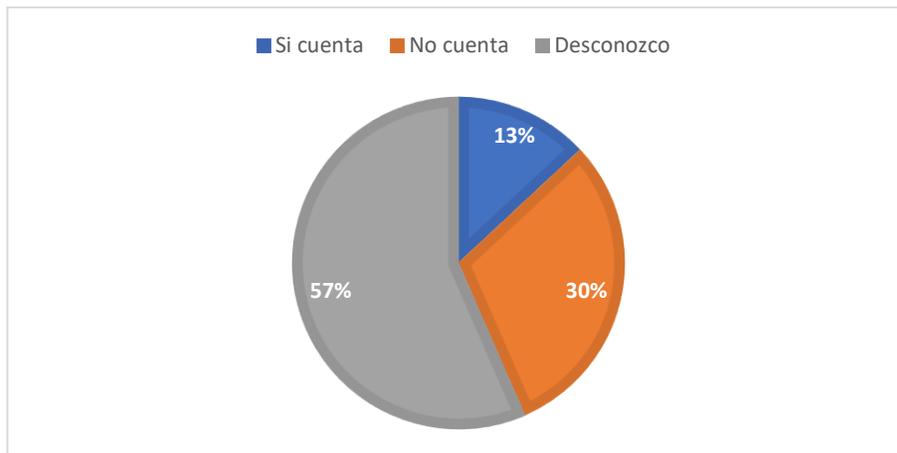


Ilustración 4-8: Se evalúa el desempeño en el trabajo

Fuente: Tabla 19-4
Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 57% del personal manifiesta que desconoce si la empresa cuenta con proceso y métodos para evaluar el desempeño en el trabajo, el 30% menciona que no cuenta y el 13% manifiesta que si cuenta. Se evidencia que la empresa maneja procesos y métodos para evaluar el desempeño del personal lo que permite medir las capacidades y habilidades de los trabajadores con el fin de corregir errores al ser necesario o mejorar fortalezas identificadas.

9. ¿La empresa efectúa programas de inducción permanentes para fortalecer las competencias del personal?

La tabla 4-9 indica si la empresa efectúa programas de inducción permanentes para fortalecer las competencias del personal.

Tabla 4-9: Se efectúa programas de inducción permanente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	22%
A veces	17	74%
Nunca	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa
Realizado por: Villavicencio Jhosue



Ilustración 4-9: Se efectúa programas de inducción permanente

Fuente: Tabla 20-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 74% de los empleados menciona que a veces se efectúa programas de inducción permanentes para fortalecer las competencias del personal, el 22% comenta que siempre y el 4% menciona que nunca. Con frecuencia se aplica procedimientos en el cual la empresa se presenta a los nuevos empleados logrando integrarlos al medio de trabajo y tener un inicio productivo.

10. ¿Existe una planificación para las capacitaciones al personal por parte de la empresa?

La tabla 4-10 muestra las respuestas de los empleados, relacionado a si existe una planificación para las capacitaciones al personal por parte de la empresa.

Tabla 4-10: Se maneja una planificación para las capacitaciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	22%
No	18	78%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

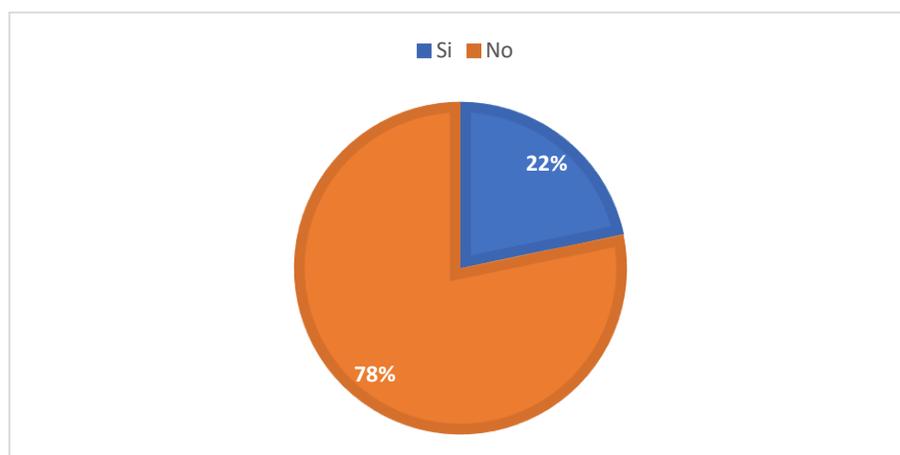


Ilustración 4-10: Se maneja una planificación para las capacitaciones

Fuente: Tabla 21-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 78% de los encuestados comenta que no existe una planificación para las capacitaciones al personal por parte de la empresa mientras que el 22% manifiesta que sí maneja. Mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad.

11. ¿La empresa maneja políticas para ascensos del personal?

La tabla 4-11 indica las respuestas efectuadas por los encuestados donde mencionan si la empresa maneja políticas para ascensos del personal.

Tabla 4-11: Se maneja políticas para ascensos del personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	13%
No	20	87%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

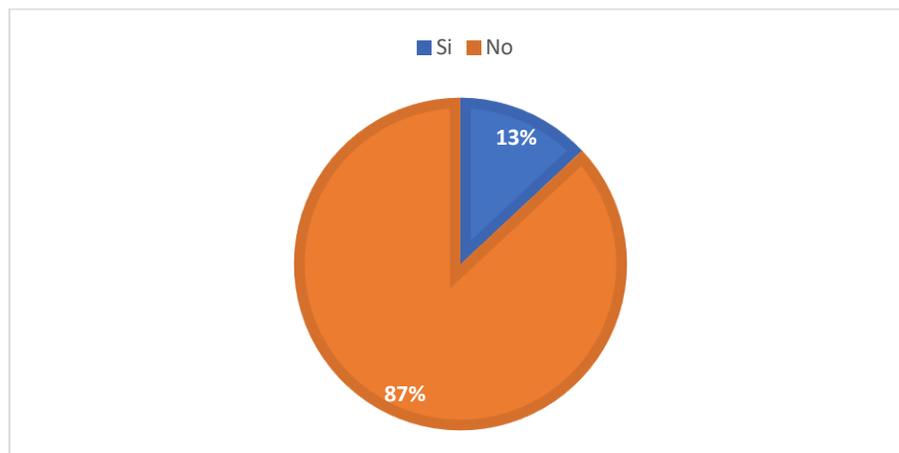


Ilustración 4-11: Se maneja políticas para ascensos del personal

Fuente: Tabla 22-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 87% comenta que no se maneja políticas para ascensos del personal por parte de la empresa mientras que el 13% comenta que si se maneja. Actualmente la empresa no maneja políticas de ascenso al personal lo que le impide que los trabajadores se enfrenten a nuevos retos y sean más productivo y eficientes.

12. ¿Cuál es su percepción de la relación laboral en la empresa?

Los empleados manifiestan su percepción con respecto a la relación laboral que existe en la empresa, datos reflejados en la tabla 4-12

Tabla 4-12: Percepción de la relación laboral en la empresa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	23	100%
Malo	0	0
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa

Realizado por: Villavicencio Jhosue

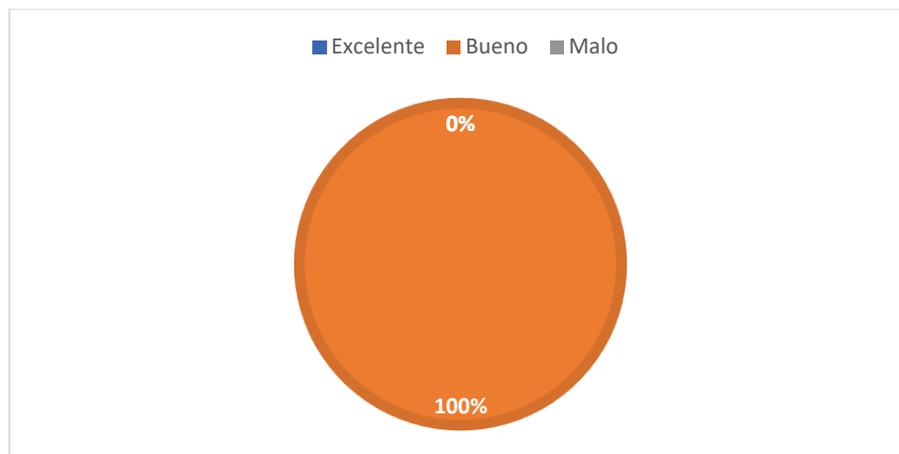


Ilustración 4-12: Percepción de la relación laboral en la empresa

Fuente: Tabla 21-4

Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 100% comenta que la relación laboral en la empresa es buena. Es importante indicar que el efecto positivo de un ambiente de trabajo agradable supera la satisfacción y el grado de identificación del empleado con su puesto de trabajo, porque favorece la integración, reduce posibles conflictos internos y, sobre todo, aumenta significativamente la productividad.

13. ¿Considera que el diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa permite mejorar la productividad?

La tabla 4-13 indica las respuestas de los empleados con respecto a si el diseño de un sistema de gestión de talento humano mejora la productividad en la Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa.

Tabla 4-13: El diseño de un sistema de gestión de talento humano mejora la productividad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	96%
No	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa
Realizado por: Villavicencio Jhosue

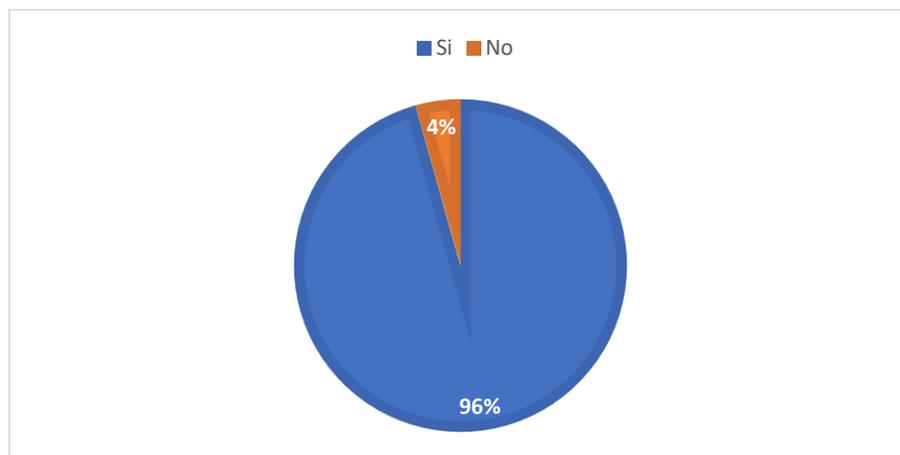


Ilustración 4-13: El diseño de un sistema de gestión de talento humano mejora la productividad

Fuente: Tabla 22-4
Realizado por: Villavicencio Jhosue

ANÁLISIS: El 96% de los encuestados mencionan que el diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa permite mejorar la productividad, mientras que el 4% manifiesta que no mejoraría. El diseño de un sistema de gestión al talento humano y la aplicación de cada uno de sus componentes permite administrar de manera adecuada el desempeño de los colaboradores y permite tener una visión clara de la competencia que hace falta para alcanzar el éxito empresarial.

4.1.1 Discusión de las encuestas

Los empleados y trabajadores de la empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa tienen una edad aproximada de 25 a 35 años, siendo en su mayoría con el 57% de género masculino.

Con respecto al sistema actual de la gestión de talento humano el 70% de los empleados lo califican como regular, posee un organigrama estructural donde se define los elementos y características de cómo se va a organizar la empresa acompañada de un manual de funciones donde se asigna las responsabilidades cada empleado.

Con respecto al manejo de personal el 30% de los encuestados menciona haber ingresado a laborar en la empresa bajo un proceso de convocatoria de personal y el 70% manifiesta que no tuvo proceso de convocatoria. Se evidencia que la empresa no realiza procesos de convocatoria de personal lo que dificulta diferenciar al candidato adecuado para que cubra el puesto de trabajo indicado

También se identifica que la empresa no elabora planificaciones para capacitar a sus empleados, identificando las áreas que más lo necesita, esto ha provocado que no tengan un buen desempeño en lo laboral.

Con base a la pregunta relacionada a, si consideran que el diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa permite mejorar la productividad, el 96% de los encuestados mencionan que efectivamente ayudaría, logrando administrar de manera adecuada el desempeño de los empleados y consiguiendo tener una visión clara de la competencia que hace falta para alcanzar el éxito empresarial.

4.2 Desarrollo de la entrevista al gerente

1. ¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural y funcional?

Si, pese a que la empresa cuenta con la presencia de un organigrama, se acepta y estipula que el mismo se encuentra desactualizado y es del total desconocimiento de los trabajadores.

2. ¿Maneja la empresa un manual de funciones donde se describe las tareas y responsabilidades del personal?

A pesar de regirse en base a manual de funciones y responsabilidades, se recae nuevamente en la mayor de las debilidades con las que cuenta nuestra empresa, la desactualización, la misma que es promotora de la falta de conocimiento y acceso del personal laboral a información referente a su cargo y departamento correspondiente.

3. ¿La empresa cuenta actualmente con un sistema de gestión de talento humano?

Cómo la mayoría las empresas constitucionales, la nuestra posee un proceso de gestión del talento humano, el cual reconoce que debe ser sometido a reestructuraciones debido a que su eficacia en la adquisición del personal laboral es insatisfactoria.

4. ¿Con qué frecuencia se revisan los procesos y procedimientos del área de Talento Humano?

El área de talento Humano actualmente es sometida a revisión en periodos trimestrales, pese a que estadísticamente para un correcto funcionamiento debe hacerse de manera mensual, lo cual reflejaría el desempeño adecuado del personal laboral en las distintas funciones y departamentos.

5. ¿Cuál es el procedimiento que maneja la empresa para el reclutamiento y selección del personal?

Nuestra empresa rigiéndose en base a lo que concierne la ley y nuestro reglamento interno se limita a la recopilación de carpetas de los aspirantes, las cuales posteriormente son sometidas a un análisis para su selección, recalando lo previamente mencionado en las reestructuraciones a hacer en el sistema de gestión de Talento Humano, donde en el proceso de admisión deberíamos contar con entrevistas a los postulantes, las cuales nos permitirían evaluar las actitudes y aptitudes de los mismos, para una elección de personal eficiente en base a las necesidades de la empresa.

6. ¿Cada que tiempo se contrata nuevo personal en la empresa?

La empresa no cuenta con requisición de personal cada cierto tiempo, esta únicamente empieza al existir una repentina renuncia o despido de un empleado, implementación de un cargo nuevo o vacantes disponibles por crecimiento.

7. ¿Realiza algún proceso de inducción al personal que ingresa a la empresa?

Nuestra empresa al contar con matrices en distintas provincias, las amplias distancias impiden una inducción total al personal nuevo, sin embargo, quienes ingresan a trabajar en la sede ubicada en el cantón Baños de Agua Santa cuentan con una, dentro del mismo.

8. ¿Cómo determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?

Actualmente la empresa no determina cargos laborales o aumentos salariales por habilidades, méritos, antigüedad, entre otras, ésta únicamente desempeña su funcionamiento de acuerdo lo establece la ley del Ecuador.

9. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? En caso afirmativo, explica la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.

Momentáneamente no contamos con este sistema, ya que como fue mencionado, nuestro funcionamiento se rige a lo que ampara y acuerda actualmente la ley, no obstante, es un criterio por considerar ya que esto incentivaría a nuestros empleados, teniendo como objetivos un mejor rendimiento laboral y un progreso empresarial evidente.

10. ¿Cuenta el departamento de talento humanos con un formulario de evaluación del desempeño de personal?

Lastimosamente es parte de nuestros imperfectos no contar con un formulario que mida las capacidades, habilidades y rendimiento de nuestro personal progresivamente, lo cual se ha reflejado en las consecuencias de las decisiones tomadas, que no han sido las mejores.

11. ¿Se maneja un plan de capacitación para el personal de la empresa?

Claro que sí, el plan de capacitación es ejecutado anualmente, aunque diferentes estudios refieren que lo correcto es desempeñarlo en periodos de seis meses, lo que permitiría una actualización constante al conocimiento del personal y por consecuente, un mejor desarrollo empresarial.

12. ¿Cómo evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación?

