



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

TEMA

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS DE
PRODUCCIÓN Y SERVICIOS POSTVENTA DE ATICEL ECUADOR S.A.**

Tutor

MSc. MÓNICA LORENA ROVIRA DÍAZ

Autor

GINA MARGARITA GARCÍA FIENCO

Guayaquil - 2017



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

La Gestión del Talento Humano y su impacto en los procesos de producción y servicios postventa de Aticel Ecuador S.A.

AUTOR/ES: GINA MARGARITA GARCÍA FIENCO

REVISORES: MCS. MÓNICA LORENA ROVIRA DÍAZ

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD: ADMINISTRACIÓN

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N. DE PAGS: 144

ÁREAS TEMÁTICAS: Gestión de Recursos Humanos.

PALABRAS CLAVE:

Gestión de los Recursos Humanos, Gastos, Competencias.

RESUMEN: El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal estudiar la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, para ello, se utilizaron diferentes herramientas metodológicas de investigación para obtener información fidedigna, se realizaron encuestas al personal, entrevistas a expertos y la directiva, y se analizaron documentos como: hojas de vida, registros de entrada y salida de colaboradores de los últimos cinco años, que concluyen con los hallazgos presentados en esta obra.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTORES/ES:
GINA MARGARITA GARCÍA FIENCO

Teléfono:
042165316
0939942528

E-mail:
g.garciaf@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

MGS. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO
Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO
E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec
Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez
Teléfono: 2596500 EXT. 203
E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada Gina Margarita García Fienco, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **La Gestión del Talento Humano y su impacto en los procesos de producción y servicios postventa de Aticel Ecuador S.A.**

Autor:

Gina Margarita García Fienco

C.I. 0911719300

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación La Gestión del Talento Humano y su impacto en los procesos de producción y servicios postventa de Aticel Ecuador S.A., nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el: **Proyecto de Investigación titulado: La Gestión del Talento Humano y su impacto en los procesos de producción y servicios postventa de Aticel Ecuador S.A.**, presentado por la estudiante Gina Margarita García Fienco como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniera Comercial, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

Msc. Mónica Lorena Rovira Díaz

C.I. 0910767516

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

TEMA: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS POSTVENTA DE ATICEL ECUADOR S.A.

AUTORA: GINA MARGARITA GARCÍA FIENCO

TUTORA: MSC. MÓNICA LORENA ROVIRA DÍAZ



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Gina García Final 4.09.17 - copia.docx (D30386959)
Submitted: 2017-09-05 18:35:00
Submitted By: mrovirad@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

TESIS FINAL (para entregar).docx (D29813634)

Instances where selected sources appear:

4

AGRADECIMIENTO

A Dios por sostenerme en cada paso de mi camino, darme fortaleza en cada una de mis batallas y paz a mi corazón en medio de las tormentas.

A mi padre que siempre se esforzó para que estudie y nunca me falte nada, sin él no sería lo que soy ahora.

DEDICATORÍA

A mi madre, quien me supo animar en cada una de mis pruebas, sin sus oraciones nada sería lo mismo.

A mi esposo, que con su amor y paciencia abrió un camino hacia el éxito, su apoyo sin demandas fue fundamental.

A mis hijos, que entendieron cada una de mis ausencias, y me regalaron sus amplios abrazos para continuar la jornada.

A mi tutora, que gracias a su ayuda mis ideas pudieron ser plasmadas en esta obra.

ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO

PORTADA	I
REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	IV
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORÍA	VII
ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. Tema de Investigación	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Formulación del Problema	5
1.1.2. Sistematización el problema.....	6
1.2. Objetivo	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación	7
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.5. Idea a defender.....	10
Capítulo II	11
2. Marco Teórico	11
2.1. Marco Referencial.....	11
2.2. Fundamentos Teóricos.....	16
2.2.1. Gestión Del Talento Humano.....	16
2.2.2. Gestión de talento humano por competencias.....	20
2.2.3. Importancia de la gestión de talento humano.....	22
2.2.4. El rol del profesional del recurso humano.	23
2.2.5. Objetivos de la Gestión de Talento Humano.	24
2.3. Procesos de Gestión de Talento Humano.....	25
2.3.1. Proceso de Reclutamiento de Personal.	26
2.3.1.1. Descripción de cargos.	26
2.3.1.2. Perfil del Cargo.....	28
2.3.1.3. Formas de hacer el reclutamiento.	30
2.3.2. Proceso de Selección de Personal.....	30
2.3.3. Proceso de Inducción de Personal.	33
2.4 Marco Conceptual.....	37
CAPÍTULO III	39
3. Metodología de la Investigación.....	39
3.1. Tipo de Investigación	39
3.2. Enfoque de la Investigación.....	39
3.3. Diseño de la Investigación.....	40
3.4. Técnica de Recolección de Datos	40
3.4.1. Fuentes Primarias.....	41
3.4.2. Fuentes Secundarias.....	41
3.5. Población y Tamaño de la Muestra	42

3.6.	Análisis Documental	42
3.6.1.	Análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.	43
3.6.2.	Costos de los procesos de gestión de talento humano.	49
3.6.3.	Motivos de desvinculación del personal	51
3.6.4.	Estudio aplicado a los colaboradores de Aticel Ecuador S.A.	54
3.6.5.	Entrevista aplicada a la Gerencia General	63
3.6.6.	Entrevista aplicada a expertos en Gestión de Talento Humano.	67
	CAPÍTULO IV	77
4.	Propuesta	77
4.1.	Tema	77
4.2.	Antecedentes	77
4.2.1.	Misión	78
4.2.2.	Visión	78
4.2.3.	Valores	78
4.2.4.	Estructura Organizacional	79
4.2.5.	Análisis FODA de Aticel Ecuador S.A.	80
4.3.	Proceso de Gestión de Talento Humano bajo El Modelo De Gestión por Competencias.	82
4.3.1.	Actividades para la elaboración de Proceso de Gestión de Talento Humano.	82
4.4.	Manual De Perfil De Cargos Y Competencias De Talento Humano Para Aticel Ecuador	83
4.4.1.	Diseño de competencias	83
4.4.2.	Descripción del cargo y Perfil Requerido.	92
	Ingeniero en Desarrollo Senior	93
	Ingeniero de Desarrollo Junior	95
4.5.	Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de Talento Humano de Aticel Ecuador S.A.	101
4.5.1.	Diseño de Proceso de Gestión de Talento Humano	101
4.5.2.	Proceso de Reclutamiento.	102
4.5.3.	Proceso de Selección por competencias	104
4.5.4.	Proceso de Inducción.	111
4.5.5.	Presupuesto de Proceso de Gestión de Talento Humano.	113
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
	CONCLUSIONES	116
	RECOMENDACIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA	121
	ANEXOS	123
	Anexo 1. Encuesta a Colaboradores de Aticel Ecuador S.A.	123
	Anexo 2. Hoja de Vida de la Ing. Cristina Díaz.	125
	Anexo 3. Hoja de Vida de la Ing. Kenia Villacrés.	129
	Anexo 4. Encuesta para la descripción del cargo. Desarrollador Senior.	131
	Anexo 5. Encuesta para la descripción del cargo. Desarrollador Junior	134
	Anexo 6. Encuesta para la descripción del cargo. Contador.	137
	Anexo 7. Formato de Requerimiento de Personal	140

Anexo 8. Formato de Solicitud de empleo.....	141
Anexo 9. Guía para la entrevista.....	143
Anexo 10. Evaluación de Cumplimiento del Reglamento.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gastos ocasionados por la contratación de personal en dólares	8
Tabla 2 Procesos de Gestión de Talento Humano	25
Tabla 3 Fuentes Primarias de Investigación.....	41
Tabla 4 Fuentes Secundarias de Investigación.....	41
Tabla 5 Marco Muestral: Colaboradores de Aticel Ecuador S.A. durante los últimos cinco años	42
Tabla 6 Procesos de Gestión de Talento Humano y pasos aplicados en Aticel	43
Tabla 7 Expertos en Gestión de Talento Humano.....	67
Tabla 8 Análisis Foda de la empresa ATICEL del Ecuador	81
Tabla 9 Plan de Actividades para un Proceso de Gestión de Talento Humano.	82
Tabla 10 Competencias Cardinales y Específica para de Aticel Ecuador.	83
Tabla 11 Proceso de Gestión de Talento Humano, por competencias y sus pasos.....	101
Tabla 12 Anuncio Ingeniero de Sistemas.	104
Tabla 13 Indicador del Proceso de Reclutamiento.	104
Tabla 14 Evaluaciones específicas según el cargo.	107
Tabla 15 Hoja de trabajo para comparación de candidaturas.....	108
Tabla 16 Indicadores del proceso de Selección.....	110
Tabla 17 Evaluación del proceso de inducción.	112
Tabla 18 Gastos Proyectados 2017 de Gestión de Talento Humano.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Personal desvinculado de Aticel Ecuador S.A.....	3
Figura 2 Principales Funciones del Área de Recursos Humanos	18
Figura 3 Herramientas para tener éxito en un lugar de trabajo.	22
Figura 4: Proceso de Reclutamiento y pasos aplicados por año.....	43
Figura 5: Proceso de Selección y pasos aplicado por año.	45
Figura 6: Proceso de Inducción y pasos por año.	47
Figura 7: Costos de los procesos de gestión de talento humano.	49
Figura 8: Tiempo de permanencia del personal por áreas.	50
Figura 9: Motivos de desvinculación del personal.	51
Figura 10: ¿Para qué cargo aplicó?	54
Figura 11: ¿Cómo se enteró de la vacante del puesto?.....	55
Figura 12: ¿Durante su primera visita se le explicó el objetivo de la misma?	56
Figura 13: ¿Recibió información sobre los conocimientos y habilidades que debía poseer para aspirar al cargo?	57
Figura 14: ¿Le fueron descritos los deberes y responsabilidades del cargo?	57
Figura 15: ¿Realizó pruebas de conocimientos y habilidades en relación con el cargo que aspiraba?	58
Figura 16: ¿Le realizaron pruebas de conocimientos y habilidades en relación con el cargo que aspiraba?.....	59
Figura 17: ¿Participó en alguna entrevista para negociar las condiciones del empleo?.....	59
Figura 18: Al ingresar a la empresa, ¿cuáles de los siguientes documentos le fueron solicitados? .	60
Figura 19: ¿Por qué medio recibió la información de la empresa?	61
Figura 20: ¿Recibió capacitación sobre sus funciones en de la organización?	61
Figura 21:¿Realizó una evaluación que valide lo aprendido para las funciones del cargo?	62
Figura 22: Estructura Organizacional de Aticel Ecuador S.A.....	80
Figura 23: Página Web Institucional Aticel Ecuador S.A.	103

INTRODUCCIÓN

La dinámica del mercado laboral actual presiona tanto a las empresas como a quienes quieren ser parte de las mismas.

Las empresas se quejan de no encontrar lo que necesitan mientras que tienen largas listas de espera de personal interesado en cubrir sus vacantes. La queja es constante, no hay empleo y no hay personal capacitado.

Ante esta situación y a pesar de la disconformidad, las empresas se acercan a un ritmo lento a lo que podría ser la solución a su problemática, la gestión del talento humano que con tres de sus procesos reclutamiento, selección e inducción promete establecer filtros para que en las organizaciones se goce de personal idóneo que no sólo logre los objetivos organizacionales sino que provea a la alta directiva la confianza de que la empresa está en manos de personas motivadas a dar un paso más allá para hacer cosas sorprendentes.

Para una empresa en crecimiento es imprescindible contar con procesos que hagan más fáciles sus tareas y contar con personal idóneo no solo es una buena carta de presentación, sino que también es la llave para mantenerse en un mercado tan competitivo e innovador como es el de las soluciones informáticas.

Este trabajo investigativo tiene el afán de estudiar los procesos llevados a cabo en la actualidad por Aticel Ecuador, registrar sus consecuencias y proponer un diseño personalizado de gestión de talento humano acorde a la realidad de la empresa que impacten en su producción, venta y postventa.

CAPÍTULO I

1. Tema de Investigación

La Gestión del Talento Humano y su impacto en los procesos de producción y servicios postventa de Aticel Ecuador S.A.

1.1. Planteamiento del problema

Aticel Ecuador S.A. es una empresa guayaquileña, con actividad económica desde noviembre de 2012, que se dedica a la creación, desarrollo, comercialización y mantenimiento de softwares personalizados, plataformas y redes, basados en tecnologías de la informática y comunicación.

La empresa, en sus inicios estaba conformada por el representante legal y la contadora, el primero se encargaba todas las negociaciones y la contadora de todo lo relacionado al área operativa, se percataron de la necesidad de personal para atender los requerimientos de su cartera de clientes, captar clientes potenciales, porque para el gerente se volvió humanamente imposible cerrar nuevos tratos y se corría el riesgo de incumplir con las fechas de los contratos ya establecidos.

Para satisfacer esta necesidad, se lleva a cabo un proceso informal de reclutamiento, convocando a los postulantes a través de referencias de amistades y anuncios en periódicos, limitándose a estas dos fuentes de reclutamiento. El resultado fue que los postulantes resultaron escasos y la mayoría no cumplía con el perfil requerido para el cargo, empujando a la encargada del proceso de selección, en este caso la contadora, a escoger de entre estos

pocos aspirantes uno cuyo perfil se acerque a lo solicitado. Adicionalmente, aunque la gerencia tenía en mente el perfil de los candidatos, no sabía cómo describir dichos perfiles.

Bajo estos procesos domésticos, se contrataron colaboradores de los cuales, algunos, según la gerencia, no pudieron ejecutar a cabalidad las funciones, ya sea por falta de conocimientos o por comportamientos inadecuados, obligando a la desvinculación de la institución. Esta rotación del recurso humano ha causado inconvenientes y atrasos al momento de entregar los productos, en la figura N.º 1 muestra el porcentaje del personal desvinculado de la empresa por áreas.



Figura 1: Personal desvinculado de Aticel Ecuador S.A.

Como se observa, en la Figura 1, el área que más desvinculaciones de personal ha presentado es la de producción, debido al giro del negocio es un área crítica y quienes han pertenecido a ella en algún instante han resultado imprescindibles. Al momento de la desvinculación de este personal, es el gerente quien ha cubierto estos cargos de manera indefinida, hasta conseguir remplazo, acción orientada a cuidar la imagen de la empresa,

para no arriesgarse a que el cliente quede desatendido haciendo peligrar las relaciones a largo plazo.

Esta desvinculación, no esperada, solicitada por el empleado o por la organización, ha provocado intranquilidad en la gerencia y urgencia por establecer posibles soluciones. Se logró establecer que de continuar con este inconveniente Aticel tendría las siguientes consecuencias

- Reducción en los niveles de productividad, porque los empleados nuevos requieren tiempo para conocer sus funciones dentro de la empresa, el modelo de negocio, objetivos y metas.
- Que colaboradores con experiencia abandonen su producción para dedicar tiempo productivo a enseñar y capacitar a los recién ingresados, incumpliendo metas de producción y comercialización, en este caso es el gerente quien deja de lado sus actividades.
- Pérdida la fidelidad de los clientes, ya que al haber muchos cambios de personal se ve afectada la habilidad de la empresa de crear vínculos sólidos con los clientes.

- Disminución de la calidad del servicio, la calidad es la medida de satisfacción de un producto o servicio sobre cada individuo, al no gozar de la confianza del cliente él, no comunicará sus inquietudes y no se logrará satisfacer sus necesidades.
- Incremento en los gastos de contratación, desvinculación y aquellos generados por falta de producción en cargos vacantes, que nunca se recuperan y forman partes de las pérdidas.
- Disminución en el porcentaje de utilidades, cualquier evento que incremente los costos y reduzca la productividad hace que baje el rubro de utilidades, recuperar ese porcentaje puede requerir períodos largos de tiempo.
- Ingreso de colaboradores con comportamientos inadecuados, deshonestos y poco transparentes.

Aticel Ecuador deberá formalizar sus procesos para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión y la visión empresarial.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo la correcta Gestión del Talento Humano impacta en los procesos de producción, ventas y servicios postventa de ATICEL Ecuador S.A.?

1.1.2. Sistematización el problema

¿Cómo son los actuales procesos de gestión de talento humano aplicados en Aticel Ecuador S.A.?

¿Cuáles han sido las consecuencias al aplicar los procesos de gestión de talento humano, como hasta ahora en Aticel Ecuador S.A.?

¿Cómo se puede mejorar los actuales procesos de gestión de talento humano en Aticel Ecuador S.A.?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un proceso de gestión de talento humano que impacte en los procesos de producción, comercialización y servicios postventa de la empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

Describir los actuales procesos de gestión de talento humano aplicados en Aticel Ecuador S.A.

Identificar consecuencias de aplicar los actuales procesos de gestión del talento humano en los procesos productivos, de comercialización y postventa de la empresa Aticel Ecuador S.A.

Diseñar un proceso de gestión de talento humano personalizado para la empresa Aticel Ecuador S.A que permita contratar personal que cumpla con los conocimientos y competencias requeridas para brindar un excelente desempeño en los procesos productivos.

1.3. Justificación

El personal de una empresa es su principal activo, especialmente si esta enfoca sus actividades en la producción de servicio al cliente, por eso, mantener procesos informales de gestión de talento humano se convierte en el principal obstáculo al que se enfrentan los procesos productivos.

Todos los procesos de la gestión de talento humano han sido concebidos con la intención de suministrar a las empresas, colaboradores bien capacitados y entrenados que, con la adecuada motivación sean capaces llegar a la autorrealización personal y laboral, este capital humano garantiza que las organizaciones logren alcanzar un alto nivel de competitividad en sus mercados.

El talento humano, siendo el más importante factor de la economía se diferencia de los otros factores productivos porque su aporte es intangible, es un conjunto de habilidades,

experiencias, conocimientos e información, está en el cerebro de las personas, no se puede comprar, sino desarrollar, no se debe considerar ninguna inversión realizada en los procesos de la admisión de las personas como algo improductivo.

La presente investigación intenta demostrar que la gestión de talento humano es de vital importancia, para los responsables de la empresa, quienes se encargan de proveer el personal. Se analizará, cómo lo ha hecho hasta ahora, su influencia, su comunicación, su organización y sus puntos de conflicto, resultados que servirán de información al momento de tomar de decisiones.

El contenido de la Tabla 1 detalla los costos en los que la empresa ha debido incurrir para la contratación de personal, que en su mayoría no cubrió las demandas de los cargos, dejando una vacante no prevista, estos costos no son gastos operacionales, por lo tanto, representan pérdidas en dinero y tiempo, por lo que con este proyecto se pretende motivarla generación de acciones destinadas a corregir esta situación.

Tabla 1
Gastos ocasionados por la contratación de personal

GASTOS OCASIONADOS POR LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
Gastos de Reclutamiento	US\$	437,50
Gastos de Selección	US\$	1.075,00
Gastos de Inducción	US\$	1.500,00
Gastos de Desvinculación	US\$	5.271,50
Total Gastos	US\$	8.284,00

Se observa que Aticel Ecuador, ha invertido en procesos de reclutamiento y selección personal, pero al no haber tomado en cuenta la importancia de estos dos procesos, los costos

de inducción fueron superiores, a lo que se suma, que, al no tener los resultados esperados, los costos de desvinculación, por liquidaciones, son valores importantes.

La gerencia ha experimentado las consecuencias de la ausencia de procesos formales y ha manifestado interés en poner en práctica el fruto de esta investigación, autorizándolo de manera escrita. El tiempo para esta investigación es de aproximadamente 6 meses y los gastos económicos son mínimos pues se realiza en la misma empresa.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Sector:	Privado.
Área:	Administración de Empresas.
Campo Aspecto:	Gestión del Talento Humano. Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Talento Humano.
Tiempo:	2016.
Marco Espacial:	Empresa Aticel del Ecuador S.A.

El tema de investigación es, el Impacto que la Gestión de Talento Humano, con los procesos de reclutamiento, selección e inducción, tiene en los procesos de producción, comercialización y servicio postventa de la empresa Aticel Ecuador S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

1.5. Idea a defender

La presente investigación defiende la siguiente idea:

Al diseñarse los Procesos de Gestión de Talento Humano, la empresa Aticel Ecuador S.A., captará personal competente, disminuyendo la rotación innecesaria de colaboradores, que impactará positivamente en los procesos de producción y servicio postventa de la empresa.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Marco Referencial

Para desarrollar este proyecto se han revisado diferentes trabajos relacionados con la gestión del talento humano, de los cuales se detallan a continuación aquellos que contribuyen a sustentar la idea a defender de este proyecto.

TÍTULO: Gestión de Recursos Humanos y Retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.

AÑO: 2011

AUTOR: Celia Martín Sierra

Esta obra analiza la contribución del **capital humano** a la competitividad empresarial, identificando sus diversas dimensiones, que son el capital intelectual, capital social y capital afectivo. Adicionalmente analiza las prácticas de recursos humanos, revisa su influencia sobre los resultados de la organización, prestando especial atención a la innovación y considera la retención del personal como elemento mediador de esta influencia.

Entre las conclusiones presentadas por la autora se destacan:

1. En relación con el soporte del supervisor, íntimamente ligado a un exitoso proceso de inducción, indica que influye positivamente sobre los tres componentes del capital humano: intelectual, social y afectivo.
2. A cerca de las tres dimensiones del capital humano. Los resultados reafirman la necesidad de potenciar la faceta relacional del empleado, como el trabajo en equipo, como vía para crear una relación de empleo satisfactoria y, así, potenciar la permanencia de los empleados estratégicos en la organización, reteniendo su capital intelectual y, por ende, contribuyendo a establecer el capital social y el capital afectivo asociado a este tipo de empleados.
3. Por último, vincula la capacidad de **innovación y gestión, sobre** los resultados de las personas y su impacto sobre el resultado empresarial final, el uno antecede al otro de tal forma que el primer nivel recoge la capacidad de innovación y gestión, comportamientos, actitudes y nivel de desempeño de los empleados y el segundo nivel observa el resultado económico-financiero de la organización.

Por lo anterior los buenos resultados económico-financiero en las organizaciones no dependerá de manera exclusiva del conocimiento intelectual del personal, sino de lo que él representa para la organización, sus valores, liderazgo, influencia social en la empresa y lo creado por él, con el auspicio de la empresa, donde el supervisor o jefe inmediato y la gerencia, juegan un papel importante, si se trata de convertir este capital humano en capital empresarial, a través de charlas, reuniones, capacitaciones e incluso registrando los productos bajo su propiedad intelectual.

TÍTULO: Propuesta de un modelo para la mejora de la productividad del talento humano en las organizaciones a nivel táctico y operativo.

AÑO: 2016

AUTOR: ESTHER GALDÓN SALVADOR

Esta investigación señala que, mejorando los procedimientos y los procesos, se incrementan los niveles de productividad del talento humano en las organizaciones, pero su alto grado de subjetividad, hace complicado escoger un método que le permita realizar la valoración. Cuando se habla de valoración, vienen a la mente el valor económico y financiero, el monetario que representa al activo tangible, pero se plantea cómo valorar la calidad de la gestión, en su valor subjetivo e intangible, advierte que los métodos existentes de valoración intangible arrojan datos que son aproximaciones del valor exacto y que jamás se podrá medir el valor intangible de una manera precisa, pues descansa en la subjetividad de la mente humana, pero que se pueden extraer tendencias que al plasmarlas y comparar los resultados obtenidos demuestran si han mejorado o empeorado desde el último análisis.

Se concluye que, con la mejora en variables tales como, la de contar con grupos autónomos dentro de la empresa, que haya una buena comunicación con los mandos superiores, que se tomen decisiones basados en la utilización Indicadores Clave de Desempeño y, que exista conocimiento de la línea de negocios que maneja, se incrementará

la productividad humana, lo que producirá un aumento en el capital de la empresa que es medible con los estándares ya conocidos por la misma.

El objetivo ha sido facilitar a las compañías informes no financieros que permitan aportar información a incluir en el valor real de la compañía, evidenciando que el uso eficaz o ineficaz del capital intelectual (intangibles) también afecta al valor como parte de un sistema dinámico con variaciones internas e intercambios dentro del contexto. La explicación puede encontrarse en que la variación del valor del capital intelectual es dependiente de su contexto: las fuerzas del mercado, la especulación, los problemas con los sindicatos y los riesgos de competencia como las nuevas tecnologías, las nuevas regulaciones tributarias, incluyendo problemas personales y de salud.

TÍTULO: Modelo de gestión del Talento Humano centrado en competencias aplicado al personal técnico de la aviación del ejército ecuatoriano.

AÑO: 2013

AUTOR: Altamirano Alguero Edison Patricio y Bernal Días Oswaldo

La problemática del personal técnico de la aviación del ejército ecuatoriano radica en cuentan con diferentes niveles de educación, y comportamiento variados lo que dificulta su manejo. La coordinación de personal no hace uso del perfil de cargo y competencias tampoco aplica evaluaciones adecuadas ni en la selección ni en el desempeño en giro normal

de sus actividades. La mayor parte de los colaboradores no conoce sobre gestión de talento humano y tampoco se ha realizado un adecuado proceso selección, no los capacitan ni los evalúan y sin retroalimentación, no hay mejoras en su desempeño. Se recomienda el uso de procesos de gestión de talento humano adecuados para mejorar el desarrollo de institución, apoyados por la dirección.

Para el personal técnico de la Aviación del Ejército es necesario un proceso de evaluación dentro del marco de la gestión de talento humano, con una adecuada capacitación, para aprovechar el rendimiento de sus colaboradores y evitar errores en las contrataciones.

