

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito

Claudia Paulina Ayala Castillo

Tutor: Oscar Eduardo Olano Pomar

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, Claudia Paulina Ayala Castillo, autor/a de la tesis intitulada “Propuesta de un Sistema de Gestión del Talento Humano para la microempresa Coffee Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo de Personas y del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Resumen

Desde una visión sistemática y partiendo de, que todo proceso o procedimiento se interrelaciona con otro para en su conjunto y secuencia, posibilitar la articulación y éxito de un sistema en general; se desprende la idea de que gestionar el talento humano constituye la columna vertebral de un organismo llamado empresa; pues, las estrategias y acciones que se adopten y mantengan respecto al personal, pueden afectar a toda su estructura y conducción.

En este sentido y acogiendo lo antes expuesto, la realización del presente trabajo de tesis propone el diseño de un sistema de gestión del talento humano para la compañía Coffee Service Cía. Ltda. situada en la ciudad de Quito. Material que posibilitará corregir las prácticas actuales e implantar procedimientos e instrumentos formales para que los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal sean válidos y, cumplan con la misión de atraer y retener personal cualificado que a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes contribuyan a la productividad y crecimiento sostenido de la compañía.

La tesis tiene un enfoque de carácter descriptivo ya que, mediante la construcción de un estudio de caso, se logró conocer y poner a prueba la fundamentación teórica y determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, situando para ello la información a la realidad de la compañía Coffee Service. Se incluye para ello dos estudios; el primero que mediante el empleo de la técnica de la encuesta admite obtener información sobre la percepción actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal y, el segundo estudio que consiste en determinar la asociación o relación entre las variables antes mencionadas, mediante el uso de la técnica estadística de la correlación y Prueba Ji Cuadrada.

Al término de la presente tesis y con el análisis e interpretación de la información recabada, se concluye que en Coffee Service Cia Ltda. Los procesos y prácticas asociadas con la gestión del talento humano son realizados de una manera empírica y aislada, lo cual tiene una relación significativa con el desempeño de sus colaboradores. No obstante, se considera también que se puede revertir ese escenario con innovación e implementación de sistemas que formalicen cada proceso de talento humano, cometido que depende principalmente de la toma de decisión de sus accionistas y directivos.

Talento humano; planificación; reclutamiento; selección; inducción de personal.

Dedicatoria

Mi esfuerzo materializado en el presente trabajo de investigación va dedicado primeramente a Dios, por concederme la sabiduría y energía necesaria para conseguir mis sueños.

A mi madre, que, aunque ya no está conmigo, se ha tornado en mi ángel protector y fuente de inspiración; mami la promesa de convertirme en un ser humano integral se está cumpliendo.

A mi padre y hermanos, por el amor y cobijo de familia que me otorgan siempre.

A mi esposo y compañero de vida, porque su apoyo ha sido fundamental; este reto no fue fácil, pero su motivación y complicidad se hizo presente todo momento.

Agradecimientos

En primera instancia agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar por abrirme sus puertas y permitirme estudiar el programa en Dirección de Personas y Talento Humano; así como también a los diferentes docentes que, con sus conocimientos y esfuerzos, contribuyeron en la consecución de esta meta.

Mi agradecimiento también va dirigido al Gerente Propietario de Coffee Service Cía. Ltda. Eco. Patricio Martinez, por haber aceptado que el presente trabajo de investigación se realice en su compañía.

A mi Tutor, Magíster Oscar Olano Pomar, por su tiempo, conocimientos, apertura y don de gente que tuvo al guiarme para la realización y culminación de la presente tesis.

Al docente Wilson Abad que, con sus criterios y conocimientos en estadística y métodos de investigación, encauzaron el desarrollo de la parte metodológica del estudio.

Y para finalizar, agradezco también a todos quienes fueron mis compañeros de clase durante el programa; ya que, gracias al compañerismo y amistad, fueron portadores de energía y entusiasmo para alcanzar esta meta y seguir adelante en mi carrera profesional.

Tabla de contenido

Planteamiento del Problema	13
Breve descripción del Problema	17
Pregunta Central de Investigación	18
Objetivos Específicos	18
Introducción.....	19
Capitulo Uno.....	21
1. La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones.....	21
1.1. El cambio organizacional	21
1.1.1. Evolución de la administración del Talento Humano	21
1.1.2. Gestión del Talento Humano	22
1.1.3. Procesos de Gestión del Talento Humano	27
1.2. Desempeño Laboral del personal	32
1.2.1 Consideraciones teóricas	32
1.2.2. Factores que influyen en el desempeño de las personas.....	33
1.2.3. Evaluación del desempeño	33
1.2.4. Criterios por considerar para evaluar el desempeño (estándares)	34
Capitulo Dos.....	37
2. Marco Institucional.....	37
2.1. Caracterización de la organización objeto de estudio	37
2.1.1. Razón Social	37
2.1.2. Reseña Histórica	37
2.1.3. Misión.....	38
2.1.4. Visión.....	38
2.1.5. Modelo de Negocio	38
2.1.6. Mercado y Zonas de cobertura	39
2.1.7. Estructura Organizacional	39
2.2. Modalidad de la Investigación.....	40
2.2.1. Población y muestra.....	41
2.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.3. Tabulación y análisis de la información	42

2.3.1. Análisis descriptivo	42
2.3.2. Análisis Correlacional	55
Capítulo Tres	61
3. Presentación de la Propuesta	61
3.1. Antecedentes.....	61
3.2. Objetivo de la propuesta	62
3.3. Alcance	62
3.4. Instrucciones para la implementación y uso.....	62
3.5. Responsables	63
3.6. Contenido.....	63
3.6.1. Planificación de Recursos Humanos	63
3.6.2. Proceso de Reclutamiento	85
3.6.3. Proceso de Selección	89
3.6.4. Proceso de Inducción de Personal	99
3.7. Flujograma del proceso de la propuesta	102
Conclusiones.....	103
Recomendaciones	107
Bibliografía:.....	109
Anexos	113
Anexo N° 1. Tabulación de encuestas - Gestión del Talento Humano.....	113
Anexo N° 2. Tabulación de encuestas - Desempeño Laboral.....	114
Anexo N° 3. Tabulación cruzada- Programa DYANE	115
Anexo N° 4. Formato de cuestionario para análisis y descriptivo de cargos.....	116

Índice de Cuadros

Cuadro N.º 1	34
Cuadro N.º 2	43
Cuadro N.º 3	44
Cuadro N.º 4	45
Cuadro N.º 5	46
Cuadro N.º 6	47
Cuadro N.º 7	49
Cuadro N.º 8	50
Cuadro N.º 9	51
Cuadro N.º 10	52
Cuadro N.º 11	53
Cuadro N.º 12	54
Cuadro N.º 13	57
Cuadro N.º 14	58
Cuadro N.º 15	59
Cuadro N.º 16	60
Cuadro N.º 17	64
Cuadro N.º 18	65
Cuadro N.º 19	86
Cuadro N.º 20	91
Cuadro N.º 21	94
Cuadro N.º 22	95
Cuadro N.º 23	97
Cuadro N.º 24	100
Cuadro N.º 25	101

Índice de Gráficos

Gráfico N.º 1	40
Gráfico N.º 2	44
Gráfico N.º 3	45
Gráfico N.º 4	46
Gráfico N.º 5	47
Gráfico N.º 6	50
Gráfico N.º 7	51
Gráfico N.º 8	52
Gráfico N.º 9	53
Gráfico N.º 10	54
Gráfico N.º 11	102

Planteamiento del Problema

Breve descripción del Problema

Coffee Service es una compañía creada el 03 de diciembre de 2014 (SC Superintendencia de Compañías del Ecuador 2015,1) en la ciudad de Quito, cuenta con el aval de Nestlé por ser operador autorizado para la comercialización de bebidas calientes mediante máquinas dispensadoras (Vending). Al constituirse en una microempresa su número de colaboradores es pequeño, y no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la administración de su talento humano y de todos los subprocesos que se desprenden de esta área; y que son fundamentales para que la compañía desarrolle sus actividades con normalidad y con sujeción a las leyes laborales.

La compañía hasta la actualidad administra su personal de una manera empírica e informal; partiendo que su estructura organizacional no está definida, no existen descriptivos de cargos, la selección de personal no sigue un proceso, sino que busca cubrir las vacantes de la manera más rápida, las contrataciones y vinculaciones no siempre son legitimadas, la inducción y entrenamiento al nuevo personal es ambiguo; así como la inversión para temas de capacitación y desarrollo es nula.

Los aspectos antes descritos afectan negativamente a la compañía ya que, al no contar con un sistema que articule y formalice los principales subprocesos de Talento Humano, tanto directivos como colaboradores se encuentra con algunas limitantes en el día a día, entre ellas: contar con personal que no cumple con el perfil del cargo, impericia, confusión y duplicidad respecto de las funciones que ejecutan, incumplimiento de metas establecidas, aumento de la carga laboral para algunos puestos, desacato de órdenes y conflictos internos, desperdicio o mal uso de recursos con los que se trabaja, reclamos y pérdida de clientes por inconformidad con el servicio que se suministra, etc.

Al constituirse la gestión del talento humano en un factor clave para lograr que los colaboradores se sientan y actúen como socios de una organización y contribuyan en la consecución de los objetivos organizacionales; el aporte final que persigue el presente trabajo es proporcionar a Coffee Service Cía. Ltda., una herramienta que oriente y formalice los principales subprocesos del talento humano, que para este caso serían: reclutamiento, selección e inducción de personal. El propósito además es, que la compañía mediante su aplicación cuente con personal competente, capacitado, comprometido y con disposición al cambio; y así pueda reestructurar la gestión interna,

cumplir con la planificación anualmente proyectada y extender su participación en el mercado.

Pregunta Central de Investigación

¿Cómo influye la inexistencia de procesos para el reclutamiento, selección e inducción de personal, en el desempeño del talento humano que trabaja en Coffee Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito?

Objetivos Específicos

- Identificar y analizar la forma en que se llevan a cabo en la actualidad, las actividades relacionadas con la gestión del talento humano en la microempresa objeto de estudio.
- Descubrir si el desempeño de los trabajadores de la microempresa está relacionado con la inexistencia de un sistema que regule los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Determinar cuáles son las técnicas y herramientas más idóneas por utilizar, para el reclutamiento, selección e inducción del talento humano de la microempresa.
- Elaborar una propuesta para la gestión del talento humano con los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción; incluyendo prácticas ajustadas a la realidad y necesidades de la microempresa.

Introducción

En la actualidad, cualquier tipo de organización sea ésta grande o pequeña es fundamental que cuente con sistemas y procesos que apoyen y faciliten sus operaciones diarias; empeñarse por la formalización y sistematización de estos procesos y actividades, es clave si se busca un funcionamiento articulado y eficaz. Por lo que en ese mismo sentido; el adoptar las tendencias de gestión de talento humano y ajustarlas a la realidad de la organización, es el reto, principalmente para las compañías que se encuentran en crecimiento.

Partiendo del estudio de caso realizado en la compañía Coffee Service, se puede decir que la gestión en las pequeñas empresas es distinta; si bien se desarrollan prácticas para atraer y seleccionar personal, las funciones principales de talento humano se siguen limitando a diligencias puntuales como: contrataciones, nómina, pago de sueldos, registro de vacaciones, etc., y, no se concede el tiempo y los recursos para centrar la verdadera gestión en el talento humano con una visión integral, en concordancia con los objetivos y estrategias organizacionales.

En consecuencia, el no vislumbrar al recurso humano como una inversión a futuro sino bajo la inmediatez de la situación, crea dificultades en la puesta en marcha del negocio de una manera organizada y armónica. La formalidad y responsabilidad en la gestión del Talento Humano contribuye a generar confianza en todo el personal, eliminando los paradigmas de la vieja administración de personal, y suministrando a la organización un equipo de trabajo asentado en las capacidades, competencias y habilidades de cada colaborador, como un aspecto diferenciador de la competencia.

Los aspectos antes mencionados se han conocido y acentuado con el desarrollo de la presente tesis, abarca desde la fundamentación teórica, metodológica, hasta la presentación de un sistema de gestión del talento humano ajustado a la realidad de la compañía objeto de estudio; como una propuesta de mejora que se convierta en una herramienta a seguir para evitar errores y omisiones al momento de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de su personal.

Capítulo Uno

Marco Teórico

1. La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones

1.1. El cambio organizacional

Las organizaciones en la actualidad viven una presión sin precedentes; factores como el ámbito político, la internalización de mercados, aparición de múltiples competidores, manifestaciones ambientalistas y la evolución tecnológica, están cambiando constantemente la realidad y las reglas del entorno donde se desenvuelven. Toda actividad empresarial tiene como destino un cliente por lo que es necesario que tanto los productos como servicios comercializados, sean de buena calidad y ágiles. Los clientes cada vez son más exigentes, lo que obliga a las organizaciones a innovar, a incorporar el aprendizaje continuo, a ser eficientes y a mejorar su capacidad de reacción frente a los cambios. Solo quienes implementen estrategias y prácticas diferenciadoras permanecerán en el mercado, pero para lograr esa estructura y gestión en la organización; es fundamental disponer de un componente: el talento humano.

1.1.1. Evolución de la administración del Talento Humano

Los inicios de la función de personal eran netamente administrativos y operativos, respondían a tareas de supervisión, control y registro de prácticas y normas; en un entorno donde las estructuras empresariales eran jerarquizadas y rígidas, que no valoraban la participación de los trabajadores pues, eran considerados como un elemento más para la producción.

Con el paso de los años y el desarrollo económico-social se constituyeron empresas más complejas que vieron la necesidad de mejora al tecnificar procesos y profesionalizar a su personal, tomando interés a la vez por incorporar programas referentes a la Psicología Industrial del Trabajo (Castaño 2005, 28-29), estrategias que lograban un mayor involucramiento del personal y conducían a la empresa al cumplimiento de sus objetivos. En la actualidad, el enfoque de la función del talento humano en el trabajo es más integral y, coloca a las personas como el elemento diferenciador de éxito para las organizaciones.