Sin duda han sido eficaces, ya que esto puede ser reflejado en los favorables resultados y el progreso evidente de cada una de las áreas en las que fueron aplicadas, lo cual no rechaza el ser sometido a mejoras con visión a un constante avance colectivo.

13. ¿Aplica algún tipo de evaluación de las capacidades de personal?

No, ya que corresponde a los criterios por mejorar del departamento de Talento Humano, sin embargo, se reconoce la importancia de este, para garantizar el desempeño adecuado de una actividad y, por ende, un progreso.

14. ¿La empresa aplica algún tipo de indicadores para medir el área de recursos humanos?

En este momento no cuenta con el manejo de indicadores, pese a que son recomendables porque permiten plasmar de manera congruente el cumplimiento de metas y objetivos en las distintas áreas laborales de una empresa.

15. ¿Considera que el diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del cantón Baños de Agua Santa permite mejorar la productividad?

- Si
- No

Considero que la gestión del talento humano se convierte en un aspecto clave, porque si el éxito de las instituciones depende en gran medida de lo que hacen y cómo lo hacen, invertir en las personas puede dar grandes frutos.

4.2.1 Discusión de la entrevista

Mediante el desarrollo de la entrevista al señor Gerente se pudo identificar lo siguiente: la empresa actualmente tiene un organigrama estructural y funcional desactualizado con grandes problemas de transmisión a sus receptores, además, se cuenta con un manual de funciones con el mismo inconveniente, los cuales prometen ser sometidos a mejoras.

Actualmente la empresa si maneja un sistema de gestión, pero se considera que debe ser actualizado y reestructurado, las revisiones de los procesos y procedimientos del área de Talento Humano se revisa de manera trimestral con el fin de identificar riesgos a corto plazo y generar un plan de mitigación.

Así también, se pudo identificar que el procedimiento para el reclutamiento y selección del personal inicia con la convocatoria, se recepta carpetas, se analizan cada una de ellas y se elige al personal adecuado. El señor Gerente manifiesta que no hay un tiempo establecido para contratar personal nuevo, esto se da cuando existe renuncia o despido de personal por alguna causa extrema

Finalmente se pudo conocer que la empresa no aplica procesos de inducción al personal que ingresa a la empresa por primera vez, ni se maneja ningún tipo de retribución por méritos o incentivos, rigiéndose únicamente a lo que concierne la ley, añadido a esto, no se aplica evaluaciones del desempeño del personal ni se aplica indicadores de gestión.

En base a lo anterior, el representante manifiesta que la empresa necesita manejar un conjunto de mejoras y reestructuraciones a través de su departamento de Recursos Humanos que certifiquen un progreso, para así atraer y garantizar la atención de nuevos socios y conservar a los que ya forman parte de la empresa.

CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO

5.1 Propuesta

SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA TRANSINSER BAÑOS S.A. TRANSPORTES Y SERVICIOS DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.

Para diseñar un sistema de gestión de talento humano para la empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios del Cantón Baños de Agua Santa se inicia con un diagnóstico a través de la aplicación de instrumentos de investigación como la entrevista y la encuesta obteniendo información relevante para posteriormente definir y seleccionar los procesos que conforman el sistema de gestión.

Cabe mencionar que la gestión de recursos humanos se refiere al conjunto de procesos que inicia una organización a través de su departamento de recursos humanos para atraer, reclutar y contratar nuevos socios, así como retener a los existentes en la empresa, la gestión óptima del talento humano es un factor clave para incrementar la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

A continuación, se detallan los procesos que conforman el sistema de gestión propuesto:



Ilustración 5-1: Proceso de Gestión del Talento Humano para la empresa Transinser Baños S.A.

Fuente: (Herrero & Perello, 2018)

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.1 Filosofía Empresarial

5.1.1.1 Antecedentes

La compañía Transinser Baños S.A Transportes y Servicios se constituye el 21 de abril del año 2003 en la ciudad de Baños de Agua Santa, Parroquia: BAÑOS DE AGUA SANTA Calle: PEDRO VARGAS Numero: S/N Intersección: BERSABE SILVA, con su actividad económica principal de FABRICACION DE CARROCERIAS, LUBRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REPARACION DE CARROCERIAS, VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, VENTA DE LLANTAS PARA VEHICULOS Y ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES, además cuenta con dos sucursales en la Provincia: NAPO Cantón: QUIJOS Parroquia: BAEZA Barrio: GUAGRAYACU Calle: PRINCIPAL Numero: S/N, la segunda se encuentra en la misma Provincia: NAPO Cantón: ARCHIDONA Parroquia: Cotundo Parroquia: NARUPA Calle: PRINCIPAL Numero: S/N en donde se dedica a la

VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, EN GASOLINERAS, como actividad económica adicional cuenta con dos TRANSPORTES DE COMBUSTIBLE EN TANQUERO. En la actualidad las actividades antes denotadas son símbolo principal de su economía.

La compañía tendrá por objeto dedicarse:

- a) Compra, venta, importación, exportación, distribución y comercialización de toda clase de: vehículos, motocicletas, tricars, cuadrones, remolcadores y grúas, maquinaria, equipos, ensambladores, compresores, taladros, rotores, esmeriles, caladores, cizalladores, soldadores, motores, accesorios, neumáticos, repuestos, partes y piezas para vehículos motorizados y, en general, para la industria automotriz
- b) Mantenimiento, reparación, enlantaje, lavado y lubricación de vehículos de transporte público o privado, así como la prestación, directamente o por medio de terceros, del servicio de auxilio mecánico
- c) Instalación de centros de expendio de combustible, estaciones de servicio, gasolineras, centros de expendio de gas, y la distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo.
- d) Diseño, planificación, supervisión, construcción, fiscalización y administración de toda clase de construcciones, obras civiles y arquitectónicas, obras industriales, hidráulicas y de riego.
- e) Ser agente, representante, mandataria o comisionista de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que realicen actividades similares
- f) Comprar, vender, arrendar, dar en anticresis, y en general, celebrar cualquier clase de contratos sobre bienes inmuebles.
- g) La compañía podrá participar en la conformación y/o administración de otras compañías en el Ecuador, o en el extranjero, suscribir y/o adquirir acciones o participaciones de compañías constituidas o en formación, aunque no exista afinidad con su objeto social.
- h) Dentro de su objeto social, la compañía podrá participar en licitaciones, concursos públicos de ofertas, concursos privados de precios, comparación de ofertas o cualquier otra modalidad contractual, ya sea ante entidades de Derecho Público o de Derecho Privado.
- i) La compañía podrá conformar consorcios celebrar contratos de asociación o de cuentas en participación.
- j) Celebrar contratos de franquicia. Para el cabal cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá celebrar y o ejecutar toda clase de actos, contratos, negocios, y operaciones permitidas por las Leyes ecuatorianas que se relacionen con su objeto social y que sean necesarias para su cumplimiento. Sin perjuicio de las prohibiciones previstas en otras Leyes, la compañía no se

dedicará a las actividades reservadas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero para las entidades reguladas por dicha Ley, así como tampoco se podrá a ninguna de las actividades reservadas en la Ley de Mercado de Valores para las personas jurídicas reguladas por ella.

Filosofía institucional

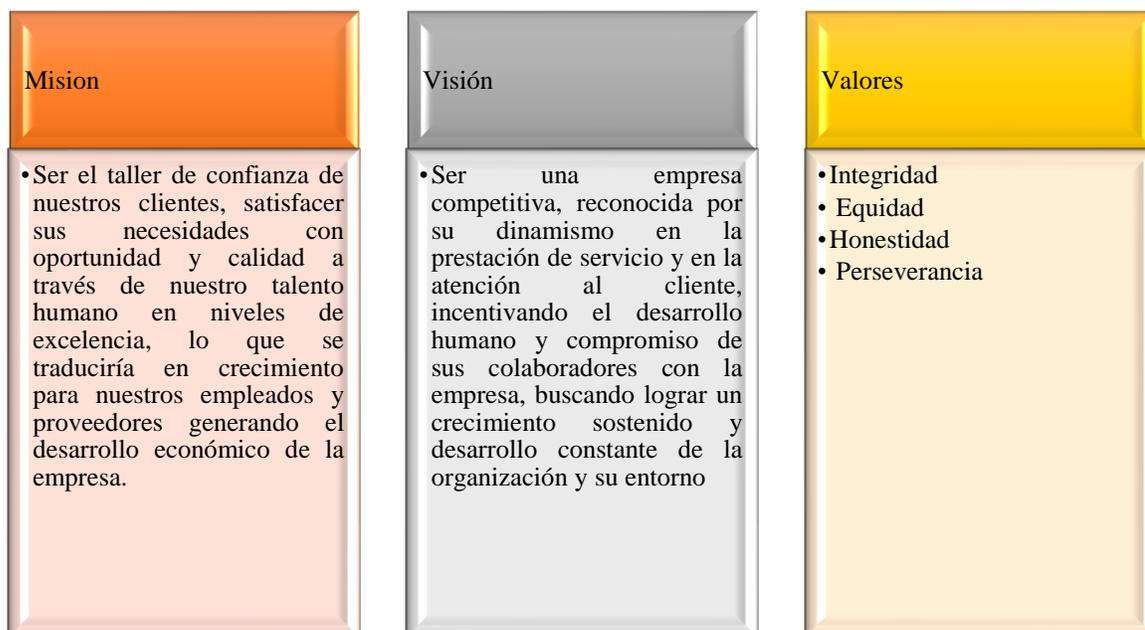


Ilustración 5-2: Filosofía institucional

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Organigrama estructural de la empresa

A continuación, se presenta el organigrama estructural que actualmente la empresa maneja, detectando una desactualización en el mismo. Cabe mencionar que con el paso del tiempo, las empresas y los mercados cambian, por lo que es necesario reorganizar los diversos procesos y herramientas de la organización, incluido el organigrama.

Organigrama actual

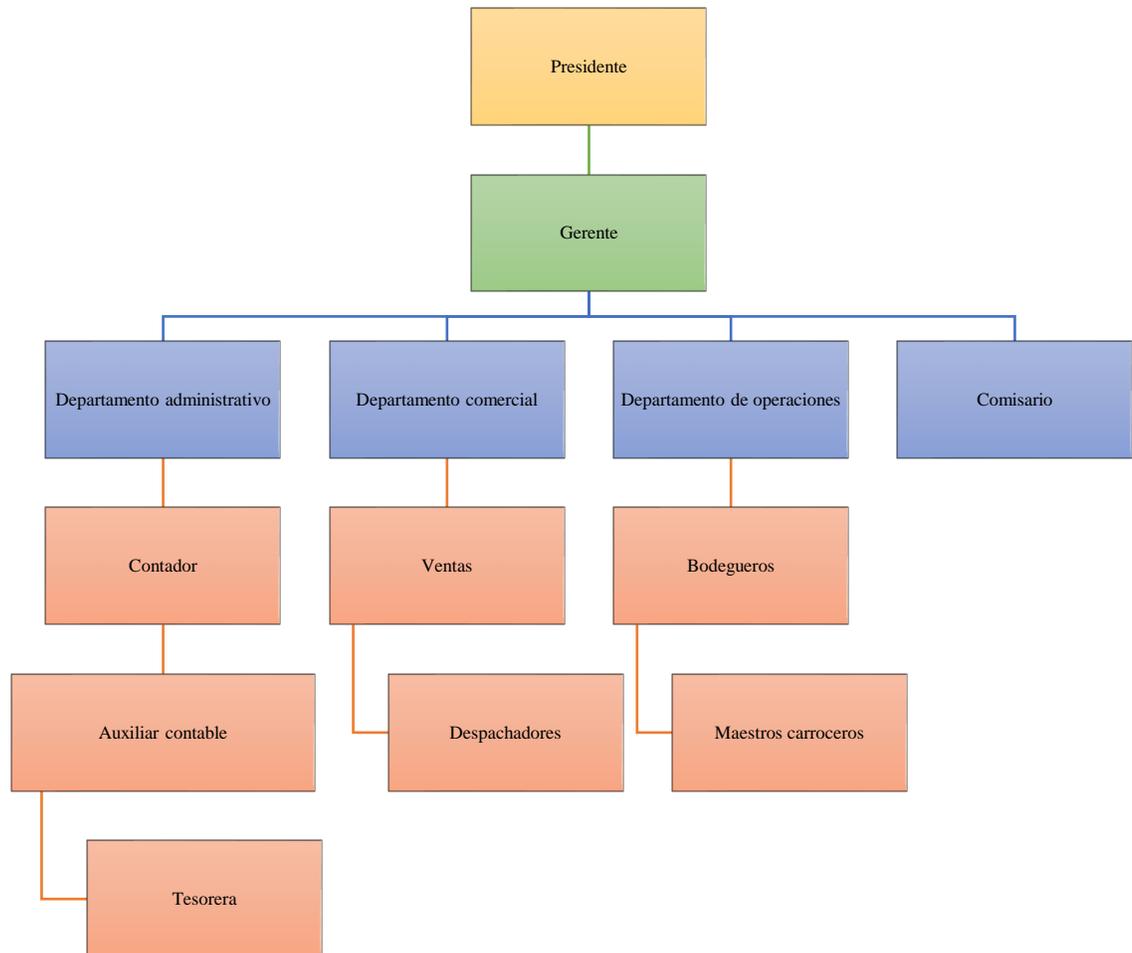


Ilustración 5-3: Organigrama actual

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios
Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Organigrama propuesto

Se propone la restructuración del organigrama ajustando a las necesidades del personal y la implementación de un departamento de recursos humanos quien sea el que maneje correctamente la gestión del talento humano.

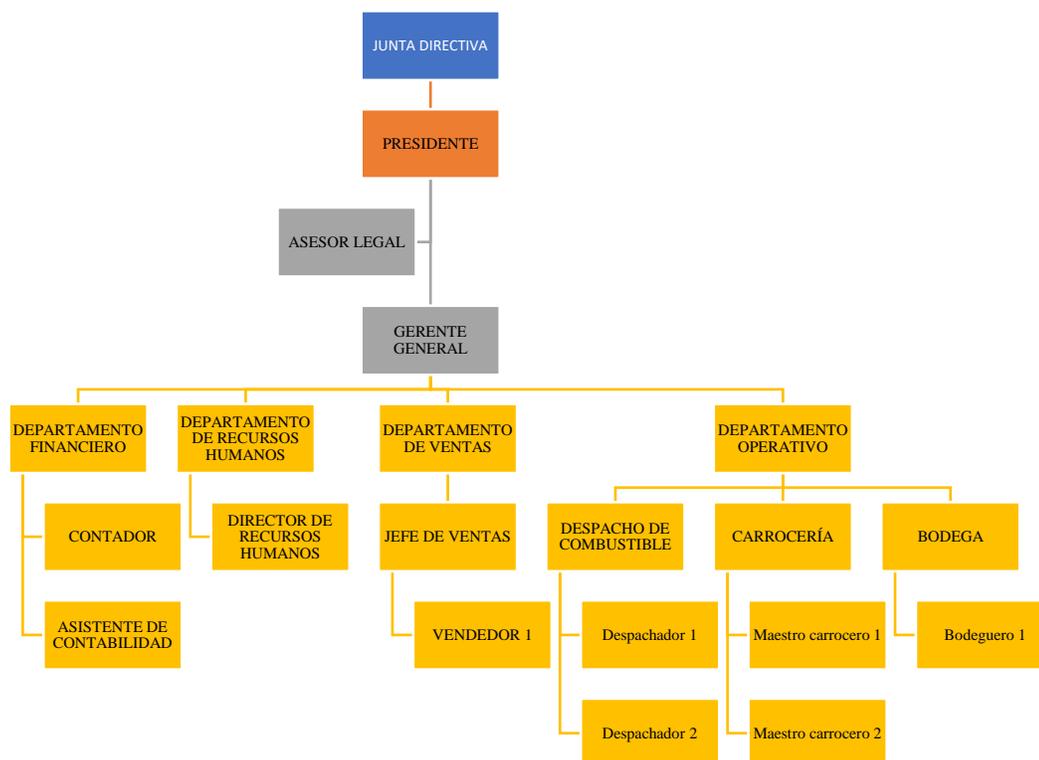


Ilustración 5-4: Organigrama propuesto

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Manual de funciones

El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa, para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.

Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo con una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

Alcance

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la Empresa Transinser Baños S.A Transportes y Servicios, siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que labora en las distintas áreas de la Empresa, desde la Gerencia General, Representante Legal, jefes de las Áreas Administrativas, Operativas, y Personal que labora en los distintos niveles.

Aprobación: El Manual de Organización y Funciones de la Empresa Transinser Baños S.A Transportes y Servicios, será aprobado por el directorio de la empresa.

Tabla 5-1: Manual de funciones miembros del directorio

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	JUNTA DIRECTIVA
DEPENDENCIA:	
NÚMERO DE CARGOS:	1
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>El Directorio, como órgano supremo de la empresa, está investido de todos los poderes generales, especiales que requiere la dirección, administración y representación de la empresa. Tiene facultad para adoptar acuerdos de toda clase y para celebrar actos y contratos de diversa naturaleza sin limitación alguna</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<p>a) Nombrar y remover al Gerente General y a al Auditor Interno o externo.</p> <p>b) Reglamentar su propio funcionamiento.</p> <p>c) Aceptar la dimisión de sus miembros y declarar las vacantes que se produzcan</p> <p>d) Otorgar los poderes convenientes y delegar facultades.</p> <p>e) Establecer sucursales, así como agencias y oficinas</p> <p>f) Celebrar toda clase de operaciones, actos y contratos civiles, mercantiles, tales como comprar, vender, permutar, disponer, gravar, dar en usufructo, hipoteca, prenda o anticresis los bienes muebles e inmuebles de la empresa, así como cancelar los gravámenes otorgados a favor de la compañía, abrir y cerrar cuentas bancarias, dar o tomar dinero en préstamo con o sin garantía, contratar locaciones de obras, arrendamiento, seguros, transportes y fletes, acordar comisiones y giros, girar, aceptar, re aceptar, endosar, descontar y avalar letras de cambio, vales, cheques, pagarés, cartas de crédito con o sin provisión de fondos, dar fianzas simples o solidarias, celebrar compromisos de toda naturaleza, tratar toda clase de negocios, someter las disputas a arbitraje, y en general, hacer todo cuanto estime conveniente o necesario para el cumplimiento de los fines de la empresa.</p> <p>g) Solicitar y obtener patentes y privilegios, registrar marcas de fábrica y de comercio y adquirir las ya otorgadas y transferirlas</p> <p>h) Aprobar el presupuesto de la empresa.</p> <p>i) Otorgar créditos y establecer las condiciones de los mismos, fijar el límite de crédito y/o garantías que podrá otorgar, la gerencia y los demás funcionarios autorizados</p> <p>j) Decidir sobre inversiones en otras empresas o en cualquier clase de títulos y/o bienes</p> <p>k) Adoptar cualquier acuerdo que sea conveniente para el interés de la empresa sin más limitación que la establecida por ley y por el estatuto</p> <p>l) Aprobar la estructura organizacional, las políticas y los manuales de la empresa</p> <p>m) Adoptar las medidas necesarias para corregir las irregularidades en la gestión</p> <p>n) Adoptar las medidas conducentes a garantizar la conducción de auditorías internas y externas</p> <p>o) Adoptar las medidas que apoyen al adecuado desarrollo de los objetivos de la empresa y que contribuyan a la transparencia en la gestión</p> <p>p) El directorio es responsable de establecer políticas y acciones que permitan la implementación y el cumplimiento permanente de las disposiciones establecidas sobre la conducta, ética y capacidad profesional de las personas que participan en las decisiones importantes de la empresa</p> <p>q) Guardar reservas con respecto de los negocios de la empresa y de la información privilegiada a la que tengan acceso, aún después del cese de sus funciones</p>	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-2: Manual de funciones presidente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	PRESIDENTE
DEPENDENCIA:	
NÚMERO DE CARGOS:	1
OBJETIVO PRINCIPAL	
Liderar y dirigir la organización hacia el logro de sus metas y objetivos estratégico	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Dirección estratégica: El presidente es responsable de establecer la visión, misión y objetivos de la empresa. Define la estrategia a largo plazo y supervisa su implementación, asegurándose de que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia el éxito. b) Representación de la empresa: Como figura principal de la empresa, el presidente actúa como su representante público. Participa en eventos, reuniones con clientes y proveedores, y establece relaciones clave con socios comerciales, inversionistas y otros actores relevantes. c) Toma de decisiones: El presidente desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas y operativas de la empresa. Trabaja en estrecha colaboración con el equipo directivo para evaluar opciones, analizar riesgos y oportunidades, y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y el éxito de la organización. d) Supervisión y gestión: El presidente supervisa el desempeño general de la empresa y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Proporciona orientación y dirección al equipo directivo, asegurándose de que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva. Además, toma decisiones importantes relacionadas con la estructura organizativa, las inversiones y las políticas empresariales. e) Relaciones con la junta directiva: El presidente suele trabajar en estrecha colaboración con la junta directiva de la empresa. Presenta informes periódicos sobre el desempeño de la organización, busca la aprobación para decisiones importantes y se asegura de que las políticas y prácticas de la empresa cumplan con los estándares requeridos. f) Cultura empresarial: El presidente tiene la responsabilidad de establecer y promover una cultura empresarial sólida. Define los valores fundamentales de la empresa y se asegura de que se apliquen en todas las áreas de la organización. Fomenta un entorno de trabajo positivo, inclusivo y ético. g) Gestión de crisis: En situaciones de crisis o momentos difíciles, el presidente asume un papel de liderazgo para guiar a la empresa hacia una solución. Toma decisiones rápidas y efectivas, mantiene la comunicación con los empleados y las partes interesadas, y busca soluciones para superar los desafíos. 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-3: Manual de funciones del asesor legal

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ASESOR LEGAL
DEPENDENCIA:	AREA JURÍDICA
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Jurisprudencia / Abogacía o carreras Ámbito: Nacional afines
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Garantizar la correcta y adecuada aplicación de la normativa vigente en cada una de las actuaciones realizadas por la empresa.	
FUNCIONES ESENCIALES	
a) Asesora en la constitución, gestión y disolución de la empresa, y al igual, en la elaboración de actas de asamblea. b) Defiende los intereses de la compañía en todo tipo de procedimientos judiciales. c) Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas. d) Emite informes sobre las distintas áreas de la organización y las asesora en temas de su competencia. e) Negocia y redacta contratos. f) Orienta en materia fiscal y administrativa, dando contestación a requerimientos de autoridades en participación con otras áreas. g) Instruye en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial. h) Interviene en todo tipo de negociaciones laborales. i) Aconseja en materia de derecho empresarial.	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
Poseer las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento conceptual • Pensamiento analítico • Comprensión oral • Conocimiento general de normas legales. • Control de procesos administrativos y judiciales. • Conocimiento de los diferentes tipos de trámites legales, administrativos y judiciales. • Conocimiento de técnicas en documentación y archivo. 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue APROBADOR POR: Gerencia	

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-4: Manual de funciones del Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
DEPENDENCIA:	JUNTA DE ACCIONISTAS
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Título administración de empresas, administración pública, ingeniería ambiental o industrial, carreras a fines
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización, delegada para el cumplimiento de las metas organizacionales.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<p>a) Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurídico.</p> <p>b) Supervisar y actuar en función del buen funcionamiento de los servicios</p> <p>c) Supervisar en coordinación con gestión humana del cumplimiento de las funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de sus obligaciones salariales</p> <p>d) Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa en coordinación con el asesor contable.</p> <p>e) Vigilar, controlar y aprobar gastos y asegurar el uso adecuado de los recursos</p> <p>f) Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes</p> <p>g) Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.</p> <p>h) Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.</p> <p>i) Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.</p> <p>j) Resolver problemas administrativos y de funcionamiento</p> <p>k) Organizar y dirigir el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo</p>	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<p>Poseer las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Planificación • Iniciativa • Interés por el cliente (interno y externo) • Responsabilidad • Capacidad para comunicarse • Visión de conjunto • Capacidad para la toma de decisiones • Capacidad para dirigir y motivar el grupo de trabajo • Trabajo en equipo 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios
Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-5:Manual de funciones del Contador público

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR PÚBLICO
DEPENDENCIA:	AREA ADMINISTRATIVA
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Título de Contador Público
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada. Haber llevado cursos de afines a finanzas, tributación y/o economía
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<p>a) Elaboración y contabilización de toda la documentación contable (facturación clientes, comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso y notas contables).</p> <p>b) Elaboración de conciliaciones bancarias.</p> <p>c) Actualizar la información financiera para las entidades bancarias y para la gerencia, cuando este lo requiera.</p> <p>d) Contabilización de cuentas por pagar y entrega de reporte y soportes para pago a proveedores al Auxiliar administrativo.</p> <p>e) Entregar a la gerencia un reporte mensual de Costos por Ordenes de Trabajo.</p> <p>f) Supervisar y controlar los registros en los libros contables, Mayores, Balances, Inventario y libro diario</p> <p>g) Liquidación impuestos mensualmente y entregar a la gerencia para aprobación y pago.</p> <p>h) Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad de los trabajos.</p> <p>i) Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral.</p> <p>j) Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo.</p> <p>k) Cumplir con el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa.</p> <p>l) Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo.</p> <p>m) Velar por los intereses de la compañía, identificando oportunamente las necesidades de liquidez o, en caso contrario, la óptima rentabilidad de los excesos de Liquidez</p>	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<p>Poseer las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Iniciativa. • Visión de Conjunto (considerar los aspectos importantes de una situación). • Responsabilidad. • Capacidad para comunicarse. 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-6: Manual de Funciones del Asistente contable

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE CONTABLE
DEPENDENCIA:	AREA ADMINISTRATIVA
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Título en contabilidad, administración de empresas, pública, economía, gestión financiera o carreras a fines
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Contribuir con los procesos y procedimientos contables y financieros, con el fin de brindar información contable comprensible, útil, pertinente, confiable, veraz y oportuna a la Alta Gerencia para la toma de decisiones.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<p>a) Elabora, revisa y analiza el estado de cartera y realiza llamadas a los clientes para proceder al cobro</p> <p>b) Elabora los informes que sean necesarios dentro de su competencia, relacionados con los diferentes contratos de entidad.</p> <p>c) Realiza la revisión de la nómina de la compañía.</p> <p>d) Realiza el seguimiento a los proveedores</p> <p>e) Recibir la documentación contable que sirve de soporte a las operaciones y transacciones de la entidad, revisando su exactitud y devolviendo aquellos que presentan datos ilegibles e incompletos.</p> <p>f) Revisión e ingreso al sistema contable los reportes diarios de venta de combustible de la E/S Baeza.</p> <p>g) Reporte diario del flujo de efectivo</p> <p>h) Elaboración de la proyección de combustible</p> <p>i) Control de pagos de servicios básicos de la compañía</p> <p>j) Realizar la gestión de los pagos a proveedores, área administrativa y operativa por diferentes conceptos.</p> <p>k) Custodia de los cheques posfechados y facturas a pagar y por cobrar.</p> <p>l) Verificar y realizar pagos de tarjetas de créditos con previa autorización de la gerencia</p> <p>m) Descargue e ingreso al sistema contable las facturas electrónicas de diferentes proveedores como PYS entre otros.</p> <p>n) Monitoreo sobre el control del sistema contable de la empresa</p> <p>o) Seguimiento de las cuentas por pagar y cobrar para su cancelación oportuna</p> <p>p) Elaboración de documentación para la transferencia de valores a las diferentes cuentas bancarias que posee la compañía.</p>	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<p>Poseer las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agudeza visual • Habilidad manual • Capacidad auditiva • Manejo de sistemas • Creatividad • Planificación • Iniciativa 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios
Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-7: Manual de funciones del director de Recursos Humanos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR RECURSOS HUMANOS
DEPENDENCIA:	AREA ADMINISTRATIVA
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Profesional altamente cualificado, con conocimientos en administración de empresas y que idealmente haya cursado una Maestría en Recursos Humanos.
EXPERIENCIA	Dos (2) años
OBJETIVO PRINCIPAL	
Planificar, dirigir y coordinar las actividades del personal y las relaciones laborales, así como las políticas y prácticas de una compañía.	
FUNCIONES ESENCIALES	
a) Planificación: Previsión de las necesidades de personal b) Selección: Elección del candidato más idóneo para cada puesto. c) Motivación y formación: Políticas para que el trabajador se sienta integrado en la empresa. d) Valoración de los puestos: Análisis de los puestos de trabajo según su importancia jerárquica, así como las funciones y las tareas que conllevan. e) Administración: Operaciones administrativas propias de la gestión de personal. f) Relaciones laborales: Relaciones con los trabajadores y sus representantes. g) Servicios sociales: Gestión de los servicios sociales acordados con los trabajadores h) Control de incidencias: Verificación y control del desempeño de los puestos de trabajo. i) Evaluación de resultados: Valoración de los resultados de la plantilla y de cada puesto de trabajo.	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
Poseer las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las herramientas tecnológicas para obtener información relevante y tomar decisiones de mejora, aportando inteligencia empresarial. • Trabajar en profundidad con la misión y los valores establecidos en el ámbito de los empleados • Habilidad para asesorar a los trabajadores en cuestiones laborales y en la planificación del desarrollo profesional. • Disponer de un pensamiento analítico para superar muchos de los retos relacionados con el compromiso, liderazgo, aprendizaje y selección a los que tendrá que hacer frente. • Tener empatía. Necesita ser capaz de hacer el trabajo más humano, racional y simple para poner en marcha políticas enfocadas al cuidado y bienestar de los empleados. 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-8: Manual de funciones del jefe de Ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE VENTAS
DEPENDENCIA:	AREA ADMINISTRATIVA
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Ingeniero de Administración de Empresas, Licenciados en Contabilidad y Auditoría o carreras afines.
EXPERIENCIA	Dos (2) años
OBJETIVO PRINCIPAL	
Planificar y organizar el trabajo del equipo de vendedores, respetando el presupuesto acordado por el equipo de la empresa. Asimismo, establecen los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros de los agentes comerciales.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<p>a) El jefe de ventas debe acudir al Gerente General en la revisión de inventarios de los combustibles e inventarios fijos de Empresa.</p> <p>b) Efectuar la verificación de inventarios al inicio de su turno.</p> <p>c) Acudir y avisar por medio de documentos al Gerente, en caso de que existiere una queja o inconformidad de los clientes.</p> <p>d) Realizar de forma individual las cuentas de cada uno de los despachadores, y proceder a tomar la lectura de cada uno de los contadores de litros de los dispensarios al entregar su turno, asimismo verificar físicamente al recibir su turno.</p> <p>e) Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento preventivo y</p> <p>f) Controlar y verificar que el despachador entregue al cliente, la factura o el comprobante de venta-ticket del consumo.</p> <p>g) Asignar la cartera de clientes a cada ejecutivo del equipo de ventas.</p> <p>h) Capacitar, entrenar y supervisar el equipo de ventas, ejerciendo labores de formación, persuasión y motivación.</p> <p>i) Elaborar y realizar el seguimiento de los presupuestos de ventas por ejecutivo y por cliente.</p> <p>j) Co-administrar, con las áreas de recursos humanos, los sistemas de remuneración fijos y variables de tipo económico y los planes de estímulos emocionales. • Administrar la base de datos de clientes.</p> <p>k) Desarrollar estrategias y tácticas de ventas para los distintos segmentos del mercado atendidos por la empresa.</p> <p>l) Ser soporte en las negociaciones de precios y condiciones planteadas por los clientes.</p> <p>m) Conocer la competencia cercana con sus capacidades competitivas y su posicionamiento.</p> <p>n) Realizar convenciones de ventas o eventos especiales con ejecutivos de ventas y/o con clientes</p>	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<p>Poseer las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos. • Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas. • Cualidades de liderazgo, entusiasmo e iniciativa. • Capacidad para resolver los problemas. • Tacto y diplomacia. • Capacidad negociadora. • Capacidad de organización y planificación. • Conocimientos administrativos para encargarse de informes de ventas, consultas, pedidos y garantías. • Ser capaz de utilizar las TIC. • Conocimientos de cálculo para preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas. 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-9: Manual de funciones del vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR 1
DEPENDENCIA:	JEFE DE VENTAS
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Educación mínima: Bachillerato completo. ener 1 año de experiencia en atención al cliente y manejo de efectivo. Tener conocimiento en manejo de caja, cobro y entrega de facturas a los clientes.
EXPERIENCIA	Dos (2) años
OBJETIVO PRINCIPAL	
El vendedor debe atender al cliente con amabilidad y respeto, ofreciendo un servicio con valor agregado. Ofrecerles la verificación de niveles de aceites y fluidos, anticongelantes, aditivos, líquido de frenos para el automóvil, y otros productos o servicios que ofrece la empresa.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<p>a) Recibir y verificar juntamente con el jefe de Ventas, el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de litros.</p> <p>b) Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, de acuerdo con el procedimiento autorizado en la empresa.</p> <p>c) Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable durante su jornada laboral.</p> <p>d) Reportar al jefe de Ventas, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo.</p> <p>e) Mantener limpias las zonas de trabajo.</p>	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<p>Poseer las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber Escuchar: O capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar. • Tener Buena Memoria: Es decir, tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc. • Ser Creativo: Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc. • Tener Espíritu de Equipo: Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás. • Ser Autodisciplinado: O tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas. 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-10: Manual de funciones del despachador de combustible

