



Julio 2018 - ISSN: 1696-8352

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE INCACH S.A. CONSTRUCCIONES.

Cynthia Catalina Arámbulo Chávez

Tutor: Fernando Dávila Medina, M.B.A.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cynthia Catalina Arámbulo Chávez y Fernando Dávila Medina (2018): "Manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de Incach S.A. construcciones.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (julio 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-talento-humano.html>

Resumen

Este artículo presenta los puntos clave necesarios para la mejora de la gestión del talento humano de la empresa INCACH S.A. Construcciones, mediante la creación de una manual de procesos y procedimientos con el fin de potenciar los resultados obtenidos por parte de los colaboradores.

Palabras clave: manual de procedimientos, empresa constructora, gestión del talento humano.

Clasificación JEL: J32, M12, M52, M54

Abstract

This article presents the key points needed to improve the management of human talent of the company INCACH S.A. Constructions, through the creation of a manual of processes and procedures in order to enhance the results obtained by collaborators.

key words: procedure manual, construction company, human talent management.

JEL classification: J32, M12, M52, M54

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Arámbulo Chávez Cynthia Catalina (2018): "Manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de INCACH S.A. CONSTRUCCIONES"

1. Introducción.

INCACH S.A. Construcciones es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil cuya actividad económica principal es la construcción de todo tipo de obras civiles dentro y fuera de la ciudad. La empresa inició sus actividades en el año de 1998 construyendo aceras y bordillos, así como adoquinamiento de calles y avenidas dentro de urbanizaciones localizadas dentro del sector de Samborondón.

En sus inicios, la empresa contaba con una pequeña nómina de empleados, a quienes se cancelaban remuneraciones semanalmente y en efectivo, mecanismo que duró algunos años. Ya para el año de 2006 la empresa fue contratada para formar parte de un gran proyecto inmobiliario que le permitió crecer laboral y financieramente. Pero este crecimiento al no ser planificado dio origen a nuevos problemas, especialmente en la administración de la información física y digital debido al volumen de esta. Debido a la falta de procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal se presentaron problemas de liderazgo, incapacidad en dirigir grupos de trabajo, creación de grupos informales, entre los más importantes.

Bajo este contexto, el problema central se formuló como la deficiencia que tiene en sus procesos y procedimientos de gestión de talento humano, el cual se generó a causa de:

- De acuerdo a investigaciones estadísticas realizadas por la empresa, se evidenció una falta de planificación estratégica debido a un crecimiento desmedido y no supo adaptarse a esos cambios; contrató mayor número de personas, pero no planificó sus funciones y responsabilidades.
- No se realizó inversión en capacitación, ya que la empresa no asignó el presupuesto necesario para llevar a cabo planes de capacitación que mejoren la especialización el conocimiento del personal.
- No se han realizado evaluaciones de desempeño de los trabajadores, de manera que no ha aprovechado correctamente el talento o habilidades de las personas para el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.
- Debilidades en la selección del personal, el no haber escogido a las personas adecuadas, y esto generó principalmente la deficiencia en los controles internos que han atrasado la operatividad de la compañía. Por ejemplo: existe un gran número de trabajadores que son impuntuales, indisciplinados, improductivos y carentes del perfil adecuado que afectaron al giro del negocio.
- Problemas de liderazgo, ya que las personas a cargo de la compañía no pudieron aplicar controles internos o tomar medidas que distribuyan de mejor manera las tareas que debía realizar el personal, generando duplicidad de funciones o sobrecargo de trabajo.

Si esta situación no se corrige a tiempo, los posibles efectos que tendría la compañía se verán reflejados de la siguiente manera:

- La falta de planeación generaría sobrecargo en las labores del personal, ya que, al no estar identificadas correctamente, podría haber funciones que son realizadas por varias personas y otras que nadie quiere asumir.

- Esa situación conllevaría también, a un ambiente de insatisfacción salarial del personal, lo que ocasionaría una posible rotación del personal, y un ambiente negativo, especialmente porque suele haber personas que sienten que el sueldo que perciben no refleja la cantidad de trabajo que deben realizar.
- Si el escenario se mantiene la empresa perdería niveles de competitividad frente a otras empresas del sector, lo que mermaría las ventas y la rentabilidad.
- Finalmente, uno de los efectos más preocupantes es que en la compañía se desarrollen grupos informales que protesten por mejores condiciones de trabajo, generando huelgas a consecuencia de los conflictos personales que podrían existir entre el empleador y sus trabajadores.

Una posible solución a estos problemas fue la elaboración de un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano que permitiría contratar trabajadores que se ajusten a un perfil previamente determinado por la empresa; los mismos que brindarían la oportunidad de evaluarlos en ciertas características como: habilidades interpersonales, liderazgo, habilidades conceptuales, y demás aspectos similares.

1.1. Talento humano

Según Chiavenato (2007) el talento humano se define como “un nuevo enfoque donde las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones” (p.9). De esta forma, el talento humano se constituye como la capacidad que posee una persona para realizar una determinada actividad u ocupación, basado en distintos aspectos que le permiten efectuarlo de forma eficiente a través de cualidades innatas como: la inteligencia, destrezas, experiencia y demás habilidades que posea.

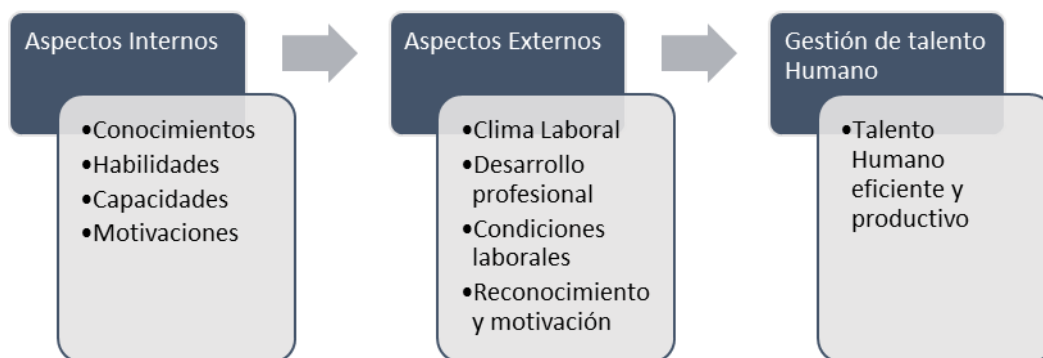
En tanto que Girado, Jaramillo & Bravo (2006) consideran que el talento humano en las organizaciones cumple un rol preponderante porque “involucra el desarrollo humano, a todo lo relacionado con la productividad y competitividad de las organizaciones” (p. 45). Desde esta perspectiva el talento se relaciona con valores morales que permiten un liderazgo sostenible a largo plazo, por consecuencia la supervivencia de una institución es más sólida y trascendental.

Finalmente, Prieto (2013) establece talento humano puede ser entendido como “una serie de resultados acerca de la forma en que las capacidades de los empleados influyen en la eficiencia y productividad de las organizaciones” (p.19). Lo que se traduce en la visión de que las personas resultan útiles para una organización de acuerdo con las características específicas que poseen, haciendo posible el cumplimiento de las metas organizacionales bajo prácticas que optimizan los recursos disponibles y fomentan el crecimiento de la productividad.

De los conceptos generados previamente se puede extraer una conclusión: el talento humano es un pilar en las organizaciones para conseguir un desarrollo adecuado de estas, por lo que debe ser gestionado de manera eficiente, para lo cual se emplea una serie de procesos enfocados en las características específicas de cada organización (Giraldo, Jaramillo, & Bravo,

2006). Los procesos establecidos permiten generar una administración eficiente de los colaboradores de una entidad, para así conseguir los objetivos principales dentro de esta, los cuales son la creación de un ambiente laboral que cumpla con las expectativas de los empleados y la consecución de los objetivos organizacionales (Puchol, 2012).

Figura 1. Gestión del talento humano



Fuente: Adaptado de (Puchol, 2012)

La importancia del talento humano en el mundo de los negocios en la actualidad es trascendental, ya que se presenta un entorno altamente creativo, innovador, competitivo y cambiante, en el cual las tecnologías de los modelos de gestión caducan a una gran velocidad y con estas sus ventajas de ingreso, dejando de lado toda una infraestructura creada para este fin, colocando a las organizaciones en puntos críticos para situarse en el mercado de manera adecuada (Cuesta, 2016). En ese sentido Bustos (2013) manifiesta que el capital humano de una organización es la parte vital de la misma, puesto que si sus administradores conocen y aprovechan el talento que poseen sus colaboradores serán capaces de agregar mayor valor a los productos y servicios de la compañía. Bajo este contexto, es posible que el negocio acceda a una mejor posición en el mercado, debido a que la experiencia y capacitación del personal podría garantizar el cumplimiento de las estrategias planteadas por los directivos. Sin embargo, hay ciertas características que deben ser tomadas en consideración como parte del reconocimiento del talento humano en una organización: motivación, trabajo en equipo, capacitación, evaluación del desempeño y liderazgo como base de los procesos que deben considerarse en el área de talento humano (Bustos, 2013).