TÍTULO: Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014.

AÑO: 2014

AUTOR: Isabel Victoria Cabrera Rivera

Este estudio ambiciona emitir un diagnóstico acerca de la relación entre la gestión del talento humano y compromiso organizacional. Al estimar al capital humano como un factor de valía en la empresa, se considera imperativo revisar y calificar de manera periódica

si las tareas se están cumpliendo según lo acordado, caso contrario tomar los correctivos buscando su mejora.

Se evidenció falta de compromiso organizacional en la coordinación de talento humano, al no proporcionar asesoría acerca del diseño de los cargos. Debido a esto, los autores concluyen, que si existe relación íntima entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional en esta universidad.

Los procesos de gestión del talento humano van de la mano con la misión, visión, propósitos y estrategias que aseguren una planificación y ejecución para el desempeño organizacional y el mejoramiento continuo. Se recomienda capacitación con relación a los niveles de competencia y la presencia de los coordinadores y directores.

2.2. Fundamentos Teóricos

2.2.1. Gestión Del Talento Humano

Una característica básica de toda empresa moderna es la flexibilidad, esa capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno y a sus necesidades, dentro de este proceso de cambio se encuentra inmerso el concepto de talento humano que se orienta actualmente a valorar a las personas en función de sus habilidades y destrezas, dejando atrás a concepción de que los colaboradores eran solo instrumentos. Desde este punto de vista la

empresa podrá alcanzar mejor sus objetivos y desarrollará una ventaja competitiva frente a sus competidores.

La gestión de Talento Humano es un conjunto de procesos que mayor influencia debe tener en todas las áreas y funciones de la empresa, debe ayudarlas para conseguir los objetivos y contribuir a la creación de valor, impulsando a los colaboradores a usar todo su intelecto e ingenio en hacer que las cosas sucedan, lo que se verá reflejado en los resultados de la empresa. En este sentido se puede afirmar que: “Las personas serán las que harán realidad un proyecto exitoso y de allí la importancia de saber liderarlos, motivarlos y retribuirlos de manera apropiada.” (Lledó, 2013, pág. 240)

La gestión de talento humano, se la relaciona al término administración de recursos humanos, lo cierto es que ambos términos son diferentes, pero no excluyentes, porque en el área de recursos humanos de una organización saludable, deben coexistir las dos con sus respectivas responsabilidades.

La administración del recurso humano se enfoca en todo lo operativo, lo de control de asistencia, hora de entrada y de salida, nómina, liquidaciones, motivos de separación, relaciones sindicales, etc., es decir todo lo concerniente al cumplimiento de la norma vigente, las leyes constitucionales, códigos de ética, manuales de políticas y procedimientos; es una oficina de personal, propiamente dicha. La gestión de talento de humano, en cambio, tiene responsabilidad sobre lo relativo al reclutamiento, la selección, la inducción, revisión de salarios y beneficios comparables con el mercado, planes de carrera, comunicaciones internas, y todas aquellas actividades vinculadas entre los empleados y la organización.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

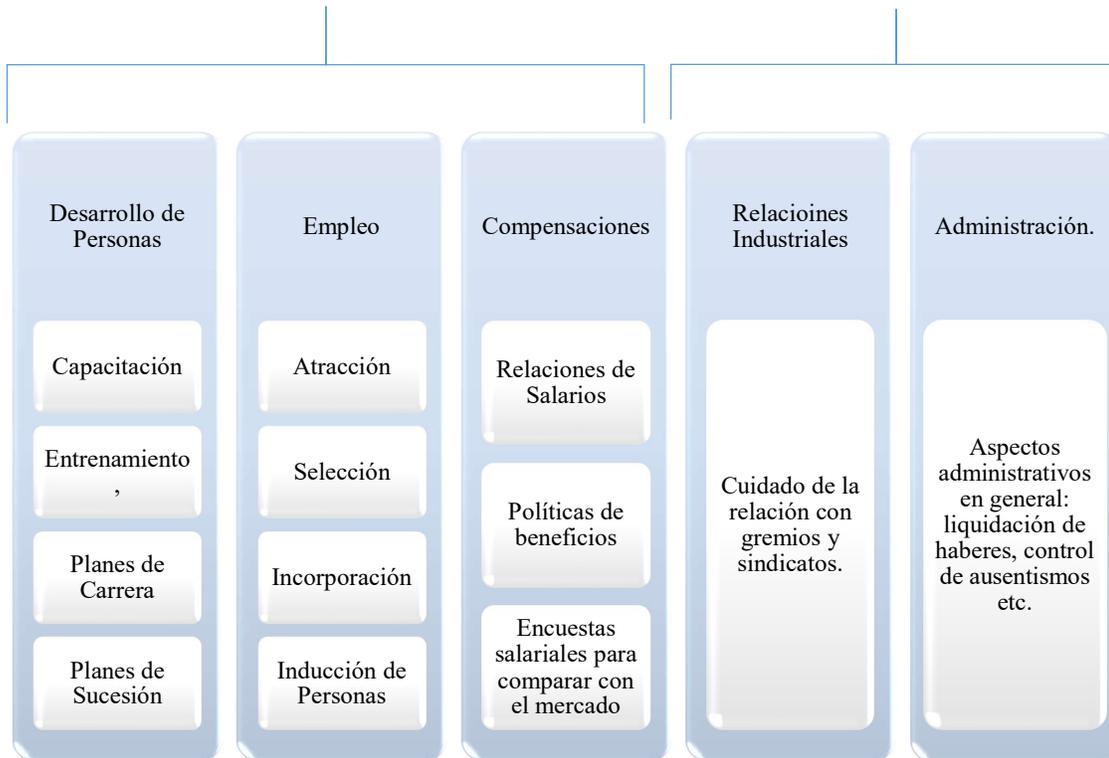


Figura 2 Principales Funciones del Área de Recursos Humanos

Entonces la gestión de talento humano es el proceso por el cual se atrae, selecciona, incorpora y orienta al nuevo personal de una organización, mientras se desarrolla y evalúa al personal existente, con el fin de alcanzar una productividad organizacional que satisfaga las necesidades de los accionistas, colaboradores y clientes. En la figura 2 se aprecian las principales funciones del área de recursos humanos.

Debido al continuo proceso de planificación que cada organización diseña para el logro de sus objetivos y resultados deseados, puede utilizar los diferentes principios y técnicas propuestos en los modelos de gestión de talento humano en sus negocios. Estos modelos guían a las empresas en la construcción a detalle de este proceso, enfocándose en las personas y en la tecnología existente, tomando en cuenta, misión, visión, valores,

objetivos, estrategias y su ejecución, así como la cultura y la estructura organizacional, asegurando resultados óptimos; existen tres modelos de gestión relacionados con el talento humano:

- La Gestión de Conocimiento, en este modelo se considera que la fuente primaria de ventaja competitiva perdurable depende de cierta cantidad de conocimiento, y que las organizaciones competitivas serán aquellas que logren descubrir, crear y emplear nuevos conocimientos en la consecución de sus objetivos. En otras palabras, se basa en que los dueños del conocimiento deberán estar dispuestos a compartirlo o aprender a compartirlo, lo cual no siempre es una tarea fácil, adicionalmente se debe analizar constantemente que información es útil y cual no, lo que supone un riesgo.
- Gestión por objetivos, este instrumento de gestión se desarrolla a con la participación de todos los involucrados, cada nivel indica que objetivos de rendimiento pueden alcanzar tomando en cuenta el tiempo y los recursos existentes, con la finalidad de alcanzar las metas de empresa. En la gestión por objetivos al limitarse exclusivamente a controlar los objetivos puede caer en el error de no involucrar ni motivar a los colaboradores, sino por el contrario sólo presionar para la consecución de los resultados, sin tomar en cuenta el esfuerzo realizado por cada uno, haciendo sentir a los colaboradores ajenos y sin poder de decisión.
- La Gestión por competencias, se basa en lo que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, su capacidad para aplicar sus conocimientos y habilidades para conseguir objetivos fijados. El trabajador es quien cristaliza el incremento del nivel de negocios, reducción de costos y todas las actividades

importantes que logran el éxito de la empresa. Es decir, la organización es un conjunto de trabajadores que realizan actividades para conseguir objetivos fijados y su éxito o fracaso dependerá de aceptar o no el reto de conocer y aprovechar cada una de las capacidades y habilidades de las personas, las organizaciones exitosas serán las que desarrollen el potencial de sus personas y sus procesos.

2.2.2. Gestión de talento humano por competencias.

Según la Real Academia Española, talento es, inteligencia o capacidad de entender, aptitud o capacidad para el desempeño de algo, que puede estar basada en el conocimiento, también lo define como la persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Al definir, “el término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles M., 2005, p. 57). Se trata entonces, de cualquier característica del individuo que se pueda medir y que se pueda demostrar en el puesto de trabajo.

El conocimiento es la integración de un conjunto de reglas, interpretaciones, e información que se almacena, en este caso en el cerebro del individuo, a través del aprendizaje o de las experiencias, de la vida o académicas.

Todas las personas comprenden una mezcla de conocimientos, competencias (características y comportamientos), y destrezas, las cuales aplican según la necesidad y el entorno.

El modelo de gestión del talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudara a mejorar la administración de los colaboradores, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales. Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución.

Este modelo, toma en cuenta el conocimiento necesario para cada puesto y observa e investiga el comportamiento o conducta (competencia) que deberá poseer el aspirante o el colaborador, la intersección de estos dos aspectos, da como resultado, el talento con el que puede obtener o no, un desempeño superior. Para cualquier posición, cargo o empresa, la mezcla de conocimientos y competencias variará y será demandada de acuerdo con el nivel jerárquico y especialización.

La dirección se ocupará de un tercer elemento, la motivación, que según la Real Academia Española en su tercera acepción es “conjunto de factores internos o externos que determinar en parte las acciones de una persona”, para lograr la fórmula mágica de “las personas que resultan”.

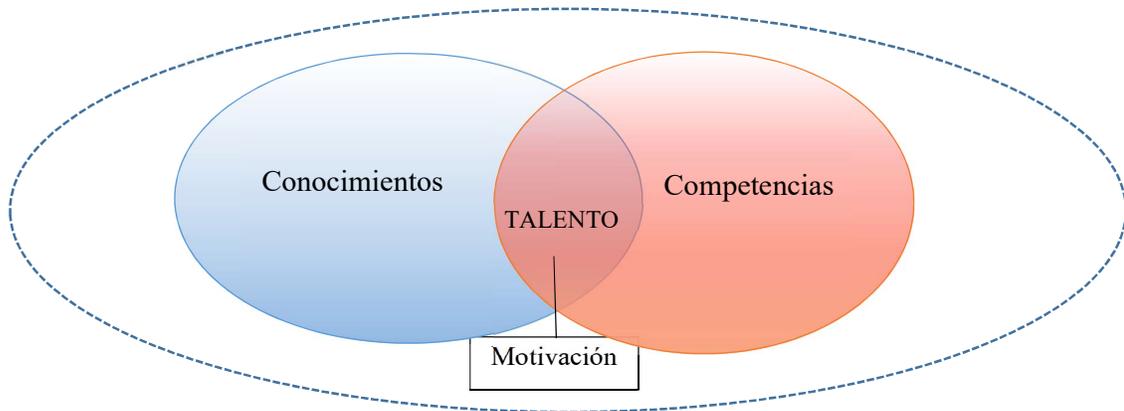


Figura 3 Herramientas para tener éxito en un lugar de trabajo.

“Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr la gestión de la empresa ajustada al activo humano, utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente.” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, p. 142).

2.2.3. Importancia de la gestión de talento humano

Cuando una empresa muestra la importancia debida a la gestión del talento humano logrará captar, retener y desarrollar a los aspirantes con mejor potencial. El resultado esperado es que se logre emplear las personas adecuadas, evitar desvinculaciones no deseadas, tener colaboradores complacidos, comprometidos con sus funciones, capacitados y con una remuneración acorde con el mercado laboral.

Refiriéndose a la gestión de talento humano: “...una de las principales palancas estratégicas orientada a la consecución de beneficios; propuesta que es la simple consecuencia de admitir que la gestión de los valores intangibles conduce directamente a la producción de ventajas tangibles” (Villalba Calles, 2014, p. 51)

2.2.4. El rol del profesional del recurso humano.

Las empresas pequeñas en muchos casos consideran que no es necesario contar con un departamento de gestión de talento humano, pero no por ello, la actividad del encargado de esta área se limitará al pago de nóminas y de la seguridad social. Todas las organizaciones sin importar su tamaño deben contar con una persona que esté preparada y tenga las herramientas para tomar las decisiones relativas a la valoración de los candidatos, por lo tanto, no es una actividad que deba descuidarse por el contrario debe potencializarse.

“Una vez más, el especialista en Recursos Humanos deberá ser un asesor, y dentro de ese rol, será muy importante conocer el negocio y la actividad de cada una de las áreas de la organización.” (Alles M. , Selección por competencias, 2011, p. 133).

El encargado de la gestión de talento humano siempre dejará a un lado percepciones personales para convertirse en el vínculo que comunica los objetivos de la empresa para que todos los puedan entender y se pueda desarrollar el potencial humano que es el diferenciador de las organizaciones.

El o los profesionales a cargo de la gestión de talento humano deberán buscar el bienestar de cada uno de los colaboradores de todas las áreas, sin descuidar los beneficios de los accionistas, no se trata de que se dedique a buscar beneficios para el personal, pero velará para que la meta de la empresa sea alcanzar la productividad ideal sin descuidar el talento humano.

2.2.5. Objetivos de la Gestión de Talento Humano.

La gestión de talento humano es una invaluable herramienta de negocios, con la que se puede manejar, gobernar y administrar los recursos humanos, que hace hincapié en que el personal idóneo ya no es un recurso fácil de conseguir, cambiar o sustituir, sino que es un activo indispensable para gozar de una organización triunfadora, es una herramienta que ayuda a “encontrar” personal idóneo, porque la fuerza laboral interesada ahora es mucha, pero fuerza laboral interesante, esa es la que se debe a conseguir y mantener.

Según, Chiavenato (2007), los objetivos principales de la ARH son:

1. “1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.” (p.122)

Todas las contribuciones anteriores van de la mano con los objetivos de la organización y con los intereses individuales de los colaboradores y, puede ser aplicada a cualquier empresa, sin importar su tamaño o su actividad.

2.3. Procesos de Gestión de Talento Humano

Los procesos de Gestión de Talento Humano se muestran en la Tabla 2, con estos procesos se busca identificar, ¿Quiénes deberán trabajar en la organización?, ¿Qué deberán hacer?, ¿Cómo saber que son capaces de llegar a ser?

Tabla 2

Procesos de Gestión de Talento Humano

PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
PROCESOS	PASOS
Reclutamiento	1.- Necesidad de cubrir una posición
	2.- Requerimiento de personal
	3.- Revisión de la descripción del puesto
	4.- Recolección de información sobre el perfil
	5.- Análisis sobre eventuales candidatos internos
	6.- Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no
	7.- Definición de las fuentes de reclutamiento
Selección	8.- Recepción de las candidaturas
	9.- Primera revisión de Hoja de Vida
	10.- Entrevistas (1 o 2 rondas)
	11.- Evaluaciones específicas del cargo
	12.- Evaluaciones psicológicas
	13.- Formación de candidaturas
	14.- Confección de informes finalistas
	15.- Presentación de finalistas al cliente interno
	16.- Selección de finalistas por el cliente interno
	17.- Negociación
	18.- Oferta por escrito
Inducción	19.- Comunicación a postulantes fuera del proceso
	20.- Proceso de admisión
	21.- Ubicación y supervisión

Nota: Tomado de Martha Alles (2007)

A pesar de que estos procesos están diferenciados, se vinculan e interactúan, influyendo sobre los demás beneficiándolos o perjudicándolos, por ejemplo, si con las fuentes de reclutamiento, se atrajo a dos o tres candidatos, la selección se limitará a lo que se tiene a la mano, sin la oportunidad de escoger un candidato que cumpla con el perfil demandado.

2.3.1. Proceso de Reclutamiento de Personal.

Es principalmente un proceso de comunicación, cuyo fin es publicar las oportunidades de trabajo y atraer candidatos ideales, para lograr un exitoso proceso de selección.

“Reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia la organización un conjunto de candidatos calificados.” (Chiavenato I. , 2002, p. 95).

El reclutamiento condiciona el proceso de selección, porque solo se pueden analizar, los candidatos que resultan del proceso de reclutar.

Es importante mencionar que el proceso de reclutamiento es llevado a cabo por el área de recursos humanos, pero dependerá de una decisión de la directiva a petición de las líneas de mando, denominado solicitud de personal.

2.3.1.1. Descripción de cargos.

La descripción de cargos es el registro detallado de todas las actividades y funciones que deberá realizar el colaborador una vez que haya sido contratado por la empresa.

“La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.” (Chiavenato I., 2002, p. 183)

La descripción de cargos es una tarea que debería ser constante en todas las empresas, es la base de la estructura organizacional, en la que se le detalla al ocupante del puesto, con claridad, los procedimientos que debe cumplir para que su trabajo sea realizado con excelencia, los indicadores sobre los cuales será medido y las metas a cumplir, pero lo más importante es que el colaborador conozca cuál es su valiosa aportación o producto final que entregará a su equipo de trabajo, a la organización o a su cliente, ya sea interno o externo.

Si el colaborador no conoce su aporte a la empresa, las capacitaciones pueden resultar innecesarias, pues hasta no ver sus condiciones de trabajo plasmadas en un documento físico, tal vez no entienda que es lo que se espera de ellos.

En la descripción de un cargo se determina, los conocimientos, las habilidades y las capacidades que debe reunir la persona que va a desempeñar un puesto y, cada puesto o cargo comprende, todos procedimientos y los vínculos que lo relacionan con los otros cargos. Es la declaración de conocimientos y habilidades y las capacidades que debe reunir la persona que va a desempeñar el puesto. En realidad, no hay un formulario estándar para la elaboración de la descripción de trabajo, pero esencialmente se debe tomar en cuenta cuatro parámetros indispensables:

- a.** Tareas y obligaciones, que comprende el puesto.
- b.** Conocimiento, de métodos y procedimientos del puesto.
- c.** Responsabilidad, con su inmediato superior a quien reporta.
- d.** Autoridad, sobre los que dirige.

Su importancia radica en que con él se podrá definir:

- El mercado en el cual reclutar, en este caso mercado laboral de servicios.
- El perfil del ocupante del cargo, que dependerá del nivel del nivel del cargo.
- Pruebas de conocimiento y competencias.
- Contenido de programas de entrenamiento.
- Franjas salariales.
- Evaluaciones de desempeño, metas y resultados por alcanzar.
- Condiciones de salud, a través de fichas médicas al inicio de la contratación.
- Información sobre el cargo y el desempeño del ocupante.
- Si el cargo es necesario o debe desaparecer.

La descripción de cargos no es responsabilidad de los que conforman el departamento de Talento Humano, sino de las respectivas gerencias o jefaturas, pero debe estar pendiente de que no exigirán cualidades emocionales en los postulantes, difíciles de conseguir, y que el diseño se desarrolle bajo la influencia del flujo del trabajo, la estrategia organizacional y estructura organizativa.

2.3.1.2. Perfil del Cargo.

Una vez que se logra la descripción del cargo, se puede trazar el perfil ideal, lo que el candidato al cargo debe tener, entre cualidades, conocimientos y experiencia, para llevar a cabo todas las demandas del puesto. Esta tarea la realizan en conjunto, el encargado de recursos humanos y el cliente interno, ya sea la dirección o el jefe del área que tiene

necesidad de cubrir una vacante, aunque los directores argumenten que es fácil saber lo que se busca, de ninguna manera puede ser responsabilidad del área de recursos humanos únicamente.

Comunicar, que se necesita un colaborador como el “Señor Fulanito de Tal”, no es detallar el perfil del cargo, eso no es una fuente de información, jamás se puede encontrar alguien igual. “La cultura organizacional determina que, en ocasiones, un grupo de personas tenga competencias similares, y hasta podría decirse que tienen el mismo perfil; sin embargo, esto no indica que una persona sea igual a otra” (Alles M., Selección por competencias, 2011, p.131)

En este caso, el encargado de recursos humanos deberá rechazar esta información de una manera muy sutil, recolectando la información para definir el perfil, con el futuro jefe, detallando hasta el mínimo requerimiento, para considerar aceptable al posible candidato. Sin dejar de lado qué es lo mejor para la organización, ayudándose con la información de la descripción del cargo. Adicionalmente deberá tomar en cuenta el giro del negocio, aunque no necesita ser un experto en el mismo, deberá conocer sus actividades y comprender los aspectos importantes para la empresa en su mercado. Para resumir las personas que elaborarán el perfil del cargo, deberán:

1. Estar familiarizado con el puesto y sus características.
2. Conocer las características del futuro ocupante.
3. Tener conocimiento de las actividades de la empresa y

4. Tener conocimiento del mercado de profesionales para saber si hay posibilidad de encontrar el perfil señalado.

En todos los casos se debe tomar en cuenta también las características del jefe solicitante, su estilo de mando y comunicación, las características de comportamiento del aspirante y por último la motivación del candidato, con todos esto se definirán los rasgos del candidato idóneo.

2.3.1.3. Formas de hacer el reclutamiento.

Entre las múltiples formas de llamar la atención de una persona a determinado cargo, está el Internet, ya sea por correo electrónico, redes sociales e incluso de diversas páginas de empleo como multitrabajo.com o empleos.com, entre otras. Los medios convencionales de comunicación como medios impresos, radio e incluso anuncio de programas de televisión, sin dejar a un lado “el boca a boca” que suele abarcar una comunicación directa y amplia de la vacante, siendo los mismo empleados quienes informar y desplazan la información. Si la empresa lo decidiera, podría hacer el llamamiento de forma indirecta a través del Outsourcing.

2.3.2. Proceso de Selección de Personal.

Interconsulting Bureau S.L. (2015) cree que la selección es: “Recomendar a la organización la incorporación más idónea para el puesto de trabajo previsto.” (p.43). Además, Chiavenato (2007), opina, “En otras palabras, la selección busca entre los

candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal, así como la eficacia de la organización.” (p.169). “La Selección determina la calidad de los RRHH de una organización.” (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, p. 201).

Desde el puesto más simple en una organización requiere que la selección de personal sea prolija, eficiente para elegir al correcto y lograr el desempeño deseado en la organización. Es muy incómodo cuando los colaboradores se muestran lentos, ineficientes o indisciplinados ante procesos establecidos, retrasando la producción, en ciertos casos los supervisores que dan importancia a la eficiencia presionan por dar de baja el personal, o en el peor de los casos, ellos desisten de seguir en la empresa, por no dar la cara ante problemas ocasionados por subalternos incapaces. En ambos casos la empresa debe invertir nuevamente en procesos de contratación. Es decir, las contrataciones inadecuadas causan inconvenientes que terminan siendo económicos.

Realizar un exitoso proceso de reclutamiento, fue el punto de partida, ahora el esfuerzo debe enfocarse en una cuidadosa selección de personal tomando en cuenta que, “La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.” (Dessler, 2009, p. 210)

- **Desempeño.** Se puede valorar en función del beneficio esperado y en ciertas ocasiones se lo relaciona con la productividad y depende en un alto porcentaje de que los trabajadores apliquen sus competencias en el cargo de la manera correcta, los malos elementos deben ser descartados antes de ser contratados, no después.

- **Costos del proceso.** Es imposible ignorar los costos físicos como llamadas telefónicas, atenciones a los candidatos como lunch o café, publicaciones en los diarios, etc. Bien se puede diferenciar estos costos como: costos materiales, publicidad y anuncios en periódicos y revistas, pruebas psicotécnicas, alquiler de salas de hotel y paquetes informáticos según sea el caso; costos de Personal, es el tiempo que los colaboradores del área de personal y de otras áreas invierten en analizar los requerimientos, desplazamientos y viáticos, así como también las asesorías que podrían contratarse; costos de Integración, que son los que se generan en la última fase del proceso de selección del candidato elegido y tienen que ver con la inducción del mismo en la organización como gastos de formación y capacitación, conocimiento de la cultura de la empresa y evaluación y seguimiento por los meses seguidos. costos de Separación, fallar en el proceso de selección, tiene implícitos gastos de liquidaciones por despidos intempestivos y, liquidaciones de décimos y vacaciones, estos valores deben ser considerados para terminar una relación laboral no satisfactoria para cualquiera de las partes, de forma contundente.
- **Obligaciones Legales,** en las que se incurriría si se realiza una contratación deficiente, si no se toma en cuenta las leyes de igualdad y, de no discriminación para los grupos protegidos como mujeres embarazadas, grupos étnicos minoritarios, personas con capacidades especiales, etc. Pero lo más preocupante representa el hecho de enrolar en las filas de la organización, personal con antecedente penales, la gerencia puede querer contratar a estas personas con el fin altruista, de incluirlos nuevamente a la sociedad, pero debe estar consciente de las consecuencias, en especial de los casos extremos como robo, violación y asesinato. “Los abogados denominan al proceso de contratar trabajadores con este tipo de antecedentes, sin

recurrir a salvaguardas apropiadas, “**Contratación negligente.**”. Para librar acusaciones por contratación negligente se debe observar normas prudentes y lógicas al hacer la inspección del historial del aspirante, verificar toda su documentación, corroborar la información proporcionada, en especial, si hay lapsos de tiempo vacíos, sin actividad laboral alguna, entre empleo y empleo.

