UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial.

TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA, SUCURSAL QUEVEDO, AÑO 2015.

AUTORA

INES SIOMARA AGUILAR COLLANTES

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ING. SHIRLEY MARÍA ÁLAVA ORMAZA, MSc

QUEVEDO - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.

Yo, Inés Siomara Aguilar Collantes, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Inés Siomara Aguilar Collantes

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

La suscrita Ing. Shirley María Álava Ormaza, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Egresada **INÉS SIOMARA AGUILAR COLLANTES**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial de grado titulada **CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA, SUCURSAL QUEVEDO, AÑO 2015,** bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Shirley María Álava Ormaza

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO.

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Teléfonos : FCP (Fax) 783 487 UTEQ (593-05) 750 320 / 751 430 / 753 302
Fax UTEQ : (593 –05) 753 300 / 753 303 / 752 177
E.mail.info@uteq.edu.ec /fcp_91@yahoo.es Quevedo – Los Ríos – Ecuador
La Primera Universidad Agropecuaria del País. ***Acreditada***

CASILLAS
Guayaquil : 10672
Quevedo : 73

CERTIFICACIÓN DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTA ANTIPLAGIO URKUND

Ing. Shirley María Álava Ormaza M.Sc., Directora del Proyecto de investigación titulado: **"CREACION DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANOPARA LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA, SUCURSAL UEVEDO, AÑO 2015 "** realizado por la estudiante, **AGUILAR COLLANTES INES SIOMARA** . Certifico que se aplicó la herramienta anti plagio URKUND, habiendo obtenido una **similitud de (2%),** rango aceptable para proceder a la defensa de la misma y cumplir las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

URKUND

Document	PROYECTO DE INES AGUILAR URKUND.doc (D15752762)
Submitted	2015-10-19 13:47 (-05:00)
Submitted by	salava@uteq.edu.ec
Receiver	salava.uteq@analysis.urkund.com
Message	Fwd: Ines Aguilar Collantes Creación del departamento de talento humano Show full message

2% of this approx. 35 pages long document consists of text present in 5 sources.

Ing. Shirley María Álava Ormaza M.Sc.
DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACION

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO DE APROBACIÓN POR TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

TITULO

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA, SUCURSAL QUEVEDO, AÑO 2015.

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero comercial

Aprobado por

_____

Ing. Karina Plúa Panta, MSc
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

_____

Ing. Ronald Andagoya Arechua, MSc
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

_____

Lcda. Fernanda Rizzo Alcívar, MBA
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

2015

AGRADECIMIENTO.

Un sincero reconocimiento al Alma Mater, la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a todo su cuerpo docente y administrativo en general.

A todos quienes con su tiempo y colaboración permitieron la realización de la investigación.
A mi familia por su comprensión y tolerancia ante todas las circunstancias, adversidades que se presentaron en el transcurso de mis estudios.

Inés Aguilar

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a DIOS el cual me ha dado la sabiduría necesaria para culminar con éxito esta meta.

A mi familia, como también a mis amores mis hija y esposo, por ser ellos la inspiración de mis metas, a mis padres por el incansable apoyo a la familia, ejemplos mayores, quienes nos han enseñado el verdadero significado de lucha, unión, familia y hogar.

Inés Aguilar Collantes

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES

El presente trabajo de investigación es realizado con el objetivo de mejorar administrativamente por medio de la propuesta de creación del departamento de talento humano, de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo provincia de Los Ríos, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación administrativa de la organización. Se presenta el siguiente trabajo que lleva por título **CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA, SUSUCURSAL QUEVEDO, AÑO 2015,** mediante el cual se pretende resolver la problemática de la inexistencia de la herramienta administrativa que le permita a la organización obtener departamento de talento humano. En el desarrollo de la investigación se aplicó la evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar el porcentaje de las características del objeto investigado mediante entrevista personalizada en base a cuestionarios realizada al gerente de la empresa municipal, se trabajó con una muestra universal de los colaboradores de la empresa, a quienes se encuestó para alcanzar los objetivos del presente estudio. Se realizó una propuesta que incluye tres descripciones de puesto de trabajo, el gerente del departamento, encargado de admisión, encargada de capacitación con sus respectivas actividades a realizar. Al finalizar la propuesta para alcanzar su mejora administrativa por medio de procesos de talento humano, se propuso a la organización exponer la propuesta para que sea aprobada por la matriz principal para su ejecución.

Palabras claves: Departamento de talento humano, situación organizacional, proceso de Admisión, Desarrollo de personas, propuesta.

ABSTRACT AND KEYWORD

This research work is performed in order to administratively improved through the proposed creation of the department of human talent, the company Banadecsa branch Quevedo Los Rios province, for which an assessment of the administrative situation was made organization. The following work entitled CREATION OF THE DEPARTMENT OF TALENT HUMAN FOR EMPRESA BANANAS FROM ECUADOR BANADECSA, sub-branch QUEVEDO, 2015, whereby it is intended to solve the problem of the lack of the administrative tool that allows the organization is presented obtain human talent department. In developing research qualitative and quantitative evaluation was applied to determine the percentage of the characteristics of the investigated object by personal interview based on questionnaires made the manager of the municipal company, is working with a universal sample of company employees , who were surveyed to achieve the objectives of this study. A proposal that includes three job descriptions, department manager in charge of admission, charged with training to carry out their activities took place. After the proposal to achieve its management improvement through processes of human talent, the organization set out to present the proposal to be approved by the principal matrix for execution.

Keywords: Department of human talent, organizational situation, Admission, People Development, proposal.

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS. ii
CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.. iii
CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO. iv
AGRADECIMIENTO. vi
DEDICATORIA vii
RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES viii
ABSTRACT AND KEYWORD ix
TABLA DE CONTENIDO x
ÍNDICE DE CUADRO xiv
ÍNDICE DE GRAFICO.....xv
DUBLIN CORE (ESQUEMA DE CODIFICACIÓN) xvi
Introducción.....17
CAPÍTULO I 19
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....19
1.1. Problematización. 20
1.1.1. Planteamiento del Problema. 20
1.1.2. Formulación del problema. 21
1.1.3. Sistematización del problema. 21
1.2. Objetivos.....22
1.2.1. General. 22
1.2.2. Específicos. 22
1.3. Justificación. 22
CAPITULO II.....24
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN 24
2.1. Marco Conceptual.....25
2.1.1. Gestión del Talento Humano. 25
2.1.2. Admisión de personas.....26
2.1.2.1. Selección de personas.....26
2.1.2.2. Entrevista de selección 27
2.1.2.3. Pruebas de conocimiento o capacidades.....29

2.1.2.4. Pruebas psicosométricas 30
2.1.3. Aplicación de personas 31
2.1.3.1. Descripción de cargos 32
2.1.3.2. Pasos para realizar una descripción de cargo 32
2.1.3.3. Evaluación del desempeño 34
2.1.4. Compensación de personas 38
2.1.4.1. Objetivos de la administración de las compensaciones 38
2.1.4.2. El salario 39
2.1.4.3. Programas de incentivos 40
2.1.4.4. Incentivos y participación en las utilidades 41
2.1.4.5. Beneficios y servicios 42
2.1.4.6. Clases de beneficios sociales: 43
2.1.5. Desarrollo de personas 46
2.1.5.1. Formación 46
2.1.5.2. Capacitación 46
2.1.5.3. Desarrollo 46
2.1.6. Monitoreo de personas 48
2.1.6.1. Monitoreo del desempeño 48
2.1.6.2. Comparación del desempeño con los estándares deseados 49
2.1.7. Servicio al cliente 49
2.1.7.1. Elementos del servicio al cliente 49
2.1.7.2. Importancia del Servicio al cliente 50
2.1.7.3. Las etapas de Atención al Cliente 50
2.1.7.4. Retención de clientes 51
2.1.7.5. Atención estratégica del cliente 51
2.2. Marco Referencial 51
2.2.1. Talento humano 51
2.2.2. Situación organizacional 53
2.2.3. Proceso de admisión 53
2.2.4. Desarrollo personal 54
CAPITULO III 57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 57
3.1. Materiales y Métodos 58
3.1.1. Localización 58

3.2. Tipos de investigación 58
3.2.1. Bibliografía 58
3.2.2. De campo 59
3.2.3. Descriptiva 59
3.3. Métodos de investigación 59
3.3.1. Método Deductivo 59
3.3.2. Método Inductivo 59
3.3.3. Método Descriptivo 60
3.4. Fuentes de recopilación de información 60
3.4.1. Primarias 60
3.4.2. Secundarias 60
3.5. Diseño de la investigación 60
3.6. Instrumentos de la investigación 61
3.6.1. Técnicas 61
3.6.2. Encuestas 61
3.6.3 Entrevistas 61
3.7. Tratamientos de datos 62
3.8. Recursos humanos y materiales 62
3.9. Población y Muestra 63
3.9.1. Población 63
3.9.2. Muestra 63
CAPITULO IV 65
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 65
4.1. Resultados 66
4.1.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA SUCURSAL QUEVEDO. 66
4.1.2. FORMULARIO DE ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE DE LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR SUCURSAL QUEVEDO. 70
4.1.3. FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES FIJOS DE LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA SUCURSAL QUEVEDO. 73

4.1.4. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR “BANADECSA”, SUCURSAL QUEVEDO, AÑO 2015. 76
4.2. Discusión de la información con relación a la naturaleza de Hipótesis para la creación del departamento de talento humano para la empresa Bananas del Ecuador Banadecsa S.A. sucursal Quevedo. 99
CAPÍTULO V 100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 100
5.1 Conclusiones.....101
5.2. Recomendaciones 102
CAPÍTULO VI 103
BLIBLIOGRAFÍA 103
6.1. Bibliografía.....104
CAPÍTULO VII.....106
ANEXOS.....106

ÍNDICE DE CUADRO

1. Materiales y equipos 62
2. Funciones en puesto de trabajo 66
3. Control a funciones de trabajo 66
4. Control efectuado 67
5. Medio de control 67
6. Criterio desarrollo de funciones 68
7. Reclutamiento de personal 68
8. Capacitación 69
9. Evaluación de desempeño 69
10. Atención recibida 73
11. Tiempo de espera 73
12. Infraestructura 74
13. Actitud del personal 74
14. Personal necesario 75
15. Capacitación del personal 75

ÍNDICE DE GRAFICO

1. Puesto de trabajo 111
2. Control 111
3. Control efectuado 112
4. Medio de control 112
5. Criterio para desarrollar funciones 113
6. Reclutamiento 113
7. Capacitación 114
8. Evaluación de desempeño 114
9. Atención que recibe 115
10. Tiempo de espera 115
11. Infraestructura 116
12. Actitud del personal 116
13. Personal necesario 117
14. Capacitación del personal 117

DUBLIN CORE (ESQUEMA DE CODIFICACIÓN)

Titulo:	Creación del departamento de talento humano para la empresa bananas del Ecuador BANADECSA, sucursal Quevedo, Año 2015.			
Autor:	Ines Siomara Aguilar Collante			
Palabras claves:	Talento Humano	Situación organizacional	Proceso de admisión	Propuesta
Fecha de publicación:	14-Oct- 2015			
Editorial:	Quevedo UTEQ 2015			
Resumen (hasta 300 palabra)	Resumen: El presente trabajo de investigación es realizado con el objetivo de mejorar administrativamente por medio de la propuesta de creación del departamento de talento humano, de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo Provincia de Los Ríos, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación administrativa de la organización. Se presenta el siguiente trabajo que lleva por título **CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMORESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA, SUSUCURSAL QUEVEDO, AÑO 2015,** mediante la cual se pretende resolver la problemática de la inexistencia de la herramienta administrativa que la permita a la organización obtener departamento de talento humano. **Abstract:** This research work is performed in order to administratively improved through the proposed creation of the department of human talent, the Banadecsa company branch Quevedo Los Rios province, for which an assessment of the administrative situation was made of the organization. The following work entitled CREATION OF THE DEPARTMENT OF TALENT HUMAN FOR EMORESA BANANAS FROM ECUADOR BANADECSA, sub-branch QUEVEDO, 2015, whereby it is intended to solve the problem of the lack of the administrative tool that allows the organization is presented obtain human talent department.			
Descripción:	178 hojas: dimensiones, 29 x 21 cm + CD – ROM 6162			
URI				

Introducción

Los procesos de comercialización a nivel mundial se involucra en la vulnerabilidad de las medidas económicas las cuales afectan primordialmente a los mercados competidores; por otra parte se hace necesario indagar en la economía de las mediana y pequeñas empresas que buscan de manera correcta nuevos métodos o técnicas que les ayude a posicionarse en un nivel más alto de competitividad.

En el país las organizaciones se enfrentar a radicales cambios como es enfocarse a objetivos organizacionales planteados, la selección y reclutamiento de empleados idóneos, desarrollar las funciones de acuerdo al puesto de trabajo y que por ende la administración pueda enfocarse de forma directa a la eficiencia y eficacia del personal a su cargo.

Dentro de las empresas se debe tener como referencia una excelente administración por parte del personal que labora dentro de cada área o puesto de trabajo, esto se enfoca directamente a la selección del talento humano de acuerdo a la evaluación que se debe realizar a los nuevos aspirantes para que cumplan una vacante disponible.

Para que la empresa BANADECSA cumpla con un buen desarrollo de competitividad se debe emplear un proceso eficaz de gestión del talento humano el cual ayudará de forma directa a demostrar habilidades con el personal que cuenta.

Por tal motivo se hace necesario la creación de un departamento de talento humano que ayude a responder a los procedimientos dispuestos por la administración de la empresa, estos parámetros deben beneficiar a los dueños de la empresa a fin de que la misma pueda tener estrategia autónoma.

Para el cumplimiento proyecto de investigación se emplea los siguientes capítulos.

Se plasma todo lo referente al marco contextual de la investigación mediante el nuevo formato establecido en la Institución.

Se hace referencia el marco conceptual y teórico de acuerdo al tema de investigación.

Se emplea la metodología de investigación plasmando la población y muestra.

Se identifica los resultados como es la identificación de los puestos de trabajo, el control de las funciones de los trabajadores esto se lo empleo mediante la entrevista y encuestas planteadas en la empresa "BANADECSA" sin dejar a un lado la discusión.

De acuerdo a los resultados de la investigación se plasma las conclusiones y recomendaciones, seguido del capítulo seis que es la bibliografía y el último los anexos que corresponde a las fotos de la estudiante

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problematización.

1.1.1. Planteamiento del Problema.

La investigación propone la creación del departamento de talento humano y será desarrollada en el año 2015 en la empresa Bananas del Ecuador "BANADECSA" sucursal Quevedo, cuya actividad comercial es la exportación de banano y frutas tropicales desde hace dieciocho años.

Actualmente la empresa no posee este departamento para direccionar el desenvolvimiento del personal; siendo necesaria su creación con sus respectivas funciones para el bienestar de los empleados y la organización; a más de constituirse en una unidad altamente estratégica a fin de hacer un profundo impacto en toda la organización.

La empresa Bananas del Ecuador "BANADECSA" sucursal Quevedo no con el departamento de talento humano lo que afecta el desempeño y desarrollo de actividades de los empleados ya que no cuenta con esta exigencia de la administración del personal siendo indispensable la gestión para la creación del mismo, para una eficiente aplicación de métodos de selección de personal.

Cuando existen problemas en la gestión del talento humano los principales en percatarse son los clientes, siendo ellos los que solicitan y reciben servicios que brinda Banadecsa sucursal Quevedo. El personal también tiene conocimiento de que no están brindando sus servicios de manera adecuada.