En las organizaciones existe un área que es altamente sensible a la mentalidad, la cual es denominada como gestión del talento humano, teniendo como características principales que es situacional y eventual, puesto que depende de las características específicas que posee cada institución, como pueden ser: el tipo de estructura, los procedimientos que se realizan internamente, la tecnología empleada, la cultura, entre demás aspectos (Camargo, 2016).

Entrando en el contexto de la cultura organizacional, Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez (2015) manifiestan que este concepto se relaciona con dos aspectos como: el manejo administrativo que tiene que ver con las condiciones de trabajo, control, formación, desvinculación del personal, y por otra parte, las relaciones y ambiente, en donde se destaca el

trabajo en equipo, la comunicación y la infraestructura del establecimiento. Es decir que, cultura organizacional es un término que se relaciona con la forma en que los directivos inspiran o fomentan un comportamiento dentro de la organización basado en administración y las condiciones, herramientas y demás recursos que permita que sus colaboradores ejecuten su trabajo cotidiano.

Se podría decir que, la estructura de una entidad define la forma en la cual debe dividirse, agruparse y coordinar de manera formal las distintas áreas de trabajo dentro de una entidad, por lo cual debe ser diseñada tomando en consideración los factores fundamentales como la departamentalización, el tramo de control, la cadena de mando, la centralización y descentralización, la especialización del trabajo y la formalización.

El talento humano es visto en la actualidad como un socio fundamental en las organizaciones, ya que aporta varias cualidades como las habilidades y conocimientos necesarios para efectuar labores de vital importancia para el desarrollo de las acciones del giro de un negocio, por lo que es necesario que se establezcan los procesos necesarios para captar y desarrollar a los individuos que resulten de mayor contribución para una empresa (Robbis & Judge, 2012).

1.2. Los procesos de la gestión del talento humano

El área de recursos humanos cumple un rol estratégico dentro de toda organización, la cual puede variar dependiendo de la estructura adoptada, así como de la cultura que posea; por ese motivo, existen cuatro procesos básicos en la administración del personal que se aplican en las organizaciones, sin importar tipo y tamaño, ya que se relacionan de manera estrecha y de forma independiente. De acuerdo con Mejía, Bravo & Montoya (2012), “la interacción de los procesos de la administración de los recursos humanos genera una obligación a que cualquier cambio producido en uno de estos influirá en los demás” (p.7), lo que a la postre genera cambios en todos los procesos, por lo que se crean adaptaciones y ajustes en la totalidad del sistema existente. A continuación, se presentan los cuatro procesos básicos que toda organización debe considerar para la adecuada administración de su personal:

Figura 2. Procesos básicos de la administración de recursos humanos



Para la administración de los recursos humanos se siguen los pasos presentados en la figura (Mejía, Bravo, & Montoya, 2012)

- **Atracción:** Los procesos de atracción se encuentran relacionados con el suministro de individuos que desea la organización; se tiene el objetivo de abastecer a esta con los

talentos humanos necesarios para su correcto funcionamiento. Es un subsistema que implica a todas las actividades que se relacionan con la planeación estratégica de los recursos humanos, el reclutamiento, investigación de mercado, así como con la selección del personal.

- **Integración:** Los procesos de integración incluyen a los pasos iniciales de los nuevos miembros de la organización, así como el diseño del cargo que debe llevarse a cabo, además de su evaluación; esto trae como consecuencia la búsqueda de nuevos miembros que adopten las premisas y bases que posee el funcionamiento organizacional, los procesos básicos en la administración de los recursos humanos, ya sean en áreas, departamentos, procesos y la conceptualización de los mismos.
- **Retención:** Los procesos de retención agrupan a varias acciones especiales, entre las cuales destacan los planes de compensación monetaria, seguridad e higiene, clima organizacional, relaciones laborales y los diferentes beneficios sociales.
- **Desarrollo:** Mientras que los procesos de desarrollo del personal representan inversiones llevadas a cabo en los individuos y la organización, por lo que comprenden las actividades de capacitación, adiestramiento, formación de personal y el desarrollo organizacional; es por esto que deben planearse de manera estratégica y no dejar espacio a la casualidad, siendo intencionales y con objetivos a largo plazo, dejando por fuera la posibilidad de que sean sucesos aleatorios, proactivos y con visión a futuro, evitando contar con una visión limitada a corto plazo, basados en todo momento a consensos y a la cultura del desarrollo, en lugar de que cuente con una cultura de imposición y finalmente, apegados a las normativas existentes dentro de la organización, así como del país en el que se desarrolla la organización (Pacheco, 2016).

Marco teórico.

Procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos son técnicas de la administración que se utilizan para resumir de manera organizada un conjunto de actividades empresariales o de negocio con su respectivo responsable o encargado, para así poder controlar y evaluar el desarrollo de las funciones encomendadas, además de ser una forma fácil que sirve para identificar errores u obstáculos que no permiten el desarrollo normal de la gestión (Acosta, 2011).

El principal método utilizado para determinar procesos y procedimientos es el diagrama de flujo o también conocido como flujograma, el mismo que está compuesto por una serie de signos o gráficas en los que se detalla un procedimiento de manera secuencial con la finalidad de obtener una comprensión más simple, conocer la cronología de la gestión y realidad de la misma, saber si existe dependencia o unidad en las actividades, identificar el nivel de eficiencia con la finalidad de implantar, mejorar, eliminar o sustituir algún procedimiento. A continuación, se detalla la forma correcta para determinar algún tipo de proceso administrativo:

- **Definir el procedimiento:** En esta etapa se debe identificar con claridad el tipo de procedimiento de estudio, el área que la comprende y el líder de la misma, por otro lado, es importante establecer el objetivo del análisis y establecer el inicio y fin del proceso.
- **Acopio de Información:** A través de esta etapa se puede reunir todos los documentos e información que avalan los procesos, para de esta manera analizar cada uno de ellos e identificar el tiempo de duración, los vacíos, las demoras y demás anomalías que se pueden detectar durante una entrevista a jefes. En la observación directa e investigación de campo se podrá comparar la información recibida en la entrevista con la realidad de la gestión, además de que esta técnica permite obtener un escenario más certero de lo que realmente sucede, se podrá percibir actitudes de los involucrados, detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos por alguna razón.
- **Estudio de la información y esquema del procedimiento:** En esta etapa se procede a realizar un análisis objetivo de toda la información recaudada, ya sea por medio de entrevista, documentos, observación directa o estudio de campo, todo esto con la finalidad de cuestionar el procedimiento y realizar las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Quiénes?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? (Acosta, 2011).

De esta manera, se obtendrá un conocimiento claro de cómo están suscitándose los procedimientos y considerar posibles cambios que tal vez incurra en un rediseño del proceso, donde se pueden dar los siguientes casos:

- Eliminar actividades innecesarias.
- Combinar actividades que generen poco tiempo de realización o poco impacto.
- Realizar cambios, estos pueden ser cronológicos, de descripción, o de responsables.
- Mejorar, por medio de este recurso se rediseña un nuevo método de realizar la actividad, que resulte más eficiente y menos burocrático, puede ser automatizando la gestión o implementando alguna forma de control.

Manual de procesos

El manual de procesos del Departamento de Recursos Humanos es una herramienta que tiene la finalidad de brindar apoyo a las acciones relacionadas con organización, dirección y control de los diferentes aspectos que involucra la organización, así como especificar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización; es así, que se establece como un documento que posee información de las distintas políticas que rigen el desarrollo de las actividades al interior de una entidad.

Se constituye como un instrumento que posee toda la información sobre la tecnología que se emplea en cada aspecto, así como en la dirección, gerencia o departamento de la organización. La importancia que posee el manual de procesos radica en que cuenta con la utilidad de servir como guía del capital humano que posee una entidad, así como la ventaja para generar soluciones efectivas y oportunas para los diferentes problemas que pudieran llegar a suscitarse en los procesos internos que desarrolla la organización, ya que genera una

visión general en la cual el empleado debe desarrollar sus actividades (Ballén, 2015). Los objetivos que posee un manual de procesos se pueden englobar dentro de los siguientes aspectos:

- Servir de fundamento para la realización continua de las distintas tareas administrativas de la empresa.
- Descentralizar las actividades por medio de los lineamientos establecidos de manera clara, para que así puedan ser comprendidos en su totalidad.
- Establecer las expresiones generales para que sean puestas en marcha las acciones que posee cada departamento.
- Determinarse como una herramienta guía para orientar al personal con el que cuenta la organización.
- Mostrar una visión globalizada de la entidad, la cual servirá para crear una organización mejorada en distintos aspectos (Ballén, 2015).