1.1.2. Gestión del Talento Humano

En la actualidad son numerosas las teorías que hablan sobre la gestión del talento humano y la describen como una responsabilidad compartida, entre la organización y sus colaboradores. Partiendo de la definición que otorga Mondy (2010,4) a la administración de recursos humanos, menciona básicamente que es la actividad de coordinar el trabajo de las personas para conseguir el cumplimiento de los objetivos en una organización; destaca además que: “[la] dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados” (2010,5) son cinco áreas funcionales inevitables para una administración eficaz del talento humano.

La autora Luz Vallejo por su parte coincide, en que la gestión del talento humano precisa “reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además [de] formar una base de datos confiable para la toma de decisiones” (2015, 16); explica también que lo esencial es comprometer e involucrar a las personas, ya que solo de esta manera se obtendrá el desempeño y eficacia individual necesarios para el desarrollo y productividad de la organización.

El autor Rafael Castaño acopla los conceptos antes expuestos en su libro la Gestión integral de Recursos Humanos y enfatiza, que la visión sistémica de gestionar el recurso humano comprende: “todas las funciones directivas que tiene por fin la planificación, la adquisición, el mantenimiento y el desarrollo de los RR.HH necesarios para cumplir el proyecto empresarial” (2005,30); hace referencia a la vez a cuatro áreas principales que constituyen la dirección de recursos humanos en una organización que son: el área de reclutamiento y selección, el área de administración de personal, el área de desarrollo y el área de formación, las mismas que con sus planes y procedimientos admiten tratar a las personas más allá de recursos servibles o sujetos pasivos, sino como sujetos dinámicos, que con su inteligencia, competencias y habilidades pueden tomar decisiones y acciones trascendentes.

1.1.2.1. Importancia y propósito de la Gestión del Talento Humano

Indistintamente del tipo o tamaño de organización que se piense, impera la necesidad de gestionar el personal, para que todos los procesos y funciones que atañen a su estructura se desarrollen adecuadamente y en sincronía con los objetivos organizacionales proyectados. Organizaciones extensas y sofisticadas pondrán al frente

de esta área a toda una unidad de trabajo, pero en el caso de empresas pequeñas y emprendimientos la función se reducirá al administrador o propietarios.

Para Werther y Davis (2008,9) “El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”; es decir, que así como las organizaciones implantan sistemas y prácticas que les garantice contar con personal calificado y con alto desempeño, deben a la vez promover estrategias y condiciones laborales óptimas que protejan la salud y seguridad ocupacional.

1.1.2.2. Tendencias Globales en Talento Humano

Dave Ulrich (en Celis Gestores de Talento Organizacional, 2013) considerado como “el padre de la administración moderna de recursos humanos” plantea cinco tendencias para gestionar el talento humano en las organizaciones, de tal forma que éstas puedan mantenerse, desarrollarse y alcanzar resultados excepcionales.

A continuación, se desarrollarán algunos de los conceptos que a mi criterio Ulrich manifiesta en cada tendencia:

1. Hacia un ecosistema de tecnología integrada

Recalca la importancia de aprovechar la innovación y el desarrollo tecnológico; hace un llamado a los profesionales de Recursos Humanos a integrar en el trabajo el uso de programas, softwares y demás herramientas, que faciliten el desarrollo de actividades y brinden una mayor eficacia en los procesos.

2. Centrarse en el compromiso del empleado mejor

Mantener una relación de calidad con los colaboradores es el reto de las organizaciones y empleadores, que el apoyo y cuidado vaya más allá de otorgar los recursos y materiales necesarios para el desempeño de funciones; sino que también se promueva el bienestar físico, emocional y social del colaborador.

3. Respuesta ante el cambio rápido

Solo aquellas organizaciones que tengan la capacidad de adaptarse, ser flexibles y continuar siendo rentables a pesar de los cambios del mercado o del entorno, podrán mantenerse.

4. Tener el control de la gestión de talento en el Siglo XXI

En base a un estudio del Instituto Global McKinsey señala que para el 2020 la oferta trabajadores especializados será baja, por lo que las organizaciones deben gestionar a su talento humano a través de un trabajo significativo (respaldados en buenas prácticas), con la finalidad de retenerlo y comprometerlo; caso contrario éstos se marcharán.

5. Asumir el papel cambiante de los recursos humanos

Dave Ulrich sugiere seis competencias que deben desarrollar los profesionales en Recursos Humanos para convertirse en agentes estratégicos de la Organización.

- Activista creíble
- Posicionador estratégico
- Capacidad de constructor
- Campeón del cambio
- Innovador e integrador
- Tecnología proponente

1.1.2.3. Departamento de Recursos Humanos en la organización

La creación del departamento o área de recursos humanos depende en gran medida del tamaño de la organización, así como también, de las necesidades y objetivos que abarque; cuando aún no se ha tomado la decisión de conformar dicho departamento, las tareas concernientes a la gestión de recursos humanos son desempeñadas por los jefes o colaboradores de cada unidad; pero a medida que la organización crece requiere el apoyo de un área específica que planifique, diseñe, coordine y regule las actividades referentes al personal.

Los autores Werther y Davis (2008,16) mencionan que en un inicio el área de recursos humanos es creado para atender las necesidades de selección y reclutamiento de personal que es lo que más demandan las organizaciones, junto con otras actividades administrativas de apoyo; sin embargo, las funciones se amplían y especializan a medida

que los requerimientos y necesidades de la organización en general se van extendiendo. El incremento de funciones y tareas relacionadas con la gestión de los recursos humanos implicará “conceder a quien lo dirige el título de vicepresidente de la compañía, o en un título como “director de capital humano”. A medida que la organización crece en tamaño, los puestos del departamento de recursos humanos se hacen progresivamente especializados” (2008,16), es decir, se crean varios puestos o subunidades de trabajo dentro del departamento, que son los responsables de suministrar servicios específicos al resto de la organización.

Responsabilidades

Los departamentos de recursos humanos son creados en las organizaciones para brindar apoyo y asesoría a los dueños, líneas de mando y colaboradores en general. El departamento o área de recursos humanos se caracteriza generalmente por ser una sección de servicios; por lo tanto, la autoridad que está al mando del departamento junto con el resto de los especialistas no tiene la facultad para dirigir otras áreas o departamentos (Werther y Davis 2008,18).

Dada la complejidad de las organizaciones en la actualidad, las funciones y responsabilidades del área han evolucionado y tomado protagonismo, por la incidencia que genera una eficiente gestión de personal en la consecución de los objetivos organizacionales. Dessler y Varela (2004,2) mencionan algunas prácticas y políticas de las cuales se debe apoderar el área o departamento de recursos humanos, las cuales se describen a continuación:

- Realizar el análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada trabajador)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto
- Seleccionar entre candidatos
- Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados
- Llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- Administrar los incentivos y las prestaciones
- Evaluar el desempeño del personal
- Comunicar (entrevistar, dar asesoría, establecer la disciplina)
- Estimular la motivación de los empleados

Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, y de la legislación en materia laboral

Administrar las relaciones laborales

1.1.2.4. Desafíos de los profesionales en Recursos Humanos

Para que las operaciones y gestión en general del personal en una organización funcionen con eficiencia, dependerá en gran parte del profesionalismo y competencia del personal que está al frente del área y de su equipo de trabajo. Reconociendo las transformaciones actuales en el campo laboral, el perfil de un profesional en Recursos Humanos debe ser integral, para así poder enfrentar los retos que demanda la ocupación en el presente.

Reiterando con la teoría de Ulrich (2003,55-66), éste señala que los profesionales y líderes de Recursos Humanos deben afrontar nuevos desafíos en la actualidad, con el objetivo de transformar a las organizaciones en centros más efectivos y amigables con sus colaboradores. Redefine la misión que tiene el área de Recursos Humanos tradicionalmente, y propone un modelo de gestión de Recursos Humanos constituido mediante cuatro roles clave.

Sugiere así, que las contribuciones y acciones de los líderes de Recursos Humanos en una organización, estén basadas e implementadas entorno a estos roles. Roles que los impulsan a convertirse en profesionales estratégicos y operativos a la vez.

1. Rol de experto en Administración y Gestión

En este rol impera la orientación hacia los procesos y con énfasis a lo operativo. Como el nombre lo indica es un rol que está constituido por las funciones básicas del área de recursos humanos y demás subprocesos, que de no ser eficientes, pueden afectar el normal desarrollo de una organización. Es importante por lo tanto, que los profesionales de Recursos Humanos como responsables de la gestión de personal se aseguren, que dichos procesos y prácticas sean diseñadas correctamente y funcionen con eficacia.

2. Rol de líder de efectividad y Socio de Trabajadores

En este rol impera la orientación hacia las personas y con énfasis a lo operativo. Encarga a los profesionales de Recursos Humanos a un involucramiento más directo con los colaboradores, a fin de atender y apoyar sus necesidades y requerimientos; como una

“estrategia” para contar con personal más feliz, comprometido e identificado con la organización para la cual trabaja.

3. Rol de socio estratégico

En este rol impera la orientación hacia los procesos y el énfasis a lo estratégico. El área de recursos humanos y sus líderes están llamados a actuar como socios estratégicos de la organización; para ello deben conocer y comprender muy bien el giro del negocio así como también las estrategias de cada unidad que lo compone, para de esta forma diseñar prácticas de Recursos Humanos que estén alineadas con la estrategia empresarial.

4. Rol de agente de cambio

El cuarto rol clave está orientado hacia las personas y con énfasis en lo estratégico. El área de Recursos Humanos y sus profesionales serán los encargados de impulsar y, canalizar la transformación de la cultura organizacional. El aporte que brindarán los profesionales de Recursos Humanos será la de “agentes de cambio”, que motiven e impulsen a los colaboradores a renunciar a los viejos hábitos y evolucionar hacia una nueva cultura de trabajo.

1.1.3. Procesos de Gestión del Talento Humano

Indistintamente de la dimensión de la empresa, y al margen que posea o no un departamento de talento humano, en todas las organizaciones se realizan operaciones y procesos inherentes a la gestión del personal que las conforma; no obstante, estos procesos deberán ser diseñados e implementados considerando particularidades propias de cada organización como la cultura, el tipo de negocio, la tecnología que disponen, los procesos internos y, demás variables del medio externo que pueden influenciarles.

Robbins y Coulter mencionan que son ocho los procesos claves para contar con personal idóneo, involucrado y con un alto desempeño en la organización; divide a éstos componentes en tres grupos, el primero, conformado por los procesos de *planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección*, que permiten la identificación y vinculación de personal competente a la organización; el segundo engloba los procesos de *inducción y capacitación* relacionados con la orientación y entrenamiento del personal y, en el tercer grupo están los procesos referentes a la *gestión del desempeño*,

compensación y desarrollo de carrera, que proyectan el rendimiento, remuneración y crecimiento del trabajador en la organización (2005, 283).

Los autores Vargas y Pardo (2018,50) por su parte hacen alusión a un modelo donde los procesos de *reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación económica* son los componentes clave, para encaminar la actuación del personal dentro de un esquema formal, que beneficie tanto a la organización como a los trabajadores en la consecución de sus objetivos individuales.

Sin duda, todos los procesos que comprende la Gestión del Talento humano están estrechamente relacionados; las acciones, decisiones u omisiones que se produzcan en cada proceso, perjudicarán o contribuirán en el cumplimiento de la misión esencial del área.

1.1.3.1. La Planificación de Personal

Antes de implementar y llevar a la práctica cualquier proceso inherente con la gestión del talento humano en una organización, es importante tener claro cuál es el panorama que se tiene, las herramientas de las que se dispone y hacia donde se quiere llegar en el mediano y largo plazo; es decir, planificar. Puchol (2003,44) define a la planificación de personal como: “la determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos”, señala, además, que los objetivos pueden ser tanto de carácter logístico, ideados para proveer a la organización del recurso humano apropiado tanto en cantidad como calidad y; los objetivos de carácter estratégico, que orientan las acciones y funciones del personal mediante las cuales se cumplirá con la misión.

Con base en la planificación de personal se pueden tomar decisiones sobre políticas de empleo, sustitución, formación, promoción, remuneración, comunicación y demás servicios y programas para el personal. Se consideran dos tipos principales de planificación de personal: la de carácter estimativa y provisional que se realiza antes del funcionamiento de una organización y, la que se desarrolla cuando la organización ya está en marcha para obtener mejoras y reformas (2003,44) de los procedimientos ya vigentes.

Puchol (2003,43) indica asimismo que antes de “cualquier actuación en relación con el personal de la empresa (selección, promoción interna, formación, retribución, evaluación, etc.) es menester tener establecidos los cometidos de cada uno de los puestos de trabajo”, refiriéndose al proceso denominado Análisis y Descripción de Cargos que

constituye la base y fuente de información para la articulación de los demás procesos de talento humano, mismo que se describe brevemente a continuación.

Análisis y descripción de Puestos de trabajo

Desde la perspectiva de recursos humanos el análisis y descripción de cargos constituye el punto de partida para que se instauren el resto de las actividades de gestión. La intención mediante este proceso es, otorgar una información detallada respecto a cada puesto de la estructura empresarial, las actividades que se desempeñaran y la especificación del perfil que debe tener la persona que ocupe cada cargo.

Para la autora Luz Vallejo el análisis de un puesto de trabajo representa “detallar qué exige de su ocupante en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para que se pueda desempeñar correctamente el puesto” así como también, determinar “los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo” (2016, 74).

Una vez que se ha realizado el análisis, ya se puede cumplir con las actividades de describir el contenido del puesto de trabajo y de la especificación de sus requisitos, que a criterio de los autores Dolan y otros (2007,65) incluyen:

En la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado.

Los aspectos referidos anteriormente deben ser lo suficientemente claros al momento de ser redactados, para que cualquier persona esté en la capacidad de entenderlos y no se preste para confusiones. El análisis de puestos se debe realizar en forma periódica, como una forma de mantener actualizado cualquier cambio suscitado en cuanto al contenido y perfil del cargo.