Diagnóstico Causa – Efecto

El talento humano es uno de los elementos principales en una entidad, cuando no se tiene una adecuada gestión del talento humano por medio de un departamento, no se reflejan los resultados esperados debido a que hay falencias en el desempeño del personal, por falta de una adecuada administración. Cuando existen problemas es la gestión de talento humano los principales en percatarse son los clientes, siendo ellos los que solicitan y reciben servicios que brindan la empresa. El personal de la empresa debe tener en cuenta que no están brindando servicios de manera adecuada.

Pronóstico

Si la empresa Bananas del Ecuador "BANADECSA" sucursal Quevedo, no cuenta con un departamento de talento humano, los procesos de administración y el perfil de los empleados seleccionados no responderán a los procedimientos a los cuales están acostumbrados a manejarse y pondrán en riesgos su puesto de trabajo y como consecuencias la empresa no poseerá un buen desarrollo competitivo en el mercado.

Control del pronóstico

Para que se mantenga una adecuada gestión del Talento Humano es necesario que por medio de un departamento periódicamente se realice una evaluación de su administración y actividades, de ésta manera percatarse de sus falencias y tomar decisiones de manera oportuna en mejora de sus funciones.

1.1.2. Formulación del problema.

¿De qué manera la carencia del departamento humano incide en el desempeño y desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa Bananas del Ecuador "BANADECSA" sucursal Quevedo, año 2015?

1.1.3. Sistematización del problema.

- ¿Existe un examen de la situación organizacional en que el personal realiza sus actividades en la empresa BANADECSA sucursal Quevedo?

- ¿Cuál es el proceso de Admisión y Desarrollo de personas de talento humano que realiza la empresa BANADECSA sucursal Quevedo?

- ¿Existe una propuesta del departamento de talento humano para la empresa BANADECSA sucursal Quevedo?

1.2. Objetivos.

1.2.1. General.

Elaborar la propuesta de creación del departamento de talento humano para la empresa Bananas del Ecuador "BANADECSA", sucursal Quevedo, año 2015.

1.2.2. Específicos.

- Examinar la situación organizacional en que el personal realiza sus actividades en la empresa BANADECSA sucursal Quevedo.

- Identificar el proceso de Admisión y Desarrollo de personas de talento humano que realiza la empresa BANADECSA sucursal Quevedo.

- Diseñar la propuesta del departamento de talento humano para la empresa BANADECSA sucursal Quevedo.

1.3. Justificación.

La propuesta de solución creación del departamento de talento humano la empresa Bananas del Ecuador "BANADECSA" sucursal Quevedo, contribuirá con la gestión organizacional porque detalla el proceso administrativo del personal de manera sistemática y armónica para promover una ventaja competitiva traducida en un capital humano eficiente y comprometido con el crecimiento empresarial.

En este contexto, la empresa debe contar con una selección de personal idónea y con las características que el puesto de trabajo requiere. Además se examina los conocimientos, habilidades y destrezas que convienen ser potencializadas para tener empleados competentes y exitosos, lo que influirá en el clima organizacional y una eficiente cultura laboral.

La administración y planificación es una base fundamental para el desarrollo del talento humano, con esto optimizaremos los procesos, los servicios que tiene la empresa, lo cual fomenta y mejorará la rentabilidad de la misma.

Para finalizar, la investigación es factible porque se tiene acceso a la información, recursos para mejorar la gestión administrativa de personal, a través de ésta propuesta de creación del departamento de talento se garantiza el correcto desarrollo empresarial; se estipula el perfil del personal con la intención de que contribuya a la obtención de los objetivos de la empresa de acuerdo a la planificación estratégica de la misma.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Gestión del Talento Humano.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes **(CHIAVENATO, 2011).**

Con toda seguridad la década de los 90 marcó en todo el mundo un preludio de un torbellino de cambios en la gestión del talento humano.

Las organizaciones, para lograr sus objetivos requieren de una serie de recursos y estrategias que deben ser administradas correctamente desde la capacitación del personal hasta la estructura interna de la empresa **(CHIAVENATO, 2011).**

Para lo cual aplican por medio del respectivo departamento los siguientes procesos de talento humano de tallados en la siguiente figura:

Proceso	Objetivo	Incluyen
Admision	Quien debe trabajar en la organización	Reclutamiento Selección
Aplicación	Que deberan hacer las personas	Orientacion de las personas Diseño de cargos Evaluacion del desemepeño
Compensacion	Como compensar a las personas	Remuneracion Programa de incentivos Beneficios y servicios
Desarrollo	Como desarrollar a las personas	Capacidad Desarrollo organizacional
Mantenimiento	Como reterner a las personas en el trabajo	Capacidad Desarrollo organizacional
Monitoreo	Como saber lo que hacen y lo que son	Bases de datos Sistemas de informacion gerencial

La aplicación de la gestion de talento humano es el que ayuda a verificar las caracteristicas de la estructura organizacional a fin de medir como se encuentra sus procesos internos de la empresa.

2.1.2. Admisión de personas.

2.1.2.1. Selección de personas

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización.

La selección busca los candidatos entre varios reclutados los más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia en la organización, que la selección debe preservar o enriquecer **(TALAYA & MONDEJAR, 2013).**

La selección de talento humano se lo emplea de acuerdo a la necesidad de la empresa con el fin de que las personas cubran un vacante, esto se lo emplea con el propósito de aumentar el desempeño de ente.

A. Modelo de admisión forzosa y clasificación de candidatos

Modelo de admisión forzosa

Existe un candidato y una sola vacante que debe cubrir ese candidato. Ese modelo no tiene la alternativa de rechazar al candidato.

Modelo de selección

Existen varios candidatos y una sola vacante que debe cubrirse, cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. Este proceso presenta dos alternativas, aprobación a rechazo **(CHIAVENATO, 2011).**

Modelo de clasificación

Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, en cada uno se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar es admitido,

este proceso presenta dos alternativas, aprobación a rechazo para este cargo, para ser comparado con los requisitos de otro cargo.

Dentro de las empresas existe diferente proceso de clasificación de talento humano para las empresas, existe el de admisión forzosa el cual se encarga de que el candidato cubra el vacante sin otra alternativa, el de modelo de selección es el cual existe un sinnúmero de vacante, y el de modelo de clasificación es cuando existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

B. Técnicas de selección

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad **(CHIAVENATO, 2011).**

La validez predictiva de una prueba se determina al aplicarla a cierta muestra de candidatos que, después de admitirlos, son evaluados respecto del desempeño de cargos.

Si el cargo es sencillo, como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimiento y pruebas de capacidad.

En cargos completos, como los gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización **(CHIAVENATO, 2011).**

Dentro de toda empresa se maneja por diferentes técnicas de selección de personal, esta permite a que el candidato sea seleccionado mediante diferentes muestras, una de ella puede ser la aplicación de entrevista la otra por una prueba de serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación.

2.1.2.2. Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el

reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedido de las empresas, etc **(WITHERS & VIPPERMAN, 2006).**

Como en todo proceso de comunicación, la entrevista experimenta todas las desventajas (ruido, descuido, distorsión, sobrecarga, especialmente, barreras), que padece la comunicación humana. Para reducir estas limitaciones, se puede introducir cierta geneantropía en el sistema a través de dos medidas capaces de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: mejorar el proceso de entrevista y entrenar a los entrevistadores, veamos cada una de ellas **(WITHERS & VIPPERMAN, 2006).**

CONSTRUCCIÓN DE PROCESO: Puede proporcionar mayor o menor grado de libertad para el entrevistador en la conducción de la misma. En este sentido las entrevistas pueden clasificarse, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas en cinco clases:

a) Entrevista totalmente estandarizada: entrevista estructurada con guion preestablecido, en la cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas. Por esta razón, pierde profundidad y flexibilidad y se vuelve limitada.

b) Entrevista estandarizada solo en las preguntas: entrevista con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato.

c) Entrevista dirigida: entrevista que determina el tipo de respuesta deseada pero no específica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador.

d) Entrevista no dirigida: entrevista totalmente libre que no especifica ni la preguntas ni las respuestas requeridas. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación quedan a criterio de cada entrevistador. Es una técnica muy criticada por su baja

consistencia, porque no se bajan en un derrotero o itinerario establecido con anticipación **(WITHERS & VIPPERMAN, 2006).**

El proceso de entrevista de selección la aplican las grandes empresas con el fin de seleccionar el personal adecuado para el cubrimiento de una vacantes, dentro de los parámetros de selección de personal existe cinco clases los cuales son la entrevista estandarizada, la entrevista mediante preguntas, la entrevista dirigida, y la no dirigida.

2.1.2.3. Pruebas de conocimiento o capacidades

1. En cuanto a la forma de aplicación, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser orales, escritas o de realización **(CHIAVENATO, 2011).**

Las pruebas orales se aplican mediante preguntas y respuestas orales son parecidas a una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo con preguntas verbales específicas para también obtener respuestas específicas.

Las pruebas escritas se llevan a cabo mediante preguntas y respuestas escritas. Son las pruebas generalmente realizadas en escuelas y universidades para medir los conocimientos adquiridos.

Las pruebas de realización se aplican mediante la aplicación de un trabajo o tarea, con un tiempo determinado, ejemplo: maniobra de vehículo, prueba de digitación, trabajo en computador.

2. En cuanto al alcance las pruebas de conocimiento o capacidad pueden ser generales o específicas **(CHIAVENATO, 2011).**

Las pruebas generales evalúan nociones de cultura general.

Las pruebas específicas evalúan conocimientos técnicos y específicos directamente relacionados con el cargo vacante.

3. En cuanto a la organización, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser tradicionales u objetivas **(CHIAVENATO, 2011).**

Las pruebas tradicionales, se basan en una disertación o expansión, no exigen planeación y puede improvisarse. Abarca menos número de preguntas por el hecho de exigir respuestas largas, explicativas y prolongadas **(CHIAVENATO, 2011).**

La siguiente técnica es la prueba de conocimiento y capacidades su aplicación puede ser de forma oral, escrita o de realización, también existe las prueba generales, las específicas y las tradicionales.

2.1.2.4. Pruebas psicosométricas

Las pruebas psicosométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicosométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación los cuales se aplican en condiciones estandarizadas **(WITHERS & VIPPERMAN, 2006).**

Los resultados de la prueba de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles. Por esta razón las pruebas psicosométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales no tienen:

1. Predictibilidad: capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.

2. Validez: capacidad de comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación entre un esquema de selección y algún criterio pertinente. Una prueba sin validez no funciona, pues mide lo que no se pretende medir.

3. Precisión: capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de la medición y la ausencia de discrepancias en la medida. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

4. Todo el instrumental de selección debe tener características de validez y precisión **(WITHERS & VIPPERMAN, 2006).**

Las pruebas psicosométricas focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en diferentes situaciones de trabajo.

2.1.3. Aplicación de personas

Uno de los asuntos importantes de toda organización es reclutar, seleccionar y formar sus participantes en función de las posiciones de trabajo, de manera que cumplan su papel con la máxima eficacia, es por ello la importancia de ocupar las diversas posiciones de trabajo de una organización con un conjunto de personas que reúnan las clasificaciones exigidas **(MONDY & NOE, 2005).**

La mayoría de las organizaciones utilizan muchos métodos en su esfuerzo por socializar a los empleados nuevos incluso a los que ya tiene, tras la selección la organización debe velar por el rendimiento de los nuevos y de los que ya tiene.

Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad. Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización. Definir la contribución de los empleados.

- El empleado puede mejorar su desempeño sí:
- Conoce lo que de él espera.
- Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido.
- Recibe orientación y supervisión de su superior.

Luego de haber contratado el recurso humano el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Las personas luego de ser reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño **(WITHERS & VIPPERMAN, 2006).**

Las organizaciones al momento de reclutar o seleccionar al participante que va a trabajar en la empresa revisan minuciosamente que cumplan su papel con la máxima eficacia con el

fin de que la persona nueva que va a ingresar tenga bien rendimiento en su puesto designado.

2.1.3.1. Descripción de cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende **(CHIAVENATO, 2011).**

Dicha descripción de cargo es un proceso minucioso el cual verifica los métodos aplicados para la ejecución de las tareas asignadas.

2.1.3.2. Pasos para realizar una descripción de cargo

Paso 1. Determine el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que dará la información, ya que esos determinan el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y los cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados **(CHIAVENATO, 2011).**

Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones.

Paso 2. Reunida la información es necesario revisar la disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización **(CHIAVENATO, 2011).**

En el organigrama, se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se muestra quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un diagrama de proceso, permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado **(CHIAVENATO, 2011).**

Por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario reciba el inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcionen en lo que solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales.

Paso 3. Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble **(CHIAVENATO, 2011).**

Paso 4. Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puesto.

Paso 5. Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato.

Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza **(CHIAVENATO, 2011).**

Paso 6. Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales **(CHIAVENATO, 2011).**

Los pasos principales para realizar una descripción de cargo es el cual determine el uso de la información del análisis de puesto, después de obtener toda la información necesaria esta crea un diagrama de descripción de puesto, selecciona lo más relevante para analizarlos, analiza los puestos disponibles, revisa la información con los participantes y elabora la descripción especifica de puesto.

2.1.3.3. Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro **(WITHERS & VIPPERMAN, 2006).**

El proceso de evaluación de desempeño es el que está formado por un procedimiento estructural y sistemático a fin de obtener resultados relevantes dentro de los trabajos asignados, midiendo de una u otra forma el grado de absentismos.

A. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a

capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La respectiva evaluación de desempeño es de mucha importancia porque ayuda al dueño de la empresa a poder ubicar el personal adecuado para que cubra las necesidades de un vacante, esto se lo emplea a fin de evitar problemas dentro de la empresa **(WITHERS & VIPPERMAN, 2006).**

B. Beneficios de la Evaluación del desempeño

Los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad **(MONDY & NOE, 2005).**

Uno de los beneficios más importantes de la evaluaciones del desempeño es el de poder medir el potencial del talento humano, también se refleja en el análisis de los recursos básicos de la organización y por ultimo mide la efectiva participación de los miembros de la organización.

C. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- **Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- **Políticas de compensación:** la evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

- **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempleo adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

- **Planeación y desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas **(MONDY & NOE, 2005).**

- **Imprecisión de la información:** el desempleo insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.

- **Errores en el diseño de puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

- **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda **(MONDY & NOE, 2005).**

Las principales ventajas que posee la evaluación de desempeño es mejorar el desempeño de la empresa mediante la aplicación de nuevas técnicas, también se basan a las políticas de compensación el cual evalúa el desempeño de la toma de decisiones, realiza las decisiones de ubicación mediante las promociones del desempeño previsto, realiza las necesidades de capacitación y desarrollo realizando capacitaciones al personal, planifica la carrera profesional mediante la retroalimentación, mantiene información precisa de los planes de recurso humano, mide los errores de los diseños de puesto mediante evaluaciones para identificar errores y emplea desafíos externo.

D. Métodos para la Evaluación del Desempeño

- Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

- Autoevaluación: es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

- **Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

- **Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de sus efectos sobre los subordinados.

- **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realiza los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

- **Evaluación 360°:** éste método comprendía todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción a los evaluados.

- **Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado **(MONDY & NOE, 2005).**

Los métodos principales para la evaluación de desempeño se lo realizan para verificar el rendimiento en los puestos de trabajo. El proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos, existe 4 métodos para la evaluación de desempeño el primero es la evaluación por parte iguales, el segundo por parte de los subordinado, el tercero por parte de los clientes y el ultimo la evaluación de 360°.

2.1.4. Compensación de personas

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar, la organización da incentivos por el buen desempeño dentro de su puesto de trabajo **(CHIAVENATO, 2011).**

Este elemento se lo realiza con el propósito de que los empleados puedan tener un tipo de incentivos por el desempeño dentro de su área de trabajo.