El manual de procesos se encuentra definido por las diferentes áreas que posee el documento generado, en las empresas pequeñas es muy común que se emplee un único manual para toda la organización, mientras que, en el caso de las grandes empresas, estas generan un manual para cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, como pueden ser las de producción, marketing, contabilidad, recursos humanos y finanzas, entre otras. Resulta importante mencionar que el manual de procesos para cada una de las áreas o departamento de una empresa debe contar con información exclusiva de estas, así como de todas las actividades en las que se relacionen con otras áreas de la empresa; es así, que la creación del manual debe dejar en claro las funciones y responsabilidades de cada parte de la empresa, por lo que regularmente se definen las áreas, para posteriormente separar o agrupar las diferentes funciones (Fajardo, 2014). Un manual de procesos debe contar con una estructura en la que se incluyan los aspectos presentados a continuación:

- Introducción
- Concepto del manual de procesos
- Importancia del manual
- Objetivos del manual
- Ámbito de aplicación
- Normas para su uso y funcionamiento
- Descripción de puestos y funciones de cada departamento (Fajardo, 2014)

Las políticas empresariales

Este término hace referencia a las directrices que deben ser cumplidas para conseguir el logro de una meta empresarial. Se compone de un conjunto de normas en base a un criterio de acción que se establece para guiar la toma de decisiones de un proceso específico al momento de poner en práctica las estrategias, programas y proyectos de la institución (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2016).

Para ser consideradas como políticas empresariales, es necesario que cumplan con tres propósitos: proporcionar una estructura unificada en los planes de acción, generar criterio dentro de ciertos límites y permitir la toma de decisiones a todo nivel organizacional. La dimensión corporativa basa el diseño de su política empresarial en las normas que regulan el funcionamiento de sus procesos administrativos, por tanto, todos los conocimientos, habilidades, competencias y demás cualidades son útiles para definir políticas que puedan ser respetadas por todos los miembros de la empresa, por eso, estas deben diseñarse en base a la filosofía y cultura organizacional. En la presente figura, se establece donde debería estar ubicada la política empresarial dentro de la empresa:

Figura 3. Ubicación de la política empresarial en una organización



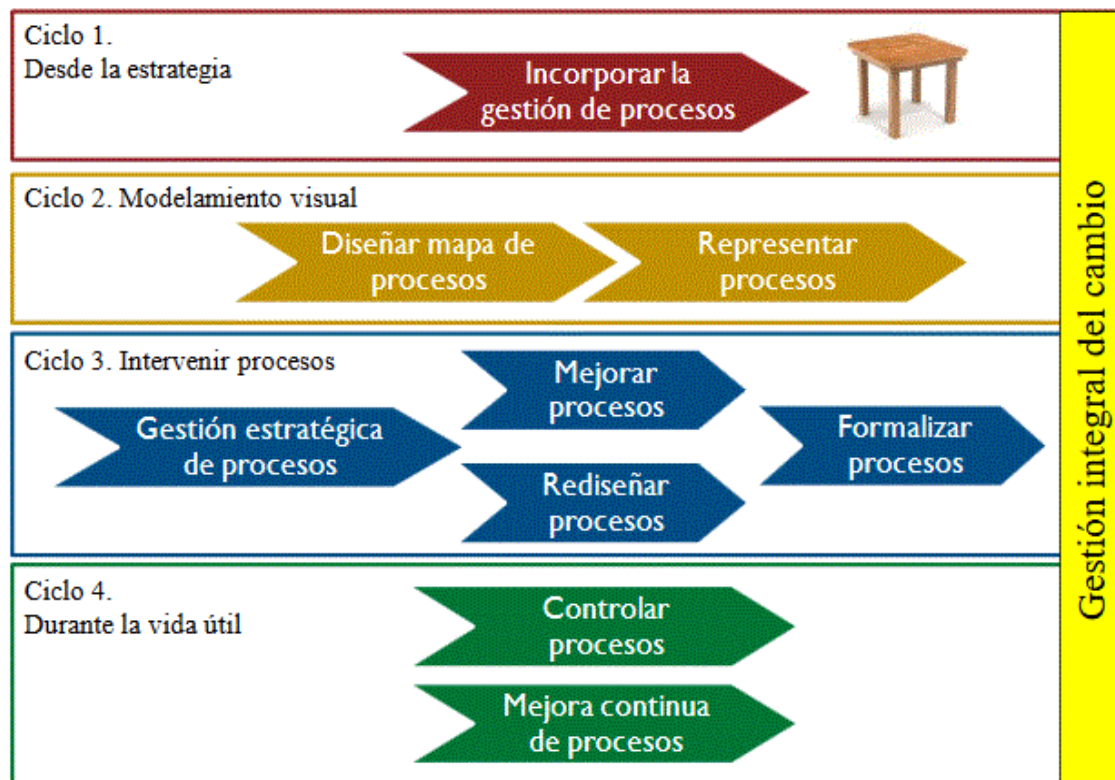
Fuente: (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2016).

Gestión de procesos

La gestión por proceso es considerada una forma de administrar que tiene como finalidad hacer más productivos los procedimientos dentro de una empresa, entre las particularidades de esta gestión está la optimización del tiempo, la documentación, el reconocimiento de las actividades y demás cualidades que mejoran la productividad de la organización y deja a los clientes satisfechos (Gan & Triginé, 2006).

De esta manera, la práctica eficiente de los procesos sirve para obtener la excelencia en todas las gestiones departamentales, entre los aspectos básicos de esta herramienta esta la forma intrínseca de modelar a conciencia un proceso, particularidad que necesita de la espera de los usuarios, es decir parar la marcha, meditar, tomar conciencia y medir el impacto que los cambios pueden generar; a continuación, se presenta las fases de la gestión de procesos:

Figura 4. Ciclos para la gestión por procesos



Tomado de: (Gan & Triginé, 2006)

La gestión integral de procesos cuenta cuatro ciclos, en el diseño de la estrategia el colaborador de esta área planificará un plan estratégico que involucre a toda la organización además determinara los objetivos de esta restructuración, es decir dará a conocer abiertamente que se quiere lograr con esta propuesta, para así motivar a los involucrados en el diseño de nuevas mejoras.

En la fase dos del ciclo, se elabora un mapa de procesos que brindará al personal interno todo el bosquejo organizacional de la gestión de la empresa, la representación gráfica del mismo por medio de diagramas con el correspondiente manual de procesos que asignará las tareas y responsabilidades de cada colaborador; en esta etapa se planifica, realiza, controla y retroalimenta el diseño del proceso.

En el ciclo tres se realiza la intervención, que corresponde al cambio radical de la forma antigua de procesar, se retroalimenta a los colaboradores y se motiva para la ejecución de los procesos de manera eficaz y en el último ciclo se controla la viabilidad y fluidez del proceso, en esta etapa se pueden presentar cambios, correcciones o eliminar etapas que no sean necesaria (Gan & Triginé, 2006).

Diferencias entre procesos y procedimientos

Es importante establecer la diferencia entre procesos y procedimientos para evitar confusiones al momento de diseñar el manual para la gestión de talento humano. Para este efecto, se tomará en consideración las siguientes definiciones:

Proceso, corresponde al conjunto de actividades planificadas que tienen que ver con la participación de un grupo de personas y materiales que de forma coordinada buscan cumplir un objetivo previamente identificado, a fin de apoyar su política y estrategia en pro de la satisfacción de las necesidades de los clientes y otros grupos de interés. En el contexto administrativo se convierte en el conjunto de etapas sucesivas que se interrelacionan para el cumplimiento de un objetivo empresarial (Guzmán, 2013).

Procedimiento, por su parte, constituye una serie de acciones que tiene como finalidad esencial la emisión de un acto administrativo. En pocas palabras, son los caminos o vías que deben ser seguidos por la administración para cumplir un propósito de la empresa (Hernández M. d., 2013).

De esta forma, tomando como base lo dispuesto por estos autores, se puede determinar que el proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que van agregando valor a través de sus actividades primarias a nivel macro, por ejemplo: proceso de ventas. Descrito así, es un enunciado que se relaciona con la forma en que se debe manejar la publicidad tanto como los precios, mercado, promociones y clientes; mientras que el procedimiento va a nivel micro realizado a través de actividades en orden secuencial, es decir que describe detalladamente cada una de las tareas y decisiones implícitas en el proceso. Por ejemplo, tomando el mismo caso, un procedimiento radicaría en cómo se realizaría un cambio de mercadería dentro del proceso de ventas.