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE
DEPENDENCIA:	AREA OPERATIVA
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller o materias afines
EXPERIENCIA	Educación Básica (novenno grado aprobado) y una experiencia menor de un (1) año a nivel operativo. CONOCIMIENTOS EN: Materiales, equipos y herramientas a ser utilizados en el trabajo. Normas de Higiene y Seguridad integral
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es la persona encargada de suministrar combustible, aceite y agua a los vehículos de, utilizando los equipos y materiales requeridos para brindar con eficiencia los servicios solicitados por los usuarios.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<p>a) Llena los tanques de combustible de vehículos livianos y pesados.</p> <p>b) Atención personalizada a los clientes</p> <p>c) Revisa y coloca el aceite de motor, agua de la batería y del radiador.</p> <p>d) Lleva control del combustible suministrado por las bombas de gasolina contratadas, registrando nombre del chofer, monto en dólares, modelo y placa del vehículo, series.</p> <p>e) Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.</p> <p>f) Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo en base a un cronograma de limpieza.</p> <p>g) Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la compañía</p> <p>h) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada dentro de la estación de servicio.</p> <p>i) Inspecciones rutinarias para el cuidado de los surtidores, bomba de agua, tubos entre otros</p> <p>j) Pone arena en caso de derrame de combustible</p> <p>k) Limpiar semanalmente las trampas de grasa y la trampa de arena y reportar cantidades en la hoja de control</p> <p>l) Controlar las fugas de agua</p> <p>m) Revisar y procurar que la Cisterna de agua se halle con suficiente cantidad</p> <p>n) Responsable de la seguridad del dinero en la estación de servicio</p> <p>o) Realiza los cierres de caja al final del turno.</p>	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<p>Poseer las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser atento y servicial, y disfrutar de tratar con gente. • Trabajar con rapidez y precisión en las horas punta. • Ser consciente de las normas de salud y seguridad, y seguirlas cuidadosamente. • Trabajar formando parte de un equipo. • Llevar a cabo tareas prácticas, como comprobar los equipos y limpiar. • Estar alerta y ser observador. 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-11:Manual de funciones de los Maestros Carroceros

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	MAESTRO CARROCERO
DEPENDENCIA:	AREA OPERATIVA
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Bachiller, tecnólogo metalmecánico, carreras afines
EXPERIENCIA	6 meses a un año
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Persona comprometida a seguir las directrices y normas cumpliendo con los requisitos y expectativas de los clientes, haciendo un seguimiento exhaustivo en todas las etapas de elaboración, desde la recepción de las materias primas, hasta su recepción por parte del consumidor final.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<p>a) Realiza mantenimiento correctivo y preventivo de unidades motrices. b) Ejecutar la obra de acuerdo con las especificaciones técnicas, tiempos y calidad acordada con el consumidor final. c) Planifica y organiza del proceso y mecánica de los trabajos de obra d) Organiza los espacios de trabajo, maniobra, almacenamiento, carga/descarga, de los talleres y accesos a la obra. e) Controla y da seguimiento durante la ejecución de obra f) Controla y organiza los grupos de trabajo y asigna tareas a los operarios g) Propone procedimientos y técnicas para una adecuada ejecución de la obra h) Calcula la cantidad de materiales y repuestos a necesitar dentro de la ejecución de la obra i) Controla y opera todas las maquinarias que se encuentran dentro de la compañía. j) Supervisa y verifica los procesos y el resultado final k) Se asegura de que el producto adquirido cumpla con los requisitos especificados l) Cuida de los bienes que son propiedad del cliente mientras estén ejecutando la obra m) Realizar la distribución y el manejo de los materiales n) Velar por la correcta utilización de equipos y materiales bajo su responsabilidad. o) Controlar el tiempo y rendimiento del personal en los trabajos de ejecución p) Determinar condiciones y actos que a su conciencia le parezcan inseguros e informar inmediatamente a su jefe, tomar una decisión inmediata si el caso lo amerita, esto incluye su propio equipo de protección. q) Participar dinámicamente en reuniones que fueren convocados y dar sugerencias para mejorar y/o cambiar las condiciones de trabajo</p>	
REQUISITOS DEL CARGO	
<p>Poseer las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agudeza visual • Habilidad manual • Capacidad auditiva • Creatividad • Planificación 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-12:Manual de Funciones del Bodeguero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	BODEGUERO-JEFE DE TALLER
DEPENDENCIA:	AREA OPERATIVA
NÚMERO DE CARGOS:	1
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	Tecnólogo en Ingeniería industrial o afines, contabilidad de costos.
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es quien recepta ordenes de la gerencia, en temas que propendan por el mejoramiento de los diferentes procesos en taller.	
FUNCIONES ESENCIALES	
a) Gestionar y supervisar el desarrollo de todas las actividades de producción en el taller. b) Promover y liderar con el apoyo de la gerencia procedimientos de mejora continua que permita la optimización de tiempos y recursos. c) Realizar ordenes de trabajo, ordenes de salida d) Gestionar los programas y políticas de salud ocupacional. e) Generar conciencia en el personal de Trabajo Seguro. f) Resolver anomalía que afecten el curso normal y la calidad de los trabajos, y en caso de no estar en sus manos poder dar solución, informar a quien considere pueda hacerlo (gerencia y/o Gestión Humana). g) Supervisar el orden y aseo en el taller durante y finalizada la jornada laboral. h) Coordinar las charlas de seguridad. i) Realizar tareas que le sean asignadas por la gerencia y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. j) Cumplir y supervisar en el área de taller el cumplimiento al reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
Poseer las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Planificación. • Capacidad para comunicarse. • Iniciativa. • Puntualidad. • Interés por el cliente. 	
ELABORADO POR: Villavicencio Jhosue	APROBADOR POR: Gerencia

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.2 Planificación de departamento de talento humano

Para el desarrollo de la planificación del departamento de talento humano se propone lo siguiente:

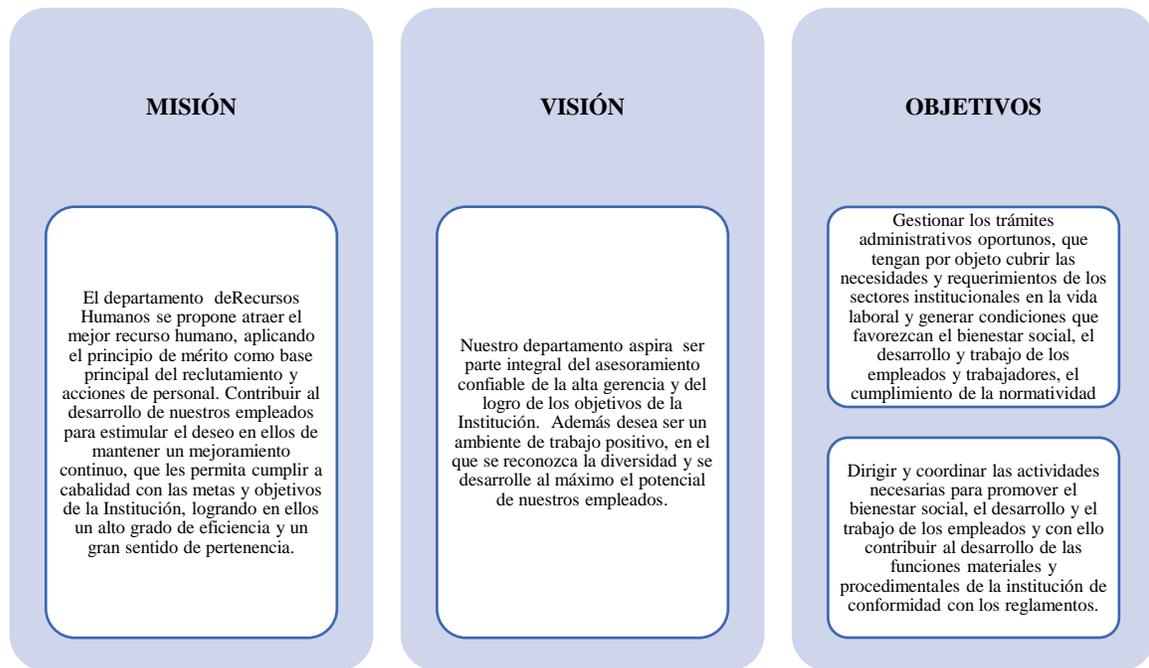


Ilustración 5-5: Filosofía del departamento de talento humano

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

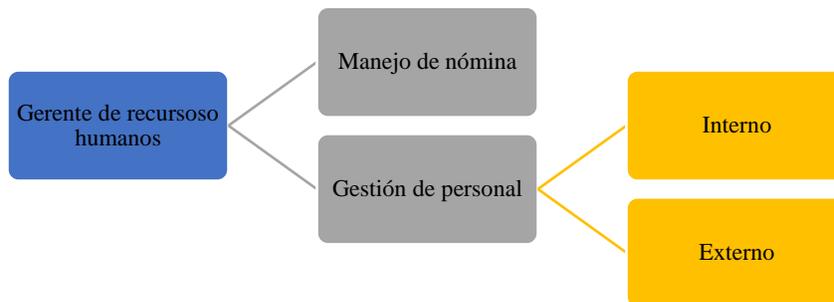


Ilustración 5-6: Propuesta del organigrama para el departamento de recursos humanos

Fuente: Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Se propone un organigrama horizontal ya que no cuenta con relaciones jerárquicas de mando, sino que se actúan como un equipo. Sin embargo, el organigrama permite dar un orden a las actividades que se consideran las más importantes. Como se puede identificar, hay personas responsables del

manejo de nómina, traza un bloque para la gestión del personal, que es una parte muy importante para la empresa.

Análisis FODA

Se elabora el análisis FODA para analizar la situación actual del talento humano de la Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios proporcionando información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión empresarial.

Tabla 5-13: Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano, motivados a la mejora. • Baja conflictividad Laboral. • Asegura la correcta comunicación dentro de la empresa. • Alcanza la mayor eficiencia de cada uno de nuestros empleados. • Mejora continuada de competencias técnicas. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Laboral. • Implementación de nuevos sistemas y procesos. • Capacitar al personal que elabora en la empresa. • Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización. • Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama desactualizado • Falta de procesos para la contratación del personal • Débil gestión del departamento de recursos humanos • Falta de procesos para incentivos salariales al personal • Inexistencia de evaluaciones de desempeño al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar información de la empresa a la competencia. • Baja competencia Laboral. • Falta de personal calificado. • Insensibilidad ante problemáticas de los empleados • Inflación

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Matriz de evaluación de factores interno

Se aplica la matriz MEFI para presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos en la gestión del talento humano de la Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios para lo cual se considera lo siguiente:

Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor

El peso adjudicado a cada uno debe ser asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante) independientemente de que el factor represente una fortaleza o un aspecto a mejorar (debilidad), se recomienda atribuir a los factores que repercutirán más en el desempeño, productividad y calidad de la marca deben llevar los valores más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

Asignación de calificaciones

Se atribuye una calificación a cada uno la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores.

La clasificación que se usará en los parámetros es:

- 1. = debilidad grave o muy importante
- 2. = debilidad menor
- 3. = fortaleza menor
- 4. = fortaleza importante

Posteriormente se define la calificación ponderada

Se Multiplica el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente, esto lo debes hacer por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable

Determina el valor ponderado

Una vez realizado el paso 4, es hora de sumar el valor final de cada factor para así determinar u obtener el valor total ponderado de la marca. El total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5

Si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que la marca es débil internamente, mientras si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza.

Tabla 5-14: Ponderación de factores internos

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Equipo humano, motivados a la mejora.	0,10	3	0,30
F2	Baja conflictividad Laboral.	0,10	3	0,30
F3	Asegura la correcta comunicación dentro de la empresa.	0,10	3	0,30
F4	Alcanza la mayor eficiencia de cada uno de nuestros empleados.	0,10	3	0,30
F5	Mejora continuada de competencias técnicas.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
D1	Organigrama desactualizado	0,10	1	0,10
D2	Falta de procesos para la contratación del personal	0,10	2	0,20
D3	Débil gestión del departamento de recursos humanos	0,10	1	0,10
D4	Falta de procesos para incentivos salariales al personal	0,10	1	0,10
D5	Inexistencia de evaluaciones de desempeño al personal	0,10	1	0,10
	TOTAL	1,00	22	2,20

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Análisis: Al realizar el análisis de los factores internos se obtiene como resultado 2,20 lo que indica que se encuentra por debajo de 2.5 siendo este el valor promedio ponderado, por lo cual la gestión de talento humano en la empresa tiene más debilidades que fortalezas, esto debido a la falta de reestructuración del organigrama, débil gestión del departamento de recursos humanos, falta de procesos para incentivos e inexistencia de evaluación de desempeño.

5.1.2.4 Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Se considera los siguientes pasos:

Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor

- El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa.
- Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.
- Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asignación de calificaciones

Se atribuye una calificación a cada uno la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores.

La clasificación que se usará en los parámetros es:

1. = amenaza grave o muy importante
2. = amenaza menor
3. = oportunidad menor
4. = oportunidad importante

Posteriormente se define la calificación ponderada

Se Multiplica el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente, esto lo debes hacer por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable

Determina el valor ponderado

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 5-15: Ponderación de medios externos

Nº	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Competencia Laboral.	0,10	4	0,40
O2	Implementación de nuevos sistemas y procesos	0,10	4	0,40
O3	Capacitar al personal que elabora en la empresa.	0,10	4	0,40
O4	Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización.	0,10	3	0,30
O5	Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
A1	Dar información de la empresa a la competencia.	0,10	2	0,20
A2	Baja competencia Laboral.	0,10	1	0,10
A3	Falta de personal calificado.	0,10	2	0,20
A4	Insensibilidad ante problemáticas de los empleados	0,10	1	0,10
A5	Inflación	0,10	1	0,10
	TOTAL	1	26	2,6

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Análisis: El resultado ponderado de los factores externos es de 2,6 siendo un valor mayor al promedio ponderado de 2.5, lo que indica que tiene más oportunidades que amenazas, por lo tanto, la empresa debe analizar las opciones que brinda el entorno, y de las cuales puede sacar provecho para crecer como compañía y tener el personal idóneo.

5.1.3 Reclutamiento y selección



Tabla 5-16: Pasos para realizar el reclutamiento y selección del personal

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

En la compañía Transinser Baños S.A Transportes y Servicios el proceso de reclutamiento y selección es la forma más clara de encontrar personas de calidad para la empresa al identificar sus necesidades y unirlos con el candidato adecuado que se adapte a la organización tanto en el papel como en la práctica.

5.1.3.1 Descripción del puesto de trabajo

Una buena descripción del puesto tiene dos propósitos: expresar claramente los requisitos para el puesto ofrecido y atraer a los candidatos más adecuados para que participen en su trabajo.