1.1.3.2. Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento representa una de las primeras actividades realizadas por una organización para incorporar personal; se constituye en una elección recíproca, porque tanto las organizaciones escogen a quienes “deseen” contratar, así como las personas deciden cual es la organización donde desean trabajar. Integralmente se puede definir al reclutamiento como: “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización

pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (Dolan y otros 2007,109).

Previo a un “requerimiento de personas” de parte de alguna unidad de negocio o área de la organización, se publican las oportunidades o vacantes que la organización brinda y requiere sean cubiertas. El reclutamiento de personal puede ser de dos tipos: interno y externo, el primero se da cuando la organización pretende cubrir una vacante mediante la promoción de sus propios empleados y, el segundo cuando se busca candidatos potenciales afuera en el mercado laboral.

Para que el reclutamiento de personal sea efectivo se debe partir de la información obtenida en la planificación de personal y descriptivo de cargos, además de considerar las necesidades que tiene la organización, la persona y el entorno; debe ser un proceso para atraer candidatos cualificados, pero con sujeción a las normas laborales que garanticen la igualdad de condiciones y la anulación de prácticas discriminatorias. En la medida que el proceso cumpla con estos cometidos, la organización evitará en un futuro complicaciones y equívocos con su personal.

1.1.3.3. Selección de personal

El resultado del proceso de reclutamiento consiste en proveer al área de recursos humanos o responsables de la contratación, de una serie de hojas de vida o solicitudes de empleo con los posibles aspirantes a cubrir la vacante solicitada, varios de estos candidatos se adecuarán a los requerimientos del puesto y otros estarán muy alejados de él. En base a criterios de selección y “cotejo” de las hojas de vida con el perfil del cargo se procederá a descartar aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos y perfil del cargo; esta etapa se cumple con base a la información y documentación remitida y no requiere aún la convocatoria a los candidatos (Puchol 2003, 79); al final lo que se tendrá es un grupo de candidatos que ya no continuará y otro que se mantendrá en el proceso.

De acuerdo con los procedimientos internos de la organización, se convocará a aquellos candidatos que aún se mantienen en el proceso ya sea para que rindan pruebas de conocimientos y psicológicas o para mantener una entrevista que permita conocerle a profundidad. Los métodos, las herramientas y las técnicas que se utilicen para tomar decisiones de selección de personal dependerán en gran medida del modelo de gestión de talento humano que posean.

La recta final del proceso de selección consiste en reducir el número de candidatos y presentar una terna con los mejores ponderados para la deliberación; por lo general en esta instancia quien toma la decisión o hace la recomendación para incorporar al candidato idóneo es el futuro jefe de la posición, porque es la persona con quien va a trabajar directamente. Al tomar la decisión y notificar al candidato seleccionado para su vinculación se concluye este proceso; a la vez es importante que la organización comunique y agradezca al resto de postulantes por su participación (2003,105).

1.1.3.4. Orientación o Inducción del nuevo personal

La gestión del talento humano en las organizaciones va más allá de únicamente contratar personal para cubrir vacantes. Una vez que se ha concluido el proceso de selección y se ha comunicado al candidato sobre su nombramiento, la organización y específicamente el área de talento humano procederán mediante ciertas actividades a formalizar el ingreso del nuevo empleado, con la finalidad de integrarlo y familiarizarlo con sus funciones, sus compañeros y la cultura empresarial en general.

En la actualidad son muchas las organizaciones que cuentan con programas formales de orientación para el nuevo personal, en este caso los parámetros y lineamientos a seguir ya se encuentran establecidos; pero en organizaciones más pequeñas el proceso es más ligero y se designa a una persona responsable para que realice la presentación del nuevo personal y les oriente en cuanto a lugar de trabajo, horarios, funciones, y demás temas relevantes para el desempeño de sus funciones (Robbins y Coulter 2005,215).

Los autores Dolan y otros (2007, 156) manifiestan que el proceso de inducción es una actividad que debe ser realizada con mucho esmero y transparencia, ya que al ser deficiente puede engendrar incertidumbre al nuevo empleado y ocasionar que desista de su incorporación; asimismo señalan que, el proceso de orientación e inducción de personal persigue los siguientes fines:

- Reducir los costos que implica para la organización un trabajador desorientado.
- Disminuir la incertidumbre y ansiedad que origina el incorporarse a un nuevo empleo.
- Generar sentido de pertenencia y disminuir la rotación de personal.
- Ahorrar tiempo a jefes y compañeros de trabajo con una correcta inducción.

Inducción General

Consiste en una orientación inicial al nuevo colaborador, sobre datos y aspectos relevantes de la organización y del puesto, tales como: descripción de la compañía, estructura organizacional, misión, visión, filosofía y valores, horario de trabajo, normas y políticas internas, etc. Este tipo de inducción está a cargo del área de talento humano y solo se realiza hacia los nuevos colaboradores.

Inducción Específica

La inducción específica como su nombre lo indica consiste en brindar información e instrucciones concretas, sobre todos los aspectos relevantes que debe conocer el colaborador, para desempeñar las funciones que le han sido encomendadas. Por lo general la inducción específica es responsabilidad de la línea de supervisión de la posición, o por aquel colaborador (par) con mayor conocimiento y desempeño.

1.2.Desempeño Laboral del personal

1.2.1 Consideraciones teóricas

El desempeño que presenten los trabajadores representa un componente fundamental para el destino de las organizaciones y porque no, para el éxito individual; ya que a través del alto rendimiento las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos y los trabajadores ser recompensados no solo monetariamente. Razón por la cual, cada vez aumenta el interés de implantar sistemas y técnicas de evaluación que, mediante su aplicación, consientan determinar la productividad en el trabajo e identificar errores del personal para tomar decisiones a futuro.

A pesar de la importancia del término y su empleo, existe poca bibliografía que lo explique y defina ampliamente; varios autores lo han asociado al comportamiento que evidencia un trabajador en el cumplimiento de los objetivos establecidos en un tiempo determinado. Así, Faria explica al desempeño laboral como “el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades” (en Pedraza y otros 2010, 495).

Los autores Sonnentag y Frese (2017, 18) caracterizan al desempeño laboral como “el comportamiento mensurable de un individuo que es relevante para los objetivos de la organización”; mencionan además que es “de naturaleza multidimensional y dinámica”, al afirmar que el resultado está influenciado por la integración de tres perspectivas

situacionales, éstas perspectivas son: las diferencias de cada individuo, los factores situacionales, y los mecanismos de evaluación o regulación del rendimiento.

1.2.2. Factores que influyen en el desempeño de las personas

Para los autores Dolan y otros (258,2007) existe una serie de variables, sucesos y experiencias que determinan el rendimiento de un trabajador; por ello clasifican los factores que inciden en el rendimiento en tres categorías: la primera compuesta por las variables individuales, que encierra aspectos demográficos, el entorno, las capacidades y habilidades de cada individuo; la segunda categoría corresponde a las variables psicológicas, relacionadas con la personalidad, percepciones, motivación del individuo y; la tercera y última está ligada con las variables de la organización, ya que aspectos como la cultura, procesos internos y estructura en general condicionan el rendimiento del trabajador. El estudio y análisis de las variables antes descritas será fundamental para detectar las causas de un rendimiento deficiente, y en lo posterior diseñar estrategias encaminadas a mitigar errores y fomentar conductas deseables en los trabajadores.

1.2.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en la valoración del aporte y rendimiento de cada trabajador en base al cumplimiento de metas, funciones y actividades previamente fijadas por una organización. Al respecto, Werther y Davis (2008,302) refiere: “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa”.

Los sistemas de evaluaciones formales y permanentes son una importante herramienta para la gestión del talento humano, ya que es una de las formas más objetivas de identificar cuáles son las personas que están cumpliendo con el rendimiento esperado y quienes no lo están haciendo; detalles que un monitoreo informal basado en el trabajo diario, no lo puede suministrar.

1.2.3.1. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño bien instituido es una fuente de información primordial para la toma de decisiones, planificación e implementación de estrategias. Los resultados de un proceso de evaluación de desempeño pueden dejar en

evidencia errores cometidos en el diseño y desarrollo de otros procesos de gestión del talento humano como selección, inducción y capacitación de personal.

Finalmente, un sistema de evaluación de desempeño debe ser bien concebido y estructurado; no se puede adoptar de manera brusca cualquier método de la noche a la mañana, sin haberse asegurado que responda a las necesidades de la organización. Todo sistema de evaluación del desempeño antes de su puesta en marcha será “válido y confiable, efectivo y aceptado” (Werther y Davis 2008,303).

Cuadro N.º 1 Ventajas de la evaluación del desempeño

Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del 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 al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.

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.

Fuente: Werther, William B y Davis Keith. 2008. Administración de Recursos Humanos. Pág.303
Elaboración: La autora.

1.2.4. Criterios por considerar para evaluar el desempeño (estándares)

Mondy menciona varios aspectos que generalmente son establecidos como criterios o estándares para evaluar el desempeño de los trabajadores en una organización; algunos de estos criterios sino son bien alineados con el desempeño en el trabajo y los objetivos que persigue la organización, pueden derivar en apreciaciones subjetivas que sesguen el resultado de la evaluación del empleado y hasta originen problemas legales en

lo posterior al empleador. “Los criterios más comunes de evaluación son: los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento (Mondy 2010, 243).

Una tesis bastante acertada es la de Viswesvaran, Ones, y Schmidt que mediante una serie de estudios factoriales y partiendo de la llamada hipótesis léxica con 486 términos en inglés, reconoció las siguientes dimensiones para evaluar cualquier desempeño (Viswesvaran, Ones, y Schmidt citado en Gorriti 2007, 374):

- Evaluación global del trabajo (suma de todas las que vienen a continuación).
- Productividad (cantidad de trabajo producido).
- Esfuerzo (cantidad para un buen producto).
- Conocimiento.
- Competencia interpersonal (capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales).
- Competencia administrativa (cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo).
- Calidad de sus productos (grado en el que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización).
- Comunicación (competencia en la transmisión de contenidos).
- Liderazgo (conseguir que un grupo trabaje).
- Aceptación de reglas (comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores).

Gorriti al mismo tiempo (2007, 374) cita a otros autores y estudiosos como: Borman y Motowidlo, Conway, Sackett y DeVore, que para la década de los 90 realizaron importantes investigaciones alusivos a los aspectos que se miden en la evaluación del desempeño; investigaciones que los llevaron a concluir que el desempeño en las organizaciones y para cualquier labor, se concentra en tres ámbitos o tipos. El primero es el *desempeño de tarea* que está asociado a los conocimientos, comportamientos y destrezas que se requieren para ejecutar las actividades de un cargo, el segundo es el *desempeño contextual* que envuelve variables concernientes al contexto social, psicológico (conductas que van más allá del descriptivo de un cargo) y de la organización, las cuales pueden facilitar u obstaculizar el desempeño de una tarea y; tercero las *conductas contraproductivas* que a diferencia de los dos primeros no es un tipo de

desempeño anhelado en un trabajador, ya que refiere a comportamientos y acciones maliciosas que se suscitan en la mayoría de organizaciones y que deben ser identificados.

Capítulo Dos

Marco Institucional y diagnóstico del problema

2. Marco Institucional

Para consolidar las bases de la presente investigación es importante conocer de forma general los aspectos relevantes de la organización objeto de estudio, así como también la realidad referente a su ámbito de operación y administración de talento humano; haciendo hincapié en el análisis de los principales subprocesos y actividades de personal que se practican.

2.1. Caracterización de la organización objeto de estudio

2.1.1. Razón Social

Coffee Service Cía. Ltda.

2.1.2. Reseña Histórica

Coffee Service es una compañía ecuatoriana que funciona como operador autorizado de la multinacional Nestlé Ecuador S.A; tiene presencia en el mercado desde el año 2003 y es reconocida por instalar máquinas dispensadoras de *NESCAFÉ* y *NESTEA*, las cuales mediante el empleo de premezclas ofrecen a los consumidores una variedad de bebidas calientes y frías al instante.

En un inicio el negocio se realizaba como personal natural; sin embargo, por el incremento de clientes y acogida del producto en el mercado, el 03 de diciembre del 2014 Coffee Service realiza una reestructuración y pasa a consolidarse como una sociedad familiar conformada por tres accionistas, que sería el papá (fundador) y sus dos hijos. Desde la fecha a la actualidad representa a la red *Nestlé Professional* para la comercialización de bebidas calientes principalmente, en especialidades como: capuchino, late, mokachino, vainilla, vainilla dark, mokadark, milo, tradición y expreso; bebidas expendidas mediante las máquinas Nescafé, tanto en empresas públicas como privadas. Adicionalmente, presta servicio técnico, pero en exclusiva para los equipos y máquinas dispensadoras de café.

En la actualidad la compañía cuenta con 105 máquinas Lioness y monederas colocadas en distintas firmas clientes y, constituyen el principal ingreso mensual. Establece sus oficinas administrativas en el Centro Norte de la Ciudad de Quito con su área técnica y bodega en Carcelén. Su personal corresponde a doce personas en relación de dependencia: Cuatro personas del área comercial, cuatro personas del área administrativa contable y cuatro personas del área técnica; aunque existen dos personas más del área comercial bajo la modalidad Freelance y dos profesionales externos que prestan sus servicios en asesoría legal y técnica.

Al ser una compañía familiar, su estructura organizativa es sencilla y la gestión se centra en las disposiciones de sus accionistas e incluso, últimamente quien se encarga de todo es el Gerente General, quien constituyó la compañía.