2.1.4.1. Objetivos de la administración de las compensaciones

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa **(CHIAVENATO, 2011).**

Como toda empresa se plantea los objetivos principales de la organización con el propósito de promover los criterio de igualdad entre las personas, se lo realiza mediante la calificación del personal, la retención de los empleados, los pagos en relaciona los puestos de trabajo, verifican el cumplimiento de las responsabilidades de trabajo, controlan de forma eficaz los costos de la empresa y trata de mejorar la eficiencia de la administración.

2.1.4.2. El salario

Es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio de dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con estándar de desempeño en la organización **(LOVELOCK & WIRTZ, 2009).**

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan; dichos factores están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios.

Estos factores actúan independientemente o en conjunto para subir o bajar los salarios. Las decisiones respecto a los salarios se toman teniendo en cuenta el conjunto de los factores internos.

El salario es el pago a una persona por su labor desempeñada dentro de la empresa esto se lo mide mediante su actividad cotidiana y su desempeño de la organización.

2.1.4.3. Programas de incentivos

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia el programa de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas **(LOVELOCK & WIRTZ, 2009).**

a) Recompensas y Sanciones:

Las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir la conducta de sus miembros.

Los sistemas de recompensas o premios constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de las organizaciones. Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, incentiven el espíritu de misión de la empresa.
- Amplíen la independencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. En otras palabras, que incentiven el espíritu de equipo y trabajo.
- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización. En otros términos, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las propias personas. Se deben premiar el desempeño excelente **(LOVELOCK & WIRTZ, 2009).**

b) La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras:

- Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio.

- Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios o decenios son ejemplo de este criterio.

- Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con el valor de motivación, es el aumento por mérito.

- Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales objetivamente cuantificables. Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable **(LOVELOCK & WIRTZ, 2009).**

Toda empresa que se maneje de forma correcta debe establecer e sus políticas un programa de incentivos esto debe realizarse de forma flexible a fin de dar un entusiasmo a las personas que laboren dentro de las misma. Entre las cuales tenemos las recompensas y sanciones el cual ayuda que el comportamiento del talento humano pueda ser intachable.

2.1.4.4. Incentivos y participación en las utilidades

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se concederán sobre bases individuales **(AGUILERA, 2009).**

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales.

Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

Estos incentivos deben estar constituidos mediante un logro especifico que ayude a verificar el desempeño del personal que este laborando ya sea por su tiempo de trabajo. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales.

2.1.4.5. Beneficios y servicios

Los beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

Los beneficios y servicios incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación y transporte subsidiario, planes de pensión o jubilación, etc.

Los beneficios, además de su aspecto monetario o financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de restaurantes, entre otros **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

Los beneficios y servicios que se realice dentro de la empresa debe ir relacionado con la organización de la empresa estos beneficios incluyen asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación y transporte subsidiario, planes de pensión o jubilación.

2.1.4.6. Clases de beneficios sociales:

Se pueden clasificar de la siguiente manera:

a) En cuanto a la exigibilidad legal: Se dividen en legales y espontáneos:

Beneficios legales: Beneficios exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos. Entre los principales tenemos: **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

- Vacaciones
- Prima salarial
- Jubilación
- Seguro contra accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Salario – familia (prima por matrimonio)
- Salario – maternidad (prima por hijos), etc.

Beneficios espontáneos: Beneficios concedidos por mera libertad de las empresas, ya que no son exigidos por ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales o beneficios voluntarios, incluyen:

- Bonificaciones
- Restaurantes o cafeterías para el personal
- Transporte
- Seguro de vida colectivo

- Préstamos a los empleados
- Asistencia médico-hospitalaria diferente a la del convenio
- Complementación de jubilación o planes de seguridad social

b) En cuanto a la naturaleza: Se dividen en monetarios y no monetarios:

Beneficios monetarios: Son concedidos en dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

Los principales son:

- Vacaciones
- Prima salarial
- Bonificaciones
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad, etc.

Beneficios no monetarios: Beneficios que dan servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como:

- Restaurantes o cafeterías para el personal
- Asistencia médico-hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Servicio social y consejería
- Club o asociación
- Transporte desde la casa a la empresa y viceversa
- Horario móvil o flexible, etc.

c) **En cuanto a los objetivos:** Se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios:

Beneficios asistenciales: Los beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias, fuera de su control o voluntad. Incluyen: **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

- Asistencia médico-hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera mediante préstamos
- Servicio social
- Complementación de jubilación o planes de seguridad social
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad.
- Seguro de vida en grupos o de accidentes personales
- Guardería para hijos de los empleados, etc.

Beneficios recreativos: Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre, algunas veces estos beneficios se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- Asociación o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas y comunitarias
- Paseos y excursiones programadas
- Festividades y celebraciones, etc.

Beneficios recreativos: Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- Transporte
- Restaurante en el sitio de trabajo
- Estacionamiento privado
- Horario móvil de trabajo **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

Las principales clases de beneficios sociales de dividen de forma correcta mediante los beneficios sociales el cual incluye todos los beneficios que el trabajador debe poseer, también existe el beneficios espontaneo el cual lo brinda la empresa mediante negociación colectiva, según su naturaleza el cual puede ser monetario y no monetario, hay también los

beneficios asistenciales que es el cual se encarga de proveer al empleado y a su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias.

2.1.5. Desarrollo de personas

2.1.5.1. Formación

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo **(CHIAVENATO, 2011).**

Este programa se caracteriza en la revisión del curriculum profesional en cual debe disponer los niveles educativos los cuales deben ser más elevados.

2.1.5.2. Capacitación

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo **(KLOTER & ARMSTRONG, 2012).**

Toda persona que busque un trabajo debe tener un sinnúmero de capacitaciones a fin que el su perfil profesional sea el adecuado demostrando todas las actitudes para un puesto de trabajo.

2.1.5.3. Desarrollo

El desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a

largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes, independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización.

Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo **(KLOTER & ARMSTRONG, 2012).**

d) Principios del aprendizaje:

Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- **Participación:** El aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.

- **Repetición:** Este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.

- **Relevancia:** El material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.

- **Retroalimentación:** A través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso **(KLOTER & ARMSTRONG, 2012).**

e) Herramientas de Capacitación

La capacitación es necesaria e importancia tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales **(KLOTER & ARMSTRONG, 2012).**

El desarrollo tiene la capacidad de demostrar la educación de las personas mediante su crecimiento profesional esto se lo emplea con el propósito de que el personal dentro de la empresa pueda cumplir con los objetivos en el ámbito laboral. También se describe que si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Dentro del principio de aprendizaje se determina la participación, repetición, relevancia y retroalimentación. Por otra parte existe la herramienta de capacitación esto mide el desempeño actual de postulante del trabajo, esto se lo emplea a los puestos gerenciales.

2.1.6. Monitoreo de personas

2.1.6.1. Monitoreo del desempeño

Se trata de la etapa del control que da seguimiento y mide el desempeño. Monitorear significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, ver el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente respecto al mismo **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

El monitoreo de desempeño es el que se encarga de controlar el desempeño del personal a su cargo a fin de conocer la información más relevante dentro de la misma.

2.1.6.2. Comparación del desempeño con los estándares deseados

Una vez obtenida la información sobre el desempeño o los resultados, la siguiente etapa de control es compararla con los estándares deseados.

Toda actividad humana registra algún tipo de variación, error o desviación. Así es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación puede aceptarse como algo normal o deseable, en otras palabras, se trata de la llamada tolerancia **(WERTHER & DAVIS, 2008).**

Los resultados obtenidos mediante el control de los estándares deseados dentro de la empresa, estos ayudan a verificar los límites dentro de las variaciones.

2.1.7. Servicio al cliente

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son el: suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando **(MALCOLM, 2006).**

El servicio al cliente dentro de la empresa es esencial porque ayuda de una u otra forma a detecta la calidad del personal que tiene a su cargo mediante el buen servicio que presente a sus clientes dentro del ente a la cual pertenece.

2.1.7.1. Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones **(MALCOLM, 2006).**

2.1.7.2. Importancia del Servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus administradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario **(MALCOLM, 2006).**

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste representante de ventas al llamarte por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo cómo debe tratar de cambiar los pesos de la importancia o de concentrarse en segmentos donde estos pesos le favorezcan.

De forma contundente es importante el servicio al cliente porque ayuda a proporcionar elementos poderosos mediante la publicidad o la venta personal, Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus administradores.

2.1.7.3. Las etapas de Atención al Cliente

No todos los clientes son iguales, como tampoco lo son todas las organizaciones, éstas atraviesan tres etapas a lo largo de la evaluación, y la etapa en la que se encuentra en un momento dado ejerce un impacto significativo en el trato que conceden a sus clientes **(VARGAS, 2011).**

Es importante aplicar dentro de la empresa las etapas de atención al cliente ya que de una u otra forma ayuda a evaluar de forma significativa como se encuentra la organización.

2.1.7.4. Retención de clientes

Cuando se introduce en la etapa II, desplaza su atención a la maximización de relación con el cliente. Una compañía en esta etapa se distingue de las que se hallan en la etapa I por lo hecho de que ha emprendido la segmentación de sus clientes en grupos con necesidades similares a fin de atender más eficazmente a cada grupo **(LOVELOCK & WIRTZ, 2009).**

La retención de clientes es la actividad que las organizaciones de ventas llevan a cabo con el fin de reducir la pérdida de clientes. La retención de clientes exitosa comienza con el primer contacto que una organización tiene con un cliente y continúa durante toda la vida de la relación.

2.1.7.5. Atención estratégica del cliente

Las organizaciones se encuentran en la etapa III se han percatado de que no puede serlo todo. Aunque la mayoría de sus clientes ofrecen posibilidades de ser redituables, las que algunos brindan son de plazo más largo que las de otro. La capacidad para identificar a los que se haya en ese caso es una habilidad necesaria en el trayecto ascendente hacia la atención estratégica del cliente **(MALCOLM, 2006).**

Para la identificación de cada uno de los problemas que una compañía tiene con el servicio al cliente, basta con un análisis detenido frente a una posición personal de los clientes en una empresa en el momento de ser atendidos por tal motivo se aplica nuevas estratégicas a los clientes potenciales.

2.2. Marco Referencial

2.2.1. Talento humano

El talento es una suma de habilidades; corresponde a las dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, actitud, juicio, carácter e iniciativa. Además, incluye la capacidad para aprender y desarrollarse. En el caso del talento gerencial, éste se

relaciona con la eficiencia en todos los niveles, capaces de ayudar a la organización a realizar sus aspiraciones e impulsar su desempeño **(MICHAEL, 2010).**

El talento humano se puede comprender desde tres niveles: 1) Conocimientos y Habilidades; 2) Competencias y 3) Aptitudes y Rasgos estables. Respecto a los conocimientos y habilidades, éstos constituirían la parte más visible y tangible del talento, donde las capacidades de aprendizaje son mayores. Por otra parte, las competencias constituirían el plano intermedio del talento directivo y estarían relacionadas a un conjunto de características de diversa índole que se ven reflejadas en pensamientos, emociones y comportamientos. Finalmente, el autor agrega que las aptitudes y rasgos estables están determinados por dotación genética y por ende, son más difíciles de cambiar **(FERNANDEZ, 2011).**

Se definen el talento humano como la suma de habilidades de la persona, sus dones intrínsecos, habilidades, experiencia, inteligencia, conocimiento, juicios, actitudes, carácter y dominios. Esta definición también incluiría la capacidad para aprender y crecer. De este modo, la naturaleza del talento se relaciona con la capacidad de desarrollar el máximo potencial de las personas a la vez que los individuos están permanentemente inspirados para dar lo mejor de sí en la organización **(EARLE, 2010).**

Un talento cuando la persona es un recurso estratégico para la empresa. El talento es cualquier recurso que la persona tenga (conocimientos, capacidades, características personales, red de contactos, etc.) que hace que su persona sea escasa y generadora de valor. A lo anterior, el autor añade "...el talento es inimitable, intangible y uno de los ejes de las ventajas competitivas de las empresas. Cambia su status de variable blanda a variable dura sobre los resultados **(JOHNSON, 2011).**

El Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

2.2.2. Situación organizacional

La situación organizacional tiene una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia **(DAVIS, 2011).**

La situación organizacional es aquella que abarca todos los aspectos que cada organización considerada pertinentes. No existe acción humana que no esté contemplada en la organizacional. Este orden de pensamientos, hace pensar que todos los seres humanos, de una u otra forma son poseedores de cultura **(HELLRIEGEL, 2012).**

La situación organizacional permite que se ilumine y se racionalice el compromiso del individuo con respecto a la organización. Continuamente se están creando las organizaciones, siendo el aporte de sus miembros, la percepción que tienen del mundo y de lo que sucede dentro de la organización **(LEE, 2011).**

La organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas **(PORRAS, 2012).**

La organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

2.2.3. Proceso de admisión

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con

que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros **(FERNANDEZ, 2011).**

Es aquel que busca y trata de escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa **(LEE, 2011).**

Es indiscutible la importancia que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el costo mayor que se puede tener **(HELLRIEGEL, 2012).**

Lo esenciales contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman, consiste en buscar el "Hombre adecuado para el puesto adecuado", utilizando un conjunto de medios técnicos **(JOHNSON, 2011).**

La admisión de personas constituye el primer proceso con el que se debe iniciar la gestión del talento humano dentro de una organización y que comprende dos fases sumamente importantes: el reclutamiento y selección de personas.

2.2.4. Desarrollo personal

El desarrollo personal de sí mismo, implica un autoconocimiento, autoestima, auto dirección y autoeficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo. Triunfar o tener éxito siempre ha sido lo que tiene el hombre en mente al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo del individuo ha logrado obtener un puesto importante y trascendental en los las últimas décadas,

apareciendo multitud de autores al respecto. Que hablan de cómo lograr un ser íntegro y completo para que el mismo pueda llevar a cabo con éxito todo lo que emprenda **(JOHNSON, 2011).**

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano **(DAVIS, 2011).**

El desarrollo personal puede ser conceptuado como "un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano **(HELLRIEGEL, 2012).**

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas **(EARLE, 2010).**

El desarrollo personal incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida, y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzas los resultados planificados. (www.slideshare.net/.../glosario-de-terminos-administrativos).

Eficiencia: Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

Innovación: Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos o mejoras sustancialmente significativa de los ya existentes.

Innovación tecnológica: Actividades de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.

Innovación en la gestión: Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir los productos, servicios o procesos innovadores (www.slideshare.net/.../glosario-de-terminos-administrativos).

Oportunidad de mejora: Diferencia detectada en la organización, entre la situación real o una situación deseada. La oportunidad de mejoras puede afectar a un proceso, producto, servicio, sistemas, habilidad, competencias o área de la organización (www.slideshare.net/.../glosario-de-terminos-administrativos).

Visión: Expresa las aspiraciones o el propósito fundamental de una organización.

Misión: Es el propósito o razón de ser de una empresa u organización.

Objetivos organizacionales: Son los resultados que los gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

Estrategias: Son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentos para conseguir uno o más objetivos.

Planeación estratégica: La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnostic entorno externo e interno de una organización, 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzarlos.

Planeación táctica: Consiste en tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quien sabe hacerlo y como lo ha de hacerlo, por lo común es un horizonte temporal de un año o menos. Los gerentes de mandos medios, de primero línea, y los equipos participan en forma activa en la planeación táctica (www.slideshare.net/.../glosario-de-terminos-administrativos).

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y Métodos

3.1.1. Localización

La presente investigación se realizó en la empresa Banana del Ecuador Banadecsa sucursal Quevedo; ubicada en Quevedo, km 3 ½ Vía a Valencia. Cuyo trabajo tuvo una duración de 90 días.