Tabla 5-17: Formato de convocatoria laboral

1. Datos del cargo	
Nombre del cargo:	CONTADORA
Modalidad:	Presencial
Horario:	9h00 am- 17h00pm
Área:	Financiera
Tipo de contrato:	Temporal
Jefe inmediato:	Gerente
Salario base:	\$600,00
2. Funciones principales del cargo	
Función #1:	Garantizar la aplicación efectiva y eficiente de los procesos administrativos, financieros y contables de la empresa y bajo los lineamientos que establecen las leyes del país;
Función #2:	Realizar las facturas de las cuentas por pagar y realizar el archivo.
Función #3:	Elaborar y pagar a los empleados de acuerdo con las políticas de la empresa.
3. Formación requerida	

Nivel de estudios:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA
Profesión (es):	Profesional de tercer nivel con formación en contabilidad, CPA con conocimiento y/o experiencia en proyectos de desarrollo
Experiencia:	Conocimiento y manejo de programas contables (verificable) Manejo de programas como Excel de Microsoft.
Conocimientos requeridos:	Excelentes capacidades para el manejo de equipos de computación y herramientas financieras y contables. Motivación para el trabajo responsable y auto dirigido en función de resultados. Habilidad para enfrentar y manejar situaciones difíciles de manera cortés y tacto. Habilidad para promover y mantener el sentido de unidad, trabajo en equipo y cooperación. Alta sensibilidad y disposición para trabajar en contextos de diversidad cultural, creencias y género
¿Dominio de inglés?:	No indispensable

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.3.2 Convocatoria

Para llevar a cabo la contratación se debe preparar una solicitud de cotización, que contenga todo lo relacionado con el puesto solicitado. En el proceso de selección de personal, tanto el candidato como la empresa toman una decisión y necesitan información suficiente para ello. Muchas veces es infructuoso preguntar a un demandante de empleo cuál es su salario y otras características del puesto, por lo que la empresa debe comprometerse a facilitar toda esta información desde el primer contacto con el empleado.

CONVOCATORIA

Oferta laboral ciudad de Baños

La Empresa Transinser Baños S.A. Transportes y Servicios necesita contratar un Contador/a, interesadas/os enviar su hoja de vida a: transinerbanos@gmail.com.

Postulación hasta el 25 de mayo del 2023

Tabla 5-18: Perfil del cargo

1. Datos del cargo	
Nombre del cargo:	CONTADORA
Modalidad:	Presencial
Horario:	9h00 am- 17h00pm
Área:	Financiera
Tipo de contrato:	Temporal
Jefe inmediato:	Gerente
Salario base:	\$600,00
Nivel de estudios:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA
Profesión (es):	Profesional de tercer nivel con formación en contabilidad, CPA con conocimiento y/o experiencia en proyectos de desarrollo
Experiencia:	Conocimiento y manejo de programas contables (verificable) Manejo de programas como Excel de Microsoft.
Conocimientos requeridos:	Excelentes capacidades para el manejo de equipos de computación y herramientas financieras y contables. Motivación para el trabajo responsable y auto dirigido en función de resultados. Habilidad para enfrentar y manejar situaciones difíciles de manera cortés y tacto. Habilidad para promover y mantener el sentido de unidad, trabajo en equipo y cooperación. Alta sensibilidad y disposición para trabajar en contextos de diversidad cultural, creencias y género
¿Dominio de inglés?:	No indispensable

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.3.3 Preselección

Tabla 5-19: Registro de candidatos

EMPRESA TRANSINSER BAÑOS S. A							
Nombre	Teléfono	Email	Puesto	Fecha	CV	Experiencia	Entrevista
Luis Quispe Ponce	0984332744	hectormarceloq@hotmail.com	Contador	4-enero-2023	Experiencia laboral	2 años	Puestos de responsabilidad
Marcela Yáñez Espinoza	0933445677	marcelayanezs@yahoo.es	Contadora	4-enero-2023	Experiencia laboral	3 años	Logros cuantificables
Luis pulula	0945112344	luispulupa_85@yahoo.com	Contador	3-enero-2023	Estudios realizados	1 año	Empresa donde laboraba

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

A través de este registro permiten a los miembros de RRHH realizar un seguimiento adecuado de los candidatos y ahorrar tiempo y esfuerzo en la selección. Con este recurso se cuenta con un documento que puede ser editado de acuerdo con las necesidades de cada proceso de selección, al cual los responsables pueden agregar, por ejemplo, la siguiente información:

- o) Datos personales del postulante (nombre, teléfono, correo electrónico) Puesto a cubrir
- p) Fecha de postulación
- q) Resumen de currículum y portafolio
- r) Experiencia (número de años)
- s) Primer registro de aspectos importantes de la entrevista

Este tipo de modelo de reclutamiento permite obtener la información más importante sobre la postulación. De esta forma, los responsables de campo pueden mantener el orden entre tantos documentos y comunicarse más fácilmente durante el proceso de selección.

5.1.3.4 Diagrama de flujo de selección del personal

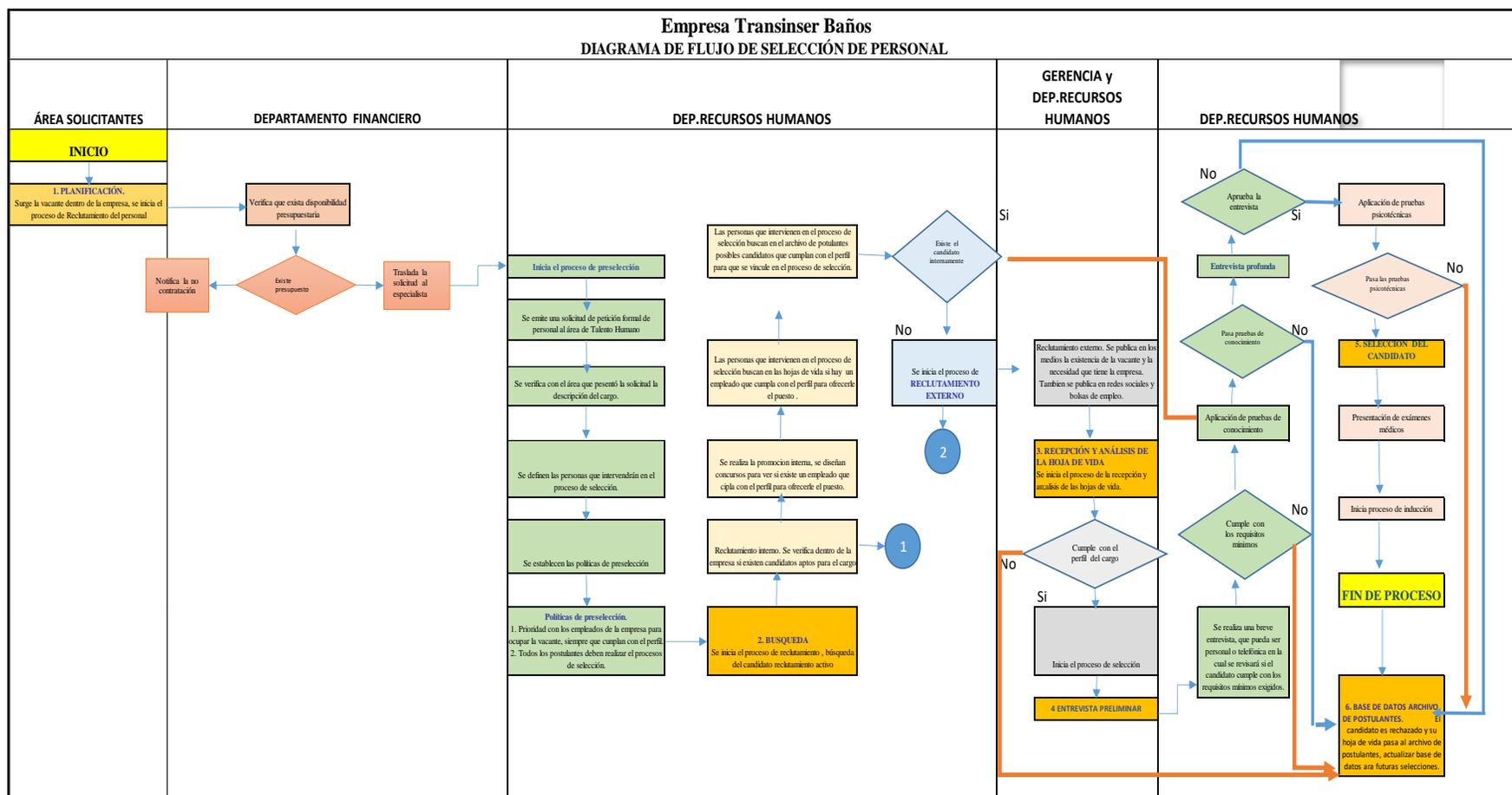


Ilustración 5-7: Diagrama de flujo de selección de personal

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.3.5 Realización de pruebas para evaluar a los candidatos

Los recursos humanos son uno de los activos más valiosos de las empresas, por lo que deben asegurarse de contratar a los profesionales más adecuados para cada puesto. Esta tarea suele estar en manos de los profesionales de la contratación, que suelen confiar en diversas pruebas psicotécnicas profesionales en sus procesos de selección para seleccionar al candidato ideal.

Las pruebas psicotécnicas para la selección de personal tienen como objetivo evaluar el potencial de los candidatos y conocer en qué medida sus características se adaptan al lugar de trabajo y a la cultura organizacional.

Tabla 5-20: Breve formulario de entrevista

NOMBRE DEL CANDIDATO		REALIZADO POR	
Fecha de la entrevista		Hora de inicio de la entrevista	Hora de finalización de la entrevista
TÍTULO DE LA POSICIÓN		PUESTO DEPTO	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO QUE SE ESTÁ CUBRIENDO			
FECHA DISPONIBLE		SALARIO SOLICITADO	
Describa su experiencia directamente relacionada con el puesto: logros, fortalezas, mejoras.			
Describa su experiencia indirectamente relacionada con el puesto: ¿Cómo esta experiencia lo convierte en un buen candidato?			
¿Cómo se toman las decisiones a la hora de priorizar tareas? Cuéntenos sobre una experiencia en la que la gestión del tiempo fue un factor y cómo lidió con un cronograma de proyecto ajustado o fluctuante.			
¿Tienes experiencia trabajando solo o como parte de un equipo? ¿Cómo se han visto afectados otros por tu trabajo?			

Describa una instancia de superación de un problema y lo que se aprendió de esta experiencia.					
¿Está familiarizado y cómodo con los requisitos de recursos? Evalúe su nivel de habilidad y describa el trabajo más complejo completado previamente con estas herramientas.					
¿Hay alguna restricción en su disponibilidad de trabajo?					
¿Por qué crees que eres el mejor candidato para este puesto? ¿Cómo encaja esta posición con sus objetivos a largo plazo?					
CALIFICACIÓN	POBRE	JUSTO	BIEN	EXCELENTE	COMENTARIOS
EXPERIENCIA LABORAL					
CONJUNTO DE HABILIDADES					
PROFESIONALISMO					
ACTITUD					
EDUCACIÓN					
ENTUSIASMO					

COMENTARIOS Proporcione cualquier comentario adicional para respaldar su evaluación y recomendación.					
RECOMENDAR PARA CONTRATAR		NO ES UN PARTIDO		DECISIÓN AÚN NO TOMADA	
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR	TÍTULO		FIRMA	FECHA	

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.3.6 Entrevistas

La entrevista es la principal prueba de cualquier proceso de selección. El objetivo principal de la entrevista de selección es averiguar la idoneidad de candidatos para un determinado puesto vacante en una determinada empresa. Los objetivos del entrevistador son.

- Conocer al candidato
- Poner a prueba las actitudes personales.
- Verificar personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo. Evaluar las habilidades del candidato para desarrollar eficazmente la tarea.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

Tabla 5-21: Entrevista

NOMBRE DEL CANDIDATO		REALIZADO POR	
FECHA DE LA ENTREVISTA		HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA	HORA DE FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA
TÍTULO DE LA POSICIÓN		PUESTO DEPTO	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO QUE SE ESTÁ CUBRIENDO			
FECHA DISPONIBLE		SALARIO SOLICITADO	
PREGUNTA		RESPUESTA / COMENTARIOS	
RELACIÓN PERSONAL			
¿Cómo te enteraste de la posición abierta?			
¿Qué te atrajo de esta oportunidad profesional?			
¿Cómo se ajusta esta oportunidad a sus objetivos profesionales a largo plazo?			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
El más alto nivel de educación recibido			

Nombres de las instituciones a las que asistió y títulos obtenidos	
¿Tiene alguna otra educación o capacitación relevante para el puesto?	
ANTECEDENTES LABORALES	
Empleador actual / más reciente	
Principales responsabilidades	
Describir la experiencia directamente relacionada con el puesto disponible: logros, fortalezas, etc.	
Describe la experiencia relacionada indirectamente con el puesto: ¿Cómo lo convierte esto en un buen candidato?	
Aspectos favoritos de la posición actual / más reciente	
Aspectos menos favoritos de la posición	
CONSULTAS ESPECÍFICAS DEL TRABAJO	
GESTIÓN DEL TIEMPO: ¿Cómo se toman las decisiones a la hora de priorizar tareas? Cuéntenos sobre una experiencia en la que la gestión del tiempo fue un factor y cómo lidió con un cronograma de proyecto ajustado o fluctuante.	
TRABAJO EN EQUIPO: ¿Tienes experiencia trabajando solo o como parte de un equipo? ¿Cómo se han visto afectados otros por tu trabajo? Describe una tarea o proyecto completado como parte de un equipo: describa su rol y cualquier desafío.	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Describe una instancia de superación de un problema y lo que se aprendió de esta experiencia.	
EQUIPO / HERRAMIENTAS / SOFTWARE: ¿Está familiarizado y cómodo con los requisitos de recursos? Evalúe su nivel de habilidad y describa el trabajo más complejo completado previamente con estas herramientas.	
HORARIO DE TRABAJO: ¿Hay alguna restricción en su disponibilidad de trabajo?	
SALARIO: ¿Cuáles son sus expectativas salariales?	
PREGUNTAS PARA EL ENTREVISTADOR: ¿Tiene alguna pregunta sobre la empresa o el puesto disponible?	

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.3.7 Fase Final

Luego de haber evaluado y seleccionado al candidato idóneo, finalmente el empleador realiza un contrato de trabajo, siendo un acuerdo entre una persona física (empleador) y una persona física o jurídica (empleador), que determina las condiciones para la realización de determinadas obras o servicios. bajo el empleador y su dirección a cambio de una compensación o remuneración económica.

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO	
En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ <i>(Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal”])</i> portadora de la cédula de ciudadanía N° _____ <i>(Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR)</i> en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ <i>(Escriba el nombre del TRABAJADOR)</i> , portador de la cédula de ciudadanía N° _____ <i>(Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR)</i> en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ <i>(ciudad de domicilio de las partes)</i> y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas: Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.	
PRIMERA. - ANTECEDENTES: El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ <i>(ingresar cargo requerido)</i> .	
SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO: El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ <i>(Ingresar cargo del TRABAJADOR)</i> . Revisados los antecedentes de _____ <i>(Escriba los nombres completos del TRABAJADOR)</i> , éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.	
TERCERA. - JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO: EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ <i>(detalle las horas de la jornada de trabajo)</i> , con descanso de _____ <i>(detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo)</i> , de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo. Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código. El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo. Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.	
CUARTA. - REMUNERACIÓN:	

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (*colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00*), mediante _____ (*detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque*).

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA. - PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (*Escriba la dirección de la compañía*), en la ciudad de _____ (*Ingresar la ciudad*), provincia de _____ (*Ingresar Provincia y barrio*) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (*Escriba la ciudad*), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

CONTRATO EVENTUAL DE TRABAJO CON JORNADA PARCIAL PERMANENTE

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (*Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal]”*) portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (*Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR*) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (*Escriba el nombre del TRABAJADOR*), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (*Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR*) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (*ciudad de domicilio de las partes*) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO EVENTUAL CON JORNADA PARCIAL PERMANENTE con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA: ANTECEDENTES. -

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (*ingresar cargo requerido*).

Con el fin de _____ (*Justifique la eventualidad, ejemplo: reemplazo de personal o atender una mayor demanda*), el empleador requiere de la contratación eventual de un _____ (*escriba el cargo que va a desempeñar el trabajador*), para sus instalaciones ubicadas en la ciudad de _____ (*escriba el lugar en donde va a desempeñar sus labores el trabajador*).