2.1.3. Misión

Aunque la organización no ha desarrollado ni formalizado ningún plan estratégico hasta la actualidad, enuncia como su misión lo siguiente (Coffee Service 2018, 5):

“Somos una red exclusiva de servicio autorizado por Nestlé Ecuador S.A para el alquiler y/o comodato de las máquinas Nescafé, venta de insumos y servicio técnico; en empresas públicas y privadas de la ciudad de Quito y el país”

2.1.4. Visión

La visión organizacional que se han proyectado a futuro es (Coffee Service 2018, 5):

“Constituirnos a nivel nacional en uno de los principales operadores de Nestlé en la colocación de máquinas vending y distribución de premezclas; contar con infraestructura propia y de altos estándares para el almacenamiento y reparación de máquinas, siendo reconocidos por nuestro servicio personalizado y calidad garantizada”

2.1.5. Modelo de Negocio

Coffee Service Cía. Ltda. establece una propuesta de negocio impulsada por Nestlé Professional® que es el comodato o préstamo de la máquina al cliente para otorgarle el servicio a empresas que quieran dar un valor agregado ya sea a sus clientes internos como externos; mediante la propuesta de comodato tanto cliente como proveedor

son corresponsables del cuidado y buen uso del equipo e insumos, de acuerdo con lo contenido en un contrato que debe ser formalizado.

Con la finalidad de llegar a todo tipo de organizaciones, Coffee Service ha diseñado diversos planes de servicio (en proporción a la cantidad de consumo que se demande), por los cuales se factura un valor mínimo mensual; esto incluye, la instalación gratuita de la máquina NESCAFE Alegría con sus 8 variedades de bebidas calientes que posee, los aditamentos complementarios como: vasos, azúcar, servilletas, removedores y, el servicio técnico y mantenimiento preventivo continuo.

2.1.6. Mercado y Zonas de cobertura

En la actualidad, la principal zona de operación es la Provincia de Pichincha, aunque con excepciones ofrece el servicio en otras ciudades del país como: Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala, Milagro y localidades del oriente ecuatoriano donde existen campamentos de trabajo de compañías. El mercado de la empresa Coffee Service Cía. Ltda. está enfocado directamente al dispendio en empresas privadas y públicas, que requieran servicio de cafetería mediante el uso de máquinas Nescafé ya sea para ofrecer a sus colaboradores o clientes externos.

Según un análisis efectuado en las organizaciones clientes, esta variante de servicio persigue cinco propósitos como líneas de experiencias comerciales: Ofrecer atención de calidad y fortalecer lazos de negocios con sus clientes externos, aumentar la productividad valorando y motivando a su recurso humano interno, disfrutar de momentos personales, incrementar el trabajo en equipo y crear un ambiente laboral positivo (Coffee Service 2018, párr. 2).

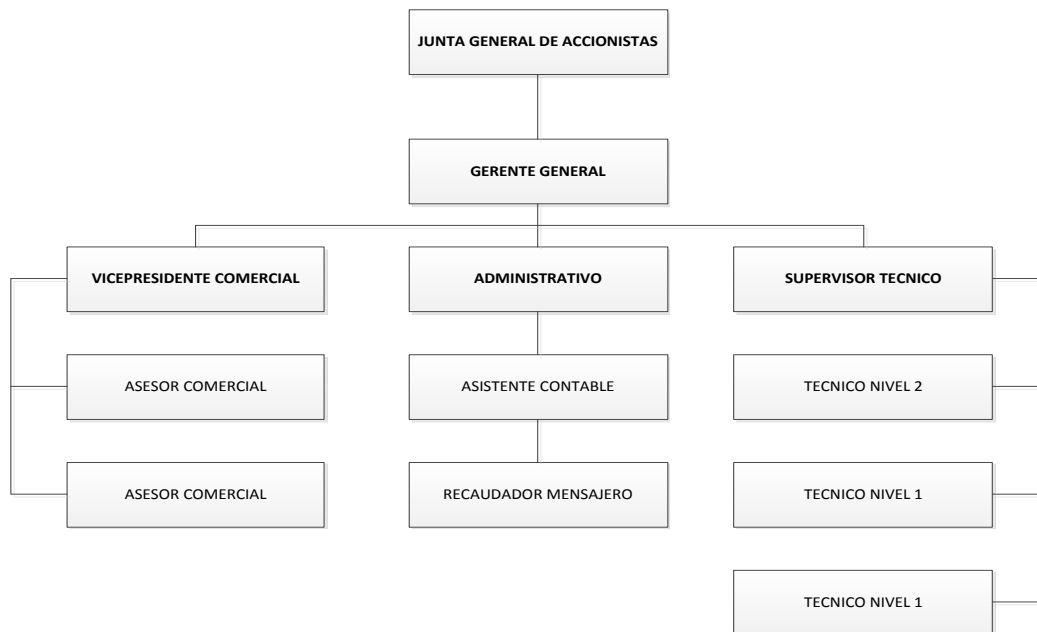
2.1.7. Estructura Organizacional

El organigrama de Coffee Service por tratarse de un negocio pequeño, plasma de una forma simple cada división funcional de su estructura y revela los niveles jerárquicos que se consienten. Sin embargo, al no ser difundido formalmente e ir acompañado de un direccionamiento estratégico, prevalecen dudas en el personal referente a las líneas de mando y autoridad a la cual deben reportarse.

En general, el organigrama muestra la estructura que, en un inicio, la junta de accionistas proyectó como lo más conveniente. Por el tipo y dimensión de la compañía se ubica con una estructura tradicional- lineal, donde la autoridad, decisiones y, control de

operaciones se centran en una sola persona que habitualmente es el gerente-propietario; ordenación que tiene sus desventajas, porque no siempre la persona en quien se concentra la responsabilidad tiene la amplitud de conocimientos y experiencia para encargarse de aspectos como la planeación, gestión e innovación.

Gráfico N.º 1
Organigrama Funcional Coffee Service Cía. Ltda.



Fuente: Coffee Service Cía. Ltda.
Elaboración: La autora.

2.2.Modalidad de la Investigación

El objetivo principal establecido en el presente proyecto de tesis nace de reconocer la realidad que atraviesa en la actualidad la organización objeto de estudio, asociada a la Gestión del Talento Humano; en específico, busca demostrar si la falta de procesos para el reclutamiento, selección e inducción de personal en Coffee Service Cía. Ltda., se relaciona con el desempeño laboral de sus colaboradores; y así proponer una alternativa de mejora o solución a la problemática comprobada.

El tipo de investigación a utilizar en esta tesis es de carácter descriptivo, porque la intención con su contenido es describir el problema referente a un estudio de caso, de tal manera que al lector le figure una fotografía de la realidad que se está relatando (Garcés 2000, 76); información pormenorizada que servirá de base para el correcto análisis e

interpretación de la información compilada. Todo esto complementado con un estudio cuantitativo y correlacional para descubrir la relación causal que existe entre las variables que integran la Gestión del talento Humano: reclutamiento, selección e inducción de personal y su influencia en el desempeño laboral, que fueron establecidas en la pregunta de investigación.

2.2.1. Población y muestra

Para asegurar la confiabilidad de la información recolectada y de los resultados obtenidos, se aprovechó que Coffee Service es una compañía pequeña administrada por una sola familia, para trabajar con la totalidad de la población; en la actualidad está compuesta por sus colaboradores que ascienden a 12 personas.

2.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Técnica empleada:
 - Encuesta
 - Correlación estadística
- Instrumentos:
 - Cuestionario compuesto de 17 ítems para medir la percepción de los colaboradores de Coffee Service Cía. Ltda. acerca de la Gestión del Talento Humano, que de acuerdo con el alcance de esta tesis comprende 4 dimensiones que son: Planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción.
 - Cuestionario compuesto de 20 ítems para medir el desempeño laboral en Coffee Service Cía. Ltda., esta variable mide la percepción frente a 5 dimensiones que son: calidad, costo-eficacia, necesidad de supervisión, impacto interpersonal y conductas contra productivas; instrumento elaborado en base a las dimensiones que plantean los autores Bernardin y Beatty (1984) para evaluar el desempeño laboral y, que para este caso son las que más se ajustan a la compañía.

El primer estudio es una encuesta elaborada para obtener información directa respecto a las variables que integran la gestión de talento humano de acuerdo con el planteamiento del problema; y el segundo, una encuesta para conocer la percepción de la variable desempeño laboral y las subdimensiones que lo integran. Ambos cuestionarios

fueron diseñados basados en el formato de respuestas con escala de Likert, de tal forma que el encuestado seleccione solo una alternativa de respuesta de acuerdo con su opinión y percepción; la escala está compuesta de 4 ítems con la siguiente valoración:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	3	2	1

Por último, con los resultados obtenidos en cada estudio se determinó la asociación o dependencia existente entre las variables antes identificadas, mediante la técnica estadística de la correlación y Prueba Ji Cuadrada; los datos fueron ingresados y procesados mediante el programa informático DYANE versión 4, que a través de sus funcionalidades simplificó comprobar si las variables están relacionadas o no.

2.3.Tabulación y análisis de la información

La información recolectada sobre la gestión del talento humano como del desempeño laboral en la compañía Coffee Service, son expuestas y analizadas en dos secciones a continuación: la primera parte presenta por separado mediante tablas de frecuencia y gráficos estadísticos los resultados de cada encuesta aplicada (análisis descriptivo) y; en la segunda parte tomando como base los resultados obtenidos, se busca establecer si existe correlación o interdependencia entre la planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción con el desempeño laboral del personal (análisis correlacional) ; y de esta forma responder a la pregunta central de la investigación y llegar a la formulación de las respectivas conclusiones.

2.3.1. Análisis descriptivo

2.3.1.1. Gestión del talento humano

Para el análisis de la gestión del talento humano dentro del contexto de la compañía, se limitó su medición y estudio a las siguientes 4 variables: planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción; las cuales contenidas en un cuestionario bajo parámetros de respuesta con la metodología Likert, otorgaron un diagnóstico de la percepción que tienen los colaboradores sobre estas variables.

Cuadro N.º 2

Formato de cuestionario sobre Gestión del Talento Humano**Instrucciones:**

Estimado (a):

Lea cada pregunta y marque con una "X" solo una alternativa de respuesta que se ajuste a su criterio, en base a la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Responda con total sinceridad ya que es una encuesta anónima y confidencial que constituye parte de un proyecto de tesis.

a) PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS			
	4	3	2	1
1. La compañía realiza planificación de recursos humanos para identificar las necesidades actuales y futuras de personal que necesitará para lograr sus objetivos				
2. Se realiza análisis de los puestos de trabajo, para conocer y registrar información detallada de aspectos como: funciones a desempeñar, condiciones de trabajo, experiencia, formación y habilidades que se requieren por puesto				
3. La compañía cuenta con descriptivos de cargos con la explicación y definición de las funciones, conocimientos, experiencia y perfil (requisitos) que debe cumplir el trabajador que ocupe un puesto de trabajo				
b) RECLUTAMIENTO				
4. Las personas que realizan el reclutamiento de personal están capacitadas y tienen claro el procedimiento a seguir para que el proceso de admisión sea eficaz				
5. Se utilizan varias fuentes (anuncios, recomendaciones, base de datos, bolsa de empleo, universidades) para atraer nuevo personal y cubrir vacantes				
6. Al momento de cubrir una posición vacante, se tiene como practica considerar como candidatos a personas que ya laboran en la compañía antes de buscar externamente				
7. Existe un cotejo (comparación) minucioso de las hojas de vida receptadas con el perfil del cargo requerido, como un primer filtro para descartar candidatos.				
c) SELECCIÓN				
8. Los métodos de selección de personal empleados por Coffee Service evalúan correctamente a los candidatos para un puesto				
9. En el proceso de selección siempre interviene el área o jefatura donde trabajará el candidato al puesto de trabajo				
10. Se cuenta con evaluaciones de conocimientos, psicológicas, psicotécnicas, etc. acorde al puesto de trabajo que se va a cubrir				
11. ¿Considera que las entrevistas de selección realizadas contienen una preparación o se cuenta con una estructura a seguir que permita obtener información relevante de cada candidato?				
12. Siempre se le da importancia necesaria a la fase de verificación de referencias y autenticidad de información de la hoja de vida del candidato				
13. La decisión de selección con los resultados finales del proceso es sustentada mediante un informe u otra herramienta interna				
14. La empresa tiene como práctica realizar exámenes medico ocupacionales al personal nuevo, para comprobar las condiciones de salud física, mental y social antes de su contratación.				
d) INDUCCION				
15. El proceso de inducción que se recibe al ingresar a la compañía, tiene una adecuada preparación y organización (apreciación de herramientas, recursos y materiales en general utilizados)				
16. El personal nuevo que ingresa recibe una capacitación acerca de la misión, visión, objeto social, estructura y demás políticas de la compañía. (inducción general)				
17. El personal nuevo que ingresa recibe instrucciones y orientación acerca de las funciones que involucra su cargo, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo, y demás aspectos del puesto y área de trabajo. (inducción específica)				

Elaboración: La autora

Planificación de Recursos Humanos

Cuadro N.º 3

Resultados totales de las preguntas 1-3

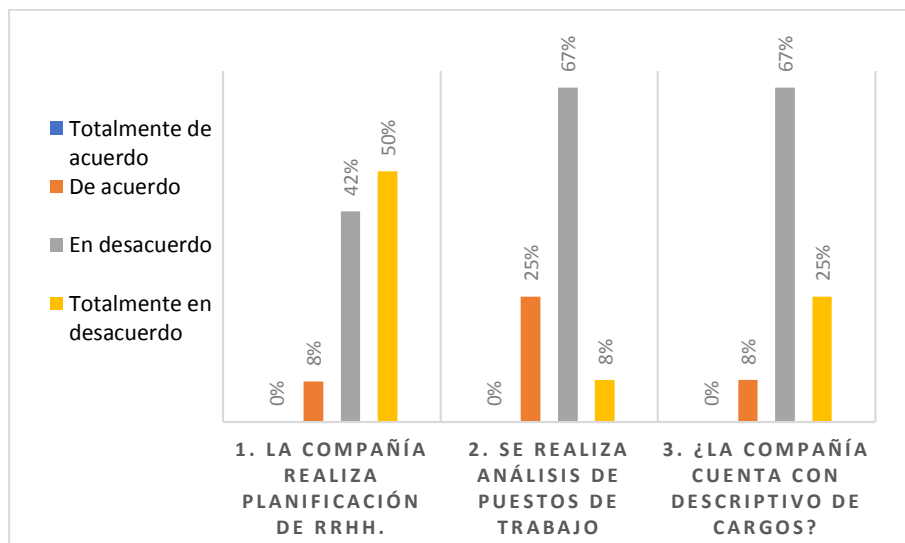
Preguntas N.º	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	0%	8%	42%	50%
2.	0%	25%	67%	8%
3.	0%	8%	67%	25%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora.