3.2. Tipos de investigación

Para llevar a cabo con el procedimiento del trabajo de investigación de decidió tomar como referencia los siguientes tipos de investigación que se describirán a continuación:

3.2.1. Bibliografía

Para obtener información relevante en el proceso de elaboración del trabajo investigativo a la empresa bananera BANADECSA se plasma un manual de instrucción para la realización del proceso investigativo ya que permitió analizar, evaluar y buscar fuentes de consulta primarias y secundarias de libros, informes, internet, entre otros; para obtener información importante a través de la lectura científica para elaborar el marco teórico.

3.2.2. De campo

La investigación de campo ayudo que dentro de la empresa bananera BANADECSA se pueda extraer los datos reales mediante técnicas de recolección de información (encuestas y entrevistas) a fin de alcanzar los objetivos planteados.

3.2.3. Descriptiva

Se empleó la investigación descriptiva para conocer los posibles problemas a los cuales puede estar expuesto la empresa bananera BANADECSA, buscando de una u otra forma las posibles soluciones a la falencia encontradas.

3.3. Métodos de investigación

Los métodos de investigación empleados en el trabajo de empleado se los plasmara de la siguiente manera:

3.3.1. Método Deductivo

El método deductivo empleado en la empresa bananera BANADECSA ayudo a obtener conclusiones primordiales esto parte de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

3.3.2. Método Inductivo

La empresa Banadecsa sucursal Quevedo ayudó a determinar un estudio general del proceso funcional, de servicio y administrativo el cual se obtuvo información relevante mediante la observación, las encuestas y entrevistas, mismas que permitieron elaborar el proyecto y establecer conclusiones al final del proceso investigativo.

3.3.3. Método Descriptivo

Siguiendo con el proceso de elaboración del trabajo investigativo se toma como referencia el método descriptivo el cual se empleó la tabulación de los datos proporcionados por el personal que labora dentro de la empresa bananera BANADECSA.

3.4. Fuentes de recopilación de información

La fuente primordial de recopilación de información empleada en la empresa bananera BANADECSA se detalla de la siguiente manera:

3.4.1. Primarias

Dentro de la empresa bananera BANADECSA se procedió a la realizar la recolección de datos primarios los cuales fueron efectuados por: observación, encuestas y entrevistas que garantizan variedad y aplicabilidad al problema concreto.

3.4.2. Secundarias

La fuente secundaria parte de la investigación como método primordial para conocer de forma directa las falencia detectadas dentro de la empresa bananera BANADECSA, esta a su vez se la plasma junto a la información que se obtuvo en lo relacionado con el trabajo de investigación entre las cuales se puede mencionar la recopilación de datos a través de textos, folletos e internet que sustenten el trabajo de investigación.

3.5. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es el objetivo que persigue, se empleó la investigación cualitativa y cuantitativa, ya que facilitan las técnicas de investigación para obtener información a través de un proceso permanente de interacción y retroalimentación, esto es, partiendo de la comprensión de fenómenos sociales, a analizarlos, entenderlos y diseñar una gestión del talento humano, como una posible solución para la satisfacción de los involucrados.

3.6. Instrumentos de la investigación

3.6.1. Técnicas

Observación directa: Se basó en la información que se obtuvo a través de las visitas realizadas a la empresa Banadecsa sucursal Quevedo, para determinar el efecto que incide la gestión de Talento Humano.

3.6.2. Encuestas

Se utilizaron encuestas que afirmaron la formulación de los objetivos y determinando resultados, mismas que fueron aplicadas a 192 clientes de la empresa bananera BANADECSA; 21 servidores de la empresa

Es una técnica que estará destinada a obtener datos e información necesaria mediante las opiniones de los usuarios y el personal del banco para conocer cuáles son las expectativas en el servicio y su nivel de aceptación del mismo.

A diferencia de la entrevista constará de un listado de preguntas escritas para entrega al sujeto de investigación, que será contestada por escrito.

3.6.3 Entrevistas

Se utilizó la entrevista para conocer el criterio del Gerente la empresa Banadecsa sucursal Quevedo, resultados que respaldará el proyecto de investigación.

Esta técnica permitió obtener datos en el proceso de investigación y consistirá en un diálogo con el entrevistado: El entrevistador “investigador” y el entrevistado, con el fin de obtener información.

La entrevista es una herramienta fundamental por cuánto permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir, para determinar las expectativas referentes a la

solución de los problemas reflejadas en la opinión de los usuarios desde el punto de vista el personal.

3.7. Tratamientos de datos

Para obtener resultados excelentes dentro de la investigación se procedió a utilizar el Microsoft Excel a fin de conseguir pruebas estadísticas exactas, obteniendo así datos en tablas o gráficos los cuales son expuestos en el trabajo investigativo.

3.8. Recursos humanos y materiales

Los materiales y equipos que se utilizaron para el desarrollo del trabajo del proyecto de investigación son los siguientes:

Cuadro 1. Materiales y equipos

RECURSOS MATERIALES	**CANTIDAD**
✓ Remas de hojas A4	4 remas
✓ Bolígrafos	2
✓ Lápices	1
✓ Borrador	1
✓ Carpetas	3
✓ CD	4
✓ Anillados	5
✓ Empastados	6
✓ Cuaderno	1
✓ Tóner	2
EQUIPOS DE OFICINA	
✓ Laptop	1
✓ Calculadora	1
✓ Impresora	1
✓ Servicio de internet	280h
✓ Memory flash	2
✓ Cámara fotográfica	1
RECURSO HUMANO	
Autora de la Investigación	1

Autora: Inés Siomara Aguilar Collantes

3.9. Población y Muestra

3.9.1. Población

La realización de esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Bananas de Ecuador "Banadecsa" sucursal Quevedo, ubicada Km3 ½ vía a Valencia y se tomó como referencia la siguiente población.

Cuadro 2. Personas involucradas de la investigación

Cargo	**Nº de personas**	**Obtención de resultados**
Gerente	1	Entrevista
Personal	21	Encuesta
Clientes	7500	Encuesta
TOTAL	**7522**	

Fuente: Empresa "Banadecsa" sucursal Quevedo
Elaboración: Inés Aguilar

3.9.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró el universo de los servidores de la empresa Banadecsa, para lo cual la población de empleados fue encuestada en su totalidad, por la predisposición de cada uno de ellos, la entrevista se aplicó al gerente de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo, y a los clientes de la empresa en una muestra de 7500 personas que frecuentan la empresa en los últimos 5 años, de acuerdo con la base de datos de la organización.

La muestra fue calculada en base a la siguiente fórmula:

$$n=\frac{Z^2 pqN}{NE^2+Z^2 pq}$$

Dónde:

n: es el tamaño de la muestra;

Z: es el nivel de confianza; (1,96)

p: es la variabilidad positiva; (0,50)

q: es la variabilidad negativa;(0,50)

N: es el tamaño de la población;(7500)

E: es la precisión o el error. (7%)

n = 192 clientes

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA SUCURSAL QUEVEDO.

1.- ¿En su puesto se han definido las funciones de parte de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

Cuadro 3. Funciones en puesto de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	19	90%
A VECES	1	5%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: De acuerdo con los resultados se puede determinar que las actividades en los puestos de trabajo no son definidas por parte de la empresa Banadecsa, así lo manifiesta el 90% del personal encuestado; mientras que una parte del 5% indican que si lo realizan y el otro 5% que a veces.

2.- Dentro de las funciones desempeñadas, ¿La empresa Banadecsa sucursal Quevedo realiza el debido control de sus funciones ejecutadas?

Cuadro 4. Control a funciones de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	29%
NO	14	67%
A VECES	1	5%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: De acuerdo con los resultados se puede determinar que las actividades en los puestos de trabajo no son controladas, así lo manifiesta el 67% del personal encuestado que labora en la empresa Banadecsa, pero el 29% dice que sí y el 5% que a veces.

3.- Del control efectuado, ¿Quién lo realiza de entre los funcionarios de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

Cuadro 5. Control efectuado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JEFE TALENTO HUMANO	2	10%
GERENTE	2	10%
ADMINISTRACION	17	80%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos de acuerdo a las opiniones vertidas por los servidores de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo, han manifestado el 80% que el control interno son asistidos por la administración, un 10% por el Jefe de talento humano, y el gerente con el 10% reflejando las falencias en las actividades de Talento Humano, en la aplicación de un debido control.

4.- ¿Qué medio de control aplica la empresa Banadecsa sucursal Quevedo en relación a su cargo?

Cuadro 6. Medio de control

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FIRMA DE DOCUMENTO	19	90%
REGISTRO DE ACTIVIDADES	1	5%
RELOJ BIOMÉTRICO	1	5%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: Mediante resultados obtenidos podemos determinar que en la empresa Banadecsa sucursal Quevedo, aplican como único mecanismo de control es por medio de hojas de asistencia, es lo manifestado por el 90%% de los encuestados, mientras que el 5% lo realizan mediante registro de actividades y por el reloj biométrico

5.- ¿Por medio de qué criterio se desarrollan sus funciones a su cargo?

Cuadro 7. Criterio desarrollo de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POLÍTICAS INTERNAS	1	5%
ORGANIGRAMA FUNCIONAL	1	5%
REGISTRO DE ACTIVIDADES	19	90%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos nos dan a verificar que las funciones realizadas por los servidores de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo, las ejecutan sin tener en claro una política interna ni un organigrama funcional, el 90% de los servidores manifiestan que es por medio de un registro de actividades y el 5% por políticas internas y mediante organigrama funcional.

6.- ¿Qué tipo de mecanismo utiliza la empresa Banadecsa sucursal Quevedo en las actividades de Admisión de Talento Humano en el reclutamiento del personal?

Cuadro 8. Reclutamiento de personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONVOCATORIA DE CARPETAS	1	5%
CONCURSOS Y PRUEBAS	1	5%
REFERENCIAS DEL PERSONAL	19	90%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: De acuerdo con los resultados obtenidos podemos definir que la empresa Banadecsa sucursal Quevedo no realiza convocatorias, ni concursos, tampoco pruebas para el reclutamiento de su personal, el 90% manifestado por los encuestados se

seleccionan mediante referencias del personal seguido del 5% que lo realizan mediante convocatoria de carpetas y concursos y pruebas.

7.- En actividades desarrollo de personas de talento humano ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación por parte de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

Cuadro 9. Capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERMANENTE	1	5%
POCAS VECES	2	10%
NUNCA	18	86%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: Según los resultados otorgados, se ha determinado que los servidores de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo no están siendo capacitados, es lo manifestado por el 86% de sus servidores, el 10% indican que pocas veces han sido capacitados y el 5% permanentemente.

8.- ¿La empresa Banadecsa sucursal Quevedo le realiza alguna actividad de evaluación en su cargo desempeñado?

Cuadro 10. Evaluación de desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	19	90%
A VECES	1	5%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: De acorde a la información de los resultados obtenidos en las opiniones vertidas por parte de los servidores de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo en un 95% manifiestan no les aplican ningún tipo de evaluación de desempeño a los cargos existentes.

4.1.2. FORMULARIO DE ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE DE LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR SUCURSAL QUEVEDO.

1.- ¿Cuenta la empresa Bananas del Ecuador Banadecsa sucursal Quevedo con un departamento o área que se dedique a las actividades y procesos de talento humano?

Estamos en la elaboración de un plan estratégico y desarrollo para la empresa, en el cual se está considerando implementar el departamento de talento humano, en la actualidad contamos con un coordinador quien es el encargado de llevar las actividades de talento humano.

2.- ¿La empresa que usted representa ha propiciado un cronograma de capacitación al personal que atiende directamente a los usuarios en el ámbito de de servicio al cliente?

Bueno, en sí como programa de capacitación exactamente no lo hemos aplicado, pero sí hemos enviado al personal a ciertas capacitaciones que invitan de la matriz principal para la participación de colaboradores.

3.- ¿Consideran en la empresa Banadecsa sucursal Quevedo a su cargo con las Compensaciones respectivas de personas?

Como le manifesté anteriormente la empresa no cuenta con un departamento exclusivo para talento humano, se realizan las cuestiones básicas, pero en sí no aplicamos procesos completos.

4.- ¿Consideran en la empresa a su cargo Banadecsa sucursal Quevedo con los debidos registros de Monitoreo de personas?

Con registros como proceso de talento humano no contamos, si tenemos archivos en administración general de documentos básicos habilitantes para su ingreso a laborar en la empresa.

5.- ¿Cree usted que la empresa cuenta con el personal de atención al cliente suficiente para atender las actividades demandadas?

Estamos consientes que el personal con que actualmente la organización no se alcanza para la atención al cliente, por ende es necesaria la incorporación de personal a la empresa.

6.- ¿Utiliza la empresa Banadecsa sucursal Quevedo procesos para el reclutamiento y selección para formar parte de su personal de trabajo?

No realizamos procesos, el personal contratado ha sido por medio de presentación de carpetas y recomendaciones que traen funcionarios actuales de la empresa o recomendados de la matriz nacional de Bananas del Ecuador.

7.- ¿Cuenta la empresa Banadecsa sucursal Quevedo con un manual de funciones que brinde la descripción de cargos y actividades para sus puestos de trabajo?

No contamos con el manual de funciones, tenemos ciertas actividades dentro de los estatutos generales de las matrices a nivel nacional, que también reconozco que necesitan actualización y por ende estar de la mano del respectivo manual de funciones.

8.- ¿Qué medio de control aplica la empresa a las actividades realizadas del personal en su puesto de trabajo?

Como empresa no contamos con el control de reloj biométrico, es algo que vamos aplicar en la organización, por el momento el control que llevamos es de registro diario de asistencia e informe mensual de actividades realizadas por cada servidor.

9.- ¿Realiza usted a su personal dentro de la empresa el proceso de Evaluación al desempeño para las debidas correcciones administrativas?

No realizamos evaluación de desempeño al talento humano existente, analizamos al fin de cada año sus actividades realizadas para su renovación de contrato.

10.- ¿Le gustaría que la empresa a su cargo Banadecsa sucursal Quevedo cuente con un departamento de talento humano?

Si como responsable general de la empresa me gustaría que la empresa cuente con un departamento donde se diseñen y ejecuten procesos de talento humano.

4.1.3. FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES FIJOS DE LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR BANADECSA SUCURSAL QUEVEDO.

1.- ¿Cómo calificaría usted el servicio al cliente que recibe en la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

Cuadro 11. Atención recibida

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	17	9%
REGULAR	25	13%
MALA	150	78%
TOTAL	192	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: El 78% de los encuestados indicaron que es malo el servicio que reciben en la empresa Banadecsa sucursal Quevedo, el 13% considera que la atención es regular, mientras el 9% consideran que la atención es buena.

2.- ¿El tiempo que usted espera para ser atendido por servicios o productos ofertados que brinda la empresa Banadecsa sucursal Quevedo es de?

Cuadro 12. Tiempo de espera

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RAPIDO	15	8%
DEMORADO	177	92%
TOTAL	192	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: El 92% de los encuestados indicaron que los trámites que realizan en el en la empresa Banadecsa sucursal Quevedo son demorados, mientras que el 8% consideran que se encuentran satisfechos con sus tiempos.

3.- ¿Cree usted que la ubicación e infraestructura donde funciona la Banadecsa sucursal Quevedo es la adecuada?

Cuadro 13. Infraestructura

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	6%
NO	180	94%
TOTAL	192	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: El 6% de los encuestados indicaron que la ubicación e infraestructura de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo no son adecuadas, mientras que el 94% consideran que no facilitan las mismas.