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO. -

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (*Ingresar cargo del TRABAJADOR*). Revisados los antecedentes de _____ (*Escriba los nombres completos del TRABAJADOR*), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA: JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO. -

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada parcial permanente, establecida en el artículo 2 del Mandato Constituyente No. 8 y el artículo 82 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (*detalle las horas de la jornada de trabajo*). El trabajador declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA: REMUNERACIÓN. -

El Empleador, de acuerdo con los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (*colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00*), mediante _____ (*detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque*).

El empleador declara que, en la remuneración que percibe EL TRABAJADOR, se encuentra establecido el incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al cual corresponde, en virtud de lo señalado en el artículo 17 del Código del Trabajo.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA: PLAZO DEL CONTRATO. - El plazo que las partes han convenido para la vigencia de este contrato es de _____ (escriba el número de días que va a durar el contrato. *NOTA: No puede durar más de 180 días*) días continuos, contados a partir del día de su suscripción, esto es el _____ (coloque la fecha en que se suscribe el presente contrato). De acuerdo al Art. 17 del Código del Trabajo.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (Escriba la dirección de la compañía), en la ciudad de _____ (Ingresar la ciudad), provincia de _____ (Ingresar Provincia y barrio) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SEPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES: En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE: En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (Escriba la ciudad), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

CONTRATO DE TRABAJO DE TEMPORADA

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (*Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía y número de RUC “debidamente representada por [nombre del representante legal”]*) portador de la cédula de ciudadanía Nro. _____ en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el señor _____ (*Escriba el nombre del TRABAJADOR*), portadora de la cédula de ciudadanía Nro. _____ en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son _____ (*Escribir la nacionalidad de los comparecientes*), domiciliados en la ciudad de _____ (*domicilio de las partes*) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TEMPORADA** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para _____ (*Especificar la temporada. Ejemplo: Temporada navideña, día de la madre, etc., E indicar que el contrato va a satisfacer exigencias circunstanciales como una mayor demanda de producción o servicios*), contrata los servicios personales del trabajador o trabajadora que los desempeñará en conformidad con la Ley, los reglamentos internos, las disposiciones generales, órdenes e instrucciones que imparta el empleador, la empleadora o sus representantes.

SEGUNDA. - OBJETO:

El TRABAJADOR (a) señor (a) (ita) _____ se compromete con el empleador a prestar sus servicios lícitos y personales para con el empleador, en la clase de trabajo acordado que consiste en _____ para lo cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias.

TERCERA. - HORARIO DE TRABAJO:

El TRABAJADOR se obliga a laborar en la jornada legal máxima establecida en el artículo 47 del Código del Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (*detalle las horas de la jornada de trabajo*), con descanso de _____ (*detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo*), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código del Trabajo,

(Nota explicativa: si por las circunstancias no se puede interrumpir el trabajo, de mutuo acuerdo se podrá establecer otro tiempo igual para dicho descanso).

(Nota explicativa: En el caso de que el Empleador necesite horarios especiales, deberá sujetarse a lo establecido en el Acuerdo Ministerial Nro. 169 – 2012)

CUARTA. - REMUNERACIÓN:

El EMPLEADOR, de acuerdo con los artículos 80; 81 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (*colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00*), mediante _____ (*detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque*).

Además, el EMPLEADOR cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código del Trabajo tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa. Asimismo, el EMPLEADOR reconocerá los recargos correspondientes a las horas suplementarias o extraordinarias, mediante acuerdo de las partes, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito, según el artículo 55 del Código del Trabajo.

QUINTA. - DURACIÓN. -

Por tratarse de servicios de temporada, cíclicos o periódicos en atención a la naturaleza discontinua de las labores de la empresa, las actividades a realizarse son _____ (*Señalar las circunstancias que motivaron la contratación de temporada*), el presente contrato rige desde _____ hasta _____ (*Señalar la fecha de inicio y de terminación de la relación laboral*)

Este contrato garantiza la estabilidad del trabajador, razón por la cual, será llamado a prestar sus servicios en cada temporada posterior.

Sin embargo, este contrato podrá terminar anticipadamente por las causales establecidas en los artículos 169, 172 y 173 del Código del Trabajo.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO. -

Las labores indicadas en el objeto de este contrato, se las ejecutará en _____, (*Nota explicativa: Dirección*), en la ciudad de _____ (*Nota explicativa: Ejemplo: Quito, provincia de*) _____ (*Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha*), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR Y EMPLEADOR:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. -

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como a los procedimientos laborales determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN. -

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ___ del mes de ____ del año

EMPLEADO

EMPLEADOR

CONTRATO DE TRABAJO EVENTUAL DISCONTINUO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (*Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal”]*) portadora de la cédula de ciudadanía N° _____ (*Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR*) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (*Escriba el nombre del TRABAJADOR*), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (*Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR*) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (*ciudad de domicilio de las partes*) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO EVENTUAL DISCONTINUO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA. - ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (*ingresar cargo requerido*), en la modalidad de **EVENTUAL DISCONTINUO** a fin de _____ (*Justifique la eventualidad, ejemplo: por remplazo de personal, o cumplir una mayor demanda*), ateniéndose a lo establecido en el artículo 17 del Código del Trabajo y al Acuerdo Ministerial No. 0004 de fecha 16 de enero del año 2013.

SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (*Ingresar cargo del TRABAJADOR*). Revisados los antecedentes de _____ (*Escriba los nombres completos del TRABAJADOR*), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA. - JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

El TRABAJADOR se obliga a laborar en la jornada legal máxima establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, y el artículo 1 del Acuerdo Ministerial No. 0004, de lunes a viernes en el horario de _____ (*detalle las horas de la jornada de trabajo*), con descanso de _____ (*detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo*), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia

CUARTA. - REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (*colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00*), mediante _____ (*detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque*).
Con el respectivo incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA. - PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato tendrá un plazo de duración _____ **máximo 180 días dentro de un lapso de 365 días** días discontinuos.

Además, este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el artículo 169 del Código del Trabajo y del artículo 4 del Reglamento al Artículo 17 del Código del Trabajo.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (*Escriba la dirección de la compañía*), en la ciudad de _____ (*Ingresar la ciudad y barrio*), provincia de _____ (*Ingresar Provincia*), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (*Escriba la ciudad*), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

5.1.3.8 Inducción del personal

En esta etapa se realiza la orientación personal, siendo un proceso mediante el cual un nuevo empleado llega a conocer la empresa. Entonces llega a conocer su filosofía, cultura, historia, política y comportamiento.

Tabla 5-23: Pasos para la inducción del personal

Actividad	Descripción	Responsable
Llenar el registro de inducción	Llene el formulario de REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.	Gestión de Talento Humano
Elegir a la persona encargada de llevar a cabo el proceso de inducción y el lugar donde se llevará a cabo.	Gestión de Talento Humano coordina con el Cliente Interno el lugar donde se desarrollará el proceso de inducción general. Establecer la persona idónea para realizar el proceso de inducción General y específica, en el área y/o sucursal correspondiente dependiendo de a donde ingresa el nuevo colaborador.	Gestión de Talento Humano / Cliente Interno
Preparar el material audiovisual	En un archivo digital incluir: <ul style="list-style-type: none"> • CD Empresarial Este CD incluirá saludo, historia de la Empresa, Misión, Visión y Valores. • Imprimir e incluir en una carpeta: • Copia del Reglamento Interno de Trabajo. • Copia del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional. • Manuales de usuarios del sistema, uso de email y telefonía IP. • Acta de entrega de materiales de trabajo. • Cartilla de Bienvenida a la organización y beneficios 	Gestión de Talento Humano
Convocar al personal de apoyo durante el proceso	Elaborar la respectiva Notificación al personal que apoyará durante el proceso de inducción específica.	Gestión de Talento Humano
Inicia el proceso de inducción	Convocar al nuevo colaborador al proceso de inducción. Bienvenida e Indicaciones generales.	Jefe de Gestión de Talento Humano
Evaluación del proceso de inducción	Al cumplirse el primer mes de haber ingresado el nuevo colaborador a la empresa, realizar la EVALUACION AL COLABORADOR.	Gestión de Talento Humano

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Se notifica al nuevo empleado la inducción que se realizará dentro de la empresa con una orientación personal más detallada, el responsable de la empresa guía al empleado por la región y lo introduce en las actividades de la empresa y el funcionamiento del departamento o área de trabajo, para lo cual se detalla una plantilla de notificación:

Tabla 5-25: Notificación de inducción específica

Fecha:
De:
Cargo:
Para:
Cargo:
Asunto
<p>Saludos Cordiales,</p> <p>Por medio de la presente pongo a su conocimiento que el/la, ingresa a laborar en nuestra empresa en el cargo de a partir del día del mes de, del presente.</p> <p>Por tal motivo solicitamos delegar a un representante del Departamento a su cargo para que realice el proceso de Inducción Especifica en los insumos que intervienen en el desarrollo de las actividades del cargo en mención; una vez concluido el proceso solicitamos elaborar el informe respectivo.</p> <p>Cualquier situación o detalle que se presente durante el desarrollo comunicar a Recursos Humanos.</p> <p>Por la atención y el apoyo brindado anticipo mi agradecimiento.</p> <p>Atentamente,</p>

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

La Guía de evaluación de incorporación es un formato que puede utilizar para calificar los aspectos más importantes para asegurar los objetivos en esta nueva fase de incorporación de socios.

La inducción se considera un proceso que ayuda a los nuevos asociados a adaptarse a los aspectos sociales y productivos de la organización. Así también, ayuda a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente a un nuevo lugar de trabajo y aprender las actitudes, conocimientos, habilidades, etc. necesarios para un funcionamiento eficaz en la organización.

EVALUACION DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Instrucciones:

A continuación, se detalla una serie de preguntas relacionadas con las actividades en el proceso de inducción, solicitamos ser transparentes en las respuestas.

Para ello deberá marcar con una X la casilla correspondiente de acuerdo al siguiente criterio

Tabla 5-26: Evaluación del proceso de inducción

1. Malo		2. Regular			4. Bueno	
	ITEM	1	2	3	TOTAL	
1	La duración del proceso fue el adecuado.					
2	El material suministrado como cartillas, folletos u otro material impreso es claro y legible.					
3	Los contenidos del material suministrado son claros y específicos.					
4	EL material audiovisual es claro y preciso en el contenido que pretende informar.					
5	El lugar donde se desarrolló la exposición está libre de interrupciones y ruidos.					
6	Se cuenta con todo el material al momento de realizar la exposición.					
7	El lenguaje manejado por el expositor es claro y preciso.					

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-27: Tabla de equivalencia

RANGO	VALORACIÓN
15-21	ÓPTIMO
8-14	ACEPTABLE
1-7	DEFICIENTE

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.4 Formación y desarrollo profesional

5.1.4.1 Plan de capacitación para la Empresa Transinser Baños S.A

Objetivos

- Preparar a los empleados para desempeñar sus funciones con eficacia.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo personal en los puestos actuales y otros puestos para los que el empleado pueda ser considerado.
- Cambiar actitudes que ayuden a crear un ambiente de trabajo gratificante, aumentar la motivación de los empleados y hacerlos más receptivos a las acciones de supervisión y gestión.

Principios de la capacitación en la Empresa Transinser Baños S.A

- **Complementariedad.** La capacitación está diseñada como un proceso complementario a la planificación, por lo que debe escucharla y orientar sus metas en base a metas institucionales.
- **Cobertura.** La capacitación debe promover el desarrollo del potencial emocional, de pensamiento y de acción de los empleados, la articulación del aprendizaje individual con el aprendizaje del equipo y el aprendizaje organizacional.
- **Objetividad.** La formulación de políticas, planes y programas educativos debe ser una respuesta al diagnóstico de las necesidades educativas, que se realiza con los procedimientos y herramientas técnicas antes propias de las ciencias sociales y administrativas.
- **Participación.** Todos los procesos de gestión de la formación tales como identificación de necesidades, planificación y desarrollo de programas, implementación y evaluación deben involucrar la participación activa de los empleados.
- **Generalización de los intereses de la organización.** Las políticas, los planes y los programas abordan principalmente las necesidades de la organización.

Enfoque pedagógico

Los procesos de producción y aprendizaje del conocimiento en la **Empresa Transinser Baños S.A** se entienden desde diferentes posiciones, lo que sugiere que el acto de aprender incluye diferentes enfoques pedagógicos.

Los principales enfoques pedagógicos utilizados en los procesos de aprendizaje organizacional son:

- **Conductismo:** Se logra mediante la repetición de patrones y se utiliza para lograr aprendizajes simples. Las ventajas son: Fácil de usar, se han desarrollado procesos que requieren consecuencias.
- **Cognitivismo:** Se utiliza para crear patrones de comportamiento. Ventajas: Permite que cada uno procese la información a su manera, va más allá de la transmisión de información, promueve el desarrollo de habilidades intelectuales, estratégicas y de comprensión.
- **Constructivismo:** Utilizado para resolver problemas en un entorno cambiante. Ventajas: Crea un ambiente de aprendizaje motivador, promueve la innovación, promueve el desarrollo del pensamiento, promueve las habilidades sociales.
- **Andragogía:** Estudia el proceso de aprendizaje de los adultos. Ventajas: Despierta el sentido de ser más competente, Mecanismo de compensación para superar deficiencias.

Tabla 5-28: Tipo de formación

TIPO DE FORMACIÓN	ÁREA	ACCIÓN FORMATIVA
FORMACIÓN ESPECÍFICA	Administración	Calidad del Servicio
		Elaboración de planes de comunicación
	Ventas	Técnicas de ventas
		Manejo de conflictos
	Logística	Gestión de inventarios
	FORMACIÓN DE DESARROLLO	Administración
Atención al cliente		
Riesgos laborales		Riesgo de trabajo
Informática		Microsoft Word y Excel básico
		Microsoft Word y Excel intermedio
FORMACIÓN ESTRATÉGICA	Administración	Gestión de recursos humanos
	Finanzas	Finanzas para no financieros
	Legal	Actualización sobre la normativa laboral y tributaria

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-29: Plan de formación específica

EMPRESA TRANSINSER BAÑOS S.A. TRANSPORTES Y SERVICIOS DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA																				
PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO 2022																				
OBJETIVO: Fomentar la participación y formación a los colaboradores y personal de la Empresa																				
META: CUMPLIR CON EL 84 % DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PLAN DE CAPACITACIÓN DURANTE EL AÑO 2023																				
Acción formativa	Objetivos	Colectivos	Respons.	Personas capacitadas	Núm. Pers.	Costo por hora	HORAS	CRONOGRAMA												PRESUP.
								Fe. b.	M. ar.	Ab ril	M ay	J un	J ul	A g	S ep	O c	N ov	D ic	Propio	
PLAN DE FORMACIÓN ESPECÍFICA																				
Calidad de Servicio brindado	Entregar a los participantes, la información necesaria para realizar su actividad con una visión de mejorar la calidad en el servicio brindado, cuyo objetivo es obtener productividad por parte del Talento Humano permitiendo obtener una mayor rentabilidad y fidelización en los clientes y posibles clientes.	Dirigido al personal administrativo y operativo	Jefe de Ventas	1 vendedor y 2 Despachadores y 2 carroceros	5	\$ 6,00	12										\$ 360,00			
Elaboración de Planes de Comunicación	Diseñar y desarrollar técnicas de aprendizaje para implementar un plan efectivo de comunicación dentro de la organización	Director de recursos humanos- Gerencia	Departamento de Recursos Humanos	Gerente - jefe de ventas	2	\$ 6,00	8										\$ 96,00			
Técnicas efectivas de ventas	Entregar a los participantes las herramientas necesarias que les permita enfrentar con éxito un proceso de ventas.	Departamento de ventas	Gerencia	Jefe de ventas	1	\$ 6,00	8										\$ 48,00			
Técnicas de Ventas	Entregar la información e implementos necesarios para enfrentar de manera positiva los procesos de venta y desarrollarse dentro del mercado competitivo.	Departamento de ventas	Gerencia	Jefe de ventas	1	\$ 6,00	8										\$ 48,00			