Gráfico N.º 2

Percepción sobre Planificación en RRHH



Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Descripción y análisis:

Las tres preguntas contenidas en esta variable procuraban indagar que opinión tenían los colaboradores de la compañía Coffee Service, respecto a la metodología y herramientas que se emplean en la planificación de su Recurso Humano; teniendo en cuenta que, es una fase fundamental que orienta las decisiones de personal de acuerdo con sus necesidades y, de la cual se desprenden el resto de los procesos relacionados con la gestión de personal.

Con base a los resultados presentados, una minoría del personal considera que de alguna manera la compañía ha ejecutado una planificación de recursos humanos; sin

embargo, en promedio el 70% del personal encuestado muestra su inconformidad al manifestar que no se ha realizado un análisis de puestos para identificar todos los componentes de cada cargo, ni tampoco se ha documentado esa información en un descriptivo de cargos.

Cuadro N.º 4

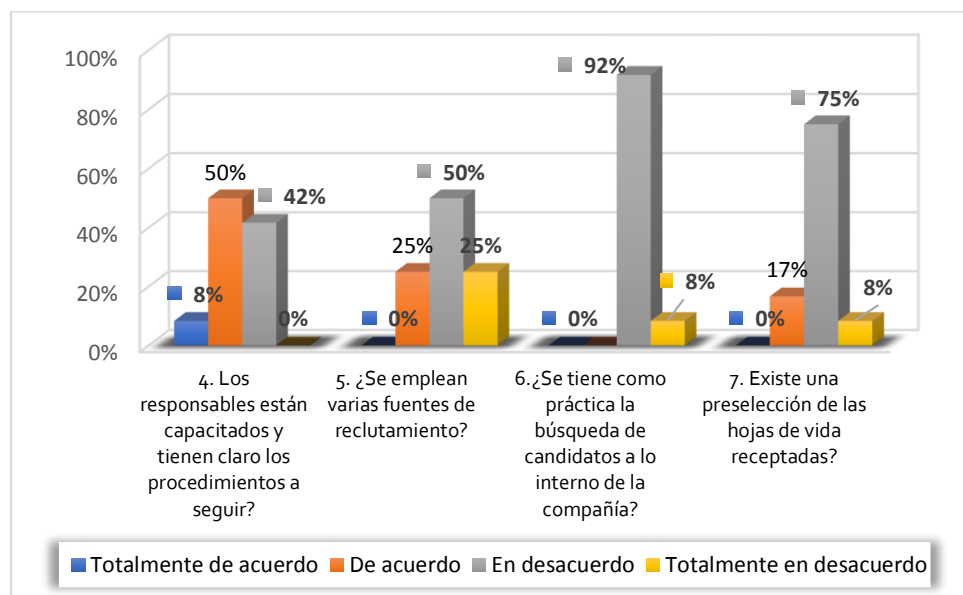
Resultados totales de las preguntas 4-7

Preguntas N.º	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.	8%	50%	42%	0%
5.	0%	25%	50%	25%
6.	0%	0%	92%	8%
7.	0%	17%	75%	8%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora.

Gráfico N.º 3

Percepción sobre proceso de Reclutamiento de personal

Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Descripción y análisis:

Las preguntas realizadas para conocer la percepción que se tiene sobre el reclutamiento de personal en la compañía revelan que, un 8% del personal considera que

existen profesionales con el conocimiento para desarrollar el proceso. Sin embargo, si analizamos en general la información representada; en promedio el 73% del personal está en desacuerdo con el proceso de reclutamiento que se ejecuta en la compañía; ya que considera que no se tiene un modelo formal de cómo proceder, no se emplean las fuentes idóneas tanto internas como externas para atraer nuevo personal; y, no se le da relevancia al cotejo de las hojas de vida receptadas versus el perfil del puesto vacante, que se constituiría en un primer filtro para la continuidad en el proceso.

Cuadro N.º 5

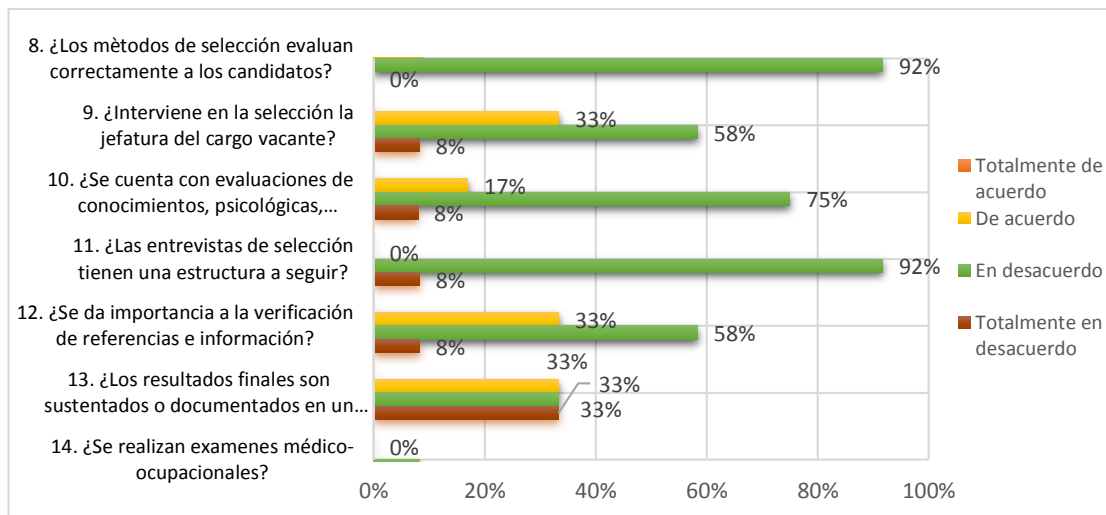
Resultados totales de las preguntas 8-14

Preguntas N.º	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	0%	8%	92%	0%
9	0%	33%	58%	8%
10	0%	17%	75%	8%
11	0%	0%	92%	8%
12	0%	33%	58%	8%
13	0%	33%	33%	33%
14	0%	0%	8%	92%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora.

Gráfico N.º 4

Percepción sobre proceso de Selección de Personal

Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Descripción y análisis:

De acuerdo con los resultados expuestos, se evidencia que, en promedio un 84% del personal que labora en la compañía está en desacuerdo respecto a la forma en que se desarrolla el proceso de selección del nuevo personal. Las respuestas de los colaboradores encuestados sostienen que los criterios adoptados por la compañía en el proceso de selección no son los más válidos ya que se omiten prácticas esenciales para garantizar la compatibilidad del candidato con la organización.

En síntesis, manifiestan que la línea jerárquica de las posiciones vacantes no interviene en el proceso, que no se cuenta con ningún tipo de evaluación psicológica o de conocimientos, que las entrevistas realizadas no tienen una ordenación y preparación, que no se le da importancia a la verificación de referencias y autenticidad de las hojas de vida, así como tampoco, se realizan exámenes pre-ocupacionales para determinar la aptitud del trabajador con base a las condiciones que exigen algunos puestos.

Cuadro N.º 6

Resultados totales de las preguntas 15-17

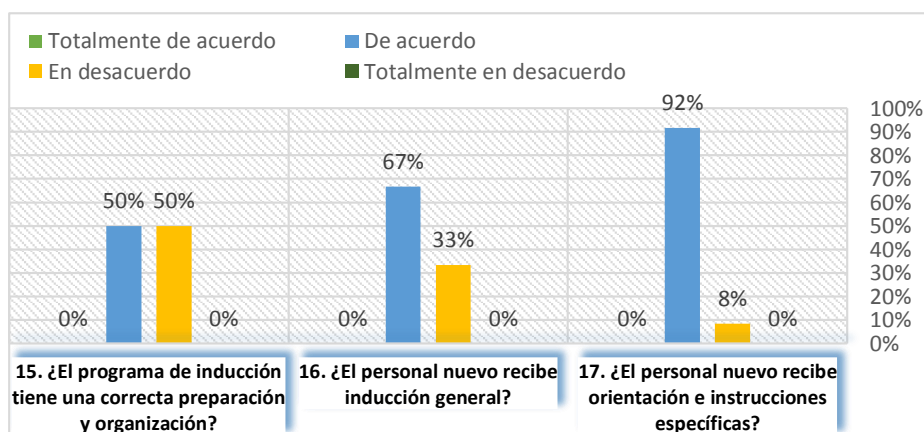
Preguntas N.º	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15	0%	50%	50%	0%
16	0%	67%	33%	0%
17	0%	92%	8%	0%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Gráfico N.º 5

Percepción sobre proceso de Inducción



Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Descripción y análisis:

Respecto al proceso de inducción hacia los trabajadores nuevos que ingresan a Coffee Service Cía. Ltda., los resultados reflejan que el personal tiene opiniones divididas respecto a la percepción de los programas de inducción. Como se aprecia en la tabla de frecuencias y en el gráfico, existe un porcentaje considerable (67% en promedio), que menciona estar de acuerdo con la información y orientación recibida tanto en la inducción general como específica; esto, considerando que hasta la actualidad no se ha instaurado un programa formal de entrenamiento e inducción en el trabajo, que facilite el proceso de integración y adaptación a la organización.

2.3.1.2 Desempeño Laboral

El instrumento elaborado para indagar sobre la variable dependiente propuesta fue aplicado a los jefes departamentales, ya que para el caso del presente estudio se consideró que por la estructura de la compañía son quienes están en condiciones de señalar las fortalezas y debilidades de su gente; tomando como referencia lo que describe Mondy (2010, 245): “el supervisor está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo”. El cuestionario mide 5 dimensiones o subvariables del desempeño, y los parámetros de respuesta igualmente son con la metodología Likert.

Cuadro N.º 7

Formato cuestionario sobre Desempeño Laboral

Estimado (a):

Lea cada pregunta y marque con una "X" solo una alternativa de respuesta que se ajuste a su criterio, en base a la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Responda con total sinceridad ya que es una encuesta anónima y confidencial de un proyecto de investigación con fines académicos.

a) CALIDAD	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS			
	4	3	2	1
1. Realiza cada actividad encomendada con esmero y orden				
2. Evita cometer errores o corrige a tiempo desaciertos antes que tengan trascendencia				
3. Posee el conocimiento, la experiencia y las habilidades para desempeñar las funciones del puesto				
4. Sugiere mejoras en los procesos y actividades de los cuales forma parte				
5. El trato con los usuarios internos y externos es cortés				
b) COSTO-EFICACIA				
6. Organiza el trabajo en tiempo y forma				
7. Cumple con las actividades planificadas en los tiempos estimados				
8. Utiliza adecuadamente los recursos y materiales asignados para cumplir con sus funciones				
9. De completar sus actividades, busca nuevas asignaciones				
c) NECESIDAD DE SUPERVISION				
10. Puede desempeñar las funciones y tareas asignadas sin necesidad de supervisión				
11. Es capaz de reaccionar rápidamente ante dificultades presentadas y dar una solución sin esperar instrucciones				
12. Está en capacidad de enseñar/entrenar a otros en ausencia del líder del área.				
d) IMPACTO INTERPERSONAL				
13. Su personalidad y actitud influyen en el ambiente laboral de una forma positiva				
14. Trabaja fluidamente ya sea con supervisores, pares o subordinados				
15. El colaborador se integra al equipo de trabajo y colabora para la consecución de metas proyectadas en el área				
16. Expone sus ideas y argumentos de forma clara y fácil de entender				
e) CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS				
17. Cumple y/o aplica medidas de seguridad para evitar accidentes laborales				
18. Cumple con los horarios (entrada-salida, permisos) establecidos por la compañía				
19. Guarda la confidencialidad y discreción de la información que conoce por el puesto o funciones que desempeña.				
20. Demuestra transparencia y sentido ético en el desempeño de sus funciones en general				
PUNTAJE TOTAL:				
COMENTARIOS:				

Elaboración: La autora

Calidad

Cuadro N.º 8

Resultados totales de la dimensión calidad

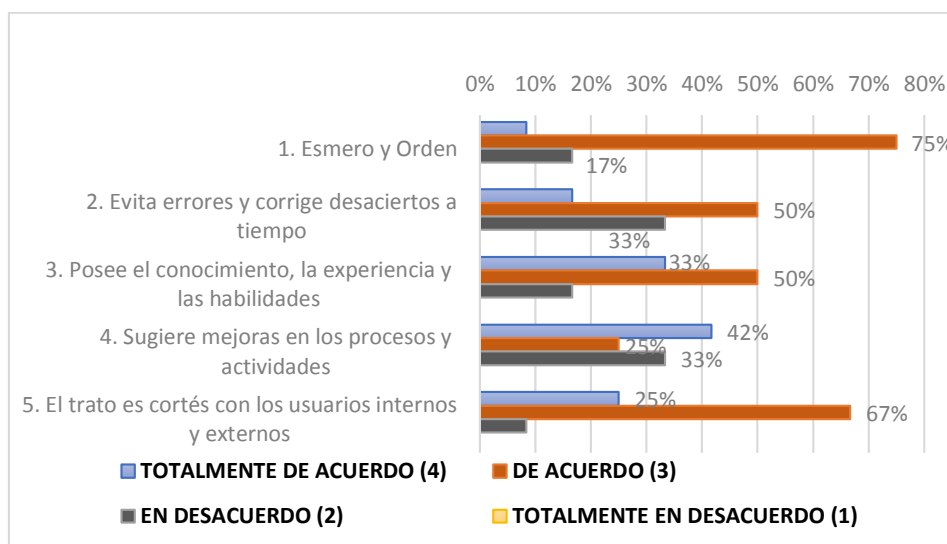
a) CALIDAD	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. Esmero y Orden	8%	75%	17%	0%
2. Evita errores y corrige desaciertos a tiempo	17%	50%	33%	0%
3. Posee el conocimiento, la experiencia y las habilidades	33%	50%	17%	0%
4. Sugiere mejoras en los procesos y actividades	42%	25%	33%	0%
5. El trato es cortés con los usuarios internos y externos	25%	67%	8%	0%

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora.