4.- ¿Cómo considera usted la actitud del personal administrativo que atienden al público en la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

Cuadro 14. Actitud del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	11	6%
REGULAR	17	9%
MALA	164	85%
TOTAL	192	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: El 85% de los encuestados indicaron que es mala la actitud del personal administrativo de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo que atiende a los usuarios, mientras que el 9% manifiesta que es regular y el 6% que es buena.

5.- ¿Considera usted que la empresa Banadecsa sucursal Quevedo cuenta con el personal administrativo necesario para atender las actividades administrativas y de servicio al cliente?

Cuadro 15. Personal necesario

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	11%
NO	170	89%
TOTAL	192	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: El 89% de los encuestados indicaron que la empresa Banadecsa sucursal Quevedo no cuenta con personal administrativo necesario para llevar las actividades Administrativas y de servicio al cliente, mientras que el 11% consideran que si cuentan con personal.

6.- ¿Cree usted que la empresa Banadecsa sucursal Quevedo debería brindar capacitación al personal en lo referente de servicio al cliente?

Cuadro 16. Capacitación del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	184	96%
NO	8	4%
TOTAL	192	100%

Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación

INTERPRETACIÓN: El 96% de los encuestados indicaron que el personal que atiende al usuario de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo necesita capacitación en lo referente a servicio al cliente, mientras que el 4% consideran lo contrario.

4.1.4. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA BANANAS DEL ECUADOR "BANADECSA", SUCURSAL QUEVEDO, AÑO 2015.

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se hace la propuesta para la creación del departamento de talento humano para empresa BANADECSA, teniendo como base el diagnóstico de la situación actual, en el cual se muestran las deficiencias que se presentan durante el desarrollo del proceso de la administración del capital humano.

El capítulo contiene propuestas para administrar el talento humano de la empresa, requiriendo una adecuada gestión para fortalecerla en sus objetivos, mejore en su funcionamiento y maximice sus recursos, considerando que contará con personal idóneo y con una base de datos que le permita agenciarse eficazmente del talento humano, además de permitirle el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal, obteniendo un óptimo rendimiento laboral, mismo que reflejará en beneficio empresarial.

Este departamento tendrá entre sus principales objetivos, la ubicación de empleados actuales en los puestos apropiados, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, los procesos de contratación, compensación y evaluación del desempeño, así como la planeación de las necesidades de capacitación del talento humano.

Descripción del departamento del talento humano

Llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. Delegará en un colaborador, las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal y a otro colaborador los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación; su ubicación estará en oficinas centrales de BANADESCA.

Su función principal será diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

El departamento de talento humano deberá conocer perfectamente la información general de la empresa y comunicar la que sea necesaria a todo el personal.

Planeación del talento humano

La creación del departamento de talento humano, proveerá de procesos de revisión sistemática de las necesidades (provisión y demanda) del talento humano, para garantizar que el número requerido de empleados, con sus habilidades y capacidades, este disponible cuando y donde se necesite.

La planeación del talento humano es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

En vista de que el nuevo departamento será el responsable de la administración de los procesos del talento humano, buscando que éstos sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo y que trabajará directamente con la gerencia general y las otras gerencias de la empresa.

Propuesta de la estructura del departamento de talento humano

Misión

Dotar a BANADECSA del talento humano idóneo para cada posición laboral que sea necesaria, maximizando hacia la excelencia en el servicio, capacitándolo constantemente, dando lo mejor de nosotros cada día y adaptándonos al cambio de este mundo que evoluciona rápidamente.

Visión

Consolidamos como el mejor departamento que administre eficientemente el talento humano, impulsando dentro de BANADECSA, responsabilidad, honradez y lealtad y que prevalezca el compromiso de brindar un excelente servicio hacia nuestros clientes.

Objetivos de creación del departamento

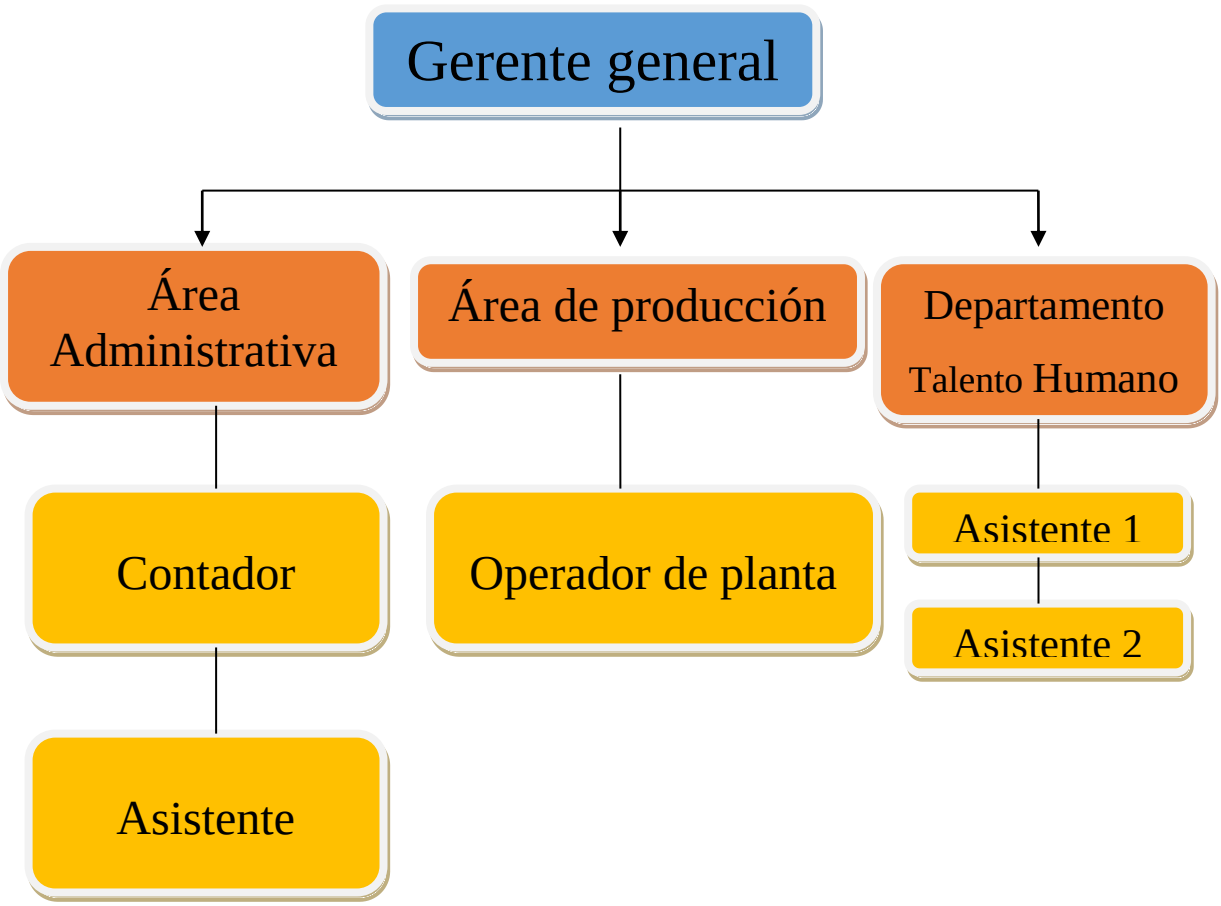
- Proporcionar a la empresa BANADECSA la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colaboración apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

Funciones básicas

Con el propósito de ser poseedores de recursos, conocimientos, habilidades y personal competente y proactivo, las funciones básicas que tendrá el departamento de talento humano son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Compensación

Organigrama del Departamento de Talento Humano propuesto para la empresa BANADECSA.



Políticas del Departamento de Talento Humano

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la gestión del Talento humano en BANADECSA, a continuación se relacionan las siguientes políticas con los empleados, gerencia general, gerentes de nivel medio, clientes y comunidades:

a) El departamento de Talento Humano debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal, a las otras gerencias de la empresa, cuando así lo requieran.

b) Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado el proceso de selección determinado.

c) iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.

d) El personal a contratar deberá comprobar las cualidades de honestidad, responsabilidad y ética, entre otras, por medio de los documentos que en su momento serán requeridos.

e) La calidad excepcional del talento humano es una ventaja competitiva valiosa. Para aprovechar al máximo esta ventaja, el departamento de talento humano se esforzará en emplear y retener a las personas más calificadas disponibles y facilitar sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.

f) Al personal de nuevo ingreso se le debe proporcionar inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo.

g) Mantener un ambiente de trabajo seguro, enriquecido por la igualdad de oportunidades para todos los empleados y caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.

h) La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base en preferencias o criterios propios de los gerentes.

i) Capacitar al personal para conducir operaciones seguras y responsables con relación a lo que necesita la empresa.

j) Establecer planes de compensaciones y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la empresa.

k) identificar y evaluar constantemente los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que afecten potencialmente a los empleados, clientes y público.

Descripción de puestos

En vista que en la empresa en estudio no existe actualmente un departamento de talento humano, es necesario como primera acción, la contratación del director del departamento por parte de gerencia general. Luego, se procederá a contratar a las dos personas que le auxiliaran en las tareas.

Consecuentemente por carecer de instrumentos administrativos adecuados, se propone los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos aplicado a las posiciones que integrarán el departamento de talento humano.

Esta descripción es de vital importancia, en vista de que permite tener un conocimiento completo de la esfera de competencia de cada puesto; fija responsabilidades y delimita en forma concreta el campo de acción, funciones y atribuciones del departamento propuesto.
Las descripciones de puestos de director de recursos humanos, Encargado de Admisión y Encargado de Capacitación, están a continuación en las siguientes figuras.

ENCARGADO DE ADMINISÓN

Descripción de puesto	
Título del puesto	Asistente 1
Ubicación administrativa	Unidad de Recursos Humanos
Jefe inmediato superior	Gerente de Recursos Humanos
Subalternos	Ninguno
Descripción genérica de puesto Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar y ejecutar las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal requerido por la empresa.	
Atribuciones • Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal • Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento	

- Actualizar el formato de requerimiento de personal. Este debe ser llenado por el área que requiere el personal.
- Desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal.
- Contratar al personal solicitado, verificando que cumplan con los aspectos o requisitos propuestos por la empresa.
- Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la empresa.
- Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa.
- Aplicar procedimientos de selección definido para cada perfil requerido.
- Entregar al gerente de recursos humanos el informe de los candidatos finales que aplica para el puesto.
- Elaborar anuncios para las plazas vacantes
- Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la empresa.
- Elaborar las técnicas de selección.
- Realizar las entrevistas necesarias, las pruebas de conocimiento u otras.
- Realizar el proceso de inducción al personal que haya sido ascendido de puesto o haya sido transferido.
- Elaborar y/o actualizar los programas de inducción que contengan información de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, obligaciones, beneficios, normas y reglamentos de seguridad, políticas, funciones a desarrollar, entre otros.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con los aspirantes a ocupar algun puesto que realice el proceso de reclutamiento y con clínicas médicas.

Autoridad

Ninguna

Responsabilidad

- Control de la base de datos de reclutamiento
- Proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

a) Escolaridad

Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera a fin

b) Experiencia

Mínimo de dos años en puestos similares

c) Habilidades y destrezas

Excelentes relaciones humanas
Planeación, organización y administración de recursos
Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo
Manejo de programas de computación
Espíritu de servicio
Liderazgo en toma de decisiones
Conocimiento de la organización y sus operaciones
Orientación hacia el cliente

ENCARGADO DE CAPACITACIÓN

Descripción de puesto	
Título del puesto	Asistente 2
Ubicación administrativa	Unidad de Recursos Humanos
Jefe inmediato superior	Gerente de Recursos Humanos
Subalternos	Ninguno

Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y comprensión del recurso humano que labora en la empresa.

Atribuciones

- Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación del recursos humano

- Actualizar las bases de datos de capacitación
- Desarrollar programa de capacitación en la empresa
- Elaborar diagnóstico de necesidades de capacitación periódicamente
- Definir la capacidad a impartir a cada área de personal que integra la empresa
- Elaborar con el gerente de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la empresa.
- Implementar nuevos programas para evaluación de desempeño en los procesos de trabajo
- Velar porque el entrenamiento del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones
- Llevar un control sobre la administración de la compensación económica
- Generar alternativas para mejorar los procesos de trabajo del área
- Preparar a corto plazo, la descripción de puestos para todo el personal actual de la empresa
- Coordinar las actividades de trabajo con otras funciones

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con el personal de reciente ingreso, con los proveedores de cursos de capacitación y bancos.

Autoridad

Ninguna

Responsabilidad

Control de la base de datos de capacitación
Control sobre la asistencia a los cursos de capacitación

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

a) Escolaridad

   Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera a fin.

b) Experiencia

Mínimo de dos años en puestos similares

c) Habilidades y destrezas

Excelente relaciones humanas

Planeación, organización y administración de recursos

Manejo de programas de computación

Espíritu para organizar al personal

Liderazgo en toma de decisiones

Capacitación para impartir cursos

Dominio en aspectos de comunicación

Conocimiento de equipo audiovisual

Conocimiento de la organización y sus operaciones

Orientación hacia el cliente

GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Descripción de puesto	
Título del puesto	Gerente de Recursos Humanos
Ubicación administrativa	Unidad de Recursos Humanos
Jefe inmediato superior	Gerente General
Subalternos	Encargado de Admisión Encargado de capacitación

Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación de recursos humanos a la empresa, de acuerdo a los objetivos de la misma. Además debe asesorar a los otros ejecutivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo

Atribuciones

- Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano
- Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo
- Velar porque se cumplan los objetivos establecidos

- Administrar adecuadamente los recursos que dispone
- Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata
- Participar junto con los otros gerente de la empresa en la planificación de las necesidades del recurso humanos a corto y mediano plazo
- Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad
- Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la empresa
- Apoyar la gestión en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a manera de facilitar los recursos humanos requeridos en el tiempo mínimo posible
- Apoyar la gestión en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y comprensión para el personal
- Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener una visión global del negocio, atendiendo la estratégica corporativa, la responsabilidad social empresarial, la gestión humano existente, con los aspirantes a ocupar algún puesto y con empresas relacionadas con el mercado laboral, entre otros.

Autoridad

Encargado de la admisión general de la unidad de recursos humanos
Delega funciones al personal de la unidad de recursos humanos
Verificar que se cumplan las actividades de acuerdo a los objetivos planeados

Responsabilidad

Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo
Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de la unidad

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

a) Titulo

Licenciatura en Administración de empresa o carrera a fin

b) Experiencia

Mínimo de dos años en puestos similares

c) Habilidades y destrezas

Excelente relaciones humanas

Vocación de servicio

Trabajar en equipo

Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa

Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal

Don de mando iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones

Dominio de aspecto económico, financiero y administrativo

Manejo de programas de computación

La actividad previa al reclutamiento y selección de personal es determinar el personal que requiere la empresa y son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de la empresa.

Reclutamiento

De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se capta a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

Como parte del control, se debe crear una base de datos de empleados activos, para lo cual se pedirá el currículum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los empleados actualización de datos.

Para mejorar la captación de personal, se deben atender los siguientes puntos:

a) El puesto de trabajo a cubrir.

b) El gerente del área solicitante hará saber al departamento de talento humano, por medio del formato de requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto como ejemplo la siguiente figura.