PLAN DE FORMACIÓN DE DESARROLLO																
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO																
Inducción a los servidores sobre Seguridad y Salud en el trabajo.	Sensibilizar a los servidores ingresantes sobre la prevención de peligros y riesgos laborales.	Dirigido al personal Operativo	Departamento de Recursos Humanos	1 despachadores y 1 carroceros	2	\$ 5,00	8									\$ 80,00
Identificación de peligros y riesgos laborales y preventivos de accidentes e incidentes en el trabajo.	Brindar a los servidores las medidas preventivas físicas, biológicas y psicológicas en Seguridad y Salud en el trabajo en riesgos laborales.	Dirigido al personal Operativo	Departamento de Recursos Humanos	1 despachadores y 1 carroceros	2	\$ 5,00	8									\$ 80,00
Manejo adecuado de residuos sólidos.	Brindar a los servidores las medidas preventivas físicas, biológicas y psicológicas en Seguridad y Salud en el trabajo en riesgos laborales.	Dirigido al personal Operativo	Departamento de Recursos Humanos	1 despachadores y 1 carroceros	2	\$ 5,00	8									\$ 80,00
Uso de equipo de protección	Brindar a los servidores las medidas preventivas físicas, biológicas y psicológicas en Seguridad y Salud en el trabajo en riesgos laborales.	Dirigido al personal Operativo	Departamento de Recursos Humanos	1 despachadores y 1 carroceros	2	\$ 5,00	8									\$ 80,00
Prevención auditiva y lesiones y enfermedades ocupacionales.	Brindar los conceptos básicos a los servidores sobre el cuidado de la audición, sistema respiratorio y ergonómico, la importancia del uso de protectores auditivos y respiradores.	Dirigido al personal Operativo	Departamento de Recursos Humanos	1 despachadores y 1 carroceros	2	\$ 5,00	8									\$ 80,00
BOMBEROS																
Prevención y análisis de situaciones de riesgo	Esta capacitación posee un componente práctico, en donde los participantes tendrán la oportunidad de utilizar el extintor y desarrollar destrezas que son necesarias en el momento de atender un incendio.	Despachadores y Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2Despachadores y 2 carroceros	4	\$ 3,00	8									\$ 96,00
Riesgos en descarga y expendio de combustible		Despachadores y Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2Despachadores y 2 carroceros	4	\$ 3,00	8									\$ 96,00
Atención de situaciones de riesgo en las estaciones		Despachadores y Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2Despachadores y 2 carroceros	4	\$ 3,00	8									\$ 96,00

Teoría del fuego		Despachadores y Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2 Despachadores y 2 carroceros	4	\$ 3,00	8													\$ 96,00
Componentes de fuego y sus diferentes tipos		Despachadores y Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2 Despachadores y 2 carroceros	4	\$ 3,00	8													\$ 96,00
Clases de extintores y su técnica de uso		Despachadores y Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2 Despachadores y 2 carroceros	4	\$ 3,00	8													\$ 96,00
DESPACHADORES																				
Verificación de la calidad y cantidad de combustible		Despachadores	Departamento de Recursos Humanos	2 despachadores	2	\$ 8,00	4													\$ 64,00
Control de inventarios		Despachadores	Departamento de Recursos Humanos	2 Despachadores	2	\$ 8,00	4													\$ 64,00
Bitácora de descarga		Despachadores	Departamento de Recursos Humanos	2 despachadores	2	\$ 8,00	4													\$ 64,00
Protocolo a seguir durante el arribo de combustible	El objetivo de esta capacitación es conocer los riesgos, las medidas preventivas y buenas prácticas que deben seguir quienes intervienen en el proceso de descarga del combustible de la cisterna a los tanques.	Despachadores	Departamento de Recursos Humanos	2 despachadores	2	\$ 8,00	4													\$ 64,00
la descarga y salida de la cisterna de combustible		Despachadores	Departamento de Recursos Humanos	2 Despachadores	2	\$ 8,00	4													\$ 64,00
Revisión de las principales partes y accesorios de la cisterna (manholes, boca de descarga, escotillas entre otras)		Despachadores	Departamento de Recursos Humanos	2 Despachadores	2	\$ 8,00	4													\$ 64,00
CARROCEROS																				
Diagnóstico y preparación de superficies - Estado de la superficie a intervenir. - Tipos de intervención. - Equipos, herramientas y materiales utilizados	Preparar equipo, herramientas, implementos y materiales de protección personal necesarios para realizar el proceso de pintado del vehículo automotor	Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2 carroceros	2	\$ 8,00	6													\$ 96,00
Limpieza de superficies - Descripción. Aplicaciones de productos. Tratamientos en frío y caliente. - Secado. - Aire comprimido. - Enmascarado del vehículo	Preparar las superficies del vehículo consiguiendo la textura especificada para la operación de pintura, tomando en cuenta especificaciones técnicas e instrucciones de los fabricantes.	Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2 carroceros	2	\$ 8,00	6													\$ 96,00
Masillas - Descripción. Tipos. Preparación. Aplicaciones	Personalizar la pintura del vehículo automotor de acuerdo con el requerimiento y solicitud del cliente	Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2 carroceros	2	\$ 8,00	6													\$ 96,00
Lijas Descripción. Tipos. Técnicas. - Uso de abrasivos		Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2 carroceros	2	\$ 8,00	6													\$ 96,00
Pinturas - Descripción. Especificaciones. Propiedades. - El color. Descripción. Colorimetría. Catálogos. El color en la carrocería. -		Carroceros	Departamento de Recursos Humanos	2 carroceros	2	\$ 8,00	6													\$ 96,00

5.1.4.2 Evaluación de la capacitación

Tabla 5-30: Ítems de la evaluación de la capacitación a los empleados

Fecha	DD	MM	AA
Tema:			
Expositor:			
Entidad del expositor:			
Responsable del evento			
Dependencia			
<p>Objetivo de la evaluación:</p> <p>Evaluar la eficacia de la capacitación, razón por la cual es importante que sus respuestas sean objetivas; la información que usted nos suministre nos servirá para mejorar en futuras capacitaciones que contribuya en ampliar las competencias laborales.</p>			

Por favor marque con una X el nivel de la escala que mejor refleje su opinión, frente a cada criterio de evaluación.			
Si su respuesta es deficiente marque			
Si su respuesta es regular marque			
Si su respuesta es buena marque			
Organización de la Capacitación			
			
Considera que la capacitación fue dictada oportunamente			
La orientación y ubicación en el sitio de la capacitación fue:			
La organización, preparación y comodidad del salón fueron:			
La duración de la capacitación fue:			
OBSERVACIONES:			
Contenidos de la Capacitación			

	☹	☺	😊
los objetivos de la capacitación fueron:			
Los materiales utilizados para presentar los contenidos fueron:			
La utilización de las ayudas logísticas facilitó la comprensión del tema de manera:			
Los contenidos de la capacitación respondieron a sus expectativas de manera:			
La metodología y actividades realizadas para desarrollar el contenido fueron:			
La conclusión de los contenidos de la capacitación fue			
OBSERVACIONES:			
Facilitadores de la capacitación			
	☹	☺	😊
El (la) expositor(a) demostró dominio del tema de manera			
Sus inquietudes fueron resueltas de manera:			
El (la) expositor(a) estimuló la participación e intercambio de ideas o experiencias de manera:			
¿Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos?			
Los temas presentados llenaron sus expectativas de manera			
Los objetivos de la capacitación fueron desarrollados de manera			
El tiempo planeado se cumplió de manera:			
Lo aprendido en la capacitación ayuda en el desempeño laboral: SI ____ NO ____ Porque:			
OBSERVACIONES:			

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño para la Empresa Transinser Baños S.A es una herramienta que se puede utilizar para resolver una de las tareas más importantes del departamento de RRHH: medir el talento y el desempeño del personal. Al elegir la técnica de evaluación de desempeño más efectivo de acuerdo a las necesidades de nuestra empresa, podemos descubrir errores y necesidades en la gestión del capital humano. Profundiza en la evaluación del desempeño y aprende a estimular el potencial de los empleados, mejorar su productividad y descubrir a los líderes del mañana.

Es importante que la herramienta de evaluación del desempeño mida todos los parámetros profesionales y que esta información sea útil para la empresa: ya sea resolución de conflictos, mejora de la productividad o capacitación de los empleados.

Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados

Se trata de eliminar la idea de que el jefe es el único calificado para evaluar el desempeño de un empleado. Por tanto, la evaluación 360 incluye la percepción del desempeño laboral del empleado por igual por parte de compañeros, subordinados, superiores, superiores directos y clientes. Cuantas más perspectivas, más preciso es el método de evaluación del desempeño y más exitoso el proceso productivo y las relaciones entre colegas. La decisión final se basa en muchas variables que permiten el éxito.

Sugerencias de herramientas 360 grados

Los empleados son informados mediante indicadores precisos y objetivos de su desempeño, las competencias en las que mejor se desempeñan y los aspectos y competencias en las que se pueden formar y mejorar. Las fortalezas son fáciles de comunicar (aunque se deben implementar planes de incentivos adecuados), pero las debilidades son más sensibles y requieren un plan de comunicación interno personalizado.

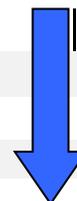
Tabla 5-31: Cuestionario evaluar el desempeño del personal administrativo de la empresa

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS						
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa					
Fecha		Sup		Igu		Inf
		.		al		.
Indicar con una "X" el nivel organizacional						
* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo						
COMUNICACIÓN						
5	Comparte información de manera efectiva y asertiva					4
4	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					3
3	Presta atención en las conversaciones.					2
2	Se comunica de manera escrita con claridad.					1
1	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
TRABAJO EN EQUIPO						
5	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					4
4	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					3
3	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					2
2	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.					
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS						
5	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					4
4	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					3
3	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					2
2	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					1
1	Conserva la calma en situaciones complicadas.					
MEJORA CONTINUA						
5	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					4
4	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					3
3	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					2
2	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
1	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.					
ENFOQUE EN EL CLIENTE						
5	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					4
4	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					3
3	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					2
2	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					

1	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.	
4	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.	4
3	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.	3
2	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.	2
1	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	4
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	4
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	3
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	3
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	2
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	1
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	4
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	3
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	2
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	3
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	2
1	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	1

Tabla 5-32: Cuestionario a evaluar el desempeño del personal del personal operativo

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA UNA DE LAS 3 PERSONAS QUE EVALUARAN.						
APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS						
Nombre del evaluado			Puesto del evaluado			
<i>Enrique Mosquera</i>			<i>Operativo</i>			
Nombre de quien evalúa			Puesto de quien evalúa			
<i>Jhosue Villavicencio</i>			<i>Investigador</i>			
Fecha			Sup.	Igual	In	X
28/12/2022			Indicar con una "X" el nivel organizacional			
<p>* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo</p>						
COMUNICACIÓN						
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.					
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.					4
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.					3
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.					2
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.					
LIDERAZGO						
5	Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.					5
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.					4
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.					3
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.					
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.					
MOTIVACION						
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.					4
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.					3
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.					2
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.					
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.					
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA						
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de seguridad lleva a la empresa a trabajar sin accidentes.					
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.					4
3	La inconsistencia en la empresa ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.					3
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.					2
1	La falta de organización da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.					
CAPACITACION Y DESARROLLO						
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.					5



4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	4
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	3
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	4
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	3
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	2
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	4
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	4
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	3
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	3
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	2
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	1
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	4
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	3
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	2
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	3
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.	2
1	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	1

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Interpretación: El cuestionario anteriormente mencionado será entregado a los 3 evaluadores, con el fin de identificar el desempeño del individuo analizado, los encargados establecerán la calificación de acuerdo con la escala identificada en el cuadro de la derecha de cada grupo.

5.1.4.1 Tabulador

Tabla 5-33: Tabulador de la apreciación del desempeño 360 grados

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS					
<i>Enrique Mosquera</i>					
<i>Operativo</i>					
Evaluador nivel superior: Jorge López			Puesto:	Presidente	
Evaluador nivel igual: Antonio Rinaldi			Puesto:	Operativo	
Evaluador nivel inferior: Josue Villavicencio			Puesto:	Investigador	
			Fecha:		
* Anotar calificaciones asignadas por los					
3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)					
			CALIFICACIONES		
	COMUNICACIÓN		(D) SUP.	(E)IGUAL	(F)INF.
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.				
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.				
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.				
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.				
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	4	3	2	
LIDERAZGO					
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.				
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.				
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.				
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.				
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	5	4	3	
MOTIVACION					
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.				
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.				
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.				
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.				
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	4	3	2	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA					
5	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva récord sin accidentes.				
4	Hay limpieza y orden en su/s area/s de trabajo, sin embargo, en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.				

3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.			
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.			
1	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s area/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	4	3	2
CAPACITACION Y DESARROLLO				
5	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en este sentido.			
4	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.			
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.			
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.			
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	5	4	3
ACTITUD Y COLABORACION				
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.			
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.			
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.			
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.			
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	4	3	2
SOLUCION DE PROBLEMAS				
5	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.			
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.			
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.			
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	4	4	3
AMBIENTE DE TRABAJO				
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.			
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.			
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.			
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.			
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	3	2	1
CAPACIDAD PERSONAL				
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.			
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			

3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.			
1	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	4	3	2
PRODUCTIVIDAD				
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.			
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.			
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.			
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.			
1	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	3	2	1

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Interpretación: En este documento serán capturadas las calificaciones asignadas por cada evaluador para obtener el resultado mediante la gráfica pertinente.

5.1.4.3 Gráfico de resultados

Tabla 5-34: Resultados de desempeño

Enrique Mosquera				
Operativo				
	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4	3	2	3,00
LIDERAZGO	5	4	3	4,00
MOTIVACION	4	3	2	3,00
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	3	2	3,00
CAPACITACION Y DESARROLLO	5	4	3	4,00
ACTITUD Y COLABORACION	4	3	2	3,00
SOLUCION DE PROBLEMAS	4	4	3	3,67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	2	1	2,00
CAPACIDAD PERSONAL	4	3	2	3,00
PRODUCTIVIDAD	3	2	1	2,00
TOTALES	4,44	3,44	2,33	3,41

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023



Ilustración 5-8: Resultados de evaluación de desempeño 360 grados

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Interpretación: Como resultado de la evaluación del desempeño al empleado Enrique Mosquera por parte del evaluador nivel superior: Jorge López con el cargo de Presidente, Evaluador nivel igual: Antonio Rinaldi con el cargo operativo y el Evaluador nivel inferior: Jhosue Villavicencio con cargo investigador se obtiene como resultado un nivel de comunicación muy buen, ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo, mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las

necesidades que haya en éste sentido, su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo y por ultimo hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen récord sin accidentes.

5.1.6 Incentivo salarial para la Empresa Transinser Baños

Actualmente la empresa maneja la retribución fija siendo el salario fijo, es decir la cantidad mínima pactada en el contrato que la empresa ofrecerá al profesional por sus servicios. El importe depende del puesto, cargo, horario de trabajo, etc.

Por lo general, la empresa divide este número en 12, 14 o 15 pagos anuales. El empleado los recibirá a tiempo, independientemente de los resultados obtenidos durante el mes. Este modelo aporta una gran tranquilidad ya que cada persona sabe cuánto va a ingresar todos los meses.

En el presente trabajo investigativo se propone que la empresa pueda manejar un modelo de incentivo variable, donde la cantidad que recibe el empleado depende, a diferencia del anterior, de sus resultados y metas alcanzadas. Depende completamente de su rendimiento, por lo que puede variar de un mes a otro. Por eso se llama salario variable.

El propósito de esta forma de compensación es motivar e invitar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos. De esta manera ambas partes ganan: la empresa vende o produce más, y el empleado gana más dinero a fin de mes. Para que el incentivo variable sea posible es muy importante elaborar un plan claro con objetivos, sistemas de medición que se detalla a continuación:

5.1.5.1 Receptores de compensación variable en la Empresa Transinser Baños

Hoy en día, las organizaciones enfrentan un entorno cada vez más competitivo que las ha obligado a crear programas de compensación variable que son críticos para el éxito organizacional. Debido a que está diseñado como una opción para la productividad, permite una combinación de salario y productividad. Respondiendo al cumplimiento de KPIs identificados en cada tarea.