A los costos anteriores se toman en cuenta, los sueldos, salarios, beneficios y otras aportaciones al personal, que, aunque no son costos de selección se deben de tomar en cuenta al realizar el presupuesto de contrataciones de la organización.

2.3.3. Proceso de Inducción de Personal.

Luego de haber estudiado el perfil de todos los pretendientes, y que haya encontrado quien cumpla los requisitos del puesto, se procede a cerrar la contratación ofreciendo el empleo al postulante elegido y, de inmediato se procede a la etapa de inducción.

“Esta fase recibe distintos nombres: incorporación, acogida, inducción, adscripción, etc. Con ligeras variantes semánticas todos ellos vienen a significar lo mismo: convertir a una persona que viene de fuera («el nuevo») en un miembro más de la organización.” (Puchol, 2003, p. 107). Inducción es un “Procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa.” (Dessler, 2009, p. 292)

La etapa de inducción empieza con la contratación, un buen proceso de selección puede garantizar el potencial en un colaborador, pero no un excelente desempeño, por lo tanto, con la inducción se trata de que el primer contacto con la empresa tenga equilibrio entre lo desconocido, lo accesible y lo amigable. Al empezar a conocer detalles de la empresa el contratado se familiarizará con ella y con los que la componen, haciendo más fácil su adaptación y más rápido su rendimiento. Con la inducción se busca que el trabajador se sienta bien recibido, que obtenga un conocimiento general sobre la organización, se entere de los detalles en cuanto a responsabilidades y comportamiento en sus labores y que empiece a identificar los procedimientos, métodos y formas de actuar de la empresa.

Con una buena inducción se evitan dos cosas, primero que el nuevo colaborador se informe de segunda mano acerca de la empresa, empañando su buena imagen y la segunda que no cometa errores peligrosos en sus actividades. “Sin embargo, algunas empresas, por lo general pequeñas o medianas, no guardan la compostura debida con los recién llegados, que experimentan desasosiego su primer día de trabajo al reconocerse ajenos al nuevo contexto en el que han aterrizado.” (Villalva Calles, 2014, p.147).

En resumen, la función del proceso de inducción es orientar y facilitar una rápida adaptación del empleado a su nueva organización, compañeros y trabajo. No es algo tan frívolo como la mera incorporación, sino más bien de acoger afectuosamente en la organización al sujeto demostrando interés desde el principio y reconociendo su valor, tratando de impactar en su ánimo, desde el primer instante, la primera impresión siempre cuenta.

El encargado del proceso de inducción puede ser el especialista recursos humanos o si la empresa es pequeña, el administrador, pero, el papel del supervisor no es menos importante, porque será quien se encargue directamente de instruir en el cargo al bienvenido, de su comportamiento dependerá que el contratado se sienta a gusto o quiera renunciar, desde el primer día.

Los métodos utilizados pueden variar, desde un manual de bienvenida en una carpeta o video, cursos, talleres e formato digital o la página web, darán la información primaria, pero sin duda el papel del encargado será fundamental en esta etapa, motivando al recién integrado, a participar en todas las actividades y aprender todo lo relacionado con el puesto y sean productivos rápidamente.

La etapa de inducción tiene algunas tareas a cumplir:

- Bienvenida, un representante de la empresa lo recibe y le presenta al resto del equipo de trabajo.
- Introducción, se da a conocer la información general de la empresa, misión, visión, objetivos, productos, clientes y competidores y el organigrama.
- Conocimiento de la Políticas de la empresa. Cláusulas de confidencialidad, periodo de prueba, sueldo, vacaciones, beneficios, seguros, etc., todo lo contemplado en el manual de políticas y procedimientos y amparado por la legislación ecuatoriana.

- Proceso de aprendizaje, ahora viene la orientación del trabajo propiamente dicha, preparando al nuevo funcionario o colaborador en la tarea y el desempeño de su cargo.
- Evaluación, es un seguimiento para verificar si se alcanzaron los objetivos de la inducción, saber cómo se siente, si se han cumplido sus expectativas, si está aplicando los procedimientos en su área de trabajo y si está realizando el trabajo o la tarea de manera óptima.
- Entrevista de ajuste, luego de la evaluación, es recomendable realizar una entrevista donde se tomarán en cuenta los puntos evaluados y se establecerán los resultados, impresiones, sugerencias y dudas de ambas partes.

“El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual. Cada organización puede hacerlo de forma diferente, a “su” estilo, pero debe existir de un modo u otro.” (Alles M. A., 2004, p. 353). Hay factores que influyen en el tiempo que se debe destinar para el proceso de aterrizaje o inducción, se toman en cuenta lo complejo del cargo, la diferencia entre el cargo desempeñado anteriormente y el actual, la personalidad del inducido y las políticas de acogida propias de la organización. En este último factor, la mayoría de las empresas coincide en que la tarea de inducción debe ser lo más corta posible, para satisfacer las demandas de producción, pero sin tomar en cuenta que durante el tiempo de inducción los contratados tienden a sentirse inseguros y tensos lo que sin duda derivará en rendimiento poco satisfactorio, incrementado el riesgo de accidentes y, que las bajas

voluntarias en su mayoría se producen durante los seis primeros meses atribuidas a un mal proceso de inducción.

2.4 Marco Conceptual

- **Actitud:** Es la respuesta anímica que tiene cada persona de enfrentarse a las circunstancias y situaciones de la vida diaria, esta capacidad de respuesta varía según el individuo y la circunstancia de lo acontecido.
- **Competencias dominantes:** Son aquellas establecidas por la dirección, como las más importantes e imprescindibles para una posición en un determinado momento o circunstancia de la empresa. Se aplican según la necesidad y se dividen en cardinales, específicas y gerenciales.
- **Entrevista por competencias:** Es aquella que evalúa si las competencias dominantes, demandadas por la organización están presentes en los candidatos que aspiran un cargo dentro de la misma. Puede ser realizada por el cliente interno no especializado en recursos humanos, al recibir un breve entrenamiento.
- **Gastos de Desvinculación:** Son los gastos generados por la separación del personal de una organización, ya sea por despido o por la terminación de un contrato.
- **Perfil Profesional:** Es la descripción de conocimientos, experiencias y habilidades que posee un individuo y que pone a disposición para desenvolverse en cualquier plano profesional.

- **Perfil requerido:** También llamado perfil del puesto o del cargo, es que determina, los requisitos exigidos para que un colaborador cumpla de manera satisfactoria con las responsabilidades y tareas encomendadas a él dentro de la institución.

CAPÍTULO III

3. Metodología de la Investigación

3.1. Tipo de Investigación

En el estudio propuesto, por la naturaleza de la información requerida, se desarrollará una investigación histórica-comparativa y descriptiva.

Investigación Histórica comparativa

La aplicación de un estudio histórico-comparativo permitirá descubrir y analizar los procedimientos aplicados en el pasado para la contratación del recurso humano y sus efectos en los procesos de la empresa, así como su incidencia económica.

Investigación Descriptiva

La utilización de la investigación descriptiva permitirá establecer en detalle la situación de Aticel, describiendo procesos, pasos y actividades relacionadas con el manejo de su recurso humano.

3.2. Enfoque de la Investigación

Se trabajará con un enfoque mixto, cualitativamente orientado a profundizar en las razones de determinados comportamientos dentro de la organización, complementándose

con un componente cuantitativo que permitirá establecer la situación de la compañía en función de una serie de indicadores que se presentarán estadísticamente, con ello se obtendrá un diagnóstico de la situación actual de la empresa en lo relativo a la gestión de talento humano.

3.3. Diseño de la Investigación

Esta investigación es no experimental, debido a que no se realizará manipulación de variables. Este proyecto se limita a observar la realidad de la empresa y su desenvolvimiento hasta ahora en relación con la gestión de talento humano, registrará la información obtenida para luego poder analizarla y poder llegar a la consecución de los objetivos.

3.4. Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizarán para la obtención de información necesaria serán, el análisis de documentos, la encuesta y la entrevista.

3.4.1. Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias utilizadas para la recolección de datos en la presente investigación se detallan en la Tabla 3:

Tabla 3
Fuentes Primarias de Investigación

FUENTES PRIMARIAS DE INVESTIGACIÓN				
Información	Técnica	Instrumento	Fuente	
<ul style="list-style-type: none"> Registrar desde el punto de vista de los colaboradores la efectividad de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal 	Encuesta	Cuestionario estructurado	Colaboradores de Aticel	
<ul style="list-style-type: none"> Importancia que la gerencia otorga a los procesos. Autoevaluación en relación con los procesos. Percepción del perfil del talento humano actual. Disposición a formalizar los procesos 	Entrevista	Cuestionario semiestructurado.	Gerencia de Aticel	
<ul style="list-style-type: none"> Revelar la importancia de los procesos en otras empresas 	Entrevista	Cuestionario semiestructurado.	Expertos en Gestión de Talento Humano	

3.4.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias están detalladas en la Tabla No. 4

Tabla 4
Fuentes Secundarias de Investigación.

FUENTES SECUNDARIAS DE INVESTIGACIÓN				
Información	Técnica	Instrumento	Fuente	
Identificar y analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción aplicados actualmente en la empresa.	Levantamiento de Información	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Ingreso y egreso. Hojas de vida. Historias Laborales. Evaluaciones Específicas 	Área Administrativa	
Determinar los costos de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y desvinculación.	Levantamiento de Información.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Ingreso y Egreso. Historias Laborales. Liquidaciones. 	Área Administrativa	

3.5. Población y Tamaño de la Muestra

Debido a que Aticel Ecuador es una empresa con pocos colaboradores es posible estudiar todos los sujetos que tienen relación con el problema al momento de la investigación, por lo tanto, la población y el tamaño de la muestra será igual al universo. En la Tabla 5 se detalla el personal que forma y que formó parte de Aticel Ecuador.

Tabla 5 Marco Muestral: Colaboradores de Aticel Ecuador S.A. durante los últimos cinco años.

Marco Muestral: Colaboradores de Aticel Ecuador S.A. durante los últimos cinco años.			
Año	Cantidad	Cargo	Área
2012	1	Gerente General	Gerencia General y Comercial
2012	1	Contadora	Administración
2013	1	Ingeniero de Sistemas	Producción
2014	6	Ingeniero de Sistemas	Producción
2015	1	Asistente administrativo	Administración
2015	7	Ingeniero de Sistemas	Producción
2016	1	Ingeniero de Sistemas	Producción
2016	2	Ingeniero de Sistemas	Producción
Total	20		

3.6. Análisis Documental

Una vez reunidos todos los documentos se procedió a la revisión de cumplimiento de cada proceso de gestión de talento humano relacionado con la contratación en Aticel, con ayuda de la encargada del área administrativa.

La Tabla No. 6 muestra los pasos de gestión de talento humano que Aticel ha realizado durante los últimos 5 años.

Tabla 6

Procesos de Gestión de Talento Humano y pasos aplicados en Aticel Ecuador S.A.

PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y PASOS APLICADOS EN ATICEL ECUADOR S.A.	
PROCESOS	PASOS
Reclutamiento	1.- Evaluación de la necesidad de nuevo personal
	2.- Revisión de la descripción del puesto
Selección	3.- Primera revisión de Hoja de Vida
	4.- Entrevistas (1 o 2 rondas)
	5.- Evaluaciones específicas del cargo.
	6.- Negociación
Inducción	7.- Orientación y Supervisión

3.6.1. Análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.



Figura 4: Proceso de Reclutamiento y pasos aplicados por año.

Durante el año 2012, se contrataron dos personas, una de ellas era el gerente quien además es accionista por ello sólo se estudió la necesidad de cubrir el cargo de contador. En cuanto a la revisión de la descripción del puesto no se aplicó porque se consideró que ellos ya conocían sus obligaciones y responsabilidades.

En el 2013, se contrató a una sola persona, con quien se ejecutaron ambos pasos, no existía aún la proyección de crecimiento y estos procesos fueron llevados sin presiones.

En el año 2014, debido a la demanda de proyectos de crecimiento y desarrollo de las plataformas, la gerencia consideró necesario crear tres vacantes para el área de producción, se contactan 6 aspirantes, pero sólo con el 50% se hace un análisis de la necesidad de cubrir un cargo, la premura y a la necesidad urgente de personal, provoca que en el momento que se desvinculaba un colaborador de inmediato se contrataba otro, sin volver a analizar si aún era necesario cubrir la vacante. Por otro lado, la revisión de la descripción del cargo sólo se la aplica en un 33%, la gerencia determinó que, si ya describiste las funciones una o dos veces, ya no era necesario volver a realizarla, lo cual pudo ocasionar desconcierto entre el personal al momento de ejercer sus funciones, no conocía la manera de aplicar métodos de trabajo y su grado de jerarquía y autoridad.

En el 2015, se percibe la necesidad de una asistente de gerencia, en el área administrativa, sin discontinuar la búsqueda para las vacantes del área de producción y se contactan 8 aspirantes, se realiza el análisis previo de requerimiento de personal al 38% y la revisión de la descripción del cargo al 25%. Al igual que año anterior se obviaron los pasos que debían ser aplicados para llevar a cabo un aceptable proceso de reclutamiento.

En ambos años el número de contrataciones fue números a, lo cual también pudo haber influido para que no se lleven a cabo los procesos de manera adecuada.

Para el año 2016, la gerencia luego de percatarse que las contrataciones no tenían el resultado esperado, decide considerar que por el momento tendrá dos cargos en el área de producción y desiste del cargo del área administrativa, el ingreso de nuevo personal se limita a tres personas y ambos pasos se aplican en un 100%, se nota claramente que al disminuir el número de aspirantes se han aplicado ambos pasos en su totalidad.

Se evidencia que durante los últimos cinco años no se consideró la necesidad de requerimiento de personal en otras áreas estratégicas que debían también ser atendidas y requerían la contratación de personal, como por ejemplo el área de venta y postventa cuyas funciones estaban siendo cubiertas por la gerencia. Tampoco se estableció cuál era el perfil de las personas que debían ser contratadas, ignorándose por completo exigencias del cargo entre ellas alto dominio del idioma inglés, tampoco se establecieron fuentes de reclutamiento adicionales a las de conocidos, perdiéndose la oportunidad de atraer a personas interesantes a los cargos vacantes en ese momento.

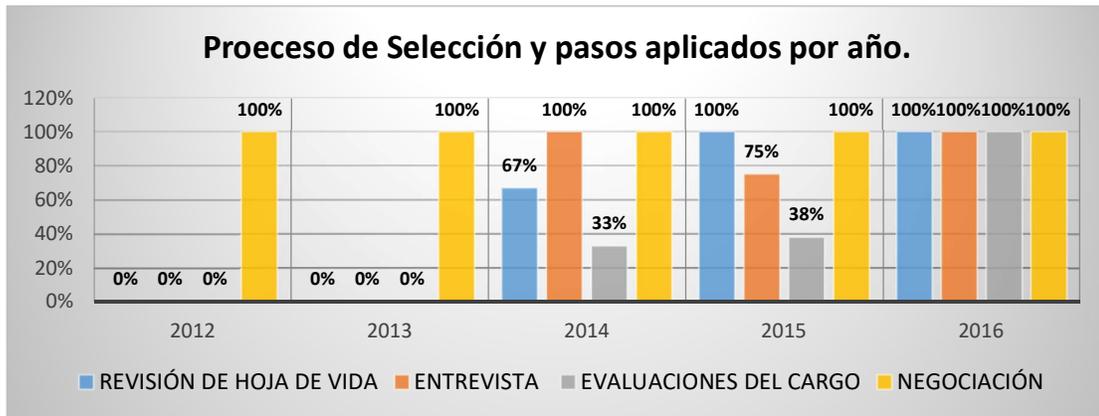


Figura 5: Proceso de Selección y pasos aplicado por año.

En el año 2012, el único paso del proceso de selección aplicado fue el de la negociación, porque el gerente realizó la negociación con la persona que ejercería en cargo de contadora.

En el año 2013, sucede lo mismo, sólo se aplica la negociación.

En el año 2014 ingresaron 6 personas de las cuales al 67% se le revisa la hoja de vida, al 100% se le realiza la entrevista, al 33% se le realizan las evaluaciones relativas al cargo y con el 100% se realiza negociación.

En el año 2015 se contratan 8 personas, de las cuales al 100% se le revisa la hoja de vida, al 75% se la entrevista, sólo al 38% realizan evaluaciones relativas al cargo y la negociación se lleva a cabo con todas.

En el 2016 se contratan 3 personas, a las que se aplican los pasos al 100%.

Se evidencia que el proceso de selección fue aplicado de manera muy informal, empezando por la revisión de la hoja de vida que no se realiza en todos los casos, perdiendo valiosa información sobre capacitación profesional, competencias, experiencia laboral del aspirante y su tiempo de permanencia en empleos anteriores.

La entrevista no ha sido realizada a todos los postulantes, perdiendo la oportunidad de obtener la mayor información posible sobre el candidato, aclarar alguna duda, o analizar sus posturas, sus gestos y su comportamiento. En la mayoría de los casos, no se trabajó con una guía de entrevista y el entrevistador no tenía experiencia. A ello se suma la falta de un formato para registrar datos importantes, que podrían influir en la decisión final de contratación.

No se le otorgó la debida importancia a las evaluaciones de conocimiento relativas al cargo, lo cual no permitió estimar su grado de conocimiento y experiencia, cómo iba a ser su rendimiento en el puesto, el potencial que podría desarrollar o inclusive identificar sus

debilidades, en resumen poder medir su productividad, a la falta de estas evaluaciones se corrió el riesgo de que haya atrasos en la producción o que la calidad de los productos se baje su nivel, evitando que se puedan alcanzar las metas de la empresa. El único criterio usado para la selección fue la recomendación y referencias de conocidos, evidenciándose que la empresa no tiene listos ni técnicas ni instrumentos de evaluación.

Adicionalmente a ningún postulante se le realizaron evaluaciones de personalidad las cuales pudieron identificar la motivación interna del individuo, sus competencias y habilidades, estas evaluaciones deben ser realizadas por un experto.

Por otro lado, la negociación, ha sido llevada a cabo en la mayoría de los casos, lo que refleja el interés de la empresa por dejar claras las condiciones de la contratación, que se despejen las dudas de los aspirantes y que sea expuesta la información lo más clara posible para ambas partes, para evitar los conflictos futuros.



Figura 6: Proceso de Inducción y pasos por año.

Sólo en los años 2013 y 2016 se ha llevado a cabo la orientación y la supervisión del cargo con todos los contratados, pero aun así fue llevada a cabo de manera muy informal y

no estandarizada, las capacitaciones las realizó el jefe directo en este caso la gerencia, entregando orientando en puntos específicos e importantes del cargo a desempeñar, pero no se realizaron evaluaciones para poder reconocer el nivel de desempeño del nuevo empleado en esta etapa temprana, y tomar acciones como reforzar la capacitación o separar al aspirante.

Los que no recibieron esta capacitación, sufrieron un retraso en el proceso de adaptación al trabajo y se dieron el lujo de aprender a su propio ritmo, dificultando el trabajo en equipo y poniendo en riesgo la productividad, lo cual no beneficia a la empresa.

Se pudo constatar que la empresa, no cumplió con la solicitud de documentos como ficha de ingreso, certificados de salud u otros.

Ninguno de los contratados recibió información general sobre la empresa, no fueron presentados formalmente a sus compañeros de trabajo, no recibieron una charla motivacional ni se les indicó su aporte en la consecución de los objetivos institucionales, tampoco fueron informados de la seguridad física dentro de la institución, ni de sobre planes de acción en caso de contingencias en fenómenos naturales.

Es evidente que la empresa no cuenta con un proceso de inducción, que permita aprovechar el recurso humano desde el principio, este proceso no debe dejarse al azar o realizarlo si se dispone de tiempo sobrante al momento de la contratación, siempre debe estar programado y se tiene que involucrar a la dirección para que participe activamente, fomentado su liderazgo y el trabajo en equipo, lo podría garantizar que se alcance el punto óptimo de productividad en menos tiempo y los costos de desvinculación no se generen.

3.6.2. Costos de los procesos de gestión de talento humano.

Para realizar la medición del costo de cada paso aplicado, se utilizó el criterio de costo hora/hombre invertido en cada una de ellas, los documentos reflejaron que esta actividad la desarrolló el gerente general por lo que se estableció que cada hora invertida en esta actividad debería representar el valor que percibe este funcionario, cuyo sueldo es de US\$3.000,00 mensuales por lo que cada hora/hombre está valorada en US\$12.50

En el caso del costo relacionado con el pago de liquidaciones, se tomó en cuenta los registros contables, donde se refleja el valor exacto pagado en cada caso por la empresa.

Los procesos de gestión de talento humano, aunque hayan sido aplicados de manera informal dentro de la empresa, han generado una serie de egresos, los cuales han sido registrados en la figura No.7

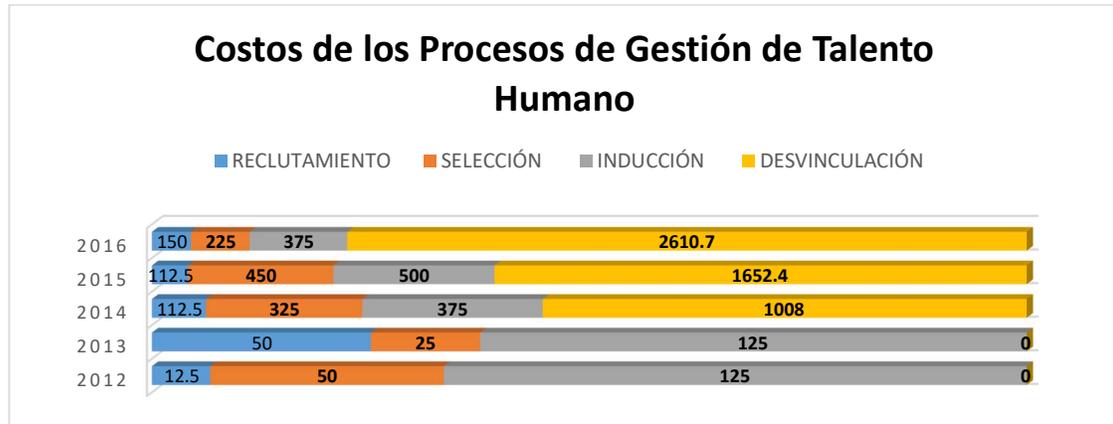


Figura 7: Costos de los procesos de gestión de talento humano.

En la figura No. 8 se aprecian claramente los valores invertidos en cada uno de los procesos, evidenciándose que los más altos son los de desvinculación, especialmente en el año 2016. Dentro de los gastos de desvinculación, están los valores de las liquidaciones.

Las liquidaciones representan una obligación legal que debe cumplir toda empresa al momento que un colaborador es separado de la misma, ya sea de manera voluntaria o mediante despido.

A más de los altos valores de los pagos de liquidación, la empresa debe afrontar nuevamente costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los nuevos empleados, quienes requieren tiempo para aprender a realizar sus tareas con nivel óptimo de productividad, horas extra de los colaboradores que han reemplazado en sus funciones a los que se separaron intempestivamente de la empresa, sin olvidar el riesgo de una probable fuga de información y conocimientos.

Tiempo de permanencia del personal por áreas.

En la siguiente tabla se muestran los períodos de permanencia del personal y las áreas a las que perteneció, desde el año 2012 hasta el 2016.

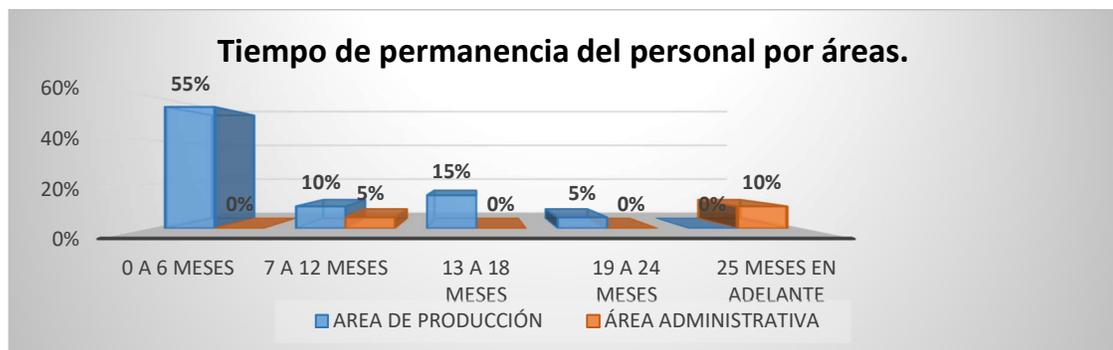


Figura 8: Tiempo de permanencia del personal por áreas.

En la figura anterior se puede evidenciar que el 55% del personal que ingresó para cubrir vacantes en el área de producción solo permaneció entre cero y seis meses, lo que representa más de la mitad de todas las contrataciones. Lo que representa un verdadero problema ya que, por su naturaleza, el área de producción y quienes la conforman, tienen

una importancia neurálgica, es en esta área donde se construyen los sistemas y se vela por la calidad de los mismos, por lo que una separación abrupta o intempestiva de alguno de sus miembros podría representar afectaciones económicas futuras para la empresa, de allí la preocupación de la gerencia.

Por otro lado, el área administrativa muestra una estabilidad de más de dos años, debido a que la conforman el gerente y la contadora y representan el 10% de las contrataciones. Nuevamente se evidencia que no se realizaron contrataciones para el área de venta y postventa, continúa siendo atendida por la gerencia.

3.6.3. Motivos de desvinculación del personal

A partir del año 2014, la necesidad de contratación de personal se hizo eminente, debido a la expansión de la empresa, es en este periodo donde se suscitan de manera imprevista las primeras desvinculaciones de personal.

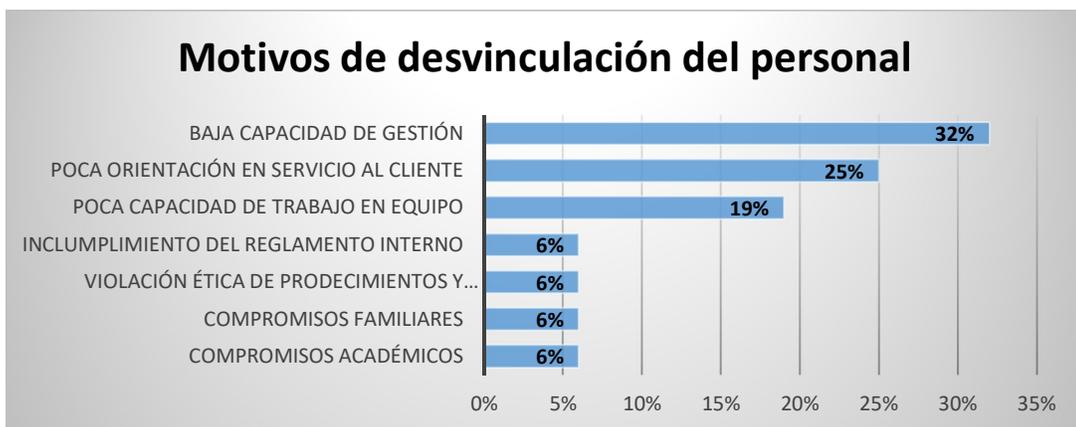


Figura 9: Motivos de desvinculación del personal.

La revisión de las historias laborales de cada colaborador, permiten identificar las causas de las desvinculaciones en Aticel. En la Figura No. 10 se puede notar que el 32% de las desvinculaciones obedecen a una baja calidad de gestión, que no depende solo de poseer extensos conocimientos científicos, los colaboradores demostraron baja capacidad para responder, con responsabilidad y diligencia, las necesidades del cliente e imprevistos que se presentaron dentro de la organización, no se notó juicio para razonar y poder aplicar correcciones prácticas, para el cumplimiento de resultados.

Un 25% de las desvinculaciones se sucedieron porque el personal no demostró esmero en reconocer y solucionar los problemas que podría tener el cliente final y perdió la oportunidad de integrar esos conocimientos de manera concreta para seguir creando soluciones informáticas que puedan interesar al cliente.

Otra de las razones de desvinculación es la poca capacidad de trabajo en equipo con el 19%, del personal no demostró interés por compartir responsabilidades o éxitos y preferían trabajar de manera individual, no demostraron interés en trabajar en cooperación

El 6% se suscitó por incumplimiento del reglamento interno, el personal llegó en muchas ocasiones, más tarde de la hora establecida, no respondía las llamadas de los clientes en situaciones críticas, y se ausentaba de su lugar de trabajo sin previo aviso.

Se menciona, además, con el 6% como causa de separación, la violación ética de procedimientos y confidencialidad, por parte de uno de los colaboradores, que sustrajo información de “cómo se hace”, de unos de los productos y falsificó la firma del gerente en un documento de aceptación de cumplimiento de tareas.

Las otras dos causas restantes surgen de compromisos familiares y académicos que no tienen que ver con fallas de los colaboradores o de la empresa. Se constata claramente que las desvinculaciones obedecen a deficiencias como:

1. Fallas en el reclutamiento, por no contar con análisis del perfil del candidato idóneo para el cargo, ni de fuentes de reclutamiento capaces de atraer y captar candidatos talentosos,
2. Fallas en la selección, por la poca importancia al momento de evaluar los conocimientos y las competencias lo que impidió que se haga una buena elección, pensando tal vez que si no funciona podemos prescindir de sus servicios, lo que acarrió gastos de desvinculación que pudieron ser innecesarios.
3. Fallas en la inducción, al restar importancia a la ansiedad del primer de trabajo, no acogiendo a los recién llegados buscando su integración a través de darle a conocer los objetivos y metas de la empresa, lo que se espera de él y la manera de hacer las cosas en la empresa, con una capacitación que sin evaluaciones no pudo validar si la elección fue correcta.

Se debe tomar en cuenta que las personas desvinculadas representan personas cuyas funciones son claves, en las que se necesita alto grado de conocimiento y experiencia técnica con las que la empresa contaba para la realización de planes a futuro, sin olvidar la inversión de dinero, tiempo y trabajo empleado en reclutamiento, selección e inducción que al culminar en desvinculación, jamás podrán ser recuperados, representando pérdidas para la compañía.

Al suscitarse cambios en el personal, el trabajo en equipo ha sufrido desgastes, ya que con cada cambio deben aprender las fortalezas y debilidades de su nuevo compañero o se podrían presentar hostilidades con los nuevos miembros debido al estrés del cambio continuo y la tendencia de los nuevos colaboradores a cometer errores.

Por último, uno de los riesgos que preocupa a la gerencia es la fuga de información, sobre todo el “Know How” o “Cómo se hace” de cada uno de los productos, violando el acuerdo confidencialidad.

3.6.4. Estudio aplicado a los colaboradores de Aticel Ecuador S.A.

Este estudio permitirá precisar cómo se desarrollaron los procesos de gestión de talento humano desde la perspectiva de los 20 colaboradores de la empresa, durante los últimos 5 años. En el Anexo No. 1 podemos encontrar la encuesta realizada.

1. ¿Para qué cargo aplicó?

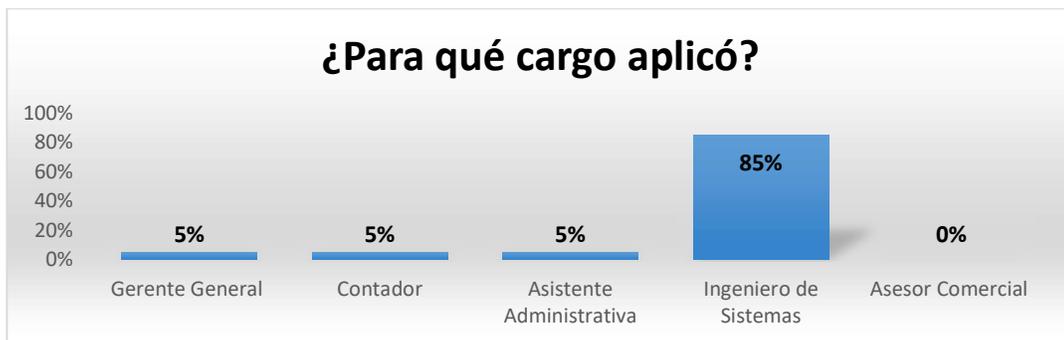


Figura 10: ¿Para qué cargo aplicó?

En el 85% de los casos el cargo para el que se aplicó fue el de Ingeniero de Sistemas, que pertenece al área de producción, lo que evidencia la necesidad por parte de la gerencia de cubrir ese cargo vacante, debido a las proyecciones de crecimiento de la empresa.

No se observan mayores novedades en los cargos de gerente general, contadora y asistente administrativa, pero se evidencia que jamás se ha aplicado para el cargo de asesor comercial, este cargo existe en el organigrama, pero no se han analizado contrataciones, apuntando a que estas funciones van a seguir siendo ejecutadas por la gerencia.

2. ¿Cómo se enteró de la vacante del puesto?



Figura 11: ¿Cómo se enteró de la vacante del puesto?

Es evidente que, ante la urgencia de cubrir un cargo, no se dio la importancia necesaria a elegir adecuadas fuentes de reclutamiento, para captar la atención de los candidatos que realmente se interesaba atraer. El 100% de los candidatos se enteró de la vacante por conocidos, esta manera de captación es válida, la contadora fue captada con esta modalidad, pero en esta época de cambios dinámicos se debe aprovechar todos los recursos existentes para lograr un reclutamiento exitoso, que condicionará el proceso posterior que es la selección.

Tomar en cuenta todas las maneras de hacer conocer la vacante facilita el proceso de selección, al permitir la comparación de los perfiles adecuados a través de las entrevistas y evaluaciones que forman parte de la contratación.

3. ¿Durante su primera visita se le explicó el objetivo de la misma?

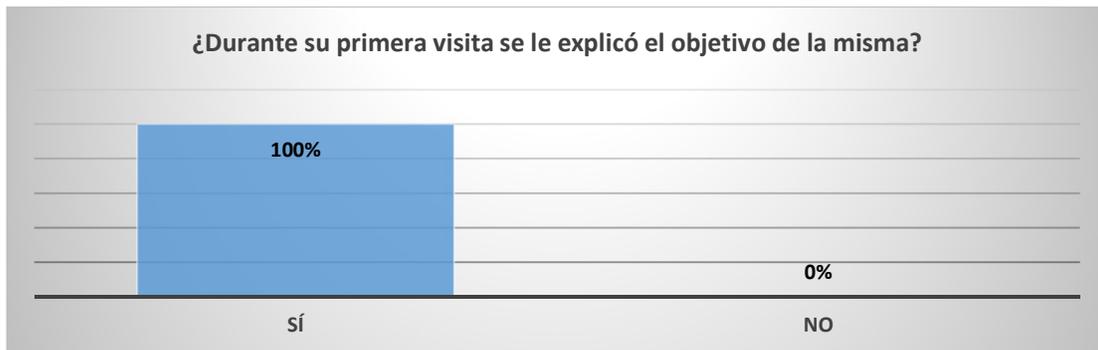


Figura 12: ¿Durante su primera visita se le explicó el objetivo de la misma?

Es evidente que la persona que llevó a cabo la entrevista se preocupó de informar adecuadamente sobre el motivo por el cual se solicitó la presencia del postulante. Ya que el 100% de los aspirantes recibió esta explicación.

Es importante mencionar que la persona encargada, en este caso el gerente, no es profesional de talento humano.

4. ¿Recibió información sobre los conocimientos y habilidades que debía poseer para aspirar al cargo?

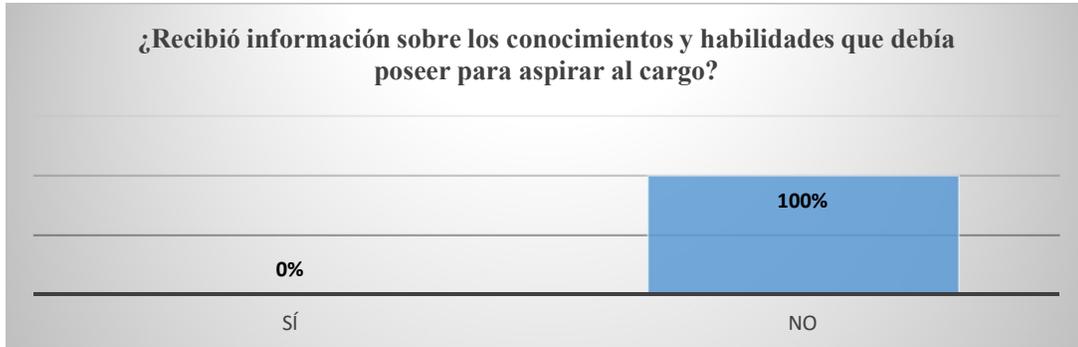


Figura 13: ¿Recibió información sobre los conocimientos y habilidades que debía poseer para aspirar al cargo?

A ninguno de los postulantes se le indicó los conocimientos y habilidades que debía poseer para aspirar al cargo, la empresa no tenía elaborado el perfil de requerimientos del cargo, donde se detallan los conocimientos técnicos que debe poseer, idiomas, herramientas informáticas, competencias y habilidades. De esta forma parece imposible realizar una exitosa contratación.

5. ¿Le fueron descritos los deberes y responsabilidades del cargo?

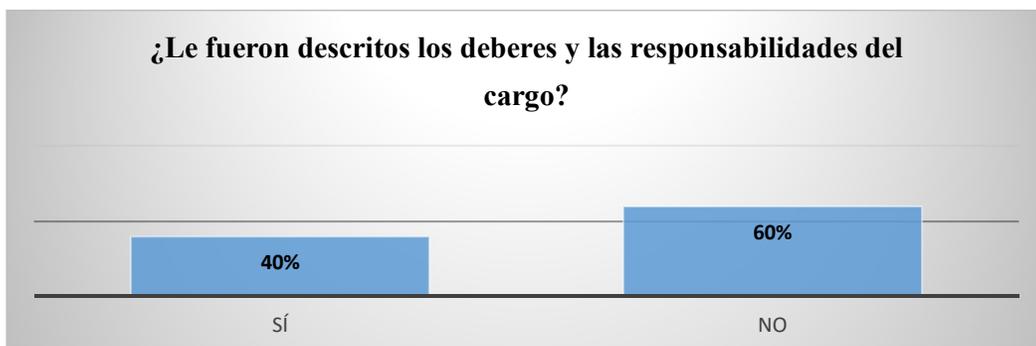


Figura 14: ¿Le fueron descritos los deberes y responsabilidades del cargo?

Al 60% de postulantes no se le indicaron los deberes y responsabilidades que demandaba el cargo, ninguna de dos partes poseía la información necesaria sobre adiestramiento, responsabilidad de trabajo y demanda salarial, en fin, estos postulantes no podían definir para qué exactamente habían sido contratados.

6. ¿Realizó pruebas de conocimiento y habilidades en relación con el cargo que aspiraba?



Figura 15: ¿Realizó pruebas de conocimientos y habilidades en relación con el cargo que aspiraba?

El gráfico muestra que sólo al 40% de los aspirantes se le practicó pruebas de conocimiento y habilidades en relación con el cargo que aspiraba, cuando en realidad estas pruebas son imprescindibles, quienes realizaron estas pruebas no eran profesionales en esas áreas por lo tanto no pudieron ser evaluar adecuadamente, el jefe o supervisor en este caso la gerencia no tiene conocimientos técnicos profundos en sistemas.

Estas pruebas debieron ser tomadas antes que cualquier otro examen de comportamiento o habilidades, con ellas se comprobaría la destreza técnica y el grado de la habilidad para poner en práctica sus conocimientos y experiencias.

7. ¿Realizó pruebas o cuestionamientos asociados con su personalidad, conducta y comportamiento?

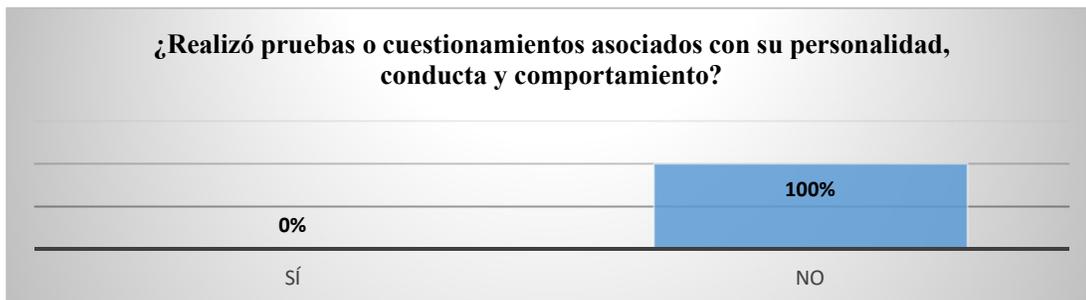


Figura 16: ¿Le realizaron pruebas de conocimientos y habilidades en relación con el cargo que aspiraba?

En ningún caso se han llevado a cabo pruebas de personalidad, conducta o comportamiento, por lo que no se pudo medir el grado de competencias relacionadas con el cargo tenía cada postulante, así mismo estas pruebas ayudan a evidenciar cual es la causa y grado de motivación interna de cada individuo, indispensable para realizar trabajos como los requeridos en esta empresa.

8. ¿Participó en alguna entrevista para negociar las condiciones del empleo?



Figura 17: ¿Participó en alguna entrevista para negociar las condiciones del empleo?

En todos los casos se llevó a cabo el proceso de negociación poniendo en evidencia el grado de ética profesional de la empresa, con ella se logra aclarar las condiciones de la contratación y de lo que esperan ambas partes, tanto del futuro colaborador como del empleador.

El colaborador se podía sentir seguro acerca de cómo iba a ser remunerado por la empresa, lo cual influyó positivamente en su motivación.

9. Al ingresar a la empresa, ¿cuáles de los siguientes documentos le fueron solicitados?

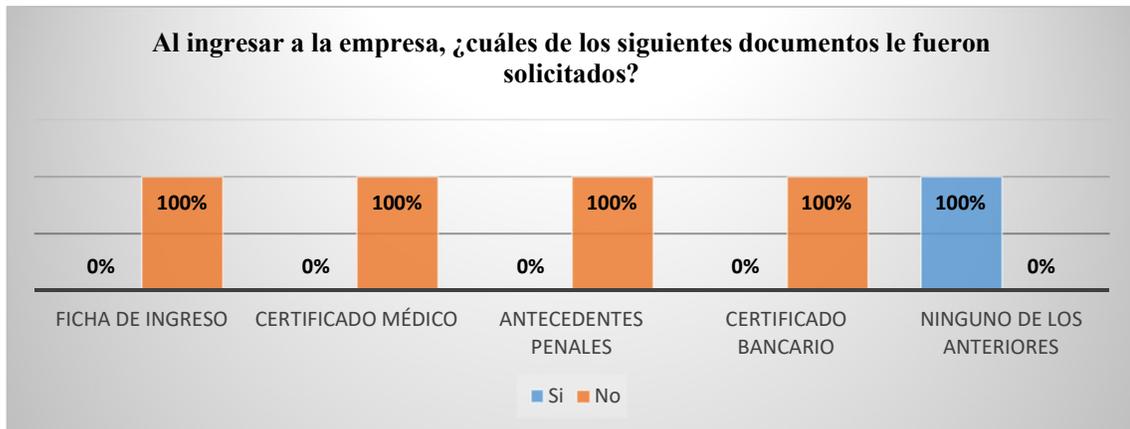


Figura 18: Al ingresar a la empresa, ¿cuáles de los siguientes documentos le fueron solicitados?

Es en este paso que empieza la formalidad con el nuevo integrante de la empresa, pidiendo documentos que completa el trámite de admisión, pero se evidencia claramente que no se ha cumplido en ningún caso con los mismos.

10. ¿Por qué medio recibió la información de la empresa?

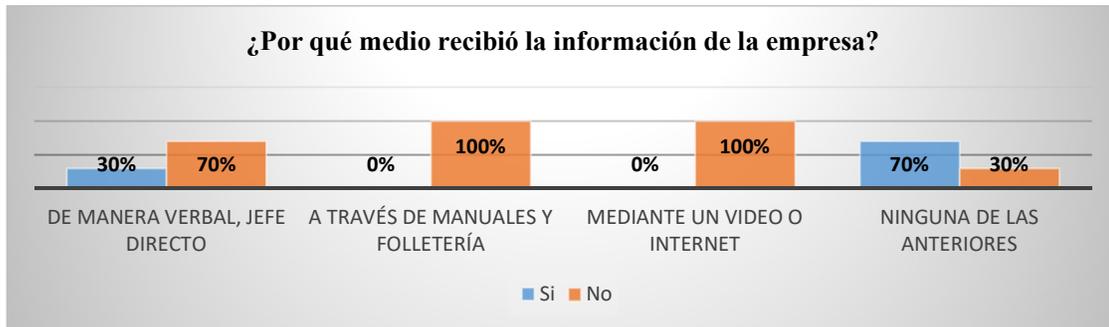


Figura 19: ¿Por qué medio recibió la información de la empresa?

Se evidencia la falta de un protocolo de orientación del personal, no existe folletería ni manuales, videos o enlaces de internet que le permitan al recién ingresado conocer de primera todo lo que hace la empresa y familiarizarse con sus productos, objetivos y metas, también se pierde la oportunidad de hacer sentir al contratado como en casa, sea cual fuere el nivel del cargo.

11. ¿Recibió capacitación sobre sus funciones en la organización?



Figura 20: ¿Recibió capacitación sobre sus funciones en de la organización?

El 60% de los contratados recibió capacitación, esta fue impartida por el gerente general, compañeros de trabajo, que ya tenían experiencia en el cargo, fueron, importantes en esta capacitación.

El 40% que no recibió capacitación y tuvo que aprender a su ritmo, y estuvo más propenso a cometer errores que pudieron afectar el rendimiento de toda el área, nuevamente los compañeros de trabajo fueron de gran ayuda.

12. ¿Realizó evaluación que valide lo aprendido para las funciones del cargo?



Figura 21: ¿Realizó una evaluación que valide lo aprendido para las funciones del cargo?

En ningún caso se realizó una validación de lo aprendido en esta etapa de preparación para las funciones del cargo, lo que impidió reconocer si la selección había logrado el propósito de captar al personal idóneo, definitivamente no resultó lo mismo darse cuenta de las fallas del reclutado durante las primeras semanas de su ingreso, que cuando pasaron meses. Si se hubieran realizado evaluaciones en esta etapa temprana se pudieron haber tomado acciones de retroalimentación o de separación con el contratado, de manera inmediata.

3.6.5. Entrevista aplicada a la Gerencia General

La entrevista se desarrolló en las instalaciones de la empresa, en un ambiente cómodo y relajado.

El objetivo principal de esta entrevista es obtener y analizar información acerca del manejo del proceso de gestión de talento desde la perspectiva del gerente general de Aticel, saber cuál ha sido su experiencia, al formar parte de este proceso y qué grado de importancia estaría dispuesto a concederle dentro de la organización.

1. ¿En su empresa realizan procesos de gestión de talento humano?

No, la principal razón ha sido el tamaño de la compañía, jamás me imaginé que iba a crecer tanto y más aún que sería tan complicado incorporar personal capacitado y competente. Por otro lado, me imaginé que, con unas preguntas, de conocimiento del cargo, un par de recomendaciones y tener limpio el récord policial era suficiente para llenar una vacante, ahora considero que son indispensables.

2. ¿Considera usted que el talento humano reclutado por Aticel ha reunido las competencias adecuadas para los cargos ocupados?

En la mayoría de los casos no cumplieron con las competencias técnicas específicas del cargo, y cuando el colaborador cumplía dejaba mucho que desear su comportamiento en cuanto a trabajar en equipo o en cumplir instrucciones, inclusive tuvimos un inconveniente con los valores de uno de ellos.

3. ¿Cómo calificaría usted los procesos actuales de contratación de talento humano que tiene su empresa? ¿Por qué?

Realmente empíricos y deficientes, la causa principal es porque han sido basados en la política “me lo recomendó fulanito”, o aquella de que “si ha trabajado en tal empresa, entonces si sabe”. No hemos puesto mucho empeño en los mismos, no se le ha dado la importancia necesaria y no se le ha dedicado el tiempo adecuado.

4. ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que ha podido notar usted, con relación al talento humano?

Uno de los inconvenientes más grandes ha sido la falta de compromiso con fechas de entrega de proyectos, afectando la relación con los clientes, la mayoría de las ocasiones se ha solucionado por la excelente relación que mantengo con los clientes, pero eso no es sustentable, porque para no descuidar mis funciones debo trabajar más horas.

Al principio pensé que se trataba de falta de experiencia, pero al realizar las evaluaciones del cargo, pude percatarme de que en algunos casos también era falta de conocimiento o en otras, falta de capacidad de gestión, simplemente no sabían cómo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios en los cuestionamientos de la vida diaria.

5. ¿Cree usted que existe alguna relación entre los inconvenientes mencionados con la informalidad en los procesos de gestión de talento humano?

Sin lugar a duda, creo que algo tiene que ver, aunque sé que todos somos seres humanos y que tenemos comportamientos variables y muchas veces poco objetivos,

sé que en la actualidad podemos ir un poco más allá a través de las preguntas adecuadas, una conversación directa con el postulante y sobre todo pruebas de situación real de manera individual o grupal que nos permita ver cómo el postulante reaccionará en el futuro con relación a su puesto de trabajo.

6. Luego de su experiencia ¿Qué importancia otorga usted a los procesos de contratación de talento humano?

Ahora los considero de mucha importancia porque es lo más cercano a tener el colaborador adecuado, gente interesante que sea capaz de hacer que las cosas funcionen.

7. De los procesos de contratación, tales como atraer, selección e incorporar, ¿Cuál considera el más importante y por qué?

Creo que el más importante es el de Selección, porque al final es la actividad bajo la cual tomas la decisión de incorporar o no la persona a la empresa, es allí donde se descubren capacidades, comportamientos, actitudes y se negocia un ingreso que tiene y debe hacer bien para ambas partes.

8. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar un nuevo diseño en los procesos de gestión de talento humano que influyan en las áreas de producción, venta y postventa?

Totalmente dispuesto, ya no hay tiempo para dejar estas actividades al azar, aunque como dije antes no creo que sea garantía de resultados ciento por ciento, si creo que

cada actividad normada y sistematizada, nos puede brindar un horizonte más claro sobre a quienes queremos dentro de la organización.

En la entrevista a la gerencia general se evidencia que Aticel Ecuador es una empresa en crecimiento, que por falta de conocimiento en talento humano no se hizo de personal necesario e idóneo, en el momento preciso.

Con ingrata sorpresa toma la gerencia los resultados de las evaluaciones practicadas a sus colaboradores especialmente, los del área de producción, pensando al principio que era falta de experiencia percatándose luego que también había falta de conocimientos técnicos y que además algunos fallaban en competencias como el trabajo en equipo o la capacidad de gestión.

Reconoce que la práctica de realizar procesos de contratación demasiado informales, le han pasado factura a la empresa y que no siempre las recomendaciones de sus amigos de confianza tienen los éxitos esperados.

La gerencia cree necesaria la implementación de procesos de gestión de talento humano, que norme la situación de la contratación, según su entender los procesos de gestión de talento humano son lo más cercano “a tener el colaborador adecuado y gente interesante que se capaz de hacer que las cosas funcionen”, hace un énfasis en el proceso de selección porque es la actividad donde se llegan a descubrir capacidades, comportamientos y actitudes.

Se afirmó la disponibilidad para aplicar procesos de gestión de talento humano, reglando y sumando actividades a las ya realizadas, para no dejar nada al azar, en lo que se refiere a quienes queremos dentro de la organización.

3.6.6. Entrevista aplicada a expertos en Gestión de Talento Humano.

Estas entrevistas fueron realizadas a personas cuya actividad profesional se desenvuelve, en el campo de la gestión de talento humano, el objetivo es conocer los beneficios que han obtenido las empresas a quienes representan al desarrollar un adecuado proceso, detalles de su experiencia y comprender desde el punto de vista profesional el motivo de su importancia en las áreas de producción, venta y postventa. En la tabla No. 7 se detalla datos relevantes de cada profesional entrevistado. Las hojas de Vida detalladas se pueden revisar en los Anexos No. 2 y 3

Tabla 7
Expertos en Gestión de Talento Humano

EXPERTOS EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
Nombre	Cristina Alexandra Días Moreira
Formación Académica	Ingeniera Comercial
Experiencia Profesional	6 años de experiencia en Gestión de Talento Humano
Cargo Actual	Jefe de Recursos Humanos Ecuavía
Nombre	Kenia Villacrés Zapata
Formación Académica	Máster en Recursos Humanos Ingeniera Comercial
Experiencia Profesional	17 años de experiencia en Gestión de Talento Humano
Cargo Actual	Jefe de Recursos Humanos Grupo INST

Entrevista a la Ingeniera Cristina Díaz.

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente en la empresa?

Jefe de Recursos Humanos en Ecuavía.

2. A su criterio ¿Qué tan importante es llevar a cabo una Gestión del Talento Humano en las empresas?

Es muy importante porque debemos considerar que las empresas están constituidas de algunos recursos entre esos el humano por lo tanto debe existir un departamento encargado de gestionar ese talento que tienen las personas y enfocarse en todas las necesidades que conlleva.

3. ¿Considera importante la aplicación del proceso de Reclutamiento al momento de cubrir una vacante?

Sí, la verdad es que de un buen proceso de reclutamiento dependerá el éxito de la contratación, considerando que en esta etapa preseleccionamos los más idóneos para que participen de las siguientes etapas y posteriormente tomar la mejor decisión con respecto a la elección del candidato que cumpla con el perfil.

4. ¿Qué importancia tiene la aplicación del proceso de reclutamiento en los procesos de producción, venta y postventa de las organizaciones?

Considero que en todas las áreas es muy importante un correcto proceso de reclutamiento, pero si analizamos a producción debemos tener claro que en esta área no puede haber fallas, porque al tener un personal preparado para el puesto será eficaz y eficiente por tanto será más productivo y esto genera más unidades de producción en las organizaciones.

Ahora en el área de ventas, al cumplir con un proceso de reclutamiento estamos augurando mejores resultados, en el área de ventas es un área muy sensible igual a la de producción en la cual debemos establecer los mejores mecanismos para reclutar los candidatos ya que el personal seleccionado deberá cumplir con ciertos requisitos que el área le exige sin olvidarnos que será la voz e imagen de la empresa.

Si en las organizaciones a través de un correcto proceso de reclutamiento en el área de ventas y producción se tiene personal muy capacitado, motivado y comprometido no podemos descuidar a postventa, muchas empresas le quitan importancia pero al contrario si se quiere permanecer en la mente de los clientes como opción uno, debemos darle un excelente servicio posterior a la venta y esto se logra en su gran parte con las personas con vocación al servicio, por tanto es de vital importancia saber elegir en el momento del reclutamiento.

5. ¿Qué tan importante considera Ud. la revisión de las descripciones de funciones y perfil de cargo al momento de realizar un proceso de selección?

Un correcto proceso de contratación debe terminar en inducción en las cuales el seleccionado debe tener claro las funciones y perfil del cargo para evitar contratiempos.

6. En relación con los tests psicológicos y de conocimiento, considera usted, ¿se debería pedir asesoría externa al momento de realizarlos y evaluarlo?

Sí, si la empresa cuenta con los recursos es recomendable para que sea imparcial la información, ya que en algunos casos por intereses particulares se elige a conocidos dentro de la organización.

7. A su criterio. ¿Qué ventajas se obtienen al realizar un proceso formal de selección de personal?

Creo que es la mejor opción cuando se cumplen los procesos y se lleva un proceso formal, así se evita padrinazgos y contratación de personal que en muchos casos no cumplen con el perfil, teniendo como ventaja menor rotación de personal, aptos para el puesto, mayor productividad.

8. A su criterio, ¿cuánto influye realizar un proceso formal de selección de personal en el proceso de producción, venta y postventa?

Mejores elementos para tener mejores resultados en la producción.

Una correcta selección influye en los niveles de ventas, porque usualmente cuando se selecciona al personal de manera formal estamos cumpliendo cada fase de la contratación pasando por filtros que asegurarán la mejor opción.

Finalmente, en el área de postventa influye en la calidad del servicio, por tanto, directamente en la satisfacción de los clientes.

9. ¿Cómo cree Ud. que beneficia el proceso de inducción al nuevo personal en los procesos producción, venta y postventa de las organizaciones?

Será un personal con menos errores y de esta manera se integrará con mayor rapidez lo que permitirá continuar con la producción y no tener paras importantes que afecten los tiempos.

El área de ventas tendrá la oportunidad de conocer de mejor manera los productos de la empresa por tanto estará apto para brindar información correcta a los clientes.

Postventa será capaz de ayudar y brindar soluciones de una manera más rápida a los clientes, dando mayor satisfacción.

10. De manera general, ¿cree que es suficiente el criterio del administrador o el gerente administrativo al momento de tomar la decisión de contratar?

No, porque en muchas ocasiones prevalecen los intereses personales ya sea elección de referidos o al solo contratar en base a una entrevista que aunque es importante no podemos basarnos solo en ella, es importante que cumplan con las fases de la contratación para estar tranquilos posteriormente.

Entrevista a la Ing. Kenia Villacrés Zapata.

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente en la empresa?

Jefe De Talento Humano.

2. A su criterio ¿Qué tan importante es llevar a cabo una Gestión del Talento Humano en las empresas?

Es muy importante porque se puede medir el desempeño de los trabajadores, se fomentan culturas de mejoras tanto en lo organizacional como en lo personal.

3. ¿Qué tan importante considera la aplicación del proceso de Reclutamiento al momento de cubrir una vacante?

Porque nos ayuda a tener una mejor visión de los postulantes.

4. ¿Qué importancia tiene la aplicación del proceso de reclutamiento en los procesos de producción, venta y postventa de las organizaciones?

Un buen proceso de reclutamiento, en el proceso de producción, nos ayuda a contar con un equipo de empleados que se encuentren calificados, comprometidos e involucrados con nuestras metas profesionales. En cuanto al área de ventas, debe manejarse con mucha cautela, más aún si se maneja en conjunto a temas económicos, pues debe analizarse a profundidad el historial del

postulante. En el área de postventa, debe ser atraído un personal calificado en la atención al cliente y se podrá evaluar con la satisfacción por parte de los clientes.

5. ¿Qué tan importante considera Ud. la revisión de las descripciones de funciones y perfil de cargo al momento de realizar un proceso de selección?

Como entrevistador debes tener bien claras las funciones que vas a describir al postulante para evitar faltas de conocimiento del puesto una vez que ya se realiza la contratación, porque si no el proceso se puede venir abajo y no vas a obtener los resultados esperados por parte del nuevo trabajador.

6. En relación con los test psicológicos y de conocimiento, considera usted, ¿se debería pedir asesoría externa al momento de realizarlos y evaluarlo?

Si, y sobre todo manejarse con baterías psicológicas con software externo que te ayude a medir al 100% al postulante.

7. A su criterio. ¿Qué ventajas se obtienen al realizar un proceso formal de selección de personal?

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

8. A su criterio, ¿cuánto influye realizar un proceso formal de selección de personal en el proceso de producción, venta y postventa?

Primero para conocer su experiencia, y si no la tiene para enseñarle el proceso correcto en el área de producción del cargo que va a desempeñar, en cuanto a las ventas debes analizar súper bien su experiencia, porque es la persona que te va a generar ingresos en la empresa y va a ser tu carta de presentación ante tus clientes o posibles clientes, el personal de postventa debe tener la capacidad para manejarse a cabalidad con el cliente, después de haber realizado una venta.

9. ¿Cómo cree Ud. que beneficia el proceso de inducción al nuevo personal en los procesos producción, venta y postventa de las organizaciones?

En relación con el área de producción para tener claras las funciones a desempeñar, en cuanto a las ventas el nuevo trabajador se adapte fácilmente a su nuevo puesto de trabajo, pueda desempeñar tranquilamente sus funciones y logre dar los resultados esperados por parte de la empresa. A cerca del área de postventa, no es un personal que va a estar face to face con los clientes y vía telefónica se maneja mejor la relación comercial.

10. De manera general, ¿cree que es suficiente el criterio del administrador o el gerente administrativo al momento de tomar la decisión de contratar?

No siempre es suficiente, porque muchas veces las personas tienen una gran hoja de vida, pero al momento de ejercer el cargo muchos saben tener vacíos en el conocimiento y toca darles capacitaciones constantes y estar pendientes de su adaptación al cargo.

En el análisis de las entrevistas se resaltan los siguientes hallazgos:

- Ambas entrevistadas coinciden en que al llevar a cabo este proceso han podido conocer las necesidades de los colaboradores y obtener herramientas para evaluar su desempeño.
- En relación con el reclutamiento, opinan que gracias a él han podido tener una mejor visión de los postulantes y que de su preselección se ha logrado éxito en las siguientes etapas.
- Al aplicar el reclutamiento en el área de producción, han revisado que se preseleccione un equipo calificado para que no haya fallas en la producción. En el área de ventas les ha ayudado a verificar quienes podrían ser la voz e imagen de la empresa y que estudian profundamente la hoja de vida en caso de que la persona de ventas también maneje temas económicos. Con relación a la postventa por creerla necesaria para permanecer en la mente de los clientes reclutan personas con capacidad de servicio.
- La descripción de funciones y perfil del cargo es lo primero que toman en cuenta al iniciar las contrataciones y consideran que deben ser detallados a todos los postulantes para obtener los resultados esperados y evitar contratiempos.

- En cuanto a los tests de conocimiento y psicológicos su criterio es que son necesarios para evitar la parcialidad y la contratación a dedo, incluso recomiendan softwares especializados que ayuden a medir la capacidad del postulante.
- Al aplicar el proceso de selección de personal de manera puntual, en las áreas de producción venta y postventa han logrado contratar personal que cumpla con el perfil del cargo evitando desvinculaciones innecesarias, mejores resultados en las ventas y la satisfacción del cliente en la atención postventa.
- Le dan mucha importancia al proceso de inducción, porque al capacitar a los recién contratados han evitado errores en la producción, han notado que los colaboradores se integran con mayor rapidez en sus funciones, los encargados de las ventas tienen la oportunidad de conocer los productos y satisfacer con mayor rapidez a los clientes obteniendo buenos resultados también en la postventa.
- Por su experiencia no creen que la decisión de contratar recaiga en el criterio único del gerente, e indican que se debe cumplir con todas las fases del proceso, y no limitarse a la entrevista o a sólo revisar las hojas de vida.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta

4.1. Tema

Proceso de Gestión de Talento Humano para Aticel Ecuador S.A.

4.2. Antecedentes

Aticel Ecuador S.A. Aticecua, es una empresa innovadora en el área de las telecomunicaciones, ofrece servicios tecnológicos de ingeniería, integración, soporte, diseño y desarrollo de plataformas para las operadoras móviles, además por medio de socios especializados, desarrolla servicios de optimización y monitoreo de las redes. Por su experiencia en soporte y mantenimiento garantiza la continuidad de los servicios de una manera natural en el flujo transaccional y de control; convirtiéndose en un socio estratégico para el crecimiento natural y rentable de las operadoras móviles.

Al inicio las actividades las realizaba la dirección a cargo del señor Miguel Proaño, dependiendo 100% de socios estratégicos, más tarde ante el panorama competitivo de entregar productos personalizados y oportunos a sus clientes surge la necesidad de contratar colaboradores que cumplan con los conocimientos y competencias que respalden una actividad tan exigente como es el manejo de información.

4.2.1. Misión

Entregar al mercado de tecnología, plataformas innovadoras que brinden calidad y confianza a nuestros clientes a través de la seguridad en su información y mantenimientos oportunos y personalizados, soportados con un equipo de profesionales listos para enfrentar los cambios constantes de la globalización.

4.2.2. Visión

Ser una empresa innovadora en sistemas informáticos y telecomunicaciones, que permitan a los clientes, crecer y desarrollar nuevas coberturas de servicios y despliegue de información, garantizando la seguridad de la información digital.

4.2.3. Valores

Integridad: Aticel Ecuador S.A. es una empresa con valores perennes y constantes basados en la coherencia, la verdad y la dedicación con que se realiza cada soporte técnico y logística procesal.

Motivación: Cada empleado de Aticel Ecuador S.A. tiene la cobertura de ser un miembro fortalecido de la institución es decir es responsable de su accionar y la solución de los inconvenientes suscitados, dando garantías de percibir incentivos y nuevas oportunidades basadas en aspectos emocionales y económicos.

Ética: Aticel Ecuador S.A. tiene la permanencia de ser líder en el mercado por la rigidez de una conducta intachable que permita ser la mejor opción de garantía ante nuevos clientes, siendo necesario la veracidad de las acciones y la solución de los conflictos presentados, generando responsabilidad y confianza en cada proceso logístico técnico realizado.

Responsabilidad: Características prioritaria de Aticel Ecuador S.A., donde se establece un objetivo en el tiempo cumpliendo a cabalidad con las exigencias propias de la organización y del cliente, optando por el servicio en todo momento con la modalidad 24/7.

4.2.4. Estructura Organizacional

Aticel es una empresa pequeña cuya estructura organizacional está conformada de la siguiente manera: la gerencia general además de las actividades inherentes al cargo, también se encarga de todo lo relacionado con la comercialización, bajo ella tiene tres áreas el área administrativa que está conformada por la persona a cargo de la contabilidad y un asistente administrativo, el área de producción conformado por un ingeniero de desarrollo y uno de soporte, el área de Venta y Postventa tiene un lugar en el organigrama con un asesor comercial, cargo que en la actualidad está vacante, tal como se aprecia en la figura No 23

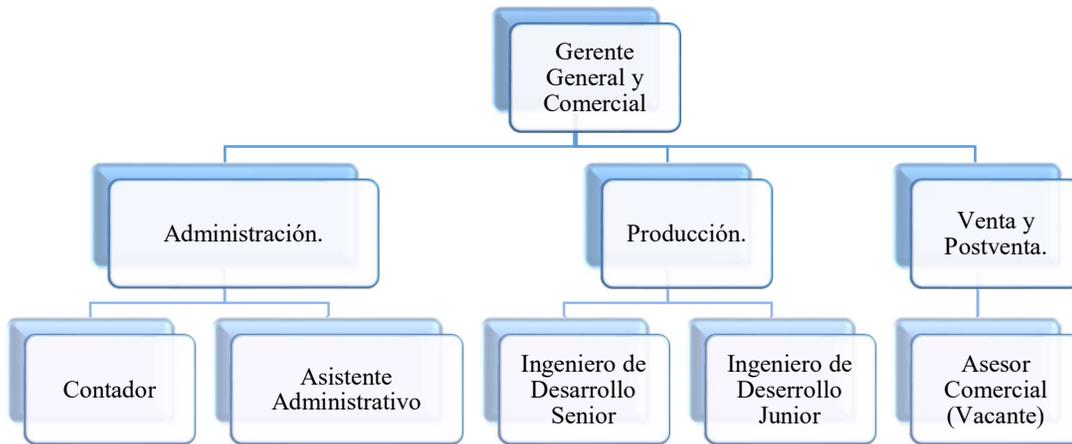


Figura 22: Estructura Organizacional de Aticel Ecuador S.A.

4.2.5. Análisis FODA de Aticel Ecuador S.A.

La realidad de cualquier gestión o proyecto, radica en conocer al máximo las fortalezas, desde las cuales se obtendrá una perspectiva para la evaluación de las amenazas, aprovechar las oportunidades, de manera que las debilidades queden minimizadas y se facilite crear estrategias basados en la misión, visión y objetivos institucionales, sin dejar de lado tendencias mundiales en, este caso de la gestión de talento humano, podrá explotar sus habilidades, conocimientos y motivaciones del que es en este momento, es el elemento productivo más apreciado de cualquier institución, el cual puede significar el triunfo o desastre del futuro institucional si no es identificado a tiempo como buen o como mal elemento. En la Tabla No.8 tenemos análisis FODA de la empresa Aticel Ecuador S.A.

Tabla 8*Análisis Foda de la empresa ATICEL del Ecuador.*

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y equipo humano, motivados a buscar soluciones, formalizando los procesos. • La empresa posee estabilidad laboral. • La empresa toma en cuenta, respeta y cumple las leyes del Código del Trabajo. • Cuenta con infraestructura física adecuada. • Los colaboradores cuentan con las herramientas adecuadas para un desenvolvimiento óptimo. • La empresa realiza los pagos de nómina de manera puntual, lo que disminuye los niveles de ansiedad en los colaboradores. • La empresa cuenta con buenas referencias en el mercado. • La gerencia se preocupa de brindar soluciones efectivas a sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas de procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, presentan fallas al momento de documentar y soportar las actividades relacionadas. • No cuentan con un encargado de talento humano, capacitado, lo que eleva los costos al no realizar una buena selección de personal. • No se realizan descripciones de cargos ni perfil del puesto de manera constante. • El personal de producción contratado tiene una alta tasa de rotación, con separaciones por ineficiencia o falta de valores. • No hay contrataciones para el área de venta y postventa, desperdiciando tiempo y recursos productivos. • La inducción está encargada de la gerencia. • El crecimiento de la empresa y desarrollo de productos innovadores necesarios para la cartera de clientes actuales, corren el riesgo de carecer de continuidad por efecto de la alta rotación de colaboradores.
FACTORES INTERNOS		
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal joven proveniente de las universidades que, aunque no tenga mucha experiencia, tenga talento innovador. • Se están realizando negociaciones con empresas del medio que están interesadas en fortalecerse mediante alianzas estratégica con Aticel. 	<ul style="list-style-type: none"> • La aparición de nuevas empresas o personas naturales que podrían brindar las mismas soluciones informáticas que Aticel a menor costo. • La competencia cuenta con personal especializado en ventas, que realizan presentaciones más efectivas de sus productos lo que repercute en el cierre de las ventas de Aticel. • La fuerte tendencia a realizar plagio informático entre competidores y por parte de los mismos clientes. • Cambios en las políticas gubernamentales sobre propiedad intelectual.

4.3. Proceso de Gestión de Talento Humano bajo El Modelo De Gestión por Competencias.

Ante la realidad de la empresa, es necesaria una herramienta que facilite la búsqueda de un talento humano cualificado que garantice calidad y productividad en la generación de servicios y que al mismo tiempo pueda ser aplicado con agilidad por la empresa y quienes la conforman, conscientes de que de ellos depende la consecución de resultados.

4.3.1. Actividades para la elaboración de Proceso de Gestión de Talento Humano.

Para la realización del Proceso de Gestión de Talento Humano se realizarán actividades que se detallan en la Tabla No. 9

Tabla 9

Plan de Actividades para un Proceso de Gestión de Talento Humano.

PLAN DE ACTIVIDADES PARA UN PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN ATICEL ECUADOR S.A.		
No.	Actividades	Producto
	Con base en la Misión, Visión, Valores y Estructura organizacional de la empresa:	
1	Diseñar competencias, descripción y perfil de cargos.	Manual de Perfil de cargos y competencias de Talento Humano para Aticel.
2	Diseñar Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Talento Humano.	Manual de Procesos de Gestión de Talento Humano de Aticel.

4.4. Manual De Perfil De Cargos Y Competencias De Talento Humano Para Aticel Ecuador

4.4.1. Diseño de competencias.

Como resultado de un taller realizado con la gerencia de Aticel, se obtuvieron los siguientes productos:

1. Competencias cardinales, o característica de cada uno de los integrantes de la empresa.
2. Competencias específicas según procesos, áreas y funciones.
3. Plantilla Guía de Competencias Dominantes, para aplicación durante las entrevistas por competencias

Una vez concluido el taller resaltaron en importancia para la gerencia las competencias, detalladas en la Tabla No. 10

Tabla 10

Competencias Cardinales y Específica para de Aticel Ecuador.

Competencias Cardinales		
Compromiso con la Calidad del Trabajo		
Innovación y Creatividad		
Flexibilidad y Adaptación		
Integridad		
Competencias específicas por proceso o por área		
Producción	Venta y Postventa	Administrativa
Calidad y Mejora Continua	Cierre de Acuerdos	Calidad y Mejora Continua
Profundidad en el conocimiento de los productos.	Comunicación Eficaz	Capacidad de planificación y Organización.
Orientación al cliente interno y externo.	Gestión y Logro de Objetivos	Conocimiento de la Industria y el mercado.
Trabajo en Equipo	Influencia y Negociación	Orientación al cliente interno y externo

A continuación, Plantilla Guía de competencias dominantes que se aplicará durante las entrevistas por competencias.

PLANTILLA GUÍA DE COMPETENCIAS DOMINANTES



COMPETENCIAS CARDINALES:

Definición de la Competencia:	Preguntas Sugeridas:
<p>Compromiso con la calidad de trabajo Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto (o cuánto tiempo se desempeñó en el último puesto que ocupó)? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etcétera. 2. Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver / implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? 3. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar (determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo frente a esas dificultades? 4. ¿Qué áreas lo consultan? ¿Sobre qué temas? Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.

Nota: Tomada de Alles (2009)



Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Innovación y creatividad Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿Lo vieron así los demás? 2. Cuénteme respecto de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fueron los hechos? ¿De qué se trataba y cómo se resolvió? 3. Cuénteme sobre algún problema de un cliente (interno o externo) no resuelto aún (o que no se pudo resolver en el momento en que se presentó). ¿Usted qué piensa? ¿Por qué esto es (o fue) así? ¿Puede (o hubiese podido) resolverse de algún modo? ¿Esta solución corresponde (o correspondía) a su área o sector? Complementariamente puede indagar sobre si le tocó vivir alguna situación similar y cómo lo resolvió. 4. Cuando el mercado fija reglas, ¿cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta

Nota: Tomada de Alles (2009)



Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Flexibilidad y adaptación Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación</p>	<p>1. Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?</p> <p>2. ¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?</p> <p>3. ¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?</p> <p>4. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones, etcétera? ¿Cómo los concretó?</p>

Nota: Tomada de Alles (2009)



Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Integridad Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>	<p>1. ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto. Después, pídale ejemplos de comportamientos propios relacionados con el tema</p> <p>2. ¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar?</p> <p>3. La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado por estos aspectos en alguna oportunidad?</p> <p>4. Si usted debe negociar, ¿considera que “todo vale”? Bríndeme ejemplos.</p>

Nota: Tomada de Alles (2009)



Competencias específicas para los procesos de Producción.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Calidad y mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	1. Relátame una situación en la que sus ideas hayan sido generadoras de mejoras significativas para su puesto/sector/área o para la organización en general. ¿Qué lo motivó a realizar esa propuesta en particular?
	2. Cuénteme de una situación en la que haya tenido que minimizar la ineficiencia de los procesos relacionados con su propio trabajo y el de su equipo, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. (Si corresponde, será del equipo a su cargo, del área a su cargo, etc.) ¿Qué acciones ejecutó para lograrlo? ¿Cómo estableció las pautas y lineamientos a seguir?
	3. Relátame algún caso en el que a través de su gestión se haya resuelto algún viejo problema de su puesto de trabajo (o sector, o área, o la empresa en su conjunto, según corresponda). ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?
	4. ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos o sistemas existentes en su organización? De ser afirmativa la respuesta: ¿Cuáles han sido esas propuestas? ¿Cuál fue la respuesta que obtuvo al expresarlas? Si los cambios propuestos por el entrevistado fueron implementados: ¿Cuál fue el resultado de su aplicación? ¿Aún siguen en vigencia?

Nota: Tomada de Alles (2009)



Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Profundidad en el conocimiento de los productos Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.	1. Cuénteme sobre los productos o servicios de su organización (donde trabaja o trabajaba, según corresponda).
	2. Esos productos/servicios, ¿se adaptan a las necesidades de sus clientes? Relátame algún caso en el que la adaptación haya sido total y otro en el que haya habido algún grado de dificultad.
	3. ¿Por qué razón piensa usted que los productos se adaptan/no se adaptan a las preferencias de los clientes? ¿Se realizan estudios al respecto?
	4. ¿Propuso alguna acción para mejorar la situación actual? (Tanto si la adaptación de los productos es buena como si no lo es.)

Nota: Tomada de Alles (2009)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Orientación al cliente interno y externo Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>	1. Si el entrevistado posee experiencia laboral: ¿Tuvo que interactuar con clientes internos o externos en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta a las necesidades de su cliente.
	2. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente, o de un profesor, o de otra persona que esperaba algo de usted. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se sintió?
	3. ¿Tenía que responder a necesidades de otros sectores en su actual/anterior empleo, o en alguna actividad comunitaria? Describa algún requerimiento al que le haya resultado difícil responder. ¿A qué se debió esa dificultad? ¿Cómo lo resolvió, si es que lo hizo?
	4. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes (internos o externos) con los que interactúa en su trabajo, o (en el ámbito de estudios) con compañeros de otros cursos, u otras personas en relación con alguna actividad comunitaria?

Nota: Tomada de Alles (2009)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Trabajo en equipo Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	1. Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted, y si fueron implementadas
	2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero sí lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Reláteme la situación.
	3. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
	4. Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece (o pertenecía). ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?

Nota: Tomada de Alles (2009)



Competencias específicas para el proceso Venta y Postventa

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Cierre de acuerdos Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre alguna situación en la que haya realizado acuerdos con otras personas (clientes internos o externos) y en la que haya establecido conexiones apropiadas que resultaron sumamente positivas para las metas de su área u organización, así como para la contraparte. 2. Descríbame alguna presentación que usted haya realizado a un potencial cliente (interno o externo), por medio de la cual logró que este eligiera a su organización/proyecto y los servicios que le ofrecía. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué aspectos consideró para elaborar la propuesta? 3. ¿Cómo identifica aquello que resulta realmente importante para su cliente (interno o externo) al momento de tomar una decisión con respecto a la organización que usted integra (o integraba) y los servicios que ofrecía? Por favor, bríndeme un ejemplo. 4. Relátame una situación en la que haya logrado convencer a un cliente (interno o externo), que en un inicio presentaba objeciones y dudas, acerca de la conveniencia de adquirir/utilizar un producto/servicio. ¿Qué estrategia utilizó en esa situación para lograr convencerlo?

Nota: Tomada de Alles (2009)



Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Comunicación eficaz Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que usted ha notado en sí mismo? 2. Descríbame en pocos minutos un proceso específico que se encuentra dentro de sus principales responsabilidades. (La forma en que el entrevistado logre presentar un proceso a un lego en la materia dará cuenta de sus habilidades de comunicación y presentación de ideas.) 3. Relátame algún ejemplo de una presentación importante que tuvo que realizar. ¿Cómo era su auditorio? ¿Cómo se desempeñó? ¿Qué dificultades tuvo? 4. ¿Su estilo de trabajo es de puertas abiertas? Si la respuesta es afirmativa: ¿Ese es su estilo personal o, por el contrario, el habitual en la organización donde usted se desempeña (o desempeñaba)? ¿Cómo lo ven sus colaboradores? (Obtenga comportamientos al analizar la respuesta a esta pregunta.)

Nota: Tomada de Alles (2009)



Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Gestión y logro de objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización	1. En la empresa en la cual usted se desempeña actualmente (o se desempeñó en el pasado), ¿quién fija los objetivos/metas a alcanzar? ¿Cuál es su opinión con respecto a los plazos estipulados y los criterios empleados para lograrlos?
	2. ¿Podría indicarme cuál fue su nivel de logros en el último ejercicio o período de evaluación? ¿Cuáles considera que fueron los factores que le permitieron cumplir con objetivos establecidos y cuáles las causas por las que no logró alcanzarlos (si ese es el caso)?
	3. ¿Qué aspectos tiene en cuenta a la hora de planificar su gestión en relación con los objetivos que se propone alcanzar? ¿Qué consecuencias favorables y/o desfavorables ha obtenido como resultado de aplicar ese criterio? Bríndeme un ejemplo.
	4. Relátame una situación en la que usted no haya estado de acuerdo con los criterios adoptados por su superior para la concreción de determinados objetivos/metas fijados/as. ¿Cómo fue su reacción? ¿Qué acciones tomó al respecto? ¿Cuál fue el resultado final?

Nota: Tomada de Alles (2009)



Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Influencia y negociación Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.	1. Cuénteme acerca de alguna situación en la que haya influenciado a alguien para que hiciera algo que usted consideraba importante. ¿Qué herramientas utilizó para convencerlo y lograr su colaboración? ¿Cuál fue el resultado?
	2. ¿Piensa que los otros hacen lo que usted les dice? ¿Se siente escuchado cuando habla? Cuénteme anécdotas positivas y negativas al respecto, y qué hizo en cada una de esas situaciones.
	3. Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil o con una persona desagradable o que lo irritara. ¿Cómo manejó la situación? ¿Cómo se sintió?
	4. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo.

Nota: Tomada de Alles (2009)



Competencias Específicas por proceso administrativo.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Calidad y mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>	<p>1. Relátame una situación en la que sus ideas hayan sido generadoras de mejoras significativas para su puesto/sector/área o para la organización en general. ¿Qué lo motivó a realizar esa propuesta en particular?</p> <p>2. Cuénteme de una situación en la que haya tenido que minimizar la ineficiencia de los procesos relacionados con su propio trabajo y el de su equipo, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. (Si corresponde, será del equipo a su cargo, del área a su cargo, etc.) ¿Qué acciones ejecutó para lograrlo? ¿Cómo estableció las pautas y lineamientos a seguir?</p> <p>3. Relátame algún caso en el que a través de su gestión se haya resuelto algún viejo problema de su puesto de trabajo (o sector, o área, o la empresa en su conjunto, según corresponda). ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?</p> <p>4. ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos o sistemas existentes en su organización? De ser afirmativa la respuesta: ¿Cuáles han sido esas propuestas? ¿Cuál fue la respuesta que obtuvo al expresarlas? Si los cambios propuestos por el entrevistado fueron implementados: ¿Cuál fue el resultado de su aplicación? ¿Aún siguen en vigencia?</p>

Nota: Tomada de Alles (2009)



Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Capacidad de planificación y organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	<p>1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etcétera.</p> <p>2. Descríbame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no fuese el responsable máximo del proyecto.</p> <p>3. Cuénteme de alguna situación en la que a usted o a su área/sector le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del proyecto.</p> <p>4. En su vida personal, ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero o insumen tiempo u algún otro recurso escaso? ¿De qué manera lo hace?</p>

Nota: Tomada de Alles (2009)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Conocimiento de la industria y el mercado Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>	<p>1. Hábleme del negocio en el que actúa su organización (o aquella en la que trabajó anteriormente): quiénes son los clientes, cuáles son los productos y/o servicios que ofrece, los proveedores, etcétera.</p> <p>2. Relátame cómo ve usted el mercado nacional e internacional donde opera la organización en la que trabaja actualmente (o se desempeñó con anterioridad).</p> <p>3. ¿Cómo ve usted la competencia? ¿Quiénes son (o eran) sus competidores? ¿Qué empresas u organizaciones considera similares a la suya?</p> <p>4. Describame puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa.</p>

Nota: Tomada de Alles (2009)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Orientación al cliente interno y externo Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>	<p>1. Si el entrevistado posee experiencia laboral: ¿Tuvo que interactuar con clientes internos o externos en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta a las necesidades de su cliente.</p> <p>2. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente, o de un profesor, o de otra persona que esperaba algo de usted. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se sintió?</p> <p>3. ¿Tenía que responder a necesidades de otros sectores en su actual/anterior empleo, o en alguna actividad comunitaria? Describa algún requerimiento al que le haya resultado difícil responder. ¿A qué se debió esa dificultad? ¿Cómo lo resolvió, si es que lo hizo?</p> <p>4. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes (internos o externos) con los que interactúa en su trabajo, o (en el ámbito de estudios) con compañeros de otros cursos, u otras personas en relación con alguna actividad comunitaria?</p>

Nota: Tomada de Alles (2009)

4.4.2. Descripción del cargo y Perfil Requerido.

La descripción del cargo se realiza con el fin de definir un trabajo en términos de contenido y alcance, para establecer funciones y responsabilidades y el diseño del perfil requerido para establecer marco de referencia de los niveles de desempeño deseado y necesario que guiarán el comportamiento del nuevo ocupante de la organización.

Los colaboradores deben ser capaces de comprender cuál es su trabajo con sólo observar esta descripción.

Se realizó taller con la gerencia, el coordinador de talento humano y los colaboradores y luego de realizar las entrevistas y el respectivo análisis se elaboraron los siguientes perfiles del cargo.

Las entrevistas realizadas a los colaboradores, para establecer las descripciones de los cargos, se encuentran en los anexos 4, 5 y 6.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

Ingeniero en Desarrollo Senior



1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Área:	Producción de Sistemas	Departamento:	N/A
Denominación del Puesto:	Ingeniero en Desarrollo Senior	No. de Posiciones:	1
Jefe Inmediato:	Gerente General	Reemplazado por:	N/A
Reemplaza a:	N/A	Personal a Cargo:	N/A
2.- MISION DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar los requerimientos de los elementos a desarrollar y diseñar la solución informática. • Escribir el código de programación de acuerdo con el diseño del Sistema a desarrollar. • Realizar y documentar las pruebas unitarias de integración, funcionales y desempeño de los componentes desarrollados para verificar que cumplan las especificaciones técnicas. 			
3. - PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la programación de tareas generales para el desarrollo de los elementos informáticos acorde a especificaciones. 2. Definir el diseño de las clases o modelo de la base de datos e interfaces. 3. Establecer la plataforma en la cual se programará. 4. Esquematizar los requerimientos funcionales y determinar los estándares de programación. 5. Crear el código de programación de los nuevos elementos verificando su funcionalidad. 6. Planificar las pruebas en base a la metodología o prácticas establecidas. 7. Ejecutar las pruebas establecidas. 8. Corregir los errores encontrados en la ejecución de pruebas hasta que cumplan con los requerimientos. 			
4. ESTRUCTURA ORGÁNICA			
<pre> graph TD GG[Gerente General y Comercial] --- Admin[Administración.] GG --- Produccion[Producción.] GG --- Venta[Venta y Postventa.] Admin --- Contador[Contador] Admin --- Asistente[Asistente Administrativo] Produccion --- IngSenior[Ingeniero de Desarrollo Senior] Produccion --- IngJunior[Ingeniero de Desarrollo Junior] Venta --- Asesor[Asesor Comercial (Vacante)] style IngSenior stroke:#f00,stroke-width:2px </pre>			
5.- PERFIL DEL PUESTO			
Educación Formal Ingeniero de Sistemas	Experiencia 2 años en el área de tecnología y afines	Conocimientos Adicionales Inglés Nivel Superior Oral y escrito	
6.- DIMENSIONES			
Presupuesto anual que maneja el cargo:		Recursos Asignados:	
		Cantidad total de Personal a su cargo:	\$0,00
		Costo total del Personal asignado:	\$0,00
		Total, de activos asignados:	\$0,00
		1 celular	\$500,00

		1 computadora	\$800,00
		Total Aprox.	\$1300,00
Total Presupuesto:		TOTAL DIMENSIONES	\$0,00
Alcance: LATINOAMERICA			
7.- NATURALEZA Y ALCANCE			
SITUACIONES RELEVANTES QUE ENFRENTA EL CARGO			
Internas <ul style="list-style-type: none"> Garantizar el cumplimiento de tiempos y calidad de los proyectos. Mantenerse actualizado en tecnologías innovadoras. 		Externas <ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas a Clientes no programadas principalmente fuera de la ciudad. Leyes y situaciones gubernamentales cambiantes. 	
RELACIONES O CLIENTES			
Internas <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal 		Externas <ul style="list-style-type: none"> Clientes – Proveer Servicios y Soluciones. 	
AUTORIDAD			
Decisiones <ul style="list-style-type: none"> Excepciones a las políticas internas de la Empresa. Evaluación para gerencia en contratación del Personal. Evaluación para gerencia en contratación de Servicios y Proveedores. 		Recomendaciones <ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de Hardware 	
OTROS ROLES			
<ul style="list-style-type: none"> Soporte Especializado. Soporte no Especializado, cuando se requiera. 			
8.- COMPETENCIAS			
Competencias Cardinales		Competencias específicas	
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la calidad del trabajo. Innovación y creatividad. Flexibilidad y Adaptación. Integridad. 		<ul style="list-style-type: none"> Calidad y mejora continua. Profundidad en el conocimiento de los productos. Orientación al cliente interno y externo. Trabajo en Equipo 	
8.- INDICADORES DE GESTIÓN		Periodicidad	
<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de construcción de servicios informáticos. Documentación actualizada de procesos desarrollados Avances de Project Plan Hitos Cumplidos. 		Quincenal	
Firma del Jefe Inmediato		Firma del Titular del Puesto	



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

Ingeniero de Desarrollo Junior

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Área:	Producción de Sistemas	Departamento:	N/A
Denominación del Puesto:	Ingeniero de desarrollo Junior	No. de Posiciones:	1
Jefe Inmediato:	Gerente General	Reemplazado por:	N/A
Reemplaza a:	N/A	Personal a Cargo:	N/A
2.- MISION DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar los requerimientos de los elementos a desarrollar. • Escribir el código de programación de acuerdo con el diseño del Sistema a desarrollar. • Realizar y documentar las pruebas unitarias de integración, funcionales y desempeño de los componentes desarrollados para verificar que cumplan las especificaciones técnicas. 			
3. - PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo de los elementos informáticos acorde a especificaciones. 2. Desarrollo de las clases o modelo de la base de datos e interfaces. 3. Desarrollar los requerimientos funcionales y cumplir los estándares de programación. 4. Crear el código de programación de los nuevos elementos verificando su funcionalidad. 5. Ejecutar las pruebas en base a la metodología o prácticas establecidas. 6. Corregir los errores encontrados en la ejecución de pruebas hasta que cumplan con los requerimientos. 			
4. ESTRUCTURA ORGÁNICA			
<pre> graph TD A[Gerente General y Comercial] --> B[Administración.] A --> C[Producción.] A --> D[Venta y Postventa.] B --> E[Contador] B --> F[Asistente Administrativo] C --> G[Ingeniero de Desarrollo Senior] C --> H[Ingeniero de Desarrollo Junior] D --> I[Asesor Comercial (Vacante)] </pre>			
5.- PERFIL DEL PUESTO			
Educación Formal Ingeniería de Sistemas Egresado de Ingeniería de Sistemas Últimos Años de Ingeniería de Sistemas	Experiencia Últimos 12 meses de experiencia en el área de Tecnología en cargos similares	Conocimientos Adicionales Inglés Técnico	
6.- DIMENSIONES			
Presupuesto anual que maneja el cargo:		Recursos Asignados:	
		Cantidad total de Personal a su cargo:	\$0,00
		Costo total del Personal asignado:	\$0,00
		Total, de activos asignados:	\$0,00
		1 celular	\$500,00
		1 computadora	\$800,00
		Total Aprox.	\$1300,00

Total Presupuesto:		TOTAL DIMENSIONES	\$0,00
		Alcance: LATINOAMERICA	
7.- NATURALEZA Y ALCANCE			
SITUACIONES RELEVANTES QUE ENFRENTA EL CARGO			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el cumplimiento de tiempos y calidad de los proyectos. 		<ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas a Clientes no programadas fuera de la ciudad. 	
RELACIONES O CLIENTES			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal 		<ul style="list-style-type: none"> Clientes Proveedores de servicios y soluciones. 	
AUTORIDAD			
Decisiones		Recomendaciones	
<ul style="list-style-type: none"> Utilización de Plataformas y lenguajes de desarrollo para cumplimiento de Objetivos 		<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de Hardware 	
OTROS ROLES			
<ul style="list-style-type: none"> Soporte Especializado Soporte no especializado cuando se exija 			
7.- COMPETENCIAS			
Competencias Cardinales		Competencias Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la calidad del trabajo. Innovación y creatividad. Flexibilidad y Adaptación. Integridad. 		<ul style="list-style-type: none"> Calidad y mejora continua. Profundidad en el conocimiento de los productos. Orientación al cliente interno y externo. Trabajo en Equipo 	
8.- INDICADORES DE GESTIÓN			Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de construcción de servicios informáticos. Documentación actualizada de procesos desarrollados Avances de Project Plan Hitos Cumplidos 			Quincenal
Firma del Jefe Inmediato		Firma del Titular del Puesto	



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

Asesor Comercial

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Área:	Venta y Postventa	Departamento:	N/A
Denominación del Puesto:	Asesor Comercial	No. de Posiciones:	1
Jefe Inmediato:	Gerente General	Reemplazado por:	N/A
Reemplaza a:	N/A	Personal a Cargo:	N/A
2.- MISION DEL PUESTO			
Determinar oportunidades y promover estrategias de negociación y venta.			
3. - PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar labor de prospección; 2. Obtener datos de Precontacto; 3. Concertar Citas; 4. Realizar Visitas; 5. Llevar a cabo entrevistas de Ventas; 6. Crear curiosidad inicial por el producto ofertado; 7. Obtener atención del potencial cliente; 8. Provocar interés; 9. Adecuar las ofertas a las necesidades del cliente, bajo aprobación de la gerencia; 10. Explicar claramente los puntos de venta; 			
4. ESTRUCTURA ORGÁNICA			
<pre> graph TD GG[Gerente General y Comercial] --> Admin[Administración.] GG --> Produccion[Producción.] GG --> VP[Venta y Postventa.] Admin --> Contador[Contador] Admin --> Asistente[Asistente Administrativo] Produccion --> IngSenior[Ingeniero de Desarrollo Senior] Produccion --> IngJunior[Ingeniero de Desarrollo Junior] VP --> Asesor[Asesor Comercial (Vacante)] </pre>			
5.- PERFIL DEL PUESTO			
Educación Formal Ingeniería en Marketing	Experiencia 2 años de experiencia en Ventas de productos de Tecnológicos.	Conocimientos Adicionales Inglés Técnico Finanzas, Costeo	
6.- DIMENSIONES			
Presupuesto anual que maneja el cargo:	Recursos Asignados:		
	Cantidad total de Personal a su cargo:		\$0,000
	Costo total del Personal asignado:		\$0,00
	Total, de activos asignados:		\$0,00
	1 celular		\$500,00
	1 computadora		\$800,00
	Total Aprox.		\$1300,00
Total Presupuesto:	TOTAL DIMENSIONES		\$0,00
	Alcance: LATINOAMERICA		

7.- NATURALEZA Y ALCANCE	
SITUACIONES RELEVANTES QUE ENFRENTA EL CARGO	
Internas <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de tiempos. 	Externas <ul style="list-style-type: none"> • Concretar visitas a Clientes para que asista Gerencia General.
RELACIONES O CLIENTES	
Internas <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General – Supervisión directa • 	Externas <ul style="list-style-type: none"> • Clientes – Citas y presentación de propuestas.
AUTORIDAD	
Decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar Demos personalizados. 	Recomendaciones <ul style="list-style-type: none"> • Visita Clientes.
OTROS ROLES	
<ul style="list-style-type: none"> • Investigar ventas perdidas y sus causas. • Mantener Respeto y Lealtad a la empresa. 	
8.- COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales	Competencias Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la calidad del trabajo. • Innovación y creatividad. • Flexibilidad y Adaptación. • Integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de Acuerdos. • Comunicación Eficaz. • Gestión y Logro de Objetivos. • Influencia y negociación.
7.- INDICADORES DE GESTIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en las ventas. • Productividad. 	Periodicidad Mensual
Firma del Jefe Inmediato	Firma del Titular del Puesto



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

Contador

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Área:	Administración	Departamento:	N/A
Denominación del Puesto:	Contador	No. de Posiciones:	1
Jefe Inmediato:	Gerente General	Reemplazado por:	N/A
Reemplaza a:	N/A	Personal a Cargo:	N/A
2.- MISION DEL PUESTO			
<p>Tener al día la contabilidad de la empresa. Asesorar a la gerencia de los continuos cambios impositivos.</p>			
3. - PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar Documentos Contables. 2. Realizar conciliación bancaria. 3. Entregar Información oportuna a la gerencia. 4. Entregar Información Contable oportuna al SRI 			
4. ESTRUCTURA ORGÁNICA			
<pre> graph TD G[Gerente General y Comercial] --> A[Administración.] G --> P[Producción.] G --> V[Venta y Postventa.] A --> C[Contador] A --> AA[Asistente Administrativo] P --> IDS[Ingeniero de Desarrollo Senior] P --> IDJ[Ingeniero de Desarrollo Junior] V --> AC[Asesor Comercial (Vacante)] style C stroke:#f00,stroke-width:2px </pre>			
5.- PERFIL DEL PUESTO			
Educación Formal Contador Público Autorizado	Experiencia Experiencia de 4 años.	Conocimientos Adicionales Finanzas, Costeo Estado de Pérdidas y Ganancias.	
6.- DIMENSIONES			
Presupuesto anual que maneja el cargo:	Recursos Asignados:		
	Cantidad total de Personal a su cargo:		\$0,00
	Costo total del Personal asignado:		\$0,00
	Total, de activos asignados:		
	1 celular		\$500,00
	1 computadora		\$800,00
	Total Aprox.		\$1300,00

Total Presupuesto:		TOTAL DIMENSIONES	\$0,00
		Alcance: LATINOAMERICA	
7.- NATURALEZA Y ALCANCE			
SITUACIONES RELEVANTES QUE ENFRENTA EL CARGO			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de tiempos en cargas impositivas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones de Reformas Tributarias 	
RELACIONES O CLIENTES			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General – Supervisión directa • 		<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores 	
AUTORIDAD			
Decisiones		Recomendaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Fechas de Pagos 		<ul style="list-style-type: none"> • 	
OTROS ROLES			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener Respeto y Lealtad a la empresa. 			
8.- COMPETENCIAS			
Competencias Cardinales		Competencias Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la calidad del trabajo. • Innovación y creatividad. • Flexibilidad y Adaptación. • Integridad. • 		<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y mejora continua. • Capacidad de planificación y organización. • Conocimiento de la Industria y el mercado. • Orientación al cliente interno y externo. 	

7.- INDICADORES DE GESTIÓN		Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad en la Información. • Grado de conocimientos contables y tributarios. 		Mensual
Firma del Jefe Inmediato		Firma del Titular del Puesto

4.5. Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de Talento Humano de Aticel Ecuador S.A.

4.5.1. Diseño de Proceso de Gestión de Talento Humano.

Este diseño detalla los pasos de los procesos de gestión de talento humano, para una contratación exitosa, en Aticel Ecuador S.A. generados en base a los hallazgos resultantes del análisis situacional de la empresa. En la Tabla No. 11 se detallan los procesos y los pasos a seguir para realizar un proceso de gestión de talento humano con éxito.

Tabla 11

Proceso de Gestión de Talento Humano, por competencias y sus pasos.

PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SUS PASOS.	
PROCESOS	PASOS
Reclutamiento	1.- Necesidad de cubrir una posición
	2.- Requerimiento de personal
	3.- Revisión de la descripción del puesto
	4.- Recolección de información sobre el perfil
	5.- Definición de las fuentes de reclutamiento
Selección	6.- Recepción y Revisión de la Hoja de Vida
	7.- Entrevista de Preselección
	8.- Evaluaciones Específicas del Cargo
	9.- Entrevista por Competencias.
	10.- Comparación de candidatos
	11.- Presentación de finalistas
	12.- Selección de finalistas
	13.- Negociación
	14.- Contratación.
Inducción	15.- Proceso de admisión
	16.- Orientación y supervisión

Nota: Tomado de Martha Alles (2007)

4.5.2. Proceso de Reclutamiento.

Con este proceso se trata de llamar la atención de manera selectiva a las personas que cumplen los requerimientos de la posición requerida.

El proceso inicia con la necesidad de cubrir un cargo y termina cuando las hojas de vida son recibidas en la institución.

1. El gerente o el jefe de área utilizará el formato Requerimiento de Personal del Anexo 7 que contiene información como cargo vacante, las características del postulante idóneo, la justificación o motivos por los que se requiere cubrir la vacante y las firmas del solicitante responsable y del gerente que aprueba o niega el requerimiento.
2. El encargado de talento humano iniciará el proceso y actuará como un consultor al servicio de su cliente analizará la necesidad planteada y la mejor manera de satisfacer esa necesidad, con dos alternativas:
 - Convocatoria Interna: Se comunica a los colaboradores la necesidad de cubrir el cargo indicando su perfil que incluirá las competencias requeridas. Si hubiere postulaciones se continúa con el proceso de manera interna. Si no hubiere postulaciones se continúa con Convocatoria Externa.
 - Convocatoria Externa: Se eligen las fuentes de reclutamiento, dependiendo del cargo y nivel requerido. En la tabla No. 12 se muestran las alternativas de fuentes de reclutamiento.

Tabla 12

Fuentes de Reclutamiento.

Fuente de reclutamiento	Aplicación	Producto	Costo promedio
Bolsas de empleo virtuales	Niveles gerenciales y de asistencia	Paquete mensual	\$ 235.00
Convenio universidades con	Mandos medios y de asistencia	Información continua	\$ 0.00
Ferias de empleo en universidades	Mandos medios y de asistencia	Eventos puntuales	\$210.00
Página web de la empresa – trabajo con nosotros	Postulaciones espontáneas	Información continua	\$0.00
Verbal – boca a boca	Niveles gerenciales y de asistencia	Información esporádica	\$0.00
La prensa	Mandos medios y de asistencia	Publicaciones semanales	\$35.00
Aviso pancarta	Asistencia	Pancarta	\$5.00

En la Figura No. 23 se muestra la Página Web, de la empresa donde se agilitará en el Menú una pestaña denominada Trabajo con nosotros.

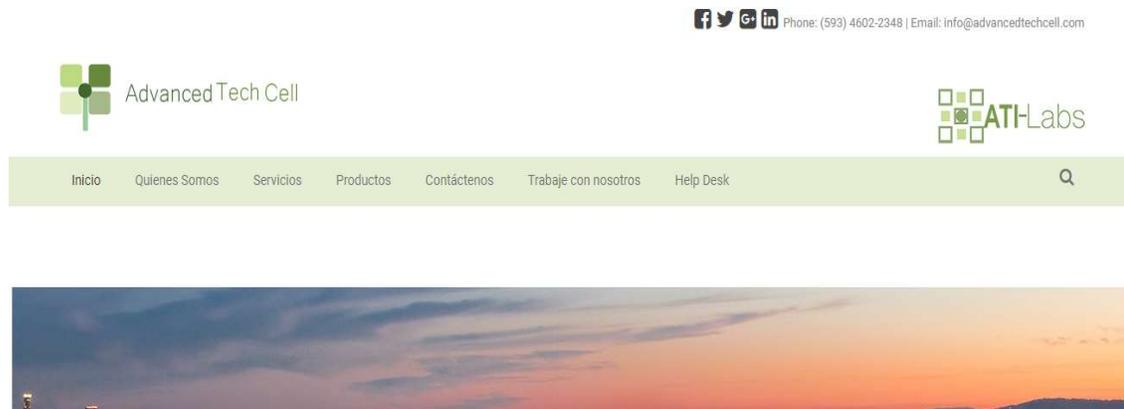


Figura 23: Página Web Institucional Aticel Ecuador S.A.

- Se elaborará un anuncio que se usará en todas las fuentes de reclutamiento. En el anuncio se indicarán los requisitos técnicos, experiencia y conocimientos. En este anuncio no se detallarán las competencias requeridas porque el primer filtro que debe pasar un postulante será que cubra los requisitos técnicos. En la tabla No. 12 se exhibe un modelo de anuncio de reclutamiento.

Tabla 12
Anuncio Ingeniero de Sistemas.



Función:	Analista Programador
Título Universitario.	Ingeniero en Sistemas.
Idioma Extranjero	Inglés Nivel Avanzado
Experiencia en bases de datos:	DB2, SQLServer, Oracle, EIR
Lenguajes de Programación:	Java, Linux
Registro de Salario	A convenir.

3. El encargado de talento humano evaluará la respuesta obtenida en el proceso de reclutamiento con el indicador detallado en la Tabla No, 13

Tabla 13
Indicador del Proceso de Reclutamiento.

INDICADOR DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO					
DEFINICIÓN					
Análisis de la respuesta obtenida en las convocatorias realizadas para proveer cargo requeridos.					
Fórmula					
$\frac{\text{N. Asistentes a cargos vacantes}}{\text{Total de cargos vacantes}}$					
TIPO	ESCALA	FRECUENCIA	METAS		
Gestión	Numérica	Revisión	Mínima	Satisfactoria	Sobresaliente
		Anual	1x cargo	3x cargo	5x cargo

Nota: Tomado de Marulanda y Mejía (2011)

4.5.3. Proceso de Selección por competencias.

Su fin es separar, a manera de filtro, en cada paso a los postulantes que no cumplan con el perfil, las condiciones, evaluaciones o competencias.

1. El coordinador de Talento Humano recibirá las hojas de vida, únicamente en formato digital, con la siguiente información:

- Identificación: Nombres, cédula de identidad, fecha de nacimiento, dirección, teléfono y correo electrónico.
- Estudios Formales: Incluirá corte del Senescyt.
- Estudios no Formales: Capacitaciones, Seminarios y Cursos (superiores a 8 horas académicas), respaldados con certificados o diplomas.
- Experiencia Laboral: Empresas, cargo, duración, jefe inmediato, teléfono de la empresa,
- Competencias y Habilidades.
- Idiomas. Nivel de conocimiento.
- Recomendaciones.
- Fotocopias: Cédula de Identidad, Título o Acta de Grado, Diplomas, Certificados y relacionados al cargo que aplica, Impresión de Pantalla el Senescyt.

2. El Coordinador de talento humano revisará y verificará la información para preseleccionar a los que si cumplen los requisitos. En caso de dudas, las hojas de vida serán revisadas por la gerencia quien tomará la decisión de descartarlos o no.

3. El Coordinador de Talento Humano, enlistará los postulantes preseleccionados que citará para la entrevista de preselección.

4. El coordinador de Talento Humano en la entrevista de preselección aclarará dudas sobre el postulante.
 - Planificará preguntas a realizar, de acuerdo con los parámetros señalados en la descripción y el perfil del cargo.
 - Preparará un ambiente adecuado, sin distracciones, limpio y con buena iluminación
 - Analizará toda la información relevante, apoyándose en la Guía para la entrevista del anexo 9
 - Junto con la gerencia decidirá quienes continúan en el proceso. En caso de que las aspiraciones salariales superen las propuestas, se separará este postulante porque las aspiraciones salariales forman parte del perfil, la última palabra siempre la tiene la gerencia.

5. Se solicitará realizar evaluaciones específicas del cargo que espejarán aspectos relacionados con los conocimientos.
 - El coordinador de talento humano evaluará qué tipo de pruebas o exámenes se debe realizar según el nivel y cargo solicitado. Adicionalmente establecerá si estas pruebas las puede realizar el jefe directo o se solicitará asesoría externa para la realización de las mismas. En la tabla No. 14 se indican las alternativas de evaluaciones.

- El coordinador de talento humano decidirá según el resultado de las evaluaciones si el postulante continúa dentro del proceso.

En la Tabla No14 se indican las evaluaciones dependiendo el cargo y el nivel.

Tabla 14

Evaluaciones específicas según el cargo.

Evaluaciones específicas según el cargo.	
Exámenes de entrevistas abiertas sobre temas técnicos.	Gerentes y Mandos medios.
Pruebas de conocimiento específicos.	Mandos medios y nivel inicial
Evaluaciones de idiomas en distintos niveles.	Todos los cargos

6. Entrevistas por competencias, a cargo del coordinador de talento humano, que servirán para detectar en los candidatos características clave para un mejor desempeño en el cargo.

- Entregará solicitud de empleo a los postulantes para que sea diligenciada por ellos, la cual descansa en el Anexo No. 14
- Mostrará una actitud relajada y neutral que brinde confianza al postulante.
- Utilizará una guía para entrevista, cuyo formato descansa en el Anexo No. 15
- Para la evaluación de competencias usará la Guía de Competencias del Anexo 4
- Analizará, una vez más, si los conocimientos y las competencias del postulante se relacionan con el perfil buscado.
- Verificará si se ha obtenido toda la información necesaria.

7. La comparación de candidaturas, a cargo del coordinador de talento humano, consiste en recolectar la información de los mejores postulantes de los pasos previos.
- Utilizará hoja de trabajo detallada en la Tabla No. 15
 - Comparará la hoja de trabajo con el perfil del cargo incluidas las competencias y luego compararlos entre si.
 - Elegir una terna de finalistas, que serán presentados a la gerencia.

Tabla 15

Hoja de trabajo para comparación de candidaturas.

HOJA DE TRABAJO PARA COMPARACIÓN DE CANDIDATURA				
Perfil del Puesto	Aspirante A	Aspirante B	Aspirante C	Aspirante D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Características Personales				
Aspiración Salarial				
Competencias 1, 2, 3, etc.				

8. Presentación de la terna de finalistas, a cargo del coordinador de talento humano, donde se entrevistará las mejores postulaciones antes de la decisión final.

- Presentará, a la gerencia la hoja de vida y un informe detallado de cada postulante, con la siguiente información: Estudios Formales y Conocimientos específicos, Empleo actual y anteriores, con fechas y principales responsabilidades, Resultados de las distintas evaluaciones aplicadas, Aspectos económicos relacionados con la posición a cubrir, salario actual del postulante y pretensiones, Disponibilidad para comenzar a trabajar y Toda información complementaria que resulte útil para tomar una decisión.
- Asesorar a la Gerencia durante todo el tiempo de las entrevistas.

9. Selección del finalista, donde se contratará al candidato idóneo, a cargo de la gerencia.

- La gerencia tomará la decisión final, basado en las entrevistas y resultados de las evaluaciones.
- La coordinación de talento humano asesorará a la gerencia para lograr satisfacción en los resultados.
- El proceso no debe durar más de 10 días hábiles.

10. Negociación, en la que se concretará un compromiso, a cargo de la gerencia.

- Discutirá acerca de necesidades e intereses.
- Despejará dudas del postulante.
- Verificará viabilidad de negociaciones especiales, para ambas partes.
- Revisará todas las condiciones de la contratación.

11. Entrevista de contratación, sirve para formalizar y organizar documentos conforme a las legislaciones ecuatorianas.

- Firmará contratos enmarcados en el código de trabajo. Los cuales pueden ser contrato eventual o contrato por tiempo fijo.
- Firmará acuerdos de confidencialidad.
- Recibirá por parte del contratado, documentos como certificado médico, certificado de antecedente penales, certificado bancarios, etc.
- Se procederá al proceso de inducción, luego de concretar todas las formalidades.

12. El coordinador de talento humano evaluará el proceso de selección según los cargos organizacionales y la tasa de rotación con los indicadores de la Tabla No. 16

Tabla 16

Indicadores del proceso de Selección

Indicadores del proceso de selección						
DEFINICIÓN						
Análisis del tipo de contratación realizada según los cargos organizacionales.						
Fórmulas						
$\frac{\text{N. personas contratadas por servicios}}{\text{Total de Cargos de la Organización}}$			$\frac{\text{N. personas con contrato labora}}{\text{Total de Cargos de la Organización}}$			
TIPO	ESCALA	FRECUENCIA		METAS		
Gestión	Numérica	Revisión	Mínima	Satisfactoria	Sobresaliente	
		Anual	1	3	5	
DEFINICIÓN						
Análisis para planificación de personas: análisis tanto de las entradas como de las salidas de las personas.						
Fórmula						
$\frac{\text{Ingresos*Salidas/2 x 100}}{\text{N. Trabajo de trabajadores del periodo}} = \text{Tasa de Rotación}$						
TIPO	ESCALA	FRECUENCIA		METAS		
Gestión	Numérica	Revisión	Mínima	Satisfactoria	Sobresaliente	
		Anual	1	2	0	

Fuente: Tomado de Marulanda y Mejía (2011)

4.5.4. Proceso de Inducción.

Este es el primer proceso formal que se lleva a cabo con el nuevo colaborador para integrarlo en la empresa.

1. Recepción y Admisión, a cargo de la coordinación de talento humano.
 - Felicitará y dará una cordial bienvenida al recién contratado.
 - Dará a conocer al nuevo contratado las generalidades de la Organización, a través de:
 - ✓ Utilizar video promocional de la empresa: Misión, Visión, Organigrama, productos, mercado meta, etc.
 - ✓ Entregar carpeta con: El reglamento interno, Salud Ocupacional y Plan de emergencias y contingentes.
 - ✓ Recorrer las instalaciones de la empresa y presentar al nuevo integrante.
 - ✓ Indicar el lugar donde se marca la hora de entrada y de salida, tiempos de almuerzos, días libres, días de pagos, etc.
2. Orientación y Supervisión, cargo de su inmediato superior y de la gerencia, le indicarán todo lo relacionado con el puesto de trabajo.
 - Entregará una descripción del cargo a desempeñar.
 - Entregará formalmente su equipo de trabajo: Laptop y Celular todo en óptimas condiciones para el buen desenvolvimiento en su cargo.

- Explicará las responsabilidades y actividades de su puesto, su importancia en la cadena de productiva y en la empresa.
 - Revisará su trabajo con frecuencia.
 - Corregirá y retroalimentará su trabajo con frecuencia.
 - Evaluará el nuevo colaborador de dos maneras:
 - ✓ Evaluación de cumplimiento con el reglamento, con el formato del Anexo 10, Actitud del Nuevo colaborador.
 - ✓ Evaluación de validación de aprendizaje y conocimiento técnico, con las evaluaciones que crea conveniente aprobadas por la gerencia.
 - Tomará acciones según el resultado de las evaluaciones:
 - ✓ Decidirá si aplica continuar con la capacitación o
 - ✓ Decidirá la separación del cargo del nuevo contratado.
3. El Coordinador de talento humano evaluará el proceso a través del cumplimiento de las actividades de inducción mostrado en la Tabla No. 17

Tabla 17

Indicador del proceso de inducción.

Indicador del proceso de inducción.

DEFINICIÓN					
Análisis del cumplimiento de las actividades de inducción					
Fórmula					
$\frac{\text{N. de Actividades de Inducción realizadas a cada empleado o contratista}}{\text{Total de Actividades Programadas según empleados o contratistas}}$					
TIPO	ESCALA	FRECUENCIA	METAS		
Cumplimiento	Numérica	Revisión	Mínima	Satisfactoria	Sobresaliente
		Anual	1	1	1

Fuente: Tomado de Marulanda y Mejía (2011)

4.5.5. Presupuesto de Proceso de Gestión de Talento Humano.

En lo que se refiere a la aplicación formal de un proceso siempre hay gastos involucrados. Uno de los puntos que siempre se debate antes de tomar decisiones que involucren desembolsos es tener algún beneficio a la vista.

La gerencia debe tener claro antes de tomar la decisión que la aplicación del proceso de gestión de talento humano no solo ayudará a que se refleje una sensación de progreso y formalidad en la empresa, sino también que se transformará la manera en que se llevan a cabo las actividades estratégicas relacionadas con el talento humano.

Es importante mencionar que en este presupuesto no se ha tomado en cuenta el sueldo del coordinador de talento humano, sin embargo, estos costos incluyen la búsqueda de hasta tres aspirantes al mismo cargo en el mismo proceso.

Según las proyecciones de ventas realizadas por la gerencia para el año 2017 se requerirán dos personas para el área de producción y una para el área administrativa. Por lo anterior es indispensable la presencia de un coordinador de talento humano por tiempo parcial, que asesore a la gerencia en la atención integral del talento humano.

En la tabla 18 se muestra la inversión al aplicar un proceso formal de gestión de talento humano.

Tabla 18
Gastos proyectados 2017 de Gestión de Talento Humano.

GASTOS PROYECTADOS 2017 DE GESTION DE TALENTO HUMANO	
COSTOS DE RECLUTAMIENTO	\$ 104.92
1.- Necesidad de cubrir un cargo	\$ 12.50
2.- Requerimiento de Personal	\$ 12.50
3.- Revisión de la descripción del puesto	\$ 26.64
4.- Recolección de información sobre el perfil	\$ 26.64
5.- Definición de las fuentes de reclutamiento	\$ 26.64
COSTOS DE SELECCIÓN	\$ 358.20
6.- Recepción de las candidaturas	\$ 26.64
7.- Revisión de Hoja de Vida	\$ 26.64
8.- Evaluaciones específicas del cargo	\$ 26.64
9.- Entrevistas por competencias	\$ 100.00
10.- Comparación de candidaturas	\$ 26.64
11.- Presentación de finalistas	\$ 26.64
12.- Selección de finalistas	\$ 100.00
13.- Negociación	\$ 25.00
COSTOS DE INDUCCIÓN	\$ 276.39
14.- Proceso de admisión	\$ 9.99
15.-Orientación y supervisión	\$ 266.40
COSTOS DE DESVINCULACIÓN.	\$ -
1.- Entrevista de desvinculación	\$ -
2.- Pago de liquidaciones	\$ -
COSTOS DE CONTRATACIÓN	\$ 739.51
COSTOS DE DESVINCULACIÓN	\$ -
COSTOS DE CARGO VACANTE	\$ -
GASTOS FUENTES DE RECLUTAMIENTO	\$ 235.00
GASTOS EN PAPELERÍA	\$ 60.00
GASTOS ATENCIONES	\$ 100.00
COSTOS TOTALES POR AÑO	\$ 1,134.51

Es importante mencionar que con un proceso formal de talento humano la empresa invertirá para atraer un personal idóneo que brinde estabilidad a la empresa y que incremente el nivel de productividad a mediano plazo.

Comparando los gastos de contratación del año 2016 contra los proyectado para el 2017, se puede notar que en el 2017 se planea realizar una mayor inversión que garantizará estabilidad en la producción y una baja rotación de personal evitando gastos innecesarios de desvinculación, que en el año 2016 superaron los tres mil dólares, valores que no recuperables. En la Tabla 19 podemos observar un comparativo de los presupuestos de gestión de talento humano para los años 2016 y 2017

Tabla 19
Presupuestos de Gestión de Talento Humano 2016-2017

GASTOS DE 2016 Y GASTOS PROYECTADOS 2017 DE GESTION DE TALENTO HUMANO	2016	2017
COSTOS DE RECLUTAMIENTO	\$ 50.00	\$ 104.92
1.- Necesidad de cubrir un cargo	\$ 12.50	\$ 12.50
2.- Requerimiento de Personal	\$ -	\$ 12.50
3.- Revisión de la descripción del puesto	\$ 37.50	\$ 26.64
4.- Recolección de información sobre el perfil	\$ -	\$ 26.64
7.- Definición de las fuentes de reclutamiento	\$ -	\$ 26.64
COSTOS DE SELECCIÓN	\$ 75.00	\$ 358.20
8.- Recepción de las candidaturas	\$ -	\$ 26.64
9.- Revisión de Hoja de Vida	\$ 12.50	\$ 26.64
10.- Evaluaciones específicas del cargo	\$ 12.50	\$ 26.64
11.- Entrevistas por competencias	\$ 25.00	\$ 100.00
12.- Comparación de candidaturas	\$ -	\$ 26.64
14.- Presentación de finalistas	\$ -	\$ 26.64
15.- Selección de finalistas	\$ -	\$ 100.00
16.- Negociación	\$ 25.00	\$ 25.00
COSTOS DE INDUCCIÓN	\$ 125.00	\$ 276.39
19.- Proceso de admisión	\$ -	\$ 9.99
20.-Orientación y supervisión	\$ 125.00	\$ 266.40
COSTOS DE DESVINCULACIÓN.	\$ 3,395.11	\$ -
21.- Entrevista de desvinculación	\$ 12.50	
22.- Pago de liquidaciones	\$ 3,382.61	\$ -
RIAÑO ARAMBULO DANIEL ALEJANDRO		
COSTOS DE CONTRATACIÓN	\$ 250.00	\$ 739.51
COSTOS DE DESVINCULACIÓN	\$ 3,395.11	
COSTOS DE CARGO VACANTE		
GASTOS FUENTES DE RECLUTAMIENTO		\$ 235.00
GASTOS EN PAPELERÍA	\$ 60.00	\$ 60.00
GASTOS ATENCIONES	\$ 100.00	\$ 100.00
COSTOS TOTALES POR AÑO	\$ 3,805.11	\$ 1,134.51

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se pone en consideración los resultados de un estudio centrado en tres procesos de la Gestión de Talento Humano: Reclutamiento, Selección e Inducción, en el que se ha descrito los pasos y las actividades realizadas, en la empresa, para poder analizar si fueron adecuadamente aplicadas o no y que supuestas problemáticas pudieron surgir en torno a ello.

1. Aticel Ecuador S.A. no ha aplicado los procesos de reclutamiento, selección e inducción de manera formal limitando su capacidad de atraer, identificar y elegir al personal con los conocimientos y las competencias necesarios para identificarse con los objetivos de la empresa.
2. En Aticel Ecuador no existen políticas de planificación de gestión de talento humano, que le ayuden a anticipar los movimientos del personal dentro la organización, no hay parámetros a seguir al momento de tomar decisiones de contratación.
3. No existen descripción de cargos, al desconocerse detalladamente las funciones del cargo, se dificulta la planeación del personal, no se puede definir claramente el contenido de las capacitaciones, la manera de evaluar conocimientos, competencias y desempeño, la asignación de sueldos y la decisión de si el cargo debe existir o no.

4. No están establecidos los perfiles requeridos para cada cargo, que permitan definir las características, habilidades, destrezas y conocimientos que el personal necesitará para garantizar calidad en la producción de software, mejorar los niveles de ventas y alcanzar la máxima satisfacción del cliente en la postventa.
5. La total falta de inversión en las fuentes de reclutamiento tuvo como consecuencia poca oportunidad atraer talento interesante, obligando a realizar la elección entre un número limitado de candidatos.
6. El proceso de selección no posee técnicas ni instrumentos de evaluación, que permitan cualificar al aspirante en conocimientos o personalidad, poniendo en riesgo la producción y la calidad de los productos, contingencias innecesarias en los niveles de ventas y sensación de abandono de los clientes en la postventa.
7. En el proceso de inducción no realiza actividades de acogida ni evaluaciones que validen el buen desenvolvimiento del nuevo contratado, limitando las acciones de retroalimentar al nuevo colaborador o tomar la acción de separarlo definitivamente de la empresa
8. No se ha analizado la necesidad cubrir la vacante de asesor comercial, y aunque, esta área ha sido atendida hasta ahora con éxito por la gerencia, se está perdiendo la oportunidad de ampliar el mercado al no promocionar adecuadamente los productos de la empresa que con la dinámica de la globalización podrían quedar obsoletos o con un valor por debajo de su inversión de un día para otro.

9. Aticel Ecuador S.A. no cuenta con un colaborador que asuma el rol de coordinador de talento humano, encargando tan delicada función a los limitados conocimientos de la gerencia y del área contable.

10. A pesar de que Aticel Ecuador S.A. es una empresa pequeña, la cifra de gastos por desvinculaciones es alta, a esto se debe agregar que cada que se suscita una desvinculación se tiene que empezar otra vez con el proceso de reclutamiento, selección e inducción, los gastos que se generan van directamente a pérdidas, porque este dinero, el tiempo y trabajo jamás pueden ser recuperados.

RECOMENDACIONES

1. El Manual de Perfiles de Cargo y Competencias junto con el Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción, es la catapulta para que Aticel Ecuador S.A. empiece a establecer políticas claras de planificación del proceso de gestión de talento humano, en reclutamiento, selección e inducción que trabajarán como filtros y cuya aplicación permitirá elegir al mejor equipo de trabajo, para que juntos alcancen los objetivos personales y empresariales.
2. En relación con la descripción y el perfil requerido para el cargo se deberá actualizar las veces que sea necesario y cada vez que la empresa precise hacerse de nuevo personal.
3. Aticel deberá analizar cuidadosamente las fuentes de reclutamiento a utilizar, asignándolas según el cargo y el nivel, procurando que despierte entusiasmo en aquellos profesionales que la empresa desea atraer, pero que evite un radio de alcance exagerado que genere incremento innecesario de aspirantes.
4. Aticel Ecuador deberá aplicar técnicas e instrumentos de evaluación que garanticen que la persona contratada cumple con los conocimientos específicos y competencias demandadas por el cargo y que respalde el sustento de una producción de calidad.

5. Se recomienda la contratación, a tiempo parcial, de un coordinador de Talento humano especializado, que hará más fácil la tarea de la gerencia de concentrarse para crecer, la gerencia no debe descuidar sus funciones principales para dedicarse a realizar gestiones administrativas.

6. Es necesaria la contratación de un asesor comercial, experto en estrategia de ventas, que incorpore nuevos clientes mientras que asesora en la postventa a los clientes satisfechos de Aticel Ecuador garantizando que los productos de la empresa lleguen al mercado meta y refleje incremento en los niveles de ingreso.

7. Aticel Ecuador S.A. debe reconocer que no se trata sólo de contar con personas competentes sino de crear condiciones laborales para que puedan extender todo su potencial, el primer paso será ingresarlas en la empresa, luego necesitará desarrollarlas a través de capacitaciones e incentivos de tal manera que se cree una sinergia de que incremente la productividad tanto en el área de producción como en la de venta y postventa.

BIBLIOGRAFÍA

- A. M. (2005). *5 pasos para transformar un oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Montevideo: Granica.
- Alles, M. A. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* (5ta. Edición ed.). Buenos Aires: Gránica S.A.
- Alles, M. A. (2014). *Diccionario de comportamientos Gestión de competencias Como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Ander, S. (2013). *website of the Month*. New York.
- Anónimo. (s.f.). <http://www.uovirtual.com>. Recuperado el 08 de 09 de 2016, de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonproduc1/3.pdf>
- Arrobo, C. W. (2013). "MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA CIMPEXA S.A" . Guayaquil – Ecuador : UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.
- Beatriz, M. R. (2013). "Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas". México, Distrito Federal : INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2013). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución retos, tendencias y perspectivas de investigación. *EBSCO*, 225-224.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (s.f.). El Sistema de Producción y Operaciones. Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 09 de 2016, de http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humanp*. (L. S. Arevalo, Ed.) Bogota, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ava ed.). (I. E. S.A., Ed.) México, México: McGRAW HILL. Recuperado el 07 de 2016
- De León, L. E. (2013). "Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu" . Retalhuleu: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano* (5 ed.). (G. D. Chávez, Ed.) Naulcanpan de Juárez, Mexico: Pearson Education.
- Dota, V. Y., & Samaniego, G. M. (2015). " DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO. PERIODO 2014". CUENCA- ECUADOR: Universidad de Cuenca.
- Galdón , E. S. (s.f.). Propuesta de un Modelo para la mejora de la Productividad del Talento Humano en las Organizaciones a nivel Táctico y Operativo.
- Garzás, J. P., & Piattini, M. V. (2010). *Fábricas de Software: experiencias, tecnologías y organización*. Madrid: Ra-Ma.

- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta. Edición ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- González Sabín, R. (2010). *Las TIC en la gestión de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Grados Espinoza, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. (4ta. Edición ed.).
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la Producción y de operaciones*. Madrid.
- Hernández, J. A. (2003). *Administrar para Producir*. Tres Guerras, México: Instituto Politécnico Nacional.
- Inca, A. K. (2015). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, 2015*. Andahuaylas, Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS.
- Interconsulting Bureau S.L. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos* (Primera Edición ed.). (I. Editores, Ed.) Bogotá, Colombia : Ediciones de la U.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones Estrategia y Análisis*. Mexico.
- L. P. (2013). *Director de Proyectos*. Victoria - Canadá: Pablo Lledó.
- Marulanda Arango, M., & Mejía Restrepo, M. (2011). <http://repositorio.utp.edu.co>.
- Mondy, W. R. (2013). *Administración de recursos humanos*. NY EEUU: Pearson Prentice Hall 10 edición.
- Mondy, W. R. (2014). *Gestión de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Hall 10ma edición.
- Montiva, J. (2006). *Desarrollo de Software Basado en*. Merida: IEEE Member Capítulo Argentina.
- Pascual Pedraza, J. (2014). *Gestión de Capital Humano en las Organizaciones*. México.
- Pedraza, P. (2014). *Gestión de Nichos y Vichos en el Capital Humano en las Organizaciones*. Mexico: Publicaciones Altarias.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Sandoval, H. L. (2015). *Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la Federación Deportiva del Carchi*. Tulcán: UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES.
- Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2008). <https://Dialnet.unirioja.es/>. Recuperado el 2016, de file:///C:/Users/ggarc_000/Downloads/Dialnet-DisenioEstrategicoDePerfilesDeCargosPorCompetencias-4786754.pdf
- Ulrich, D. (2015). *Propuesta de Valor del REcurso Humano*. Barcelona: DEUSTO.
- Veintimilla Herrera, E. L., & Vinuesa Garzón, A. C. (2015). *Diseño del modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa BYCACE S.A. en la ciudad de Latacunga*. LATACUNGA : ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO – ESPE.
- Villalba Calles, J. J. (2014). *Administración del capital humano Manual para PYMES y empresas sin dirección de RR.HH*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Villegas, S. A. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Tarapoto, Perú: Libros Tauro.
- Zuñiga, R. (2005). Administración de operaciones. *Revista Latinoamericana de Administración*, 116.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a Colaboradores de Aticel Ecuador S.A.

Encuesta a Colaboradores.

Nombre:

Puesto que desempeña/desempeñó: _____ Área: _____

Fecha de Ingreso: _____ Fecha de salida: _____

1. ¿Para qué puesto aplicó?

- Gerente General
- Contador
- Asistente Administrativo
- Ingeniero de Desarrollo
- Ingeniero de Soporte
- Asesor Comercial

2. ¿Cómo se enteró de la vacante del puesto?

- Por conocidos.
- Por anuncios en el periódico.
- Página de Empleo
- Convenios Universitarios.
- Ferias de Empleo.
- Portales de Empleo.
- Agencias externas de reclutamiento

3. ¿Durante su primera entrevista se le explicó el objetivo de la misma?

- Si
- No

4. ¿Recibió información sobre los conocimientos y habilidades que debía poseer para aspirar al cargo?

- Si
- No

5. ¿Le fueron descritos deberes y responsabilidades del cargo?

- Si
- No

- 6. ¿Realizó pruebas de conocimiento y habilidades en relación con el cargo que aspiraba?**
- Si
 - No
- 7. ¿Realizó pruebas o cuestionarios asociados con su personalidad, conducta y comportamiento?**
- Si
 - No
- 8. ¿Participó en alguna entrevista para negociar las condiciones del empleo?**
- Si
 - No
- 9. Al ingresar a la empresa, ¿cuáles de los siguientes documentos le fueron solicitados?**
- Ficha de ingreso.
 - Certificado de Exámenes Médicos.
 - Certificado de Antecedente Penales.
 - Referencias Bancarias
 - Ninguno de los anteriores
- 10. ¿Por qué medio recibió la información de la empresa?**
- De manera verbal, su jefe directo.
 - A través de manuales y folletería.
 - Mediante un Video o una dirección de internet.
 - Ninguna de las anteriores.
- 11. ¿Recibió capacitación sobre sus funciones en la organización?**
- Si
 - No
- 12. ¿Se realizó una evaluación que valide lo aprendido para las funciones del cargo?**
- Sí
 - No

Anexo 2. Hoja de Vida de la Ing. Cristina Díaz.

Cristina Alexandra Díaz Moreira

Dir. Urb. Veranda Mz.1200 V.2

Cel. 0985115567 telf. 042255104 cris_diazm@hotmail.com



DATOS PERSONALES

Cédula de identidad: 080182445-9
Edad: 33 años

Estado civil: Casada
Nacionalidad: Ecuatoriana

SITUACIÓN LABORAL

Experiencia laboral: 14 años

ESTUDIOS

Nombre/ Institución: Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” de
Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Título: Instrucción formal
Fecha: Febrero 2007 – Enero 2012
Grado: Ingeniería
Título obtenido: **Ingeniera Comercial**
Registro Senescyt: 1030-14-1284942

Nombre/ Institución: Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de
Esmeraldas
Facultad de Ciencias Administrativas
Título: Instrucción Formal
Fecha: Agosto 2002 – Enero 2006
Grado: Tecnología
Título obtenido: **Tecnóloga en informática**
Registro Senescyt: 1012-07-746238

SEMINARIOS / PROGRAMAS

Nombre/ Institución: **FUNDACIÓN RÍO GUAYAS**
Tipo: Seminario
Fecha: Abril 2017
Tema: Cálculo de Nómina y sus aspectos laborales y tributarios

Tiempo: 12 horas

Nombre/ Institución: **JDG SERVICES**
Tipo: Seminario
Fecha: Abril 2017
Tema: Gestión de Talento Humano bajo la normativa legal vigente 2017 – Actualización Acuerdos Ministeriales, Resoluciones IESS y Leyes aplicables a partir del año 2017

Tiempo: 8 horas

Nombre/ Institución: **Secretaría Técnica de Drogas**
Tipo: Seminario
Fecha: Agosto 2016
Tema: Taller de prevención integral del uso y consumo de drogas en el ámbito laboral

Tiempo: 8 horas

Nombre/ Institución: **Grupo de Investigación y Docencia Económica (GRIDE)**

Tipo: Seminario
Fecha: Enero 2015
Tema: Reformas Laborales 2015

Tiempo: 8 horas

Nombre/ Institución: **Grupo de Investigación y Docencia Económica (GRIDE)**

Tipo: Seminario
Fecha: Septiembre 2014
Tema: Seguridad Social para Empleadores y Sanciones Penales Según el COIP

Tiempo: 10 horas

Nombre/ Institución: **IDEPRO – CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL**

Tipo: Programa
Fecha: Abril 2014
Tema: Programa de Formación de Seguridad y Salud Ocupacional

Tiempo: 60 horas

Nombre/ Institución: **SEEKERS AND JOBS**

Tipo: Seminario

Fecha: Agosto 2013

Tema: Selección de personal y actualización de nómina

Tiempo: 8 horas

Nombre/ Institución: **Grupo de Investigación y Docencia Económica (GRIDE)**

Tipo: Seminario

Fecha: Julio 2013

Tema: Legislación Laboral

Tiempo: 8 horas

Nombre/ Institución: **Servicios de Rentas Internas S.R.I**

Tipo: Seminario

Fecha: Febrero 2012

Tema: Restricciones tributarias

Tiempo: 4 Horas

Nombre/ Institución: **Universidad Estatal de Guayaquil
Facultad de ciencias administrativas**

Tipo: Seminario

Fecha: Junio 2009

Tema: 5tas jornadas tributarias
Sistema tributario del Ecuador, la declaración Patrimonial los objetivos y efectos.

Nombre/ Institución: **Cámara de comercio de Quito y centro de
Estudios del comercio**

Tipo: Seminario Taller

Fecha: Noviembre 2006

Tema: “Cómo aplicar las relaciones humanas en la
pequeña, mediana y grande empresa”

Nombre/ Institución: **Cámara de comercio de Esmeraldas**

Tipo: Seminario

Fecha: Octubre- 2006

Tema: “Cómo poder manejar la imagen de un negocio

y mejorar sus ventas”

Nombre/ Institución:	Cámara de comercio de Esmeraldas
Tipo:	Curso técnico
Fecha:	Agosto- 2006
Tema:	Seminario taller asociatividad de las pequeñas y mediana empresas
Nombre/ Institución:	Cámara de comercio de Quito y centro de estudio de comercio
Tipo:	Curso técnico
Fecha:	Agosto -2006
Tema:	Seminario de excelencia en el servicio y técnicas de ventas
Nombre/ Institución:	Cámara de comercio de Esmeraldas y el Micip
Tipo:	Curso Técnico
Fecha:	Junio- 2006
Tema:	seminario de taller formación micro empresarial y empresarial

EXPERIENCIA LABORAL

Cargo/ Ocupación:	Jefe de Recursos Humanos
Empresa:	GRUPO ECUAVIA S.A
Fecha de inicio:	diciembre 2012 – Actualmente

Anexo 3. Hoja de Vida de la Ing. Kenia Villacrés.

Kenia Villacrés Zapata

Tel: (5934) 2029513 Cel: (5939) 91011185

kenia.villacres@hotmail.com

Urb. Estrella del Mar Mz. 8 Villa 6, Av. Francisco de Orellana, junto al parque samanes, diagonal al complejo deportivo

EMELEC, Guayaquil, Guayas, Ecuador

34 años, Casada, Ecuador

DNI: 120436378-0



Experiencia Laboral

Abr 2016 - Al presente	Jefe de talento humano en GRUPO INST
Dic 2011 -Mar 2016	Jefe de Talento Humano ECUACOTTON S.A.
Jul 2010 – Sep 2011	Jefe de Recursos Humanos CONASEPRI

Estudios

Feb 2009 - Feb 2015 Ecuador	INGENIERA COMERCIAL (Master / Graduado) Universidad de Guayaquil Área de estudio: Recursos Humanos / Relaciones Industriales
--------------------------------	---

Conocimientos

Informática

AutoCAD: Seniority
Básico Base de Datos:
Manejo Avanzado

Otros Conocimientos

- Curso Seguridad y Salud en el Trabajo - Capacitación en la empresa - Duración 20 horas
- Curso Plan de Emergencias y Contingencias - Capacitación en la Empresa - Duración 15 horas
- Curso Primeros Auxilios - Capacitación de la Empresa - Duración 8 horas
- Formación Brigadas de Seguridad y Salud Ocupacional-Capacitación en la Empresa - Duración 15 horas
- Curso Manejo y Uso de Extintores-Capacitación en la Empresa - Duración 8 horas

- Prevención de Riesgos Laborales-Capacitación en Cámara de Industrias del Guayas - Duración 10 horas
- Prevención de Riesgos Laborales-Capacitación en la Empresa - Duración 15 horas
- Curso Que hacer en un conato de incendio-Capacitación en la Empresa - Duración 8
- Curso Nuevas Reformas en las Leyes Laborales 2014-Capacitación en Cámara de Industrias del Guayas - Duración 15 horas
- Curso Manejo y Almacenamiento de Químicos-Capacitación en la Empresa dictada por Fundación Ases - Duración 15 horas
- Curso Protección en su lugar de trabajo- Capacitación Empresarial – Duración 8 horas
- Prevención y Protección contra Conatos de Incendio – Fundación Ases – 10 Horas
- Curso Seguridad, Higiene Industrial y Medio Ambiente Capacitación dada en la Empresa - Duración 20 horas
- Curso Técnicas de Evacuación en caso de Emergencia- Duración 15 horas
- Elaboración de Planes de Emergencia y Evacuación Capacitación dada en la Empresa - Duración 15 horas
- Curso Riesgos Generales y su prevención Capacitación dada en la Empresa por Fundación Ases - Duración 14 horas
- PROFESIONAL EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
Experiencia en implementación, desarrollo y gestión integral de los Sub-sistemas de Talento Humano en empresas comerciales, industriales y de servicios. Direccionamiento para alinear los procesos y políticas de Talento Humano con la estrategia del negocio.
Conocimientos actualizados en las nuevas tendencias de Gestión Humana.

Anexo 4. Encuesta para la descripción del cargo. Desarrollador Senior.

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN DE CARGO



DESARROLLADOR SENIOR

Nombre: Roberto Arcos

Nombre del de cargo: Desarrollador Senior

Departamento: Producción de Sistemas

Superior inmediato: Miguel Proaño

1. Resumen de las labores: Escriba con sus propias palabras lo que usted hace.

- Desarrollo de software backend y frontend
- Gestión y coordinación de proyectos
- Soporte y mantenimiento de servidores y software

2. Calificaciones Profesionales: Relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo.

- Análisis y procesamiento de información
- Constancia y resolución de problemas de software
- Innovación y pensamiento lógico
- Interés por el orden
- Trabajo en equipo
- Edición y redacción de informes y reportes

3. Equipos: Relacione las máquinas o instrumentos que formen parte de su trabajo:

- Computadora
- Agenda diaria

- Pizarra y marcadores acrílicos

4. Responsabilidades: Relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes.

- Desarrollo de software 50%
- Gestión y coordinación de proyectos 25%
- Investigación 15%
- Soporte y mantenimiento 10%

5. Contactos: Haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas, defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos y externos.

- Luis Fernando Vásquez, contacto interno, área de soporte y marketing cloud
- Luis Rodrigo Salinas, contacto externo, área de soporte y EIR
- Daniel Bejar, contacto externo, área de redes y seguridad
- Julio Cedeño, contacto externo, área de sistemas

6. Supervisión ejercida: ¿Su cargo exige supervisión de personas? Si () No (X) Si la respuesta es si, relacione enseguida los cargos bajo supervisión directa.

7. Supervisión recibida: ¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?

Frecuentemente (X) A veces () Raras veces () Nunca ()

8. **Decisiones:** Explique las decisiones que usted toma en su cargo

- Creación e implementación de flujos de desarrollo del software
- Lineamientos de la base de datos
- Modelos y esquemas con orientación a aplicaciones empresariales
- Aplicación de estándares ISO en creación de documentos e informes

9. **Condiciones de trabajo.** Describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas y bajas, trabajo extremo, condiciones desagradables.

- Comodidad
- Compañerismo
- Ambiente sereno
- Reuniones frecuentes
- Comunicación directa
- Libertad y atención de opiniones

10. Requisitos exigidos para el cargo: Indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:

Escolaridad: Ingeniería de sistemas y computación

Experiencia: Desarrollo de software

Conocimientos específicos: Herramientas opensource, Redes y servidores, base de datos

Habilidades: Constancia y proactividad

11. Información adicional (opcional):

Anexo 5. Encuesta para la descripción del cargo. Desarrollador Junior.



CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN DE CARGO

DESARROLLADOR JUNIOR

Nombre: Luis Fernando Vásquez Rugel

Nombre del de cargo: Ingeniero de Soporte Junior

Departamento: Producción de Sistemas

Superior inmediato: Miguel Proaño

1. Resumen de las labores: Escriba con sus propias palabras lo que usted hace.

- Desarrollo de aplicaciones, tanto desktop como web, en diferentes lenguajes de programación.
- Manejo de bases de datos.
- Soporte técnico de alto nivel.
- Soporte

2. Calificaciones Profesionales: Relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo.

- Desarrollo de aplicaciones en java (tanto web como escritorio)
- Creación de scripts en Shell Linux.
- Desarrollo y mantenimiento de bases de datos (MySQL, PostgreSQL)

3. Equipos: Relacione las máquinas o instrumentos que formen parte de su trabajo:

- Laptop DELL Inspiron i7
- Servidor HP Proliant

4. Responsabilidades: Relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes.

- Desarrollo e implementación de soluciones asociadas con IBM Watson Automation Champaign (40%)
- Soporte de alto nivel en plataforma EIR (30%)
- Desarrollo de shells y scripts para plataforma EIR (20%) Desarrollo de aplicativa web en Java (10%)

5. Contactos: Haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas, defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos y externos.

Luis Salinas: Asignación de tareas y requerimientos

Miguel Proaño: Análisis de rendimiento y de cumplimiento de tareas

6. Supervisión ejercida: ¿Su cargo exige supervisión de personas? Si () No (X) Si la respuesta es si, relacione enseguida los cargos bajo supervisión directa.

7. Supervisión recibida: ¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?

Frecuentemente (X) A veces () Raras veces () Nunca ()

8. Decisiones: Explique las decisiones que usted toma en su cargo

Como primera línea de soporte técnico in situ, tomo decisiones claves a la hora de resolución de problemas con la plataforma y el cliente. También, como parte del

equipo de trabajo de desarrollo, apporto con ideas a los requerimientos planteados por el usuario.

9. Condiciones de trabajo. Describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas y bajas, trabajo extremo, condiciones desagradables.

- Temperatura adecuada, tiene aire acondicionado. Sillas cómodas y móviles, cercanía a un baño.
- Ambiente relativamente sin ruido ni olores molestos.

10. Requisitos exigidos para el cargo: Indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:

Escolaridad: Título de Tercer nivel en Ciencias de la Computación o similares.

Experiencia: Por lo menos 6 meses en desarrollo de software

Conocimientos específicos: Desarrollo de Bases de datos, Desarrollo de aplicaciones web y de escritorio, conocimiento de inglés medio

Habilidades: Proactividad, trabajo en equipo, Puntualidad, Disciplina.

11. Información adicional opcional:

Anexo 6. Encuesta para la descripción del cargo. Contador.



CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN DE CARGO

CONTADOR

Nombre: Carmen Polit

Nombre del de cargo: Contadora

Departamento: Administrativo

Superior inmediato: Miguel Proaño

1. Resumen de las labores: Escriba con sus propias palabras lo que usted hace.

Elaboración de los Estados Financieros, conciliación bancaria, elaboración de ingresos y egresos, elaboración de facturas y retenciones, emisión de cheques, roles de pago, cobros, archivo de documentos.

2. Calificaciones Profesionales: Relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo.

Los adquiridos en mi profesión, además de las actualizaciones realizadas cada año.

3. Equipos: Relacione las máquinas o instrumentos que formen parte de su trabajo:

Computadora, calculador, teléfono.

4. Responsabilidades: Relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes.

Trabajo 4 horas diarias por 5 días, no he medido el tiempo en cada una de mis labores ya que las hago en forma continua, pero las más importantes son:

- Realizar la contabilidad de la empresa de manera oportuna.
- Emitir Anexos
- Solicitar líneas de crédito.
- Cuadre de Caja Chica y reembolsos.
- Emisión y Cancelación de Roles de Pago.

5. Contactos: Haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas, defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos y externos.

- Clientes Varios, para emisión y cancelación de facturas, planillas de retención, emisión y recepción de órdenes de compra.
- Oficiales de Crédito, Solicitud de Líneas de Crédito.

6. Supervisión ejercida: ¿Su cargo exige supervisión de personas? Si () No (X) Si la respuesta es si, relacione enseguida los cargos bajo supervisión directa.

7. Supervisión recibida: ¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?

Frecuentemente (X) A veces () Raras veces () Nunca ()

8. Decisiones: Explique las decisiones que usted toma en su cargo

- Decisiones de pagos a proveedores de acuerdo con las fechas de crédito.
- Fechas de revisión y conciliación bancaria, solicitud de chequeras.

9. Condiciones de trabajo. Describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas y bajas, trabajo extremo, condiciones desagradables.

Ambiente de trabajo tranquilo, condiciones muy buenas.

10.Requisitos exigidos para el cargo: Indique los requisitos minimos necesarios para desempeñar el cargo:

Escolaridad: Técnico en Administración de empresas y CBA

Experiencia: Experiencia adquirida en trabajos anteriores y actualizaciones de seminarios

Conocimientos específicos: Área Contable, tributaria, comercial, administrativa

Habilidades: Manejo correcto del área contable en todos los aspectos, mejora continua por nuevos conocimientos adquiridos en seminarios y capacitaciones.

11.Información adicional (opcional):

Anexo 7. Formato de Requerimiento de Personal

	ATTEL ECUADOR	REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
<input type="text"/>	<table border="1"><tr><td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr></table>	Día	Mes	Año	
Día	Mes	Año			
1. Información del puesto vacante					
Nombre del puesto:	_____				
Escolaridad:	_____				
Estado civil:	_____	Sexo: _____			
Idioma:	_____	Porcentaje: _____			
Necesidad de viajar:	SI () NO ()	Frecuencia: _____			
Motivo de la vacante:					
Nueva creación	<input type="radio"/>	Promoción <input type="radio"/>			
		Cambio <input type="radio"/>			
	Baja <input type="radio"/>	Remuncia <input type="radio"/>			
Fecha para cubrir la vacante:	<input type="text"/>				
Conocimiento y habilidades especiales:					

Experiencia laboral:					

2. Objetivo del puesto:					

Nombre de la persona solicitante: _____					
Coordinación o Unidad que solicita: _____					
Firma: _____					
Autoriza Gerente: SI () NO ()					
Firma de autorización: _____					

Anexo 8. Formato de Solicitud de empleo.

 <small>PROCESOS</small>	Fecha / /
	Puesto que solicita y turno de tu interés
Nota: La información aquí proporcionada tendrá carácter confidencial	
Sueldo mensual	

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad	Estatura	Peso	Estado Civil
Dirección			Código Postal	Teléfono		Sexo
			Casa:		Cel:	
Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Vive con: Sus Padres Su Familia Solo			
Cédula de Identidad	Correo electrónico	¿Tiene licencia de manejo?				
¿Cómo considera su estado de salud actual?			¿Padece de alguna enfermedad crónica?			
Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>			Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Cuál?			
¿Qué deporte practica?		¿Pertenece a algún club social o Deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?		
¿Cuál es su meta en la vida?						

DATOS FAMILIARES

Nombre	Vive	Domicilio	Ocupación
Esposa (o)			

ESCOLARIDAD

Nombre de la Escuela	Dirección	Fechas		Años	Documento Recibido
		De	A		
Primaria					
Secundaria					
Profesional					
Estudios de Post grado					
Comercial u otras					
Estudios que efectúa en la actualidad:					
Escuela	Horario:	Carrera ó Curso		Grado	

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina:	
Funciones de oficina que domina:	
Paquetes de cómputo que domina:	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

Concepto	Empleo actual ó último	Empleo anterior	Empleo anterior	Empleo anterior
Tiempo que presten sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				

Teléfono				
Puesto que desempeñaba				
Último sueldo				
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe inmediato				
Puesto de su jefe inmediato				

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerle

DATOS GENERALES

¿Cómo se enteró de la vacante?		¿Posee automóvil propio?		Marca	Modelo
¿Alguien pariente trabaja en esta empresa?		¿Tiene deudas?		Importe de la deuda	
¿Tiene otros ingresos?		Describalos:		¿Sus gastos mensuales a cuánto ascienden?	
¿Vive en casa propia?					
¿Paga renta?	Renta mensual				
¿Puede viajar?					
Fecha en que podría presentarse a trabajar					

Observaciones:

Comentarios del entrevistador

Firma del solicitante

Anexo 9. Guía para la entrevista.

 GUIA PARA LA ENTREVISTA FECHA: / / PUESTO: NOMBRE:	
TEMAS RELEVANTES	COMENTARIOS
Estudios (formales y otros) Máximo nivel alcanzado. Por qué estudió esa carrera. Desempeño como estudiante (tiempos y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas.	
Historia laboral Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivos de cambio. Trayectoria (ascendente, estable, descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo que lleva en esa situación. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
Experiencia para el puesto Qué experiencia aporta para el puesto requerido.	
Motivación para el puesto Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
Aspectos económicos Salario actual y pretendido (incluir <i>bonus</i> y otros beneficios monetarios y no monetarios).	
Relaciones interpersonales En función del perfil buscado, cómo se prevé que pueda adaptarse en su relación con jefes, pares, subordinados.	
Personalidad (competencias si se trabaja bajo esta metodología) Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Por ejemplo: madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.	
Apariencia exterior Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, etc.	

Anexo 10. Evaluación de Cumplimiento del Reglamento.

 EVALUACION DE ACTITUD DEL NUEVO COLABORADOR		
FECHA		
NOMBRE DEL COLABORADOR		
PARA EL JEFE INMEDIATO	SI	NO
¿HA LLENADO USTED LA GUIA DE INDUCCION?		
COMO CALIFICARIA LA ACTUACION A LA FECHA DE SU COLABORADOR EN LOS SIGUIENTE ASPECTOS	MB	R.
LIMPIEZA PRESENTACION PERSONAL		
FACILIDAD PARA EL APRENDIZAJE		
PUNTUALIDAD		
CALIDAD EN SU TRABAJO		
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y REGLAS		
DISPONIBILIDAD PARA RECIBIR ORDENES Y EJECUTARLAS		
DISPOSICION Y ESPIRITU DE SERVICIO		
RESPECTO Y TRATO A SUS JEFES		
RESPECTO Y TRATO A SUS COMPAÑEROS		
COMENTARIOS		
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO		
FIRMA DEL COLABORADOR		