Tabla 1 Diferencias entre procesos y procedimientos

DIFERENCIAS ENTRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
PROCESO	PROCEDIMIENTO
Documentan la secuencia de pasos de ejecución de la actividad	Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Son estáticos	Son dinámicos
Están impulsados por la finalización de la tarea	Están impulsados por el logro de un resultado
Se centran en el cumplimiento de las normas	Se centran en la satisfacción de los clientes y otros interesados
Documentan actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos	Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes

Tomado de: (Vergiaud, 2013)

Indicadores de gestión

Un indicador corresponde a la forma de expresar cuantitativamente, es decir por medio de números o porcentajes, la forma en que la conducta o desempeño de una organización se está llevando a cabo. Su levantamiento se da con la finalidad de medir el cumplimiento de las metas organizacionales y así realizar una comparación acerca de su evolución en un período determinado, o con instituciones similares que pertenezcan al mismo segmento. Por consecuencia, son instrumentos que tienen gran aporte al momento de alcanzar mejores resultados para el desarrollo de un proyecto. Sin embargo, estos indicadores deben cumplir con una serie de parámetros para ser considerados como válidos; el autor Paredes (2009)

manifiesta que para construir buenos indicadores se debe tomar en cuenta criterios como: la mensurabilidad, el análisis y la relevancia; asimismo, no deben ser ambiguos y deben servir para fijar objetivos realistas.

Pasos y criterios para diseñar los diagramas de flujo de procesos

Para el diseño de los diagramas debe considerarse ciertos pasos y criterios al interior de la compañía:

- Realización de grupos de trabajo para la revisión, análisis y desarrollo de las mejoras de los procesos.
- Fijar el objetivo que se quiere conseguir con el diagrama de cada proceso.
- Establecer el límite de cada proceso, es decir, identificar la primera y la última actividad (inicio y fin).
- Diseñarlos bajo un orden cronológico, indicando flechas horizontales y verticales. Sin utilizar flechas diagonales.
- Identificar el símbolo que mejor represente la actividad analizada, procurando que el texto cuente con una leyenda legible (Sequeira, Calderón, Ortega, & Mora, 2009).

2. Metodología

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado fue descriptivo porque se enfocó en la recolección de datos sobre las variables investigadas (Arias, 2012). Este proceso se dio al momento de evaluar la forma en que se desarrollaron los actuales procesos y procedimientos de talento humano para establecer una propuesta de mejora. En pocas palabras, los datos se presentaron mediante tablas y figuras estadísticas con el propósito de mejorar y facilitar la interpretación de los resultados para los lectores.

2.2. Enfoque de investigación

Según Arias (2012) los métodos de investigación derivan en los enfoques cualitativo y cuantitativo. Para este efecto, se utilizó el enfoque mixto, ya que la aplicación de una técnica como la encuesta más la técnica de la entrevista envuelven los dos enfoques; el cuantitativo y el cualitativo. La encuesta supone una medición numérica de los datos recabados durante la tabulación y elaboración de las figuras estadísticas; por tanto, el cuantitativo se basó en la expresión de los resultados a través de valores absolutos (frecuencias) y valores relativos (porcentajes). Mientras que el enfoque cualitativo se relacionó con la entrevista como técnica y la investigadora como instrumento porque no hubo medición numérica; el entrevistado expuso su punto de vista de forma amplia y sus comentarios se colocaron tal cual se manifestó.

2.3. Instrumentos y Técnicas de investigación.

La investigación requirió del empleo de las siguientes técnicas e instrumentos de investigación: Encuesta: tal vez la técnica más empleada para este tipo de estudios porque permitió recabar datos de forma rápida con la finalidad de armar una base de datos, en donde se realizó una tabulación que derivó en la elaboración de tablas y figuras estadísticas. El instrumento utilizado

fue el cuestionario de preguntas cerradas o estandarizadas, en este caso se empleó la escala de Likert a través de rangos de preguntas que ayudaron a medir la aceptación de una variable. Normalmente, se describió como 1 la desaprobatoria y 5 la aprobatoria.

- **Entrevista:** utilizó un formulario de preguntas abiertas, es decir, no tuvo respuestas estandarizadas, sino que se recogió el criterio completo de lo que el entrevistado manifestó; en este caso sobre la forma en que la empresa Incach S.A. Construcciones realizó los procesos y procedimientos de talento humano donde el instrumento fue la investigadora.

2.4. Población y muestra

La población total de la empresa fueron 160 personas distribuidas de la siguiente manera: 155 obreros y 5 administrativos. Se tomó toda la población para realizar encuestas y entrevistas respectivamente, con el fin de encontrar resultados objetivos al tema de investigación y evitar el error aleatorio y el error sistemático de la población de estudio.

3. Análisis

3.1. Análisis general de la entrevista

Dentro de la presente investigación se ha detallado cada una de las partes que componen el problema a estudiar, así como los objetivos que se persiguen dentro del documento, definiendo los posibles alcances que tendría la investigación planteada, para finalmente crear la hipótesis pertinente.

Se presentó un análisis de acuerdo con las opiniones de los entrevistados:

La gestión de talento humano se da de forma deficiente y limitada, ya que no se ha realizado la entrevista inicial con el personal y posteriormente se desconocían las acciones a seguir; se requería de autonomía para emprender el mejoramiento por parte de los trabajadores y la gerencia general carecía de la capacidad de delegar funciones de manera adecuada.

Existió mucho desorden en la forma en que se realizaban las acciones cotidianas, por lo que se planteó realizar un control en el cuidado de llaves que se emplean en las obras, evitando así conflictos entre el personal por la pérdida o extravío de estas, otra acción fue el horario de pago a proveedores y así no interrumpir las acciones regulares de la empresa. Finalmente, la realización de escalas salariales fue un factor crucial para mejorar el clima laboral en la empresa, situación que se propuso, pero no se ha desarrollado de momento.

El ambiente de trabajo fue mayormente catalogado como negativo, ya que el personal no trabajaba en conjunto, pero a pesar de esto se han podido llevar a cabo las acciones regulares de la empresa. La negatividad se dio debido a que no se poseían parámetros claros como una estructura organizacional definida, generando conflictos entre los empleados.

En primera instancia el proceso de selección de personal, el cual no fue apoyado con el departamento de gestión de personal, además, no existían horarios establecidos para los obreros. Existía un alto nivel de informalidad, esto en el manejo de personal de obra y de

oficina, situación que no permitió desarrollar de manera adecuada las capacidades del talento humano.

Con la implementación de un manual se podrían establecer los procedimientos de cada empleado, facilitando la realización de las mismas en función de la consecución de los objetivos de la empresa; así también, en un año lograría organizarse de manera que permita generar una visión a largo plazo.

3.2. Conclusión de la entrevista a los funcionarios y encuestas a los trabajadores de INCACH S.A. Construcciones

Las conclusiones que se extrajeron del presente estudio de campo fueron las presentadas a continuación:

- No se realizaron capacitaciones, por lo que el personal se encontraría poco aprovechado, situación que también limitó el aumento de la productividad en la empresa, ya que los procesos se han realizado de la misma manera y no se han aplicado nuevas formas que representen una mayor eficiencia.
- Los principales inconvenientes que atravesó la organización fueron la duplicidad de funciones, así como la inadecuada delegación de responsabilidades, por lo que ciertas actividades se efectuaban dos veces, mientras que otras no se realizaron o fueron efectuadas por personal que no era el más idóneo.
- La gestión del talento humano se ha dado de manera ineficiente, esto ocurrió desde el inicio de la relación con el empleado, ya que no se realizaron las entrevistas iniciales, lo que a la postre generó que las tareas de cada miembro de la organización fueran definidas de manera incorrecta, por lo que los conflictos entre el personal por acciones no realizadas se presentaban frecuentemente.
- Las acciones que se han tomado para mejorar el talento humano han sido la corrección de situaciones cotidianas como el control de las llaves que se utilizan en obra, definición de horarios para pago de proveedores, así como para la realización de cheques u otros trámites relacionados con el área financiera; además, se consideró efectuar escalas salariales, pero esto no se ha implementado hasta la actualidad.
- El clima laboral de una empresa fue un factor crucial para las organizaciones, siendo el de la empresa objeto de estudio ya que fue un elemento considerado como negativo por parte de su personal, el problema principal es que los empleados desarrollaron sus actividades únicamente para cumplir con sus responsabilidades, pero no de manera conjunta, lo que imposibilitó la consecución de objetivos a largo plazo y además conflictos interpersonales que afectaron la moral de la organización.
- La opinión fue muy buena sobre el diseño e implementación de un manual de procesos y procedimientos, ya que lo consideraron como la solución a los problemas por los cuales atraviesa actualmente la institución, generando beneficios como el incremento de la productividad, así como en lo referente al nivel de compromiso del personal.

- Finalmente, el horizonte futuro que la empresa podría alcanzar si se emplea un manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano es altamente positivo, ya que los factores mencionados durante las entrevistas fueron alentadores, resaltando la adecuada consecución de objetivos, lograr una visión a largo plazo y por ende la definición correcta de objetivos para su posterior alcance.