Gráfico N.º 6

Calidad en el desempeño



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora.

Descripción y análisis:

Las 5 preguntas contenidas en la dimensión calidad, evalúan la percepción que tienen las jefaturas respecto a la calidad laboral que existe en la compañía. Los resultados obtenidos muestran que no se está totalmente de acuerdo con el comportamiento de los colaboradores asociado a esta dimensión; principalmente lo referido a: la negligencia

existente (se cometen errores), la falta de conocimientos o inexperiencia para desempeñar sus funciones, falta de proactividad y gentileza en el trato con los usuarios externos como internos. Tales aspectos advierten que; los colaboradores no están respondiendo a la misión de sus cargos, ya que no existe un esfuerzo continuo por mejorar y hacer bien las cosas.

Costo- Eficacia

Cuadro N. ° 9

Resultados totales de la dimensión Costo-Eficacia

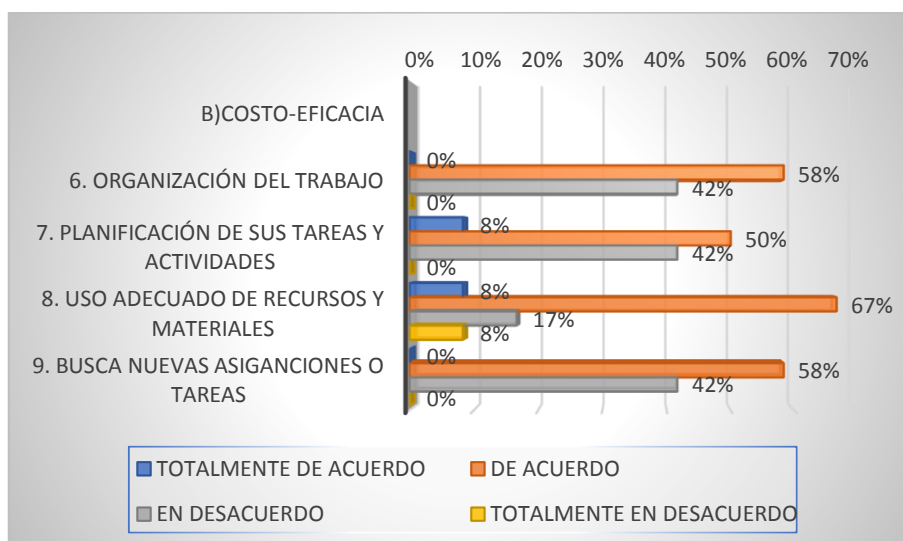
b) COSTO-EFICACIA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
6. Organización del trabajo	0%	58%	42%	0%
7. Planificación de sus tareas y actividades	8%	50%	42%	0%
8. Uso adecuado de recursos y materiales	8%	67%	17%	8%
9. Busca nuevas asignaciones o tareas	0%	58%	42%	0%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Gráfico N.º 7

Costo-Eficacia en el desempeño



Fuente: Encuesta realizada al personal de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora.

Descripción y análisis:

Los resultados recabados en la dimensión Costo-Eficacia muestran igualmente valores notorios que fluctúan entre el estar de acuerdo y no, con las prácticas y actitudes

del personal asociadas a esta dimensión; según lo detallado en el gráfico existe un porcentaje considerable de inconformidad en las preguntas 6, 7 y 9 alusivas a la organización, planificación del trabajo y tareas asignadas, así como del aporte adicional que entrega cada colaborador en su desempeño.

En consecuencia, es importante mencionar que, cuando una actividad o tarea no tiene una correcta planificación u organización, pueden existir fallas en su desarrollo; lo que implicará mayor tiempo de ejecución y, por ende, pérdida de calidad en su resultado final.

Necesidad de Supervisión

Cuadro N.º 10

Resultados totales de la dimensión Necesidad de supervisión

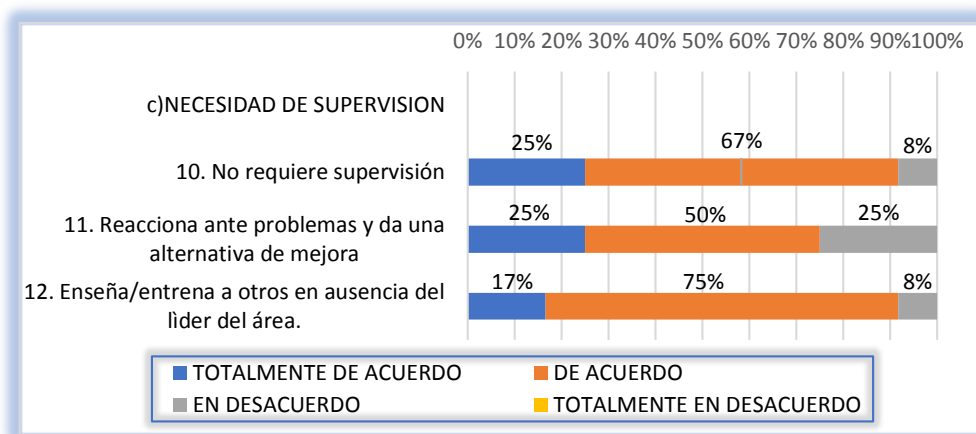
c) NECESIDAD DE SUPERVISIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
10. No requiere supervisión	25%	67%	8%	0%
11. Reacciona ante problemas y da una alternativa de mejora	25%	50%	25%	0%
12. Enseña/entrena a otros en ausencia del líder del área.	17%	75%	8%	0%

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Gráfico N.º 8

Necesidad de supervisión en los colaboradores



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Descripción y análisis:

Los resultados extraídos de la dimensión necesidad de supervisión, muestran que las jefaturas reconocen en sus colaboradores porcentajes altos de independencia para desarrollar su trabajo; avalan además que los colaboradores están en la capacidad de enseñar o entrenar a otros compañeros en ausencia del líder del equipo; sin embargo, se admite también, que existen dificultades en la resolución de problemas ya que no crean estrategias de solución por sí solos.

Impacto Interpersonal

Cuadro N.º 11

Resultados totales de la dimensión Impacto Interpersonal

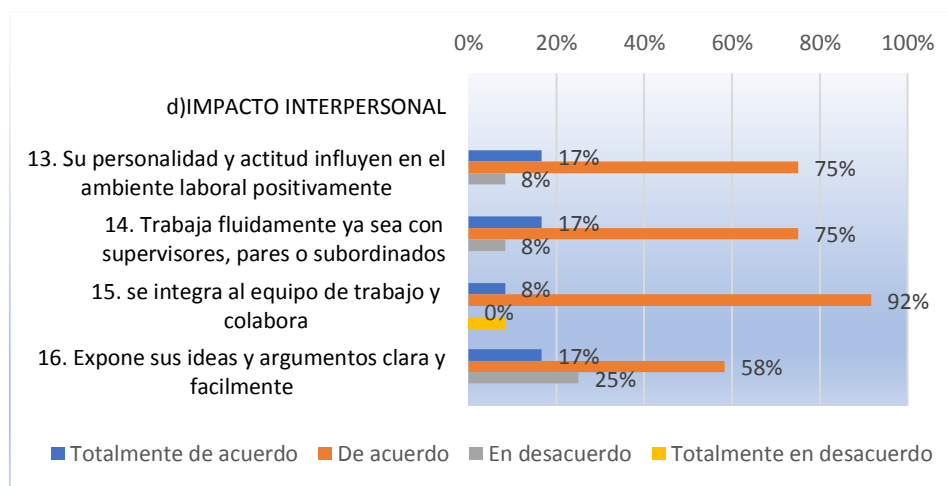
d) IMPACTO INTERPERSONAL	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13. Su personalidad y actitud influyen en el ambiente laboral positivamente	17%	75%	8%	0%
14. Trabaja fluidamente ya sea con supervisores, pares o subordinados	17%	75%	8%	0%
15. se integra al equipo de trabajo y colabora	8%	92%	0%	8%
16. Expone sus ideas y argumentos clara y fácilmente	17%	58%	25%	0%

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Gráfico N.º 9

Impacto Interpersonal de los colaboradores



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Descripción y análisis:

Las 4 preguntas incluidas en la dimensión impacto interpersonal, buscan valorar la capacidad que tienen los colaboradores para empezar y mantener relaciones personales sanas en el trabajo, ya sea con supervisores, pares o subordinados; los resultados revelan que, a pesar de no estar en total acuerdo, los supervisores distinguen comportamientos positivos en la mayoría de su gente; en lo referente a su conducta, disposición para el trabajo en equipo y comunicación.

Conductas contraproductivas

Cuadro N.º 12

Resultados totales de la dimensión conductas contraproductivas

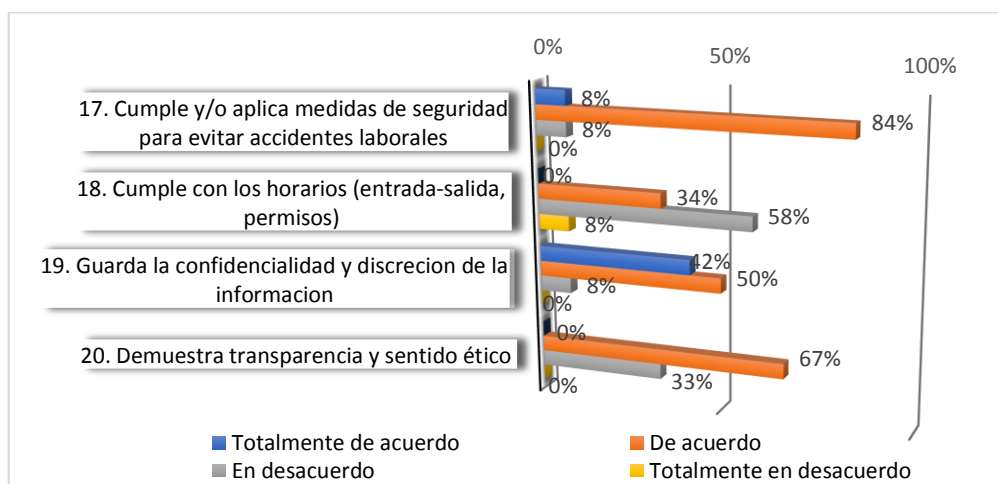
e) CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
17. Cumple y/o aplica medidas de seguridad para evitar accidentes	8%	84%	8%	0%
18. Cumple con los horarios (entrada-salida, permisos)	0%	34%	58%	8%
19. Guarda la confidencialidad y discreción de la información	42%	50%	8%	0%
20. Demuestra transparencia y sentido ético	0%	67%	33%	0%

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Gráfico N.º 10

Conductas contraproductivas de los colaboradores



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de Coffee Service Cía. Ltda.

Elaboración: La autora

Descripción y análisis:

La valoración obtenida en las 4 preguntas asociadas a la última dimensión del desempeño, que pretende identificar las prácticas no deseables que son más frecuentes o susceptibles de incurrir por los trabajadores en una organización; evidencian porcentajes importantes de inconformidad respecto al compromiso que existe y la transmisión de los valores individuales, puesto que se identifica irrespeto hacia las reglas impuestas por la compañía (horarios establecidos, permisos), así como falta de ética y transparencia en su accionar.

Las conductas antes mencionadas que han sido evidenciadas en un porcentaje del personal de la compañía constituyen un aspecto fundamental en el que se debe trabajar y que requiere de decisiones inmediatas. Esta condición no solo afecta la imagen y la seriedad de la organización, sino también por otro lado, la conducta del resto del equipo puede verse “contagiada” por la actitud de unas pocas personas.

2.3.2. Análisis Correlacional

Una vez que se ha realizado el estudio y análisis descriptivo por separado, tanto de la gestión del talento humano como del desempeño laboral en Coffee Service Cía. Ltda.; se procede a ingresar en el programa informático DYANE versión 4 los datos obtenidos en las dos encuestas aplicadas, para evidenciar si existe correlación (influencia) entre las variables señaladas en la presente tesis. El programa DYANE mediante un conjunto de técnicas estadísticas posibilita el tratamiento de datos ya sea con una, dos o con múltiples variables.

La correlación literalmente representa una relación mutua; en ese sentido, la técnica estadística de la correlación mide la relación existente entre una variable dependiente y una variable independiente o; de una variable dependiente y dos o más variables independientes, conocida como correlación múltiple. Para la presente investigación se consideran como variables independientes (VI) a: *procesos de reclutamiento, selección e inducción del talento humano*, y como variable dependiente a: *el desempeño laboral*.

2.3.2.1. Resultados de la correlación entre variables

Los datos de cada encuesta ingresados en el programa DYANE, generaron una matriz que unificaba las tablas de frecuencias de ambos estudios; condición suficiente para aplicar la Tabulación Cruzada y Prueba Ji Cuadrado; con esta información el programa automáticamente calcula la correlación o no de las variables independientes con la variable dependiente; procesado como resultado “n” tablas de frecuencias de acuerdo con el número de factores que contenga cada variable.

Los resultados obtenidos de la Tabulación Cruzada y Prueba Ji Cuadrado evidencian que las variables que se detallan y analizan más adelante son las que guardan correlación de acuerdo con sus niveles de significancia; para llegar a esta deducción se partió de la siguiente revisión y argumento teórico: (Bardina y Farré citado en Reguant et al. 2018, 51):

La relación existente entre variables nominales es la Ji-cuadrado. Esta es una técnica que nos permite dictaminar si las proporciones con las que aparecen las variables cualitativas observadas en la muestra guardan o no una relación significativa entre sí, es decir, que no son atribuidas al azar. A través de Ji-cuadrado consideramos que la hipótesis nula (H_0) es que las variables son independientes, no existe relación entre ellas. La hipótesis alternativa (H_1) es que sí existe relación entre las variables. De este modo, podemos interpretar los resultados de la siguiente manera, en función del valor de significación que se obtenga.