Formato de requerimiento de personal

Información general

Gerencia que solicita: _____

Fecha de solicitud: _____

Fecha de recepción: _____

Nombre del solicitante: _____

Nombre del cargo: _____

Cantidad de plazas solicitadas: _____

Situación del puesto: Permanente _____ Temporal _____

Origen del requerimiento: Plaza nueva _____ Plaza vacante _____

Descripción del cargo: _____

Requerimientos mínimos del puesto

Estudios requeridos:

Experiencia: Profesional ____ Operativa ____ Administrativa ____

Condiciones de trabajo: _____

Características deseables: _____

Características no deseables: _____

Habilidades: _____

Otros requisitos: _____

Condiciones de trabajo

Ubicación del puesto: Oficinas centrales ___ Villa Nueva ___

Puerto San José _____

Requiere licencia de conducir: Si ____ No ____

Tipo de vehículo: Moto ___ Pick Up ___ Camión cisterna ___

Requiere laborar tiempo extraordinario: Si _____ No _____

Requiere capacitación inmediata: Si _____ No _____

Clase de necesidad de capacitación: _____

d) La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

a) Medios internos

- Plan de ascensos y promociones.
- Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado. Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.

b) Medios externos

- Anuncios en periódicos.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
- Agencias de empleo.
- Archivo de candidatos que se presenten de manera espontanea

Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo que existe actualmente para su revisión, verificación de datos y análisis por parte del departamento de talento humano

Selección

Es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos, así:

a) Para formar un expediente de personal, se requiere que contenga como mínimo los siguientes documentos:

- Currículum vitae y solicitud de empleo.
- Carencia de antecedentes penales y policiacos.
- Fotocopia de cédula de vecindad.
- Dos fotografías tamaño cédula recientes.
- Cartas de recomendación de trabajos anteriores
- Cartas de referencias personales no familiares.
- Constancia de trabajos anteriores.
- Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.

b) El departamento de talento humano deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para desestimar a aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto

c) Se le estará indicando la fecha en que se le realizará las pruebas de conocimiento o las que determine la gerencia que requiere los servicios de la persona. Las pruebas sobre conocimiento de manejo de equipo, camiones sistema, trasiego, despacho de combustible y operación de barcos, la harán personas capacitadas y experimentadas.

d) De los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas. Independientemente del número de personas que se tengan para elegir y del puesto que se pretenda cubrir, es indispensable la entrevista, la cual debe realizarse en privado, sin prisas e interrupciones. Ésta debe crearse en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo.

e) El departamento de talento humano asesorará al gerente del área solicitante sobre la información obtenida de los candidatos para que se inicie la segunda entrevista.

f) La decisión de contratar corresponderá al gerente del área solicitante, con el aval del gerente general de la empresa y el proceso de contratación corresponderá al departamento de talento humano.

Contratación

Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

El contenido del contrató identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente, las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, la prohibición del consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la ética comercial, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del director de talento humano y el trabajador. El documento ya firmado formará parte del expediente de trabajo y se requerirá de una autentica de notario para su validez.

Inducción

Al haber realizado la selección del nuevo empleado, habiendo acordado las compensaciones y beneficios que recibirá, se le debe socializar, es decir, integrar a la empresa.

El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera:

- Presentación general de la empresa en la sala de sesiones. Por medios audiovisuales, indicándole la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, (se le dará un manual de inducción).

- Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.

- El jefe inmediato y una persona del departamento de talento humano deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.

- Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones de la empresa

- Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la empresa.

En vista que en la empresa no se cuenta con un instrumento administrativo que contenga el proceso de presentación y bienvenida, se propone implementar un manual de inducción que contenga: (ver anexo…..) información de la empresa.

- Políticas de personal.
- Condiciones de la contratación.
- Beneficios laborales y prestaciones
- Días de descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Forma y días de pago.
- Estructura de la empresa.
- Ubicación de los servicios.
- Medidas de emergencia.
- Equipo de seguridad industrial.
- Vehículos a utilizar si es personal operativo.

Debe haber una etapa de evaluación y seguimiento del programa de inducción para determinar si es verdaderamente efectivo. Esto se hace ya cuando el empleado está laborando y será el departamento de talento humano el encargado de este seguimiento.

Evaluación del desempeño

Consiste en juzgar las cualidades de un empleado en un puesto de trabajo y una técnica de administración aplicable en toda actividad humana dentro de las empresas.

El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por el departamento de talento humano. Para el efecto se propone utilizar el método escalas de

calificación, ya que se considera más conveniente, tanto para el empleado como para la empresa. (Ver anexo No….)

La forma de llevarlo a cabo será periódica y cuando el departamento de talento humano lo considere conveniente, deberá hacerse una evaluación al empleado por parte del personal de su entorno.

Su objetivo es saber cómo ven los demás colaboradores con los que tiene mayor relación el desempeño del empleado evaluado.

Los resultados obtenidos se informarán al empleado evaluado. Si son satisfactorios, deberá felicitársele e indicarle que puede o debe mejorar. En el caso que el desempeño del empleado no sea el esperado, se le indicará por medio de una charla por parte de su jefe inmediato o el director de talento humano invitándole a que mejore su rendimiento, motivándolo y ofrecerle capacitación en el aspecto que sea necesario. Si a pesar de ello, no se obtiene mejora en su rendimiento, el departamento de talento humano optará por medidas más drásticas.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del empleado dentro de la empresa, es decir, la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salarios y beneficios adicionales.

Capacitación

La capacitación del personal es un sistema permanente y continuo, comprende adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, para lograr cambios significativos.

Para el efecto es conveniente lo siguiente:

- Dar capacitación específica de las actividades que ha de desarrollar el nuevo empleado.

- El departamento de talento humano deberá contar con el banco de datos de los empleados, y con la descripción de todos los puestos laborales de la empresa, para establecer cuáles son los tipos de capacitación que dará, la frecuencia de la capacitación, que empleados requieren más capacitación y los lugares donde recibirán esta capacitación.

- El objetivo del proceso de capacitación: promover el desarrollo integral del personal de la empresa, a través de cursos de capacitación que conlleven al mejoramiento de los procesos en el área de talento humano y el logro de la misión y visión de la empresa.

- Debido a la actividad principal de la empresa, donde sus principales proveedores son compañías petroleras y sus clientes son estaciones de servicio de combustible, para la capacitación será necesario la contratación de empresas o capacitadores con excelente prestigio y alta calidad.

- Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo, utilizando el método con base en el desempeño, el cual proveerá información relevante, por la naturaleza del negocio. Consiste en que el personal además de cumplir con sus actividades principales, alcancen los objetivos establecidos, apoyándose en métodos confiables de evaluación de desempeño.

- El departamento de talento humano, junto con el gerente del área operativa, deberán llevar al día una guía de capacitación, la cual es aplicable a todo el personal de la empresa.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Es un proceso para identificar la brecha que separa lo que los empleados realmente saben y hacen, de lo que deberían saber y hacer, en el contexto de los objetivos planteados por la empresa.

Este proceso inicia con una articulación clara de la estrategia operativa de la empresa y las necesidades del negocio y se orienta a los objetivos siguientes:

- Identificarlas principales tareas que realizan los empleados de la empresa (áreas ejecutiva, administrativa y operativa), detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
- involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los servicios y resultados actuales de sus equipos de trabajo.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación será realizado periódicamente; estará a cargo del departamento de talento humano e intervendrán las gerencias de las diferentes áreas, manteniendo una comunicación y supervisión directa la gerencia general.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la empresa.
- Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo.

Para obtener beneficios en la capacitación laboral, tanto administrativa como operativa y por la naturaleza del negocio de la empresa en estudio, el tipo de necesidad de capacitación requerida es preventiva y se sugiere el método de diagnóstico de necesidad de capacitación con base en el desempeño.

Los aspectos que deberán medirse en los empleados y ejecutivos de la empresa, como referencia para aplicar el diagnóstico, entre otros, son:

a) Creatividad
b) Cumplimiento de objetivos
c) Trabajo en equipo
d) Liderazgo
e) innovación

De los resultados obtenidos, el departamento de talento humano analizará lo informado por los gerentes y evaluará los beneficios cuantitativos y cualitativos alcanzados, presentando a gerencia general, el diagnóstico de las necesidades localizadas en el o los empleados, informando a la vez el costo del capacitador que se requiera.

Programas de capacitación

La detección de necesidades de capacitación debe indicar: qué se debe enseñar, quién debe recibir la capacitación, cuándo, dónde, cómo se debe enseñar y quién lo debe enseñar.

El programa de capacitación debe contener:

a) ¿Cuál es la necesidad de la capacitación?
b) ¿Área donde fue determinada según el diagnóstico?
c) ¿Cuál es la causa?
d) ¿Cómo se resolverá?
e) ¿Son necesarias las medidas gerenciales para solucionarlas?
f) ¿La necesidad es temporal o es permanente?
g) ¿Cuántas personas requieren capacitación?
h) ¿Cuánto tiempo se requiere para la capacitación?
i) ¿Cuál es el costo aproximado de la capacitación?
j) ¿Quien realizará la capacitación?

Debido a la naturaleza de los servicios que presta la empresa, los elementos necesarios para llevar a cabo programas de capacitación son:

a) Requisitos de infraestructura

- Sala de conferencias.
- Predio para almacenar herramienta, equipo de trabajo.
- Patio para simulacros en casos de emergencia.

b) Requisitos de equipo y materiales en sala de conferencias

- Equipos de computación y proyección audiovisual.
- Escritorios/sillas

Todo el personal deberá contar con su equipo de seguridad industrial.

Compensación

La administración de sueldos y salarios del personal ejecutivo, administrativo y operativo está a cargo de la asistencia de gerencia y la coordinación de gerencia general, no obstante, el departamento de recursos humano, estará capacitada para administrar por medio de procedimientos, la remuneración que reciben todos los empleados a cambio del desempeño de sus tareas.

Para el adecuado control de la remuneración básica (el salario mensual), el departamento de talento humano seguirá basándose fundamentalmente en las leyes laborales del país y propondrá procesos para mantener estructuras salariales equitativas en la empresa, procurando motivar al personal por medio de incentivos salariales y otros beneficios.

Debido a que la empresa es reconocida por su éxito, el crecimiento experimentado le exige mayor complejidad en todos los recursos necesarios para ejecutar sus operaciones. De tal manera, el talento humano intensifica sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Ante esta situación, se propondrá una nuevo criterio en el sistema de remuneración y consiste en dejar a un lado la evaluación tradicional de los cargos existentes y que sean las personas las que por medio de sus contribuciones que ofrezcan a la empresa, obtengan una mejor remuneración.

Parta el efecto, los esfuerzos del departamento de talento humano estarán orientados a que existan salarios compatibles dentro de la empresa y que sean paralelos a los del mercado laboral (equilibrio externo) y a la vez, se evaluará el talento humano y se hará una nueva clasificación de los cargos existentes (equilibrio interno), por medio de la destreza y los conocimientos.

Al tener conocimiento el personal de que la empresa recompensa estas contribuciones y no son los factores tradicionales de evaluación, este mejorará su desempeño.

Considerando que el director del departamento de talento humano tendrá el poder de decisión en aspectos de tipo estratégico, propondrá a la gerencia general y de acuerdo a la situación financiera, la implementación de las políticas salariales que compensen la inversión realizada.

4.2. Discusión de la información con relación a la naturaleza de Hipótesis para la creación del departamento de talento humano para la empresa Bananas del Ecuador Banadecsa S.A. sucursal Quevedo.

La empresa Bananas del Ecuador Banadecsa sucursal Quevedo, no posee un organigrama bien estructurado que ayude a definir bien las funciones por tal motivo las actividades en los puestos de trabajo no son controlados en su totalidad mientras que **(HELLRIEGEL, 2012)** Menciona que la organización es aquella que abarca todos los aspectos que cada organización considerada pertinentes. No existe acción humana que no esté contemplada en la organizacional. Este orden de pensamientos, hace pensar que todos los seres humanos, de una u otra forma son poseedores de cultura; seguido de **(LEE, 2011)** el cual dice que la organización permite que se ilumine y se racionalice el compromiso del individuo con respecto a la organización. Continuamente se están creando las organizaciones, siendo el aporte de sus miembros, la percepción que tienen del mundo y de lo que sucede dentro de la organización

Que la empresa Bananas del Ecuador Banadecsa sucursal Quevedo, no realiza convocatorias, ni concursos, tampoco pruebas para el reclutamiento de su personal y por ende no cuenta con un mecanismo especifico que ayude a las actividades de admisión de talento humano; para **(TALAYA & MONDEJAR, 2013)** La selección busca los candidatos entre varios reclutados los más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia en la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.

Que la empresa no cuenta con lineamientos estratégicos de talento humano que con llevan a mejorar el funcionamiento de la empresa, lo cual hace que tengan una limitada administración; según **(MICHAEL, 2010)** Indica que el talento es una suma de habilidades; corresponde a las dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, actitud, juicio, carácter e iniciativa. Además, incluye la capacidad para aprender y desarrollarse. En el caso del talento gerencial, éste se relaciona con la eficiencia en todos los niveles, capaces de ayudar a la organización a realizar sus aspiraciones e impulsar su desempeño.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Que la empresa Bananas del Ecuador Banadecsa sucursal Quevedo, no posee un organigrama bien estructurado que ayude a definir bien las funciones por tal motivo las actividades en los puestos de trabajo no son controlados en su totalidad.

- Que la empresa Bananas del Ecuador Banadecsa sucursal Quevedo, no realiza convocatorias, ni concursos, tampoco pruebas para el reclutamiento de su personal y por ende no cuenta con un mecanismo especifico que ayude a las actividades de admisión de talento humano.

- Que la empresa no cuenta con lineamientos estratégicos de talento humano que con llevan a mejorar el funcionamiento de la empresa, lo cual hace que tengan una limitada administración.

5.2. Recomendaciones

- Que la empresa Banadecsa sucursal Quevedo creé el departamento de Recursos Humanos por medio del cual se implemente un organigrama bien estructurado que ayude a definir las funciones establecidas dentro de cada área de trabajo de tal manera se pueda mejorar la atención a los clientes.

- Que la empresa solicite a sus entes superiores la autorización para el reclutamiento de personal por medio de departamento de Recursos Humanos para la empresa Banadecsa S.A. sucursal Quevedo, para cubrir espacios no atendidos para el cliente en la organización.

- Que la empresa Bananas del Ecuador Banadecsa S.A. sucursal Quevedo, debe de exponer, socializar la presente propuesta de Creación del departamento de Talento Humano, para que esta sea aprobada y puesta a funcionamiento.

CAPÍTULO VI
BLIBLIOGRAFÍA

6.1. Bibliografía

AGUILERA, J. (2009). Control de la Gestión de los Recursos Humanos . Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (2011). Gestión de Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hil.

DAVIS, K. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. Colombia: Norma.

EARLE, H. (2010). Gestion del Talento Humano. Bogota - Colombia: MacGraw Hill.

FERNANDEZ, G. (2011). Talento Directivo. Como medirlo y desarrollarlo. Madrid - España: Prentice Hall Financial.

HELLRIEGEL, D. (2012). Comportamiento Organizacional. Mexico: International Thomson.

JOHNSON, M. (2011). La batalla por el talento empresarial. como ganar y atraer a los mejores profesionales. España: Prentice Hall.

KLOTER , P., & ARMSTRONG, G. (2012). Marketing. México: Pearson Educacion.

LEE, Q. (2011). Organizacion y Liderazgo. Estados Unidos : Addison-Wesley Iberoamericana.

LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2009). Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estratégia. México: Pearson Education.

MALCOLM, P. (2006). El Servicio al Cliente. España: España.

MICHAEL, E. (2010). La guerra por el Talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Bogota - Colombia: Editorial Norma.

MONDY, W., & NOE, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Education.

PORRAS, J. (2012). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de desarrollo y cambio . Boston: Prentice Hall.

TALAYA, A., & MONDEJAR, J. (2013). Fundamentos de Marketing. España: Esic.

VARGAS, M. (2011). Calida y Servicios : conceptos y herramientas. Bogotá: segunda edición.