En este caso de estudio, la compensación variable se encuentra como parte de la compensación total, pero en tareas específicas. El salario variable solo se considerará a la alta gerencia, jefes de departamento, coordinadores, supervisores y personal comercial. Quedan excluidos de este beneficio empleados de áreas operativas, técnicas o productivas.

Tabla 5-35: Empleados bajo incentivo variable

Cargo	Número de empleados
Gerencia	1
Jefes de Departamentos	1

Coordinadores	1
Supervisores	1
Personal Comercial	1
Total	5

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Las tareas enumeradas anteriormente se priorizan para lograr objetivos organizacionales. Por ello, la planificación estratégica que realiza la Empresa define los objetivos estratégicos de cada área y cargo. Formados como KPI de gestión, por lo tanto, se definen como un componente clave de la revisión anual de desempeño.

5.1.5.3 Propuesta de incentivo variable

Tabla 5-36: Cuantificación del incentivo variable

Cargo	Número de empleados	Sueldo mensual	Sueldo anual	Incentivo variable 5% anual
Gerencia	1	\$1200,00	\$14400,00	\$720,00
Jefes de Departamentos	1	\$800,00	\$9600,00	\$480,00
Coordinadores	1	\$750,00	\$9000,00	\$450,00
Supervisores	1	\$600,00	\$7200,00	\$360,00
Personal Comercial	1	\$500,00	\$6000,00	\$300,00

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Cálculo de incentivo variable

El incentivo variable está determinado en función del logro de los objetivos y el desempeño fijado con su jefe inmediato para cada año.

Determinación incentivo variable

Para el cálculo del incentivo variable se plantea considerar además de los indicadores de desempeño que maneja actualmente la organización, componentes diferenciados que orientan la gestión a la alta gerencia, jefes de departamento, coordinadores, supervisores y personal comercial al cumplimiento de los objetivos empresariales. Además de fortalecer el plan de reducción y optimización de costos. Estructurados de la siguiente forma:

Considera 5 componentes:

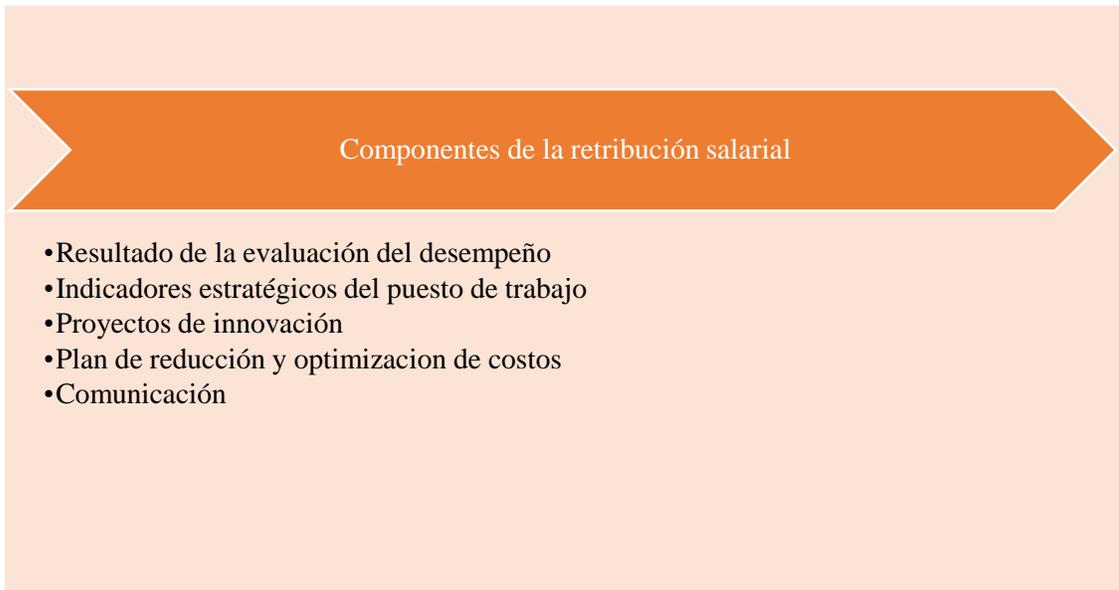


Ilustración 5-9: Componentes del incentivo salarial

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Peso y porcentaje del cálculo de incentivo variable

La Empresa Transinser Baños considera los siguientes porcentajes de cumplimiento que deben obtener los beneficiados en cada ítem analizado para ser merecedores del incentivo variable.

Tabla 5-37: Peso y porcentaje del cálculo de incentivo variable

Resultados de la evaluación y desempeño	30%
Indicadores estratégicos del puesto de trabajo	30%
Gestión de proyectos de innovación	15%
Plan de reducción y optimización de costos	25%
Total	100%

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Porcentaje del pago en función de los resultados alcanzados

Tabla 5-38: Porcentaje del pago en función de los resultados alcanzados

No procede al pago	-85%
Pago del 70% del valor calculado para el incentivo	85-95%
Pago del 100% del valor calculado para el incentivo	96%

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-39: Matriz de selección del incentivo salarial

Mensual	%	Cumplimiento trimestre I			Cumplimiento trimestre II			Cumplimiento trimestre III			Cumplimiento trimestre IV		
		(-)80%	90%	100%	(-)80%	90%	100%	(-)80%	90%	100%	(-)80%	90%	100%
Niveles de cumplimiento													
Resultados de la evaluación y desempeño	30%												
Indicadores estratégicos del puesto de trabajo	30%												
Gestión de proyectos de innovación	15%												
Plan de reducción y optimización de costos	25%												

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

Tabla 5-40: Registro de observaciones y resultados

Cumplimiento trimestre I	
Cumplimiento trimestre II	
Cumplimiento trimestre III	
Cumplimiento trimestre IV	

Realizado por: Villavicencio Jhosue, 2023

5.1.7 Cronograma de actividades

Tabla 5-41: Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	En e	Fe b	Ma r	Ab r	Ma y	Ju n	Ju l	Ago s	Sep .	Oc t	No v	Di c	Presupuest o
Filosofía empresarial														\$200,00
Reestructuración del organigrama	Junta Directiva- Gerente General													
Reestructuración del manual de funciones	Junta Directiva- Gerente General													
Planificación del departamento de talento humano														\$200,00
Filosofía empresarial del departamento	Junta Directiva- Gerente General													
Elaboración del organigrama del departamento	Junta Directiva- Gerente General													
Análisis FODA	Junta Directiva- Gerente General													\$150,00
Reclutamiento y selección														
Descripción de puesto de trabajo	Área solicitante													
Publicación de la oferta	Departamento de recursos humanos													
Preselección	Departamento de recursos humanos													
Realización de pruebas para evaluar candidatos	Departamento de recursos humanos- Gerente General													
Entrevistas	Gerente General													
Elaboración y firma de contratos	Departamento de recursos humanos- Gerente General													
Formación y desarrollo profesional														\$2.728,00
Plan de capacitación para la Empresa	Departamento de recursos humanos- Gerente General													
Evaluación de la capacitación	Departamento de recursos humanos													
Evaluación del desempeño														\$50,00
Aplicación del cuestionario a evaluar	Departamento de recursos humanos													
Análisis de los resultados	Departamento de recursos humanos													
Incentivo salarial														\$30,00
Receptores de compensación salarial	Departamento de recursos humanos- Gerente General													
Elección de los acreedores a la compensación salarial	Departamento de recursos humanos- Gerente General													
Cálculo del incentivo salarial	Gerente General- Departamento Financiero													
TOTAL														

CONCLUSIONES

- Mediante el diagnóstico interno al desempeño actual de la gestión de talento humano se pudo identificar que la empresa cuenta con un organigrama estructural desactualizado, lo que provoca una mala comunicación entre departamentos brindado un servicio al cliente deficiente. Además, no se aplica un procedimiento adecuado en la gestión de talento humano mostrando desinterés en la aplicación de procesos para el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y técnicas de incentivo para el personal.
- El desarrollo de un sistema de gestión de talento humano para la empresa Transinser Baños S.A. permite obteniendo mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia consiguiendo un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.
- Se elabora estrategias de cada uno de los procesos de la gestión de talento humano para dar respuesta a la pregunta de la encuesta donde el 96% de los empleados mencionan que efectivamente este tipo de estrategias ayudaría a administrar de manera adecuada el desempeño de los empleados mejorando la productividad de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un diagnóstico interno mínimo una vez al año de la gestión de talento humano con el fin de evaluar al talento e interiorizar la importancia de contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso de sus profesiones, permitiendo a la empresa gozar de posiciones privilegiadas ante sus competidores.
- Se recomienda administrar correctamente la gestión de talento humano; contar con personal calificado para trabajar simplifica muchos procesos entre ellos capacitar a nuevos participantes, reduciendo tiempos y costos; proporcionar las condiciones ideales para el crecimiento, un socio talentoso está listo para dar el máximo rendimiento porque sabe que logrará tanto los objetivos de la empresa como los suyos propios y finalmente, contar con el personal más calificado mejora la calidad de producción, mercadeo y entrega del servicio lo que aumenta la satisfacción del cliente.
- Implementar en la empresa Transinser Baños S.A. el proceso de gestión de talento humano propuesto mediante la difusión de la filosofía institucional y la actualización del organigrama con su respectivo manual de funciones. Así también, cumplir con los procesos de reclutamiento, formación, evaluación del desempeño, incentivos y desempeño organizacional desarrollado en la propuesta, utilizando las plantillas desarrolladas que sirvan de guía para una correcta elaboración.

BIBLIOGRAFIA

AGUDELO, B. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. (2019) *Revista Entramado*,, 116-137.

ALLES , M. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Granica. Obtenido de books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=FuMRCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Dirección+estratégica+de+Recursos+Humanos+Gestión+por+competencias&ots=kXKobtJE9R&sig=1uXxq0mpuz-8O2LuHJBIz0IfLNY#v=onepage&q=Dirección%20estratégica%20de%20Recursos%20Humanos%20Gestión. (2015).

ANCHUNDIA, A., & CUESTA, A.. Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí *Scielo*. (2018).

ARIAS, E.. *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html> (2019)

AVILÉS, C. *Análisis de las buenas prácticas de Talento Humano en el Ecuador: Descripción de la dimensión de desarrollo en empresas ecuatorianas*, (2019). Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

BAZÁN, Y., & TEJEDOR, V.. El enfoque de sistemas en la gestión . (2022)*Revista FAECO sapiens*, 5.

BOUZAS, J., & GAYTÁN, G.. *Gestión de talento humano*. México(2019): IURE EDITORES.

CALLEJAS, G. *Recursos humanos y la productividad*. (2017). Obtenido de <https://salesup.com/crm-online/recursos-humanos-y-su-aporte-a-la-productividad.html>

CARRO , R., & GONZÁLEZ , D.. Obtenido de nulan.mdp: (2016)http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

CHALCO, E.. *dspace.esPOCH*. (2019)Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11321/1/12T01277.pdf>

CHIAVENATO, I.. *Gestión del Talento Humano* . (2009) McGraw-Hill.

CONRALORIA GENERAL DEL ESTADO. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Acuerdo047-CG-2011Guiametodologicaauditoriadegestionj.pdf. (2011). Quito.

CRESPO, G.. *La gestión moderna de recursos humanos*. (2021)Buenos Aires: Eudeba.

EKON .. Obtenido de <https://www.ekon.es/blog/sistemas-de-gestion-integral-para-el-funcionamiento-optimo-de-la-empresa/#:~:text=Un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20es,el%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20datos>. (28 de Julio de 2021)

EVALUANDO ERP. *Sistema de gestión ¿Qué es? ¿Cuántos tipos hay?* (2021). Obtenido de <https://www.evaluandoerp.com/software-erp/sistema-de-gestion/>

FONTALVO, T., DE LA HOZ , E., & Morelos , J. La productividad y sus Factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. (2018). *Scielo*, 16(1). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047

FORMOSO, CARRAL, IGLESIAS, CASTRO, & RODRÍGUEZ.. La integración de los sistemas de Gestión. *Scielo*. (2011). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v78n167/a05v78n167.pdf>

GARCÍA , A. *biblioteca.uteg*. Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1083/Gesti%c3%b3n%20de%20Talento%20Humano%20para%20incrementar%20el%20nivel%20de%20desempe%c3%b1o%20laboral%20de%20la%20empresa%20Ateneo%20S.A.%20de%20Babahoyo..pdf?sequence=1&isAllowed=y>(Agosto de 2019).

GEMA, P., & SERRANO, J. *La Gestión del Talento Humano de la empresa, G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA.LTDA. Y su incidencia en el rendimiento del personal durante el período 2012-2013*. (2018). Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/1504>

GLOBALYZA.. Obtenido de <https://www.globalyza.com/gestion-del-talento-humano/#:~:text=Una%20adecuada%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20en%20una%20empresa%20aporta,disposici%C3%B3n%20y%20disponibilidad%20del%20colaborador>. (2019)

GONZALES, L.. *Modelos de Dirección de Recursos Humanos*. (2019) Papeles del Spicológo,.

- HERNÁNDEZ, S., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, M.. Metodología de la investigación (6ta ed.). (2014) México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores.,.
- HERRERO, A., & PERELLO, M.. Gestión de recursos humanos. (2018) Valencia: Universidad de Ciencias Aplicadas de Valencia.
- INSTITUTO DE SEGURIDAD Y BIENESTAR LABORAL.. *¿Qué es un sistema de gestión y para qué sirve?* Obtenido de <https://isbl.eu/2021/01/que-es-un-sistema-de-gestion-y-para-que-sirve/>.(2021)
- LLORENZ, B., & ESPINOSA, Y. Didáctica de la investigación. (2019)Miguel Angel Porrúa.
- MANPOWE-GROUP.. *Estudio sobre escasez de talento*(2018). Manpowe-Group de proyección de empleo 2018.
- MARTINEZ, A., ASMAT , N., ALBERCA , N., & MEDINA , J. Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Redalyc*, 23(85), 740-758. (2018). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- MAXWELL, C.. *Desarrolle el líder que está en usted*, 7ma ed. (2018)Bogotá: Spanish.
- MORALES , C., & MASIS , A. La medición de la productividad del valor agregado. *Tec Empresarial*, 8(2), 41-49. (2014). Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SCaR54SeysgJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808514.pdf&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- MORALES, C.. *repositorio.uta* (2018). Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465%20O.E..pdf>
- NARANJO , R.. El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia) (2012) *.Redalyc*(32), 83-114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>
- ORTIZ, I., & GONZALES, P. Factores destacados en la gestión del talento humano para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa S&S Administración PH SA(2020). *Revista Colombiana de ciencias*.
- ORTIZ, J., & REYES, G.. *Getión de talento humano*. (2019)México: IURE Editores.

- ORTIZ, L., & GONZALES, P. *Factores destacados en la gestión del talento humano para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa S&*. (2020). Colombia: Fundación Universitaria San Mateo.
- PUELLO, G., CRUZ, R., & OBREGÓN, A. *Modelo de mejoramiento productivo para las Mipymes*. (2020). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- PUJOS, M. *dspace.uniandes*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9875/1/TUAEXCOMADM013-2019.pdf>. (2019).
- RAMIREZ, R. *Proceso de talento humano en la gestión estratégica*, (2018). ISSN: 1012-1587,. *Revista Opción*, 28.
- RIVERA, L. *Reclutamiento y selección del personal empresarial* (2019). *Revista Científica ciencias Económicas y Empresariales*, 4, 58-71. doi:10.23857/fipcaec.v4i12.65
- ROBBINS, S., & DECENZO, D.. *Fundamentos de Administración*. Pearson. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=yly3Ak0GLyKC&oi=fnd&pg=PA1&dq=administracion+conceptos+pdf&ots=ZaBS1LuR-J&sig=5uDLMOjUHvHA4PBvTaaBcpPXQu4#v=onepage&q&f=false>(2002)
- RODRÍGUEZ, A.. *Telcel*. (2020) Obtenido de <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/productividad-en-negocios#>
- RODRIGUEZ, D. *Gestión personal de micro y pequeñas empresas*. (2019) Tunja: UPTC.
- SANTANA CHANALATA, M.. *dspace.uniandes* (2016). Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5665/1/PIUADM007-2017.pdf>