Los siguientes cuadros describen las relaciones encontradas, entre los factores que comprenden las variables de la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del presente estudio en específico; se está asumiendo en todas las tablas un nivel de significancia (α) del 0.09 para interpretar los resultados de la siguiente manera:

Nivel de significancia asumido (α): del 0.09

Regla de decisión: Si p es: $< (\alpha) \Rightarrow$ Hay dependencia, relación significativa- H_1 .

Si p es: $> (\alpha) \Rightarrow$ Hay independencia, o relación no significativa- H_0

Cuadro N.º 13

Tabla cruzada Planificación de RRHH & Desempeño Laboral

Planificación de Recursos Humanos (P1)		Total Población		Costo-Eficacia (Uso adecuado de los recursos y materiales asignados) (D8)							
				TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	50.00	0	0.00	2	100.00	4	50.00	0	0.00
2	EN DESACUERDO	5	41.67	1	100.00	0	0.00	4	50.00	0	0.00
3	DE ACUERDO	1	8.33	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	100.00
	TOTAL	12	100.00	1	100.00	2	100.00	8	100.00	1	100.00

Fuente: Datos procesados en programa Dyane-Versión 4.

Elaboración: La autora

Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 15.2000 ($p = 0.0856$)

Análisis e interpretación:

Con base a las reglas de decisión antes planteadas, se puede mencionar que en el cuadro N.º 13 al ser el valor de *probabilidad* menor que el nivel de significancia asumido, existe una relación significativa entre las variables que integran la dimensión Planificación de Recursos Humanos y Costo/Eficacia en el Desempeño Laboral. En otras palabras, se confirma que, la planificación de recursos humanos para identificar las necesidades actuales y futuras de personal; tiene un impacto directo en lo posterior, sobre la eficacia en el desempeño (cumplimiento de objetivos) de los colaboradores.

Cuadro N.º 14

Tabla cruzada Reclutamiento de Personal & Desempeño Laboral

Reclutamiento de Personal- Fuentes de Reclutamiento (P5)		Total Población		Necesidad de Supervisión- Reacciona rápido frente a dificultades del trabajo (D11)							
				TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	25.00	0	0.00	2	66.67	1	16.67	0	0.00
2	EN DESACUERDO	6	50.00	0	0.00	1	33.33	5	83.33	0	0.00
3	DE ACUERDO	3	25.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	100.00
	TOTAL	12	100.00	0	100.00	3	100.00	6	100.00	3	100.00

Fuente: Datos procesados en programa Dyane-Versión 4.

Elaboración: La autora

Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 15.0000 ($p = 0.0909$)**Análisis e interpretación:**

En la tabla cruzada del cuadro N.º 14, de igual forma se puede evidenciar un valor de *probabilidad* menor que el nivel de significancia asumido para el presente estudio; por lo que se determina una correlación significativa entre, las variables reclutamiento de personal y sus fuentes para atraer personal, con la variable necesidad de supervisión en el desempeño laboral. Con ello se denota que, el contar con personal proactivo, con niveles favorables de autonomía y demás habilidades que se requieren en un cargo; está relacionado en gran medida, con el uso adecuado de fuentes y medios en el reclutamiento de personal.

Cuadro N.º 15

Tabla cruzada Reclutamiento de Personal & Desempeño Laboral

Reclutamiento de Personal- Cotejo hojas de vida vs perfil requerido (P7).		Total muestra		Costo- Eficacia /Cumple con las actividades planificadas en los tiempos estimados (D7)							
				TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.33	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	100.00
2	EN DESACUERDO	9	75.00	0	0.00	3	60.00	6	100.00	0	0.00
3	DE ACUERDO	2	16.67	0	0.00	2	40.00	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	12	100.00	0	100.00	5	100.00	6	100.00	1	100.00

Fuente: Datos procesados en programa Dyane-Versión 4.

Elaboración: La autora

Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 15.2000 ($p = 0.0856$)

Análisis e interpretación:

El cuadro N.º 15 que hace alusión al cruce de variables de reclutamiento de personal con el costo/eficacia en el desempeño laboral, origina un valor de probabilidad menor al nivel de significancia que se está asumiendo; por lo tanto, se forma otra correlación significativa entre estas variables. Hallazgo que corrobora la teoría sobre la importancia de adoptar buenas prácticas en el reclutamiento de personal, como el de seleccionar y filtrar las hojas de vida de los posibles candidatos acorde a las especificaciones y perfil del cargo; ya que de ello dependerá contar con colaboradores eficaces, que realicen sus actividades en los tiempos planificados.

Cuadro N.º 16

Tabla cruzada Selección de Personal & Desempeño Laboral

Selección de Personal- Tipo de Evaluaciones (P10)		Total Población		Costo- Eficacia /Cumple con las actividades planificadas en los tiempos estimados (D7)							
				TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.33	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	100.00
2	EN DESACUERDO	9	75.00	0	0.00	3	60.00	6	100.00	0	0.00
3	DE ACUERDO	2	16.67	0	0.00	2	40.00	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	12	100.00	0	100.00	5	100.00	6	100.00	1	100.00

Fuente: Datos procesados en programa Dyane-Versión 4.

Elaboración: La autora

Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 15.2000 ($p = 0.0856$)

Análisis e interpretación:

A la postre en el cuadro N°16, teniendo en cuenta las reglas de decisión para la interpretación de los resultados del estudio, se precisa que; también existe una relación significativa entre la variable de selección de personal con la variable asociada a la dimensión costo/eficacia en el desempeño laboral; lo cual corrobora lo ya analizado y mencionado anteriormente, la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Coffee Service Cia Ltda depende en gran medida de la calidad y éxito del proceso de selección de personal (elección de pruebas, test psicológicos, calidad de entrevista, etc.)

Por lo tanto, el cruce de variables y la prueba Ji Cuadrado, fijaron valores de probabilidad menor al 0.09 de significancia que se asumió, lo que posibilita concluir que si existe incidencia (relación significativa) entre las variables de la gestión del talento humano y el desempeño laboral planteadas en el presente proyecto de investigación.

Capítulo Tres

Presentación de la propuesta de mejora

3. Sistema de Gestión del Talento Humano para Coffee Service Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

3.1. Antecedentes

La gestión del talento humano en las organizaciones se ha convertido en la actualidad, en un factor fundamental para que éstas puedan cumplir con los objetivos y con las estrategias organizacionales que se han proyectado; atrás han quedado las concepciones tradicionales de que el personal es un recurso más de “soporte”, que puede ser fácilmente reemplazable.

Los cambios tecnológicos, factores socioeconómicos, culturales y demográficos han revolucionado el mundo en los últimos años; lo que ha obligado a las organizaciones a redefinir sus estructuras y estilos de dirección para mantenerse en el mercado, impulsando de esta manera a las áreas o departamentos de recursos humanos al uso de herramientas y prácticas efectivas que contribuyan al desarrollo y resultado esperado (Deloitte 2018,3-11).

El reconocer que el capital más valioso que poseen las organizaciones son los colaboradores, ha materializado que cada vez se destinen presupuestos importantes para atraer, formar y retener el mejor talento; ya que del conocimiento, experiencia y habilidades que tengan, deriva un buen o mal trabajo. No obstante, las pequeñas empresas o también denominadas Pymes se encuentran con una clara limitación frente a las grandes corporaciones respecto a la gestión de su talento humano; y es que más allá de un tema de presupuesto, las desventajas con las que se enfrentan son diversas, pero entre las principales se tiene que: no cuentan con la información y herramientas idóneas para determinar el tipo de personal a contratar, el personal que realiza la selección y contratación de personal no está capacitado, se prefiere contratar personal sin preparación para abaratar costos, sufren el abandono de sus colaboradores que buscan mejores beneficios en empresas más grandes, etc. (Portales y de la Rosa 2017,37-39); en general, las pequeñas empresas poseen características particulares por lo que su administración y gestión guarda una connotación diferente.

Es por ello, que, a pesar de representar una labor retadora y exigente, la Gestión del Talento Humano en las pequeñas empresas debe incorporar estrategias, procesos y prácticas puntuales, fundamentadas en la realidad y limitantes en las que se desenvuelven; con la finalidad de fortalecer a su talento humano y, establecer las condiciones necesarias, para encaminar a estas organizaciones hacia la innovación, competitividad y desarrollo social. Si bien es cierto que una gestión integral y efectiva del talento humano no se puede conseguir de la noche a la mañana, empezar por formalizar y promover ciertas acciones con los colaboradores es buen comienzo.

3.2. Objetivo de la propuesta

Proporcionar a Coffee Service Cía. Ltda. un instructivo que formalice y detalle de una manera sencilla, los procedimientos y herramientas esenciales que se deben emplear para; atraer, desarrollar y retener al talento humano más competente.

3.3. Alcance

La propuesta de mejora de la presente tesis comprende el diseño de un sistema de gestión de talento humano; que describa procesos y elementos no definidos, específicamente para los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción de todo el personal de Coffee Service Cia Ltda.

3.4. Instrucciones para la implementación y uso

- La implementación y uso del sistema de Gestión debe ser reconocido y aprobado por Gerencia General.
- Una vez tomada la decisión de implementación es necesario informar a todo el personal sobre el contenido.
- Al constituirse el sistema, en una herramienta de gestión deberá ser actualizado y mejorado continuamente de acuerdo con los cambios que se originen en la compañía; las modificaciones serán revisadas y aprobadas por RRHH y Gerencia General.

3.5. Responsables

Jefe de Talento Humano o en su ausencia, aquel cargo que tenga bajo su responsabilidad funciones inherentes a la Gestión del Talento Humano, y el Gerente General.

3.6. Contenido

Planificación de Recursos Humanos

Elementos de la Planificación de Recursos Humanos que se debe estimar

Descriptivo y Perfil de cargos

Políticas e instrucciones en el uso del descriptivo y perfil de cargos

Proceso de Reclutamiento

Primera Fase- Requisición de Personal

Segunda Fase- Elección de fuentes de Reclutamiento

Tercera Fase- Preselección de las hojas de vida recibidas

Políticas e instrucciones para el proceso de reclutamiento

Proceso de Selección de Personal

Métodos de evaluación a los candidatos

Entrevista Preliminar

Aplicación de pruebas

Evaluación de resultados e informe

Entrevista Final

Contratación

Políticas e instrucciones para el proceso de selección de personal

Proceso de Inducción de Personal

Inducción General

Inducción Específica

Políticas e instrucciones para el programa de inducción de personal

Cuadro resumen del proceso para reclutamiento, selección e inducción de personal

3.6.1. Planificación de Recursos Humanos

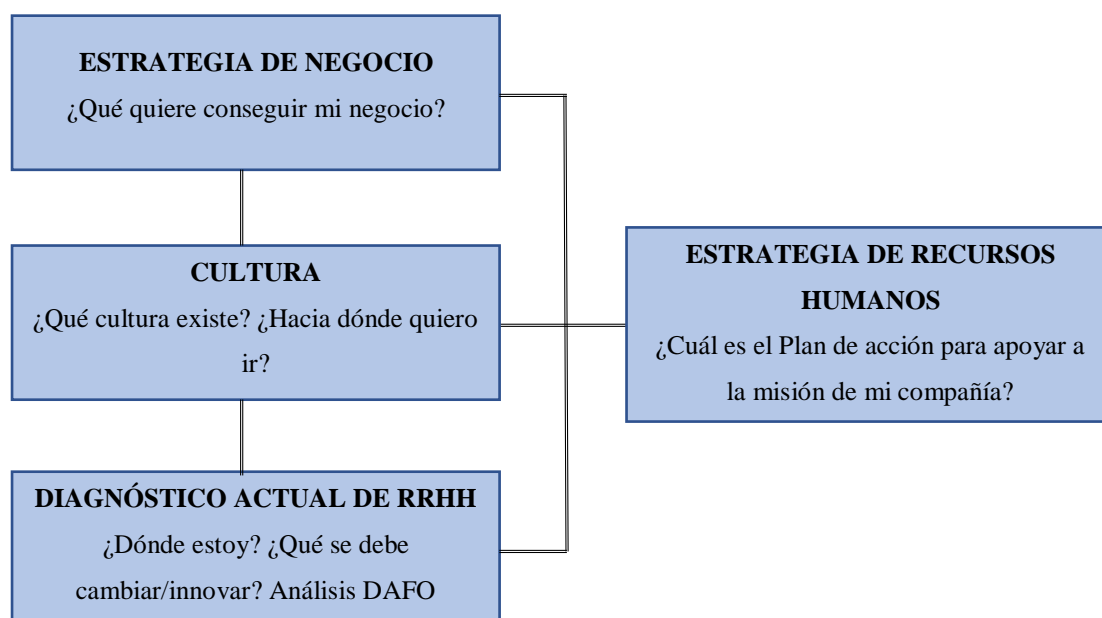
Antes de desarrollar cualquier sistema para la gestión del talento humano, es necesario que en la compañía se destine una fase para la planificación de su personal; ya que, con la puesta en marcha de esta etapa, aflorarán las necesidades, líneas de acción y

políticas a considerar en el corto y mediano plazo para implantar los procesos de selección, capacitación, desempeño y compensación de su personal.

Para que Coffee Service Cía. Ltda. establezca una planeación de personal efectiva, se sugiere un estudio y análisis de los 4 elementos que muestra el siguiente esquema, el descifrar las interrogantes formuladas le darán claridad sobre lo que espera y pretende conseguir como organización, y a partir de ello preparar su plan de acción.

Cuadro N.º 17

Proceso para definir la estrategia de Recursos Humanos



Fuente: Sánchez, Elena. 2019. La Planificación estratégica de los Recursos Humanos. Pág. 2
Elaboración: La autora

Es importante, además, que la compañía tenga en cuenta los siguientes aspectos al momento de trabajar en la planificación del recurso humano:

- La gestión del talento humano y todos los procesos que comprende, deben ser percibidos y trabajados como un sistema interrelacionado; donde el cambio de un proceso influye o afecta al resto.
- Al ser la gestión del talento humano un sistema interrelacionado, dinámico y continuo; los planes, acciones y estrategias que se diseñen estarán encauzadas por las tendencias del entorno interno y externo.
- La planeación del recurso humano tiene dos componentes básicos que se deben examinar: *la necesidad y la disponibilidad de personal*; el primero que implica el estudio de la cantidad, las habilidades/conocimientos y la ubicación del personal que

se requiere para cumplir con el objeto social de la organización; y el segundo que estudia la capacidad que tiene la organización para atraer y retener el personal con el perfil idóneo (Mondy 2010,107).