4. Propuesta

4.1. Generalidades de la propuesta

Con base en los resultados de la investigación documental y de campo, en donde se aplicaron técnicas como la encuesta y la entrevista, se establece el punto de partida para la elaboración de una propuesta de manual de procesos y procedimientos para el mejoramiento de la gestión de talento humano en la empresa Incach S.A. Construcciones. Bajo este contexto, dentro de este apartado se desagregarán un conjunto de actividades cuyo fin es solucionar problemas que actualmente acontecen en esta compañía, como la falta de un manual en donde se definan correctamente cada uno de los procesos que involucra el talento humano, es decir: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y de reconocimiento. Para efectos de esta propuesta se ha considerado pertinente diseñar los procesos en función al modelo de Mejía, Bravo & Montoya **Fuente especificada no válida.**, en donde las actividades se agrupan en cuatro procesos principales: atracción, integración, retención y desarrollo. De cada proceso, se hará una derivación en función a las necesidades de la empresa Incach S.A. Construcciones., dejando claro el objetivo que se persigue para la mejora de la gestión del talento humano. De esta manera, se busca hacer una distribución del trabajo para evitar inconvenientes como: duplicidad de tareas, sobrecargo laboral, aumento de la rotación del personal y demás aspectos negativos que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, destacando la importancia que tiene el talento humano con el propósito de aprovechar todo su potencial, conocimiento y competencias que garanticen un correcto desempeño o rendimiento en las funciones y tareas asignadas por la administración de la compañía, trayendo consigo un impacto favorable en los niveles de competitividad.

Tabla 2. Características del manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano

Acciones	Descripción
Objetivos:	Se plantean objetivos generales y específicos, los cuales se desarrollaron en función a las actividades que involucre el manual.
Reestructuración de procesos:	Como parte de las estrategias de cambio se plantea la reestructuración y mejora de los procesos de gestión de talento humano: Explicación de tareas y diagramas.
Responsabilidades:	Se detallan las funciones que debe cumplir el personal involucrado en los procesos.

Actividades de soporte:	de	Son actividades que se sugiere a la empresa para optimizar los procesos, en este caso: capacitaciones, reportes, indicadores de control y presupuesto.
Cronograma de ejecución:	de	A través de un diagrama de Gantt se establecen los tiempos que tomarán las actividades relacionada al manual de procesos y procedimientos.

4.2. Objetivo del manual de procesos y procedimientos

Identificar y captar el talento humano idóneo para la compañía Incach S.A. Construcciones, impulsando el desarrollo de sus habilidades y destrezas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, basado en parámetros de calidad y eficiencia que satisfagan las necesidades de los clientes.

4.3. Planificación de los recursos de la propuesta

Definición de los tipos de contrato

Por tratarse de una empresa perteneciente al campo de la construcción, el personal se desenvuelve en dos áreas:

- Administrativa, es decir personas que laboran en oficina y se encargan del manejo de las cuentas del negocio, ya sea del ámbito contable, financiero, comercial o logístico, pero que su colaboración no implica la presencia en campo, es decir, de las obras para las que son contratados; por tanto, su contrato es de carácter permanente hasta que una de los dos partes, empleado o empleador, decidan cesar su relación laboral.
- Operativa, involucra los trabajadores de la obra, aquellas personas que se encuentran en campo, realizando labores de albañilería, gasfitería, electricidad, techado y demás funciones de carácter técnico que se requieran. Entonces, su participación en la compañía es temporal pues, la relación laboral se mantiene durante el tiempo que se inicie y culmine una obra.

Es así que dentro de la compañía se debe hacer una diferenciación entre los contratos por tiempo definido y ocasional, tal como lo explica la siguiente tabla:

Tabla 3. Características de los contratos por tiempo indefinido y por obra cierta

Contrato por tiempo indefinido	Contrato por obra cierta
Son contratos que no tienen una duración específica, y en cierto punto podría considerar como un contrato permanente, como ya se explicó; sin embargo, la duración mínima es de un año, pudiendo renovarse las veces que se considere pertinente tanto para la empresa como para el empleado.	El artículo 15 del Código de Trabajo establece que este contrato es de carácter ocasional, ya que una persona es contratada en función al tiempo que le tome realizar una labor. En este caso se trata de una empresa constructora y sus trabajadores serán contratados de acuerdo al tiempo que tome la realización de una edificación o conjunto de edificaciones, según el concurso asignado.

Principios Básicos de la Contratación


Luego de definir los tipos de contrato que se manejarían dentro de la empresa Incach S.A. Construcciones, es relevante tener claro cuáles son los principios básicos que deben contemplar para garantizar una buena relación entre empresa y empleado.

- Consensual: es decir que el contrato se celebra por un acuerdo o consenso de las partes involucradas.
- Autonomía de voluntad: el código civil en su artículo 1255 establece que existe una libertad de pactos, es decir, cada una de las partes establece aquellas cláusulas o condiciones que satisfagan sus necesidades; siempre y cuando estén dentro de la Ley.
- Inalterabilidad. - o también, dicho de otra forma, respetar las cláusulas establecidas, es decir que no se pueden cambiar arbitrariamente las condiciones.

Fundamentación del manual de procedimientos

Este documento contiene una descripción detallada de cada una de las tareas que debe realizarse, según las funciones de cada unidad administrativa, en este caso del área de Talento Humano. El propósito es que sirva como soporte para el desarrollo de las actividades que debe realizar este departamento para la identificación y contratación de personal idóneo para lograr los objetivos organizacionales. De esta forma, el presente manual de procedimientos dispondrá de las responsabilidades de cada persona, las políticas generales y el detalle de las diferentes tareas a través de flujograma. La importancia de este manual es que permitirá aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles la forma en que deben hacer su trabajo de forma coordinada para evitar duplicidades.

4.4. Manual de procedimientos para el departamento de talento humano

	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Alcance, misión y visión	Departamento de Talento Humano
	Revisión: 1	

Lineamientos generales del manual

Alcance


Un modelo de operación por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los macro procesos y procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir el mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la Institución.

Misión

Somos una empresa dedicada a la Promoción, Gerencia de Proyectos, Diseño, Construcción y Comercialización de Vivienda Familiar, Locales Comerciales y Urbanización de Terrenos.

Visión

Lograr liderazgo local y nacional apoyado en la más alta tecnología y en la solvencia profesional de su grupo humano como base primordial para su proyección a mercados más amplios y sostener así un crecimiento nacional acorde a la demanda.

Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				
		INCACH S.A. Construcciones		Emisión: 10/02/2018
		Políticas del área de Talento Humano		Departamento de Talento Humano
		Revisión: 1		

Políticas del área de Talento Humano


Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Dentro de las políticas se han establecido las siguientes:

Política de Provisión de Talento Humano.	de	Reclutar en condiciones óptimas con la finalidad de captar el mejor personal para la institución. Establecer patrones de calidad para la admisión del personal, incluyendo pruebas de aptitudes físicas, intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo. Integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la institución de una forma ágil y amable.
Política de Aplicación de Talento Humano	de	Determinar requisitos básicos de la fuerza de trabajo, desempeño de tareas y funciones. Establecer criterios de planeación, colocación y rotación interna del personal según amerite el caso, en función a las oportunidades futuras que se manifiesten dentro de la institución. Evaluar el desempeño del recurso humano.
Políticas de Mantenimiento de Talento Humano	de	Analizar los criterios de remuneración del personal, considerando los cargos y salarios del mercado y el desempeño alcanzado. Motivar el recurso humano, con la moral elevada, creando un ambiente participativo y productivo dentro de la institución.

Políticas de Diseño de un diagnóstico y monitoreo del recurso humano.
Desarrollo de Promover en el personal la realización del potencial humano.
Talento Humano Garantizar la salud y la excelencia institucional.

Políticas de Mantener banco de datos que proporcionen información cuantitativa y
Control de cualitativa del trabajo realizado por el recurso humano.
Talento Humano Auditoría permanente del recurso humano.