WERTHER, W., & DAVIS, K. (2008). Administración de Recursos Humanos . México: Mc Graw Hill Interamericana sexta edición .

WITHERS, J., & VIPPERMAN, C. (2006). Marketing de Servicios. Continental.

www.slideshare.net/.../glosario-de-terminos-administrativos. (s.f.).

CAPÍTULO VII

ANEXOS

ANEXO 1

FORMULARIO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

DIRIGIDO AL GERENTE DE LA EMPRESA BANADECSA SUCURSAL QUEVEDO.

Objetivo.- Levantar información pertinente sobre la investigación.

1. ¿Qué aspectos administrativos (normativas, ordenanzas o disposiciones internas), en la actualidad, la empresa Banadecsa sucursal Quevedo aplica para sus actividades de Talento Humano?

   _____

   _____

   _____

2. En cuanto a sus competencias profesionales, ¿Cuenta la empresa Banadecsa sucursal Quevedo con un manual de procesos para las actividades d talento humano? Si o No ¿Por qué?

   _____

   _____

   _____

3. Usted como responsable, ¿Las normativas, leyes u ordenanzas le permite elevar propuestas de cambio en el marco administrativo de su función?

   _____

   _____

   _____

4. ¿Cuenta la empresa Banadecsa sucursal Quevedo con un departamento que se dedique a las actividades de Talento Humano? Si o No ¿Por qué?

   _____

   _____

   _____

5. ¿Cuenta la empresa Banadecsa sucursal Quevedo es mi ciudad con un manual de funciones para las áreas administrativas? Si o No ¿Por qué?

   _____

   _____

   _____

6. ¿Cuál es el aporte que ha brindado la empresa Banadecsa sucursal Quevedo en cuanto a las actividades de capacitación, entrenamiento y adiestramiento de su cargo?

   _____

   _____

   _____

7. ¿Realiza usted a su personal evaluación al desempeño a su Talento Humano de acorde a los objetivos o metas organizacionales?

   _____

   _____

   _____

8. ¿Daría sugerencia para mejorar la operatividad de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

   _____

   _____

   _____

ANEXO 2

ENCUESTAS

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

DIRIGIDO A LOS SERVIDORES DE LA BANADECSA SUCURSAL QUEVEDO

Objetivo.- Levantar información pertinente sobre la investigación

Pregunta N° 1. ¿En su puesto se han definido las funciones de parte de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

Sí ☐ No ☐ A veces ☐

Pregunta N° 2. Dentro de las funciones desempeñadas, ¿La empresa Banadecsa sucursal Quevedo realiza el debido control de sus funciones ejecutadas?

Sí ☐ No ☐ A veces ☐

Pregunta N° 3. Del control efectuado, ¿Quién lo realiza de entre los funcionarios de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

Jefe de Talento Humano ☐ Asistente ☐ Otro funcionario ☐

Pregunta N° 4. ¿Qué medio de control aplica la empresa Banadecsa sucursal Quevedo en relación a su cargo?

Firmando un documento ☐
Registro de actividades ☐
Control de reloj magnético ☐

Pregunta N° 5. ¿Por medio de qué criterio se desarrollan sus funciones a su cargo?

Políticas internas ☐
Organigrama funcional ☐
Otros ☐

Pregunta N° 6. ¿Qué tipo de mecanismo utiliza la empresa Banadecsa sucursal Quevedo en las actividades de Admisión de Talento Humano en el reclutamiento del personal?

Convocatoria de carpetas (currículo) ☐
Capacitación y prueba ☐
Otros ☐

Pregunta N° 7. En actividades desarrollo de personas de talento humano ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación por parte de la empresa Banadecsa sucursal Quevedo?

Permanente ☐
Pocas veces ☐
Nunca ☐

Pregunta N° 8. ¿La empresa Banadecsa sucursal Quevedo le realiza alguna actividad de evaluación en su cargo desempeñado?

Sí ☐ No ☐ A veces ☐

ANEXO 3

GRÁFICOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Gráfico 1. Puesto de trabajo

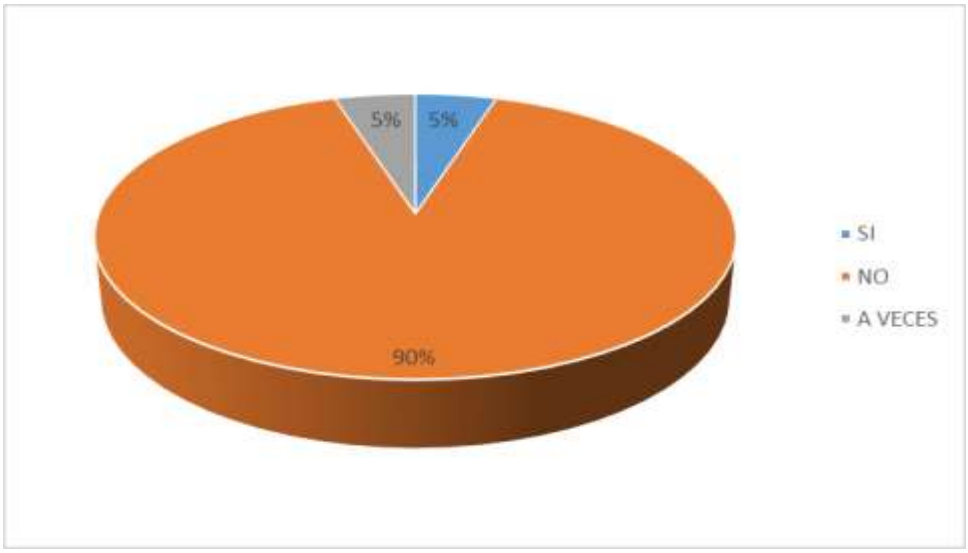


Gráfico 2. Control

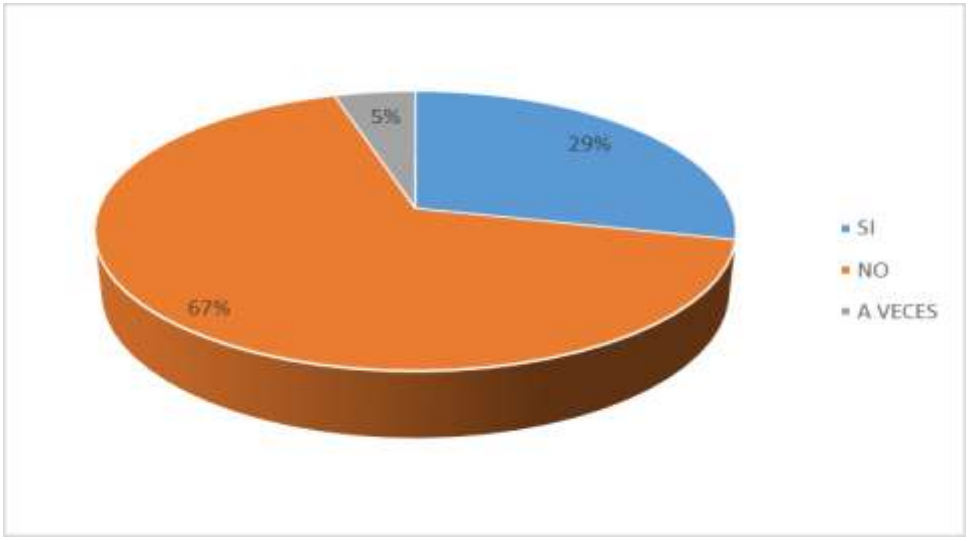


Gráfico 3. Control efectuado

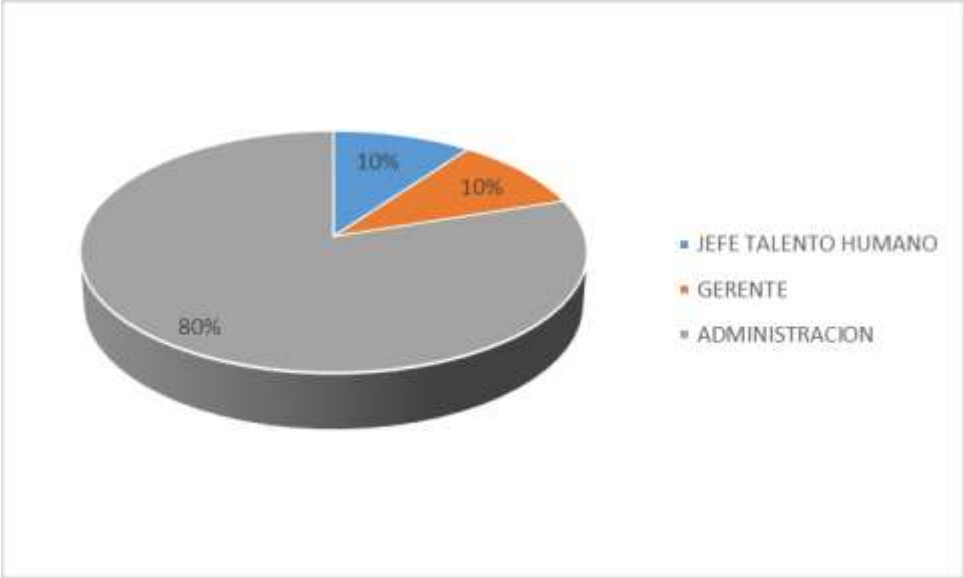


Gráfico 4. Medio de control

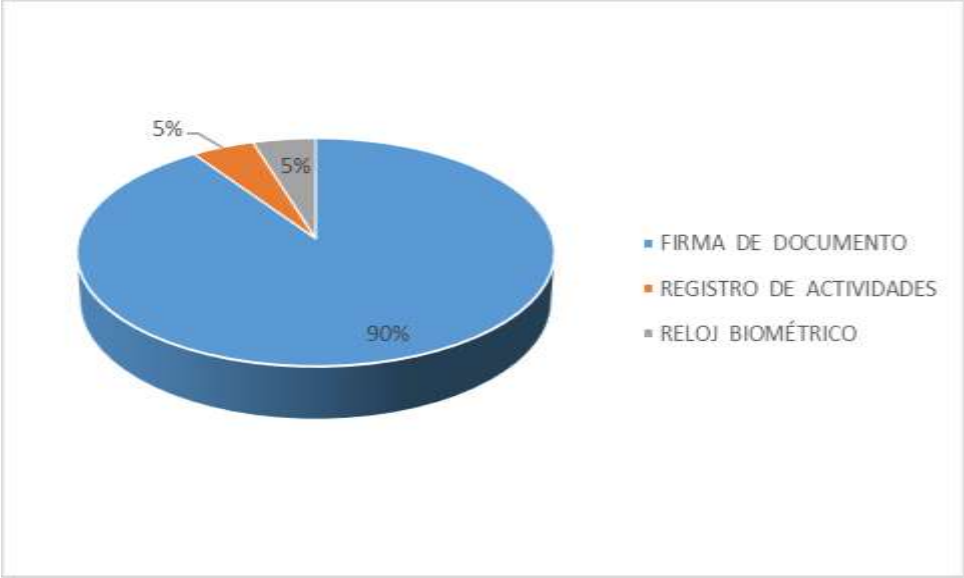


Gráfico 5. Criterio para desarrollar funciones

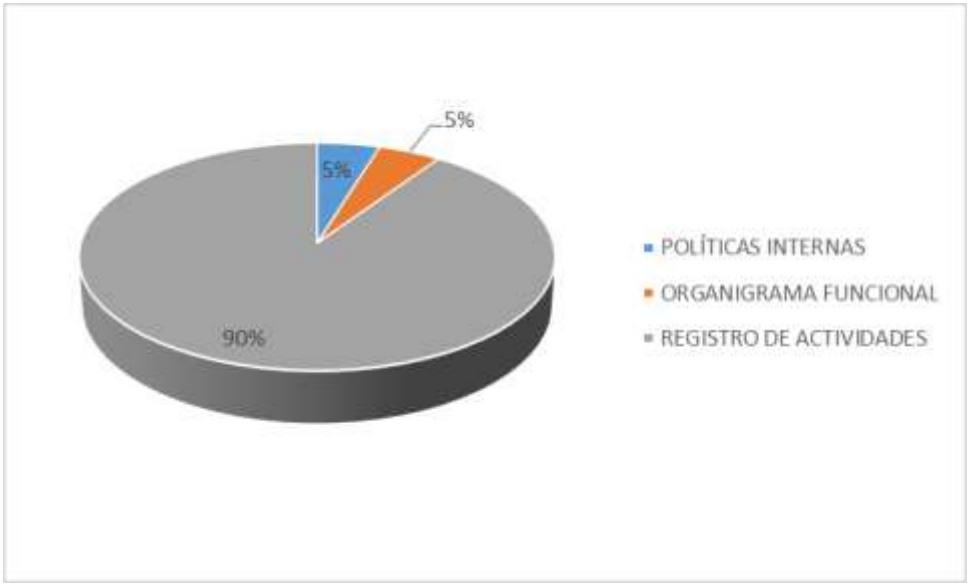


Gráfico 6. Reclutamiento

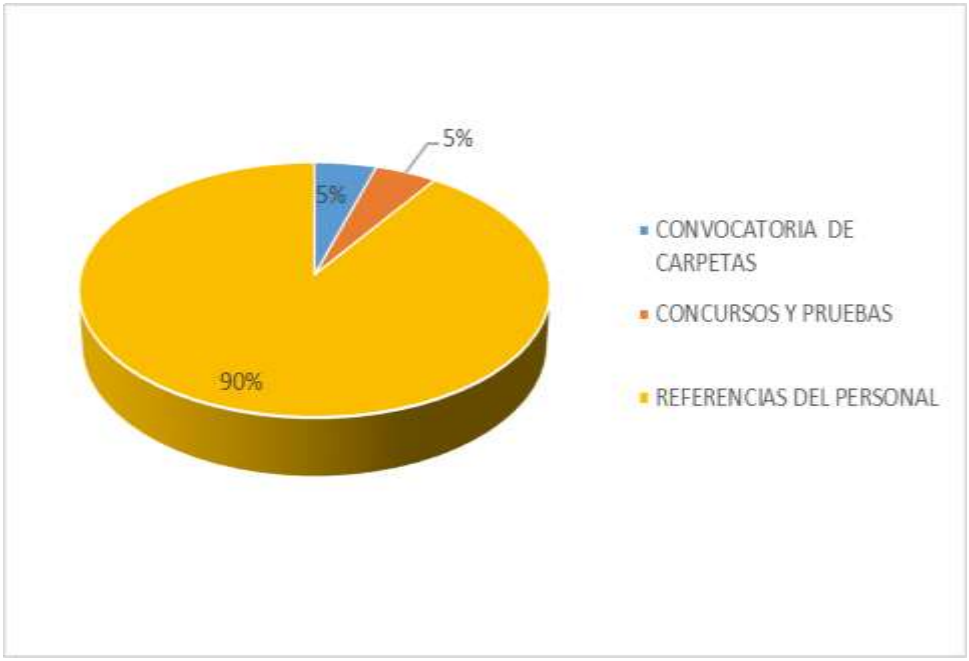


Gráfico 7. Capacitación

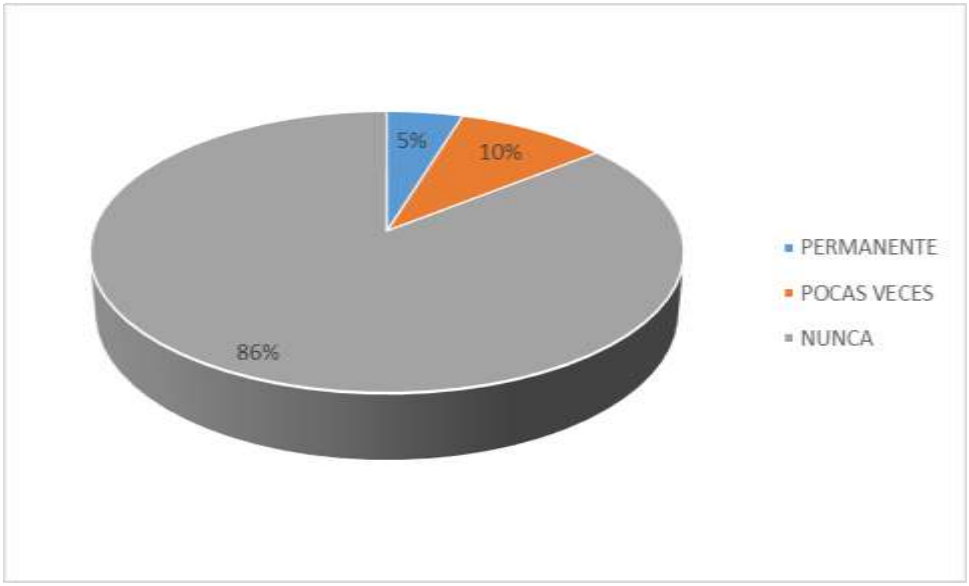
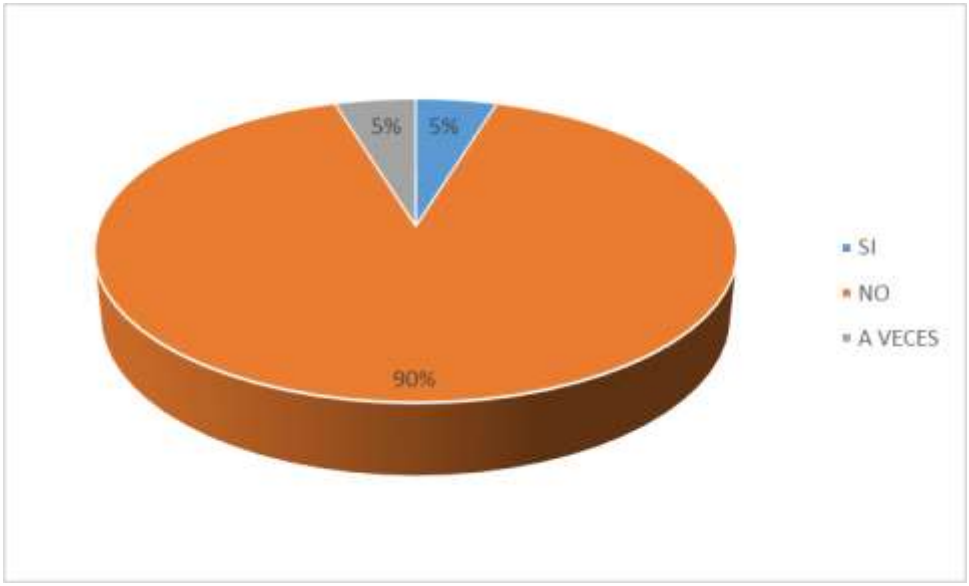


Gráfico 8. Evaluación de desempeño



ANEXO 3

GRÁFICOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES FIJOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Gráfico 9. Atención que recibe

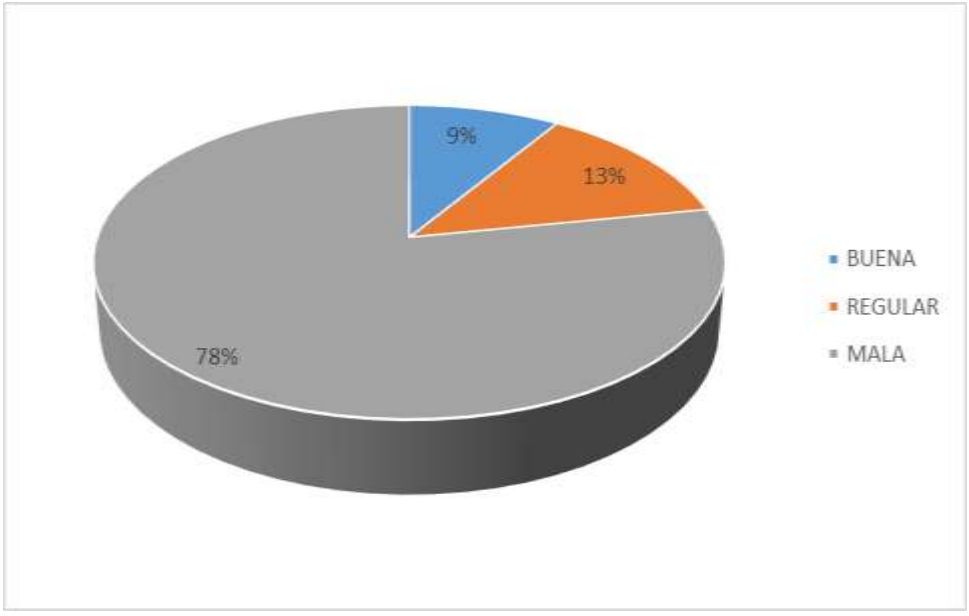


Gráfico 10. Tiempo de espera

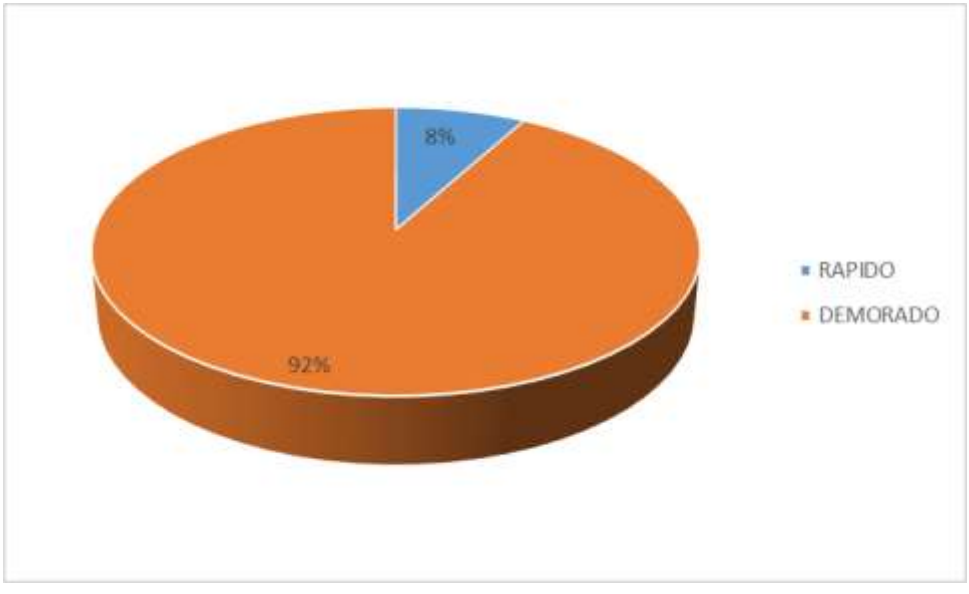


Gráfico 11. Infraestructura

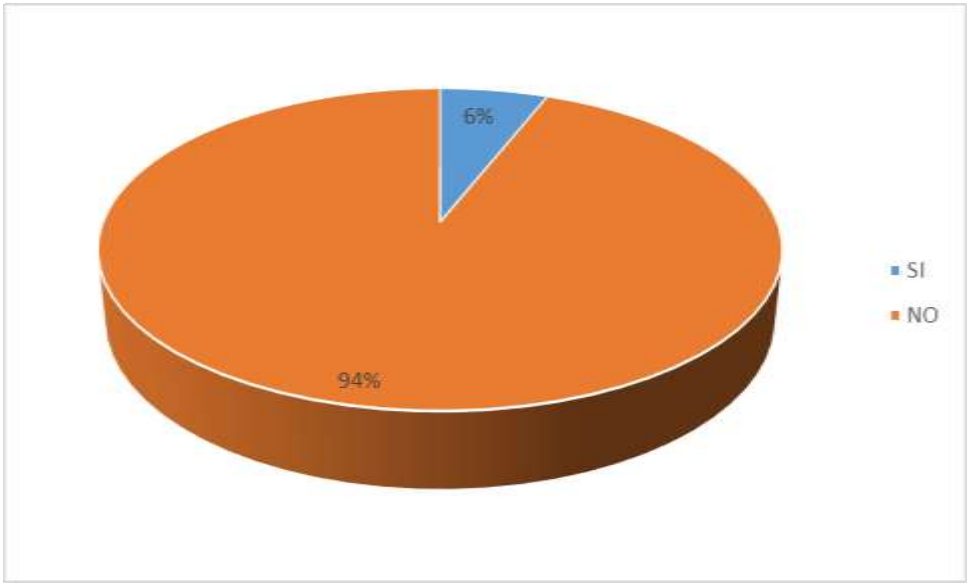


Gráfico 12. Actitud del personal

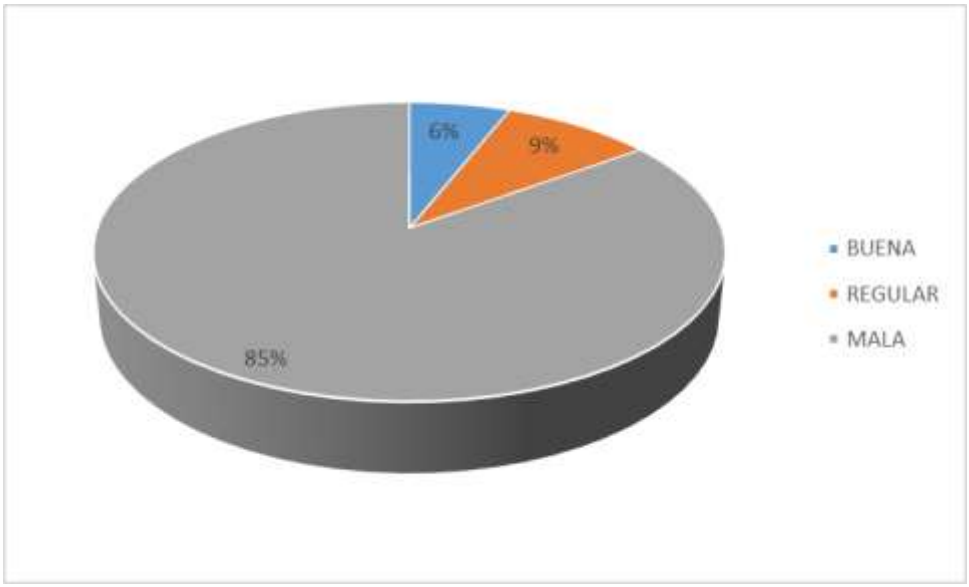


Gráfico 13. Personal necesario

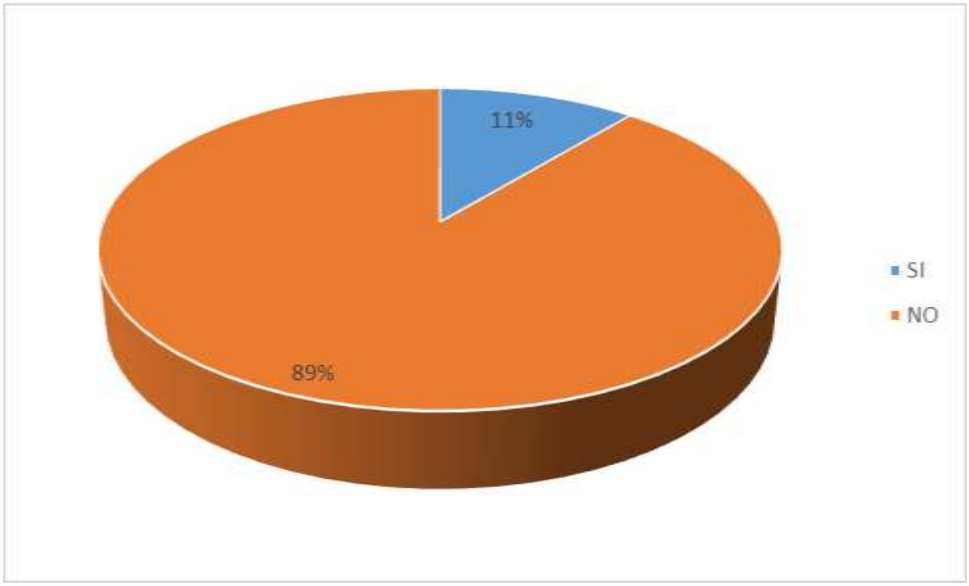
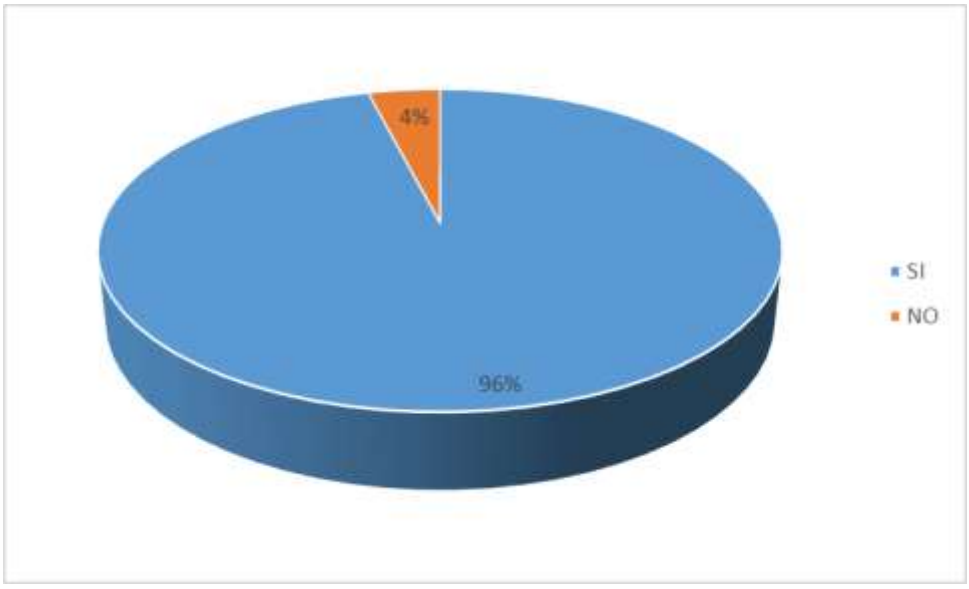
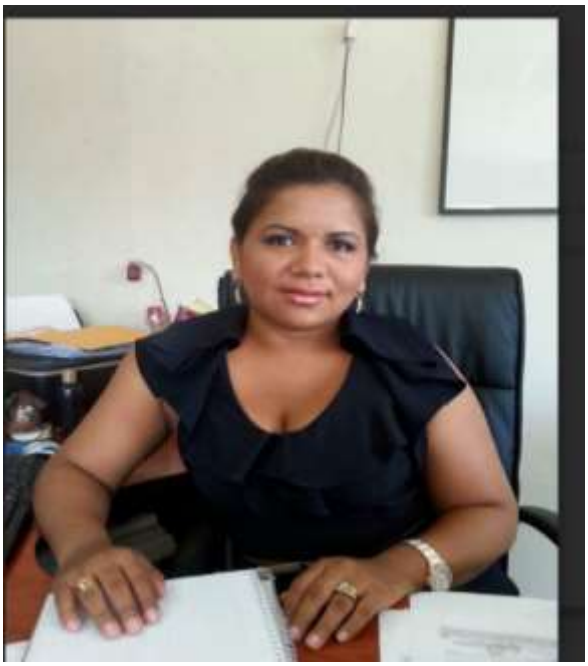


Gráfico 14. Capacitación del personal



IMÁGENES EN LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA CON LA GERENTE DE BANADECSA S.A.