- Es fundamental que las necesidades detectadas en la planificación sean cristalizadas en acciones para un periodo de 2-3 años
- Se sugiere que esta planificación de recursos humanos tenga una retroalimentación de la compañía en general; se pueden utilizar técnicas como: encuestas al personal, focus *group*, o reuniones departamentales de seguimiento.
- La planificación de recursos humanos debe ser revisada y reestructurada cada año.
- Finalmente comprender que, una Planificación de Recursos Humanos tendrá coherencia e impacto, si está ligada al proceso de planificación general de la organización.

3.6.1.1. Elementos de planificación que se sugiere valorar

Basando la propuesta en la teoría del autor Rafael Castaño, una idea de planificación que se puede destinar inmediatamente a la realidad de la compañía, resumiría los siguientes 5 elementos

Cuadro N.º 18

Elementos de la planificación de RRHH

Planificación de la necesidad de personal

- Número de colabores que se requiere- habilidades y conocimientos que deben tener

Planificación de la contratación de personal

- Formas y medios para vincular colaboradores idóneos, en el sentido cuantitativo y cualitativo

Planificación de la ocupación del personal

- ¿Cómo destinar al colaborador conveniente al puesto de trabajo correcto?

Planificación sobre la formación y carrera del personal

- Programas de formación que adecúen las habilidades y conocimientos de los colaboradores a lo que requiere la Cia.

Planificación de los costes en personal

- Cálculo y proyección de salarios, beneficios, impuestos, etc.

Fuente: Castaño, Rafael. 2005. La Gestión Integral de Recursos Humanos. Pág. 113-114
Elaboración: La autora.

De lo mencionado en el cuadro N.º 18, el proceso que recoge y sintetiza parte de esta información es el análisis y descriptivo de puestos de trabajo; una vez que la compañía tiene claramente analizada y definida esa información, podrá ocuparse en lo posterior del resto de subprocesos y actividades de la gestión del talento humano. Prácticamente todos los subprocesos de Talento Humano se derivan y nutren de un descriptivo de puestos de trabajo.

3.6.1.2. Descripción y perfil de cargos propuesto


A continuación, se presenta un manual de funciones que recoge la información obtenida del análisis y descripción de cada puesto situado en la estructura actual de Coffee Service Cía. Ltda.; su contenido detalla de forma precisa y con un lenguaje sencillo, las principales funciones y responsabilidades que le atañen a cada colaborador desempeñar en su puesto de trabajo.

El objetivo es proporcionar una guía tanto para el colaborador como para el supervisor en el desempeño de funciones, así como, el contribuir a la ordenación de los puestos de trabajo en la compañía. Adicionalmente, el manual de funciones constituirá una herramienta administrativa de consulta en el proceso de inducción, ya sea para los nuevos trabajadores que se incorporan o en promociones internas; y, en los procesos de reclutamiento y selección ya que detalla los requisitos que se deben considerar en cuanto a: estudios, experiencia, competencias y habilidades para ocupar un determinado cargo.

Técnicas empleadas para analizar cargos y diseñar el manual

El punto de partida para levantar la información de los cargos que pertenecen a la compañía Coffee Service, fue su organigrama; al analizar y revisar este esquema, se evidenció que constan actualmente todos los cargos representados en su estructura funcional. Seguidamente, para poder tener una información pormenorizada de las tareas realizadas, las relaciones del cargo y demás requisitos a especificar en los perfiles; se recurrió a la técnica del cuestionario estructurado, que debía ser resuelto por los colaboradores que ocupan cargos tipo; el formato y estructura del cuestionario utilizado se encuentra adjunto en el Anexo N°4.

La información recopilada mediante estos cuestionarios fue ampliada con el método de la observación directa, previa autorización del Gerente General de la compañía y, socialización del objetivo e intención del estudio con los colaboradores.

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Altuvia</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 1 DE 9

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Gerente General
Área:	Gerencia General
Nivel:	Directivo
Cargo superior inmediato:	Junta General de Accionistas
2. MISIÓN DEL CARGO	
Planear, proponer, aprobar, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la compañía; y, actuar en representación legal de la misma en todos los asuntos que lo requieran.	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Título Profesional Tercer Nivel
Área de conocimiento:	Administración de empresas, Finanzas, Derecho o carreras afines.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	3 a 5 años
Especificidad de la experiencia:	De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares, empresas comerciales o de servicios.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la compañía de acuerdo con sus estatutos y facultades otorgadas por la Junta General de accionistas y las leyes vigentes. ▪ Informar a la Junta General de accionistas las medidas tomadas, así como poner a consideración el plan operativo y presupuesto anual. ▪ Aprobar manuales, procesos y disposiciones internas. ▪ Girar, aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, retirar pagos, solicitar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de Coffee Service Cía. Ltda. ▪ Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir a los colaboradores, de acuerdo con las disposiciones vigentes. 	

- Realizar gestión de compras.
- Revisar el control de inventarios.
- Controlar los niveles de cartera, y efectuar la venta de cartera periódicamente.
- Definir las políticas de ventas y distribución.
- Coordinar con el departamento técnico, la compra, reparación y mantenimiento de máquinas dispensadoras.

6. RELACIONES MAS IMPORTANTES

Internas:	Con toda la organización.
Externas:	Proveedores, Clientes, Instituciones financieras.

7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES

Utilitarios Office, administración, contabilidad, canales de comercialización y ventas.

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias Principales:

Pensamiento Analítico


Impacto e Influencia

Dirección de Personas

Competencia Institucional: Integridad


Competencia Institucional: Orientación al Logro

Competencia Institucional: Orientación al Cliente

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Altuvia</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 2 DE 9


1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Vicepresidente Comercial
Área:	Vicepresidencia
Nivel:	Directivo
Cargo superior inmediato:	Gerente General
2. MISIÓN DEL CARGO	
Planificar, organizar y coordinar el equipo comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales; apoyando el desarrollo de las actividades de comercialización y las condiciones de venta de los servicios, para enfrentar exitosamente los desafíos del mercado.	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Título Profesional Tercer Nivel
Área de conocimiento:	Administración de empresas, Marketing, Mercadotecnia o carreras afines.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	4 años
Especificidad de la experiencia:	4 años como gerente de ventas, gerente comercial, con experiencia demostrable en el acompañamiento a la fuerza de ventas.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar a la compañía, legal, judicial y extrajudicialmente cuando sea delegado por el Gerente General. ▪ Definir y dirigir la estrategia comercial acorde con los objetivos empresariales. ▪ Proponer planes de marketing y venta de la compañía. ▪ Representar a la compañía en aspectos comerciales, y negociar convenios cuando sea necesario. ▪ Apoyar la gestión de exploración comercial para la consolidación de la base de datos de clientes actuales y potenciales. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar el cumplimiento de sus metas programadas en la planeación estratégica, así como velar por el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo, haciendo seguimiento constante. ▪ Presentar todos los informes de ejecución y de resultados comerciales que solicite Gerencia General. ▪ Identificar nuevas oportunidades de negocio para la creación de nuevos servicios. ▪ Autorizar descuentos promocionales en la comercialización de los planes de la compañía. ▪ Gestionar las cobranzas a nuevos clientes (cuando se requiera el apoyo). ▪ Desempeñar las funciones que le sean asignadas por el Gerente General, de acuerdo con la naturaleza del cargo, 	
6. RELACIONES MAS IMPORTANTES	
Internas:	Gerencia General, asesores comerciales, contabilidad.
Externas:	Clientes, medios de comunicación.
7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES	
Proyección de Ventas, Programas de Fidelización, Análisis de Mercado, Manejo avanzado de Office.	
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Competencias Principales:	
	Impacto e Influencia
	Desarrollo de Interrelaciones
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Logro
<u>Competencia Institucional:</u>	Integridad
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Cliente
	Pensamiento Analítico

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Altuvia</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 3 DE 9


1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Contador General
Área:	Administrativa Financiera
Nivel:	Especialista
Cargo superior inmediato:	Gerente General
2. MISIÓN DEL CARGO	
Planificar, analizar, evaluar, y presentar la información contable y tributaria de la compañía a través de los Estados Financieros y declaraciones; en forma clara, completa, fidedigna y de acuerdo con los principios y/o normas contables vigentes.	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Título Profesional Tercer Nivel
Área de conocimiento:	CPA, Licenciatura o Ingeniería en Contabilidad, Finanzas.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	2 años de experiencia comprobada en el manejo de contabilidad general.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar y coordinar las operaciones administrativas contables. ▪ Controlar la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheques y otros. ▪ Registrar los movimientos contables en el sistema de la compañía. ▪ Elaborar estados financieros e informes para fines contables, fiscales y organizacionales. ▪ Revisar y conciliar las cajas chicas. ▪ Realizar conciliaciones bancarias mensuales. ▪ Analizar y verificar movimientos de las diferentes cuentas bancarias. ▪ Revisar y registrar comprobantes de ingresos y egresos. ▪ Generar el pago de impuestos oportunamente. ▪ Elaborar declaraciones tributarias. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la nómina. ▪ Asesorar a los directivos respecto al ritmo de ejecución presupuestal, de acuerdo con lo proyectado. ▪ Proponer estrategias para el mejoramiento de la gestión contable. ▪ Participar activamente en las reuniones, comités, eventos y demás actividades a las que sea citado. 	
6. RELACIONES MAS IMPORTANTES	
Internas:	Todas las áreas.
Externas:	Sri, Iess, Clientes, Proveedores, Instituciones Financieras, Municipio.
7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES	
Procesos, procedimientos y normativa relacionada con el cargo, Excel avanzado, manejo de sistemas contables, auditoría.	
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Competencias Principales:	
	Pensamiento Analítico
	Búsqueda de información
<u>Competencia Institucional:</u>	Integridad
	Preocupación por el Orden y la calidad
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Logro
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Cliente

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Altuvia</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 4 DE 9


1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Supervisor Técnico
Área:	Técnica
Nivel:	Supervisor
Cargo superior inmediato:	Gerente General
2. MISIÓN DEL CARGO	
Supervisar y evaluar las funciones de los técnicos y todas aquellas actividades encaminadas a cumplir eficazmente con el objeto social de la compañía.	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tecnología.
Área de conocimiento:	Administración, Sistemas, Electricidad, Mecánica y afines.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	2 años de experiencia comprobada en cargos similares y en labores de reparación y configuración de maquinaria.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar y coordinar las actividades del personal a su cargo. ▪ Recibir, revisar y ordenar diariamente las solicitudes de despacho de producto. ▪ Programar las rutas de su personal, para la entrega de producto, mantenimientos o instalaciones de máquinas. ▪ Mantener actualizado el inventario de insumos y máquinas instaladas para reportar a Gerencia. ▪ Coordinar las solicitudes de instalación fuera de la ciudad con su personal. ▪ Evaluar las actas de entrega recepción de consumo mensual de los clientes. ▪ Comprobar el estado de piezas y partes de las máquinas para solicitar compra o reposición. ▪ Solucionar juntamente con su equipo requerimientos técnicos de clientes (visitas, explicaciones de operatividad, configuración de producto). 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar informes de control y mantenimiento de las máquinas, para clientes que lo soliciten. ▪ Apoyar a la administración en el cálculo del rendimiento de producto, para el despacho de insumos a los clientes. ▪ Encargado de caja chica y gastos menores necesarios para la operatividad diaria. ▪ Controlar que el personal cumpla con su horario, políticas de permisos, etc. ▪ Transcribir e ingresar información operando un computador. ▪ Participar activamente en las reuniones, eventos y demás actividades a las que sea citado. 	
6. RELACIONES MAS IMPORTANTES	
Internas:	Gerencia, equipo técnico, administración, área comercial.
Externas:	Nestlé, clientes.
7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES	
Llenar registros y hacer reportes de tiempo o duración del trabajo, Utilitarios Office, deseable configuración y mantenimiento de máquinas vending.	
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Competencias Principales:	
	Pensamiento Analítico
	Impacto e Influencia
<u>Competencia Institucional:</u>	Integridad
	Trabajo en equipo
	Preocupación por el Orden y la calidad
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Cliente
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Logro

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Altuvia</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 5 DE 9


1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Asesor Comercial
Área:	Comercial
Nivel:	Operativo
Cargo superior inmediato:	Vicepresidente Comercial
2. MISIÓN DEL CARGO	
Ejecutar actividades de comercialización y mercadeo, así como el diseño de programas y estrategias para la oferta de productos y servicios en función integral al cliente, satisfaciendo las necesidades-mercado cliente y creando un ambiente sólido de vínculos comerciales que proyecten en el futuro un crecimiento de Coffee Service Cía. Ltda.	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tecnología.
Área de conocimiento:	Ventas, Marketing, Comercial, Administración y afines.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Ventas comprobables, experiencia en área comercial, manejo de clientes corporativos.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de propuestas comerciales. ▪ Colaborar con el mejoramiento continuo y desarrollo de los procesos. ▪ Visita, asesoramiento, retención y fortalecimiento de clientes. ▪ Planificación comercial para el cumplimiento de presupuestos. ▪ Control y seguimiento de cartera cuando sea necesario por ventas realizadas. ▪ Implementar indicadores de gestión comercial. ▪ Apoyar y acompañar en instalaciones de máquinas, de nuevos clientes. ▪ Elaborar informes quincenales de clientes potenciales y visitas cumplidas. ▪ Participar activamente en las reuniones, eventos y demás actividades a las que sea citado. 	

6. RELACIONES MAS IMPORTANTES	
Internas:	Vicepresidencia Comercial, equipo técnico, administración