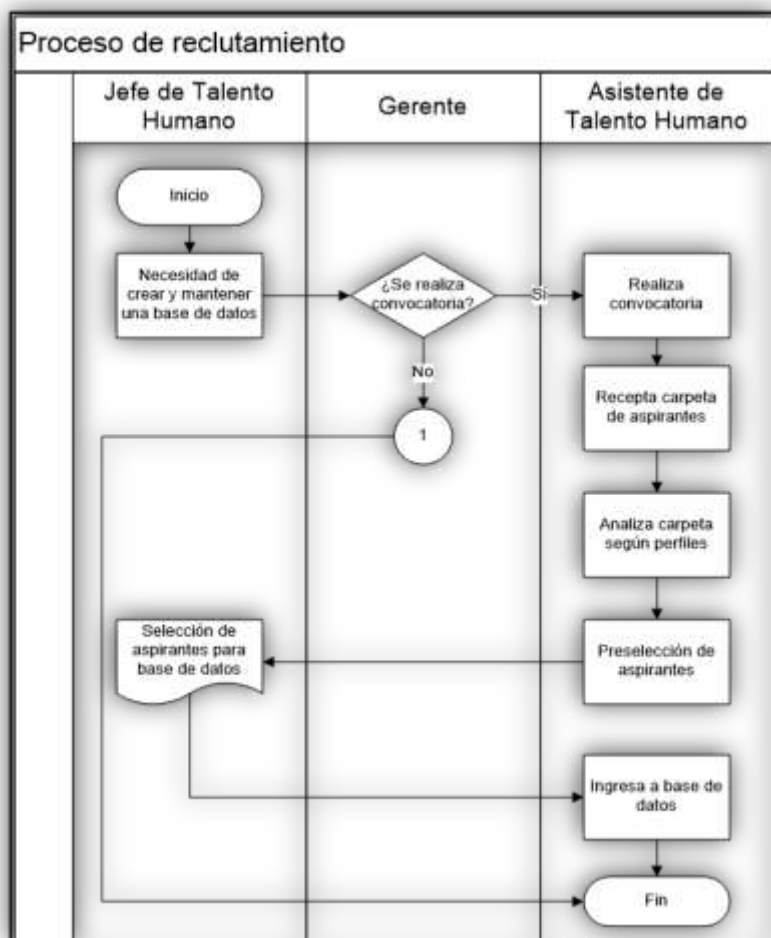
Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				


	INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018
	Proceso de reclutamiento	Departamento de Talento Humano
	Revisión: 1	

Organización de los procesos de talento humano

Reclutamiento

- El proceso de reclutamiento consiste en la elaboración de la base de datos.
- El jefe de Talento Humano inicia con la necesidad de crear y mantener una base de datos para futuros procesos de selección de personal.
- El gerente aprueba la convocatoria. En caso de ser una negativa, el proceso termina.
- No obstante, si el proceso se aprueba, se realiza la convocatoria.
- En la convocatoria se receptan las carpetas de los aspirantes por parte del asistente de Talento Humano.
- El asistente realiza un análisis de las carpetas según los perfiles.
- Luego se realiza una preselección de los aspirantes.
- El jefe de Talento Humano recibe el informe y realiza una selección final de los aspirantes para ser ingresados en la base de datos.
- El proceso termina con el ingreso de los aspirantes a la base de datos.

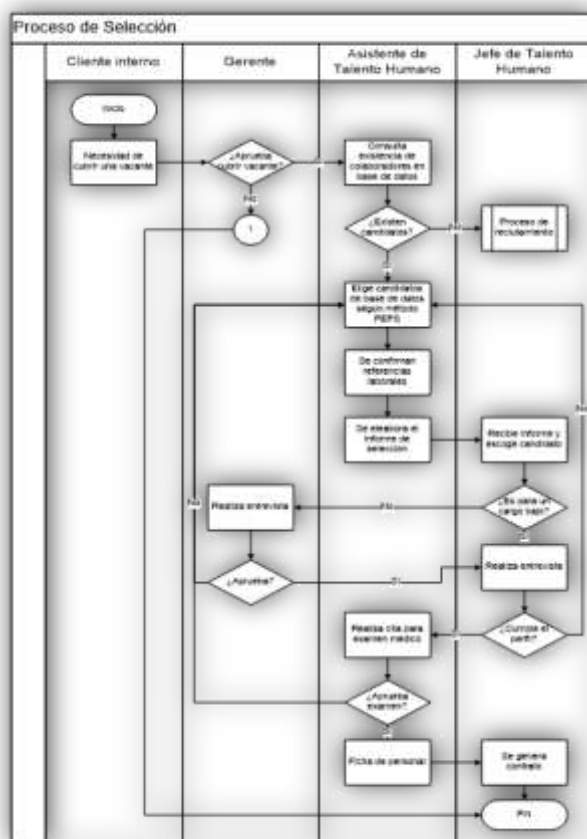



Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				
		INCACH S.A. Construcciones		Emisión: 10/02/2018
		Proceso de selección		Departamento de Talento Humano
		Revisión: 1		

Selección

- Inicia con la necesidad de cubrir una vacante por parte del cliente interno.
- El Gerente analiza si es necesario o no cubrir dicha vacante.
- Si no es necesario el proceso termina, pero si es necesario cubrir la vacante se consulta al asistente de talento humano sobre la existencia de colaboradores en una base de datos.
- Se analiza si existen candidatos. Si no existen, se hace un proceso de reclutamiento.
- Pero en caso de existir candidatos se elige a los mejores según el método PEPS.
- Luego se hace una confirmación de las referencias laborales.
- Se elabora el informe de selección y se envía al jefe de talento humano para que escoja al candidato y se analice la realización de entrevistas.

- Si es para un cargo bajo, la entrevista es hecha por el jefe de talento humano, caso contrario la hace el Gerente de la compañía.
- Luego de pasar por estos procesos se verifica si cumple con el perfil y si aprueba los exámenes médicos para que se elabore la ficha de personal.
- El proceso termina con la generación del contrato.

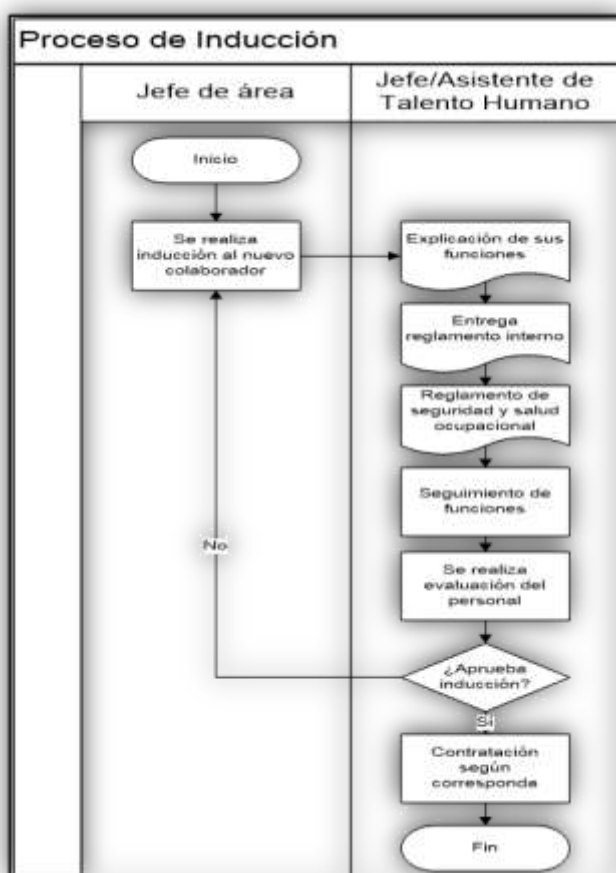



Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				
		INCACH S.A. Construcciones		Emisión: 10/02/2018
		Proceso de inducción		Departamento de Talento Humano
		Revisión: 1		

Inducción

- Cuando el nuevo personal es contratado se procede a la inducción necesaria para el correcto desempeño de sus funciones de forma detallada, así como posición en el organigrama, nivel de reporte, horarios, y demás.
- Se entrega el reglamento interno, políticas y demás normas de conducta.
- Se procede a entregar el reglamento interno de la empresa con todas las políticas y normas de conducta que el trabajador debe seguir.

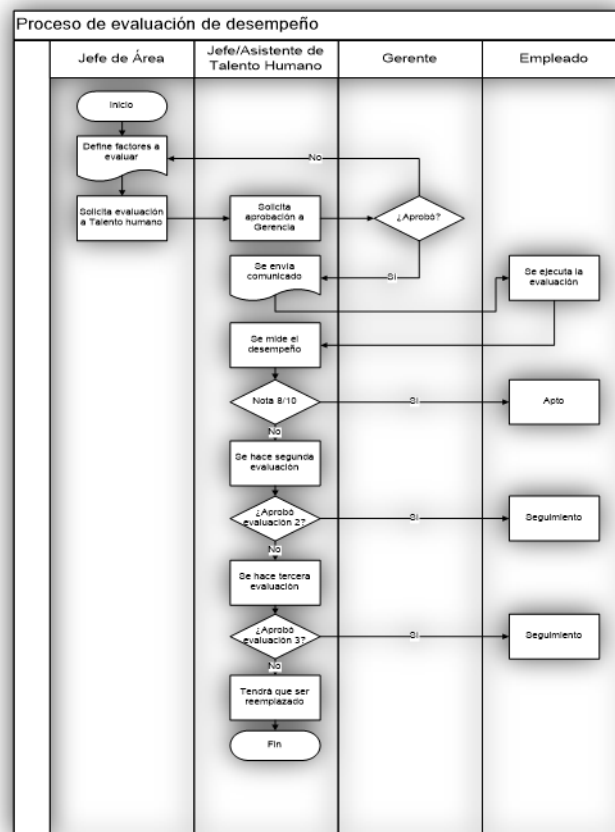
- Se entrega manual de seguridad y salud ocupacional.
- Luego que desempeñe sus funciones se hace un seguimiento, y en 3 meses máximo se proceda a realizar una evaluación del desempeño.
- Según el resultado que obtenga el colaborador se toman decisiones de mantener al personal o buscar un nuevo postulante.
- Es importante resaltar que, este proceso de inducción y la contratación indefinida aplicaría para el personal administrativo, es decir que está en oficina, ya que al personal operativo se lo hace a través de un concurso, en ciertas obras, y una vez terminado el trabajo se liquida, pero dependiendo su desempeño se lo vuelve a contactar.




Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				
 INCACH S.A. Construcciones		INCACH S.A. Construcciones		Emisión: 10/02/2018
		Proceso de evaluación de desempeño		Departamento de Talento Humano

Evaluación del desempeño

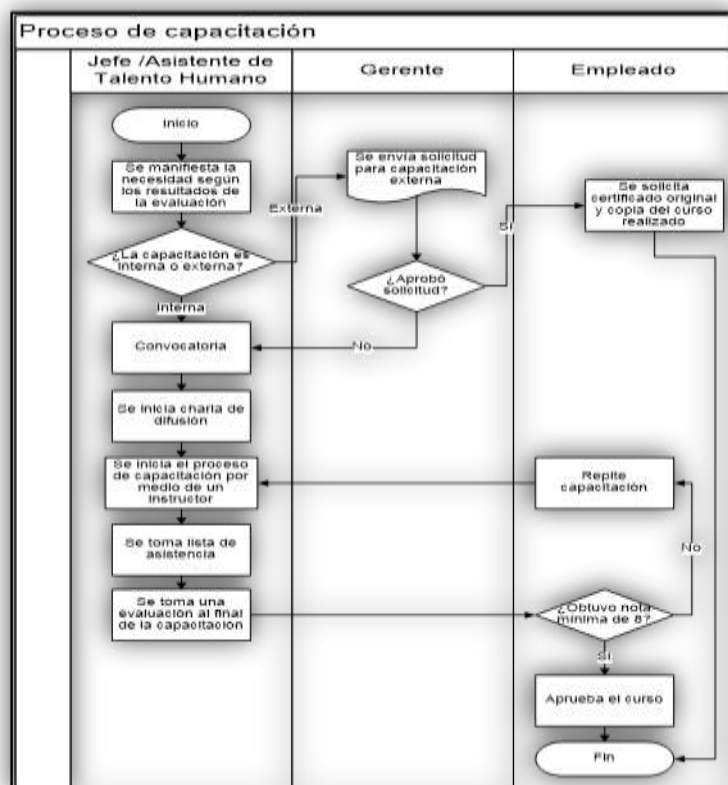
- Se definen las variables o factores requeridos a evaluar para cada puesto de trabajo según sus funciones.
- Se requiere la aprobación de la Gerencia para iniciar el proceso.
- Se presenta la decisión referente, si la gerencia aprueba la evaluación. En caso de que no la apruebe se reevalúan los factores a evaluar, caso contrario, se continua el proceso.
- Se realiza el comunicado a los empleados sobre el inicio del proceso de evaluación y empieza la ejecución del plan de evaluación en base a parámetros establecidos para medir el desempeño.
- Si en la calificación de dicho procedimiento, el colaborador tiene una nota igual o superior a 8 se considera apto para su cargo. En caso de que la nota fuera menor a la nota definida, se estructura un plan de mejoramiento.
- Luego de pasado un tiempo no mayor a 3 meses, se realiza una segunda evaluación al personal con baja calificación. Si saca la nota óptima se realiza un seguimiento posterior. En caso de volver a reprobar se realiza un nuevo curso de formación. Si pasado un tiempo no mayor a 3 meses posteriores al nuevo curso de formación, vuelve a reprobar la evaluación, se procede a considerar al trabajador como no apto y se lo reemplazará.




Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				
		INCACH S.A. Construcciones		Emisión: 10/02/2018
		Proceso de capacitación		Departamento de Talento Humano

Capacitación

- El jefe de área evalúa la necesidad de realizar capacitaciones al personal.
- Se toma la decisión sobre si la capacitación será impartida por un colaborador interno o si se requiere una capacitación externa.
- Si se considera que la capacitación será externa, se requiere solicitar al personal el certificado de aprobación, una original y una copia, para ser adjuntada a su hoja de vida. Si la capacitación es interna, se realiza la convocatoria.
- Se toma la decisión de considerar si se requiere una charla de difusión de la capacitación. En las charlas se da el nombre del curso, hora, fecha, lugar, y a quien va dirigido.
- Se tomará una lista de asistentes manejada por el Instructor la cual será entregada al área de Talento Humano para su registro.
- Se tomará una evaluación escrita al final de cada capacitación.
- Se toma la decisión en base a la nota obtenida por cada colaborador. En caso de que sea igual o mayor a 8 se aprueba el curso.
- En caso de obtener una calificación menor a 8, se repite el curso en una nueva convocatoria.
- El personal tiene 2 oportunidades más, en total habría sido evaluado tres veces, si en la última oportunidad no obtiene la nota mínima, deberá ser reemplazado.



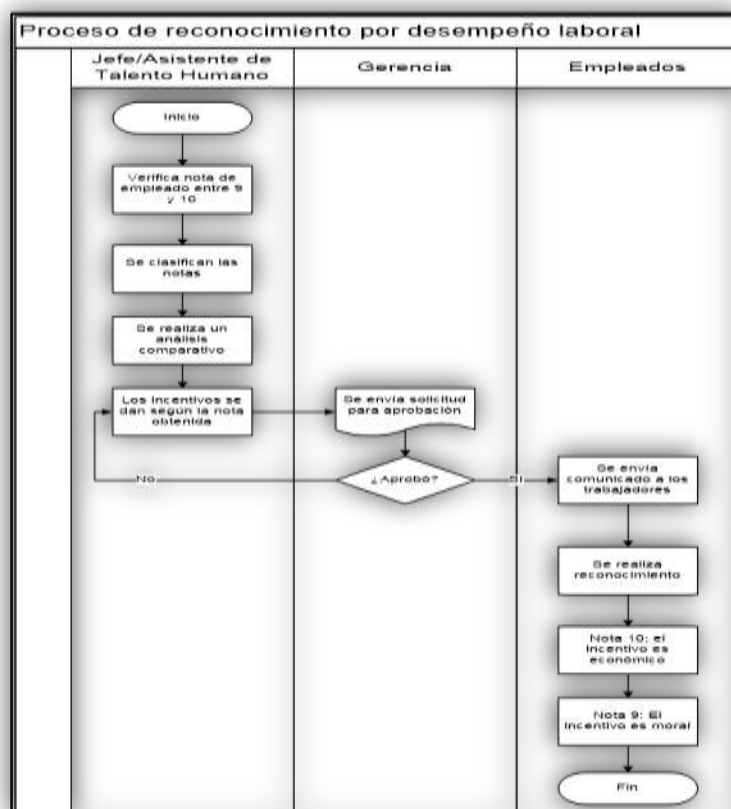
Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				

 INCACH S.A. Construcciones	Emisión: 10/02/2018	
	Proceso de reconocimiento por desempeño laboral	Departamento de Talento Humano

Reconocimiento por desempeño laboral

- El jefe del área de talento humano genera una nómina con todos los colaboradores que hayan obtenido notas entre 8 a 10 en las evaluaciones del desempeño del personal.
- Se realiza la clasificación de estos según su puntaje.
- Se realiza un análisis comparativo entre procesos anteriores o el desempeño entre compañeros de un mismo cargo para un mejor entendimiento del desempeño del trabajador.
- Se realiza una clasificación de incentivos de acuerdo a la calificación de los empleados.
- Se solicita la aprobación del Gerente para la entrega de incentivos.
- En caso de que el Gerente apruebe los incentivos designados se procede a realizar una convocatoria a los trabajadores, caso contrario se reevalúan los incentivos acordes al presupuesto del área.

- Se entrega el reconocimiento a los trabajadores según su calificación de la siguiente manera:
 - **Calificación 10:** Incentivo económico, es decir, entrega de dinero en efectivo.
 - **Calificación 9:** Reconocimiento de tipo moral, certificado o diploma de empleado del mes.



Fecha		Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Elaboración:	Autorización:	Cynthia Arámbulo	MBA. Fernando Dávila	Gerente General
10/02/2018				

4.5. Planes de motivación

Se establece planes de motivación basados en aspectos como cumplimiento de metas, premios del empleado del mes, bonificaciones por horas extras o por eficiencia operativa entre otros aspectos que fortalezcan las relaciones entre la empresa y el trabajador. Para lograr conocer cuáles son los mejores incentivos para cada grupo de empleados se debe realizar los siguientes pasos:

- Establecer un sistema de incentivos basado en los logros que se desean obtener: puntualidad, responsabilidad, compromiso, pro actividad, entre otros.
- Al ser valores subjetivos, establecer rangos cuantificables que puedan contribuir a la distribución equitativa de los mismos. Ejemplo: Días de llegada puntuales del

empleado, horas extra mensuales, actividades o funciones cumplidas al 100% en un periodo determinado, etc.

- Realizar la evaluación en base a datos concretos, al inicio del programa de incentivos y luego, realizando comparativos entre periodos para conocer avances o mejoras.
- Realizar reconocimiento público en las reuniones de trabajo mensuales por área para los trabajadores que hayan mostrado las más altas puntuaciones.
- Determinar rango de bonificaciones por metas cumplidas de manera individual y por área.
- En las festividades de final de año, realizar un consenso de la información y realizar una premiación general para los empleados más destacados.
- Premiar el tiempo de permanencia en la empresa, es decir, años de antigüedad con bonos o viajes por parte de la empresa.

Asignación de las funciones

Se considera necesario la definición de estos elementos en el formato de descripción de la siguiente manera:

Figura 5. Formato de fichas de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NIVEL DE REPORTE: JEFE DIRECTO	ÁREA:
DEPENDENCIA:	
MISIÓN DE LA EMPRESA	
VISIÓN DE LA EMPRESA	
MISIÓN DEL CARGO	

Contemplando que la encuesta refleja que los empleados no conocen a fondo las funciones relacionadas a su cargo, así como la necesidad de conocer su tipo, es decir, si es de análisis, de ejecución y de control, para identificar en que parte de los procesos de la entidad intervienen como parte ejecutora, analítica, entre otros, proporcionando dirección o control y también determinando la frecuencia o período en el que deben ser realizados, se propone el siguiente formato:

Tabla 4. Formato de ficha para el diseño del perfil

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS	CARGOS O ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA

Convenciones	TIPO DE	Ejecución	Análisis	Dirección	Control (c)
		(e)	(a)	(d)	
FUNCIÓN		Ocasional	Diaria (d)	Mensual	Trimestral
PERIODICIDAD		(o)		(m)	(t)

Mediante el diseño del modelo del perfil se especifica el nivel de formación académica y experiencia laboral que se debe implementar en cada puesto de trabajo a fin de aprovechar al máximo las habilidades del colaborador.

Tabla 5. Formato de descripción del perfil del trabajador

Requisito	Especificación	Área
Formación		
Capacitación específica		
Capacitación Complementaria		
Experiencia		

Para lograr un mejor entendimiento de los requerimientos básicos, se estipularán varios criterios, los cuales se manejarán de la siguiente manera:

Formación académica:

Nivel básico: Se entiende por un nivel aceptable de entendimiento para diversas áreas y le manejo básico de utilitarios para diversas funciones.

Bachillerato: Requiere un nivel más elevado de conocimientos sobre temas puntuales y la habilidad de adaptación a diversos cargos y funciones.

Técnica: Requiere un nivel especializado para desarrollar un cargo o una función específica.

Tercer nivel: Requiere certificación académica sobre especialización en el área de trabajo en la cual se desarrolla.

Cuarto nivel inicial: Requiere contar con un nivel superior de especialización en áreas de control administrativo dependiendo del área en la que se desempeña.

Experiencia Laboral:

Se define como necesaria experiencia de 3 a 5 años a los cargos que se encuentran en la estructura organizacional en un nivel directivo, ya que en este tiempo dominan los procesos y formatos necesarios para la empresa.

Se define como necesaria la experiencia de 1 a 2 años para los niveles intermedios, pues en este tiempo logran dominar la base de sus funciones en los cargos correspondientes, los cuales pueden ser complementados en función de los requerimientos de la empresa.

No es necesaria experiencia mayor a 1 año en cargos menores, pues se requiere conocimiento básico que puede ser adquirido durante la inducción.

Control y monitoreo

Para aumentar el valor empresarial dentro de una compañía se deben buscar o desarrollar diversos métodos que permitan alcanzar los objetivos de esta, aumentar su productividad y aprovechar al máximo la capacidad de los recursos que poseen. Para lograr esto, es necesario que todas las personas involucradas conozcan la dirección de las metas, su papel dentro de la estructura organizacional y como contribuyen al desarrollo de los objetivos. Una de las metodologías más aplicadas en las empresas es el uso del Balance Scorecard, la cual es una herramienta de gestión y medición para conocer los parámetros de las actividades del talento humano para delimitar la estrategia de ejecución, específicamente, traduce la misión, visión y objetivos de una empresa en acciones concretas. Esta herramienta permite evaluar 2 tipos de metas dentro de la empresa: la excelencia de los procesos y la maximización del capital organizacional. Referente a la excelencia se basa en 4 puntos de control:

- La innovación
- Gestión de los clientes
- Experiencia operativa
- Procesos y regulación social

Referente a la maximización del capital que posee la entidad se evalúan 3 puntos de control:

- Capital humano
- Capital de información
- Capital organizacional

Figura 6. Puntos de control del Balanced Scorecard



Fuente: Fuente especificada no válida.

4.6. Presupuesto de la propuesta

Tabla 6. Presupuesto para la ejecución de la propuesta

Descripción	C. Total	% Participación
A1. Honorario Consultor: análisis de procesos internos	\$1.250,00	8%
A2. Honorario Consultor: levantamiento de datos y diseño de procesos y funciones	\$3.500,00	23%
A3. Honorario Consultor: revisión, asesoría y elaboración del manual de procesos	\$5.000,00	32%

A4. Material didáctico para las capacitaciones	\$150,00	1%
A5. Honorario Consultor por capacitación	\$1.500,00	10%
A6. Evaluaciones al personal	\$1.500,00	10%
A7. Diseño de indicadores de gestión	\$ -	
A8. Revisión de los procesos de Talento Humano	\$2.500,00	16%
A9. Elaboración del informe de revisión de los procesos	\$ -	
Total de Inversión	\$15.400,00	100%

Conclusiones

De conformidad con los fundamentos teóricos que se relacionaron con la propuesta, se determinó que el talento humano puede ser entendido como una serie de resultados acerca de la forma en que las capacidades de los empleados influyen en la eficiencia y productividad de las organizaciones.

Asimismo, se estableció que el manual de procesos constituye una herramienta cuyo propósito es brindar apoyo a las acciones relacionadas con organizar, definir funciones de los cargos, así como especificar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.

Adicionalmente, se pudo evidenciar que las deficiencias en el clima organizacional se generaron debido a la falta de eficacia en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del talento humano; así como también se presentaron problemas de liderazgo, incapacidad en dirigir grupos de trabajo, creación de grupos informales, conflictos interpersonales que afectaron el funcionamiento de la organización.

Se diseñaron procesos ligados al área de talento humano como: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y de reconocimiento al cumplimiento de resultados. La finalidad fue cumplir con estrategias adecuadas en el área de talento humano para se mejore el clima laboral y se fomente la eficiencia del personal, escogiendo a los candidatos adecuados para desempeñar una función específica. De esta forma, se impulsó el cumplimiento de los objetivos organizacionales y se mejoró la reputación de la compañía.

Recomendaciones

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se han planteado las siguientes recomendaciones:

- Hacer un seguimiento del plan de trabajo del área de Talento Humano que permita identificar el aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los contratistas, frente a la reacción adecuada del personal.
- Planificar el trabajo de forma adecuada, con el propósito de evitar el sobrecargo del trabajo o recursos ociosos en algunas áreas, pudiendo de esta manera emplear los recursos con un alto nivel de eficiencia, disminuyendo la improductividad.

- Facilitar el desarrollo de nuevos perfiles profesionales dentro de la compañía, para la selección e integración cultural y productiva de los nuevos empleados que se incorporen.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J. (2011). *Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: Caso DISAN S.A.* Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición.* Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Nacional . (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.* Quito: Registro Oficial N° 351.
- Ballén, E. (2015). *Manual de funciones para el área de facturación e inventario de una empresa de alimentos.* Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bustos, N. (2013). *Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización.* Bogotá, D.C.: Facultad Militar Nueva Granada.
- Camargo, Q. (2016). *Importancia de la gestión del talento humano y sostenimiento de la imagen corporativa.* Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chauca, J. (2014). *Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del gobierno provincial de Tungurahua.* Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato. (2010). *Desempeño del talento humano.* Madrid: Mc Graw Hill .
- Cisneros, G. (2014). *Factibilidad de la propuesta para la implementación de un modelo de productividad basado en el tiempo en una hacienda ganadera productora de leche.* Quito : Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento .* Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Entrepreneur. (1 de septiembre de 2010). *Plan de negocios: ¿Cómo desarrollar un plan de acción?* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263648>
- Ernst & Young Consultores. (2016). *Gestión por competencias. Manual del Director de Recursos Humanos.*
- Revista Ekos. (2017). *Panorama del sector de la construcción en el 2017.*
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2016). *Estrategias y Políticas en la empresa.* Lima, Perú: FAVA - Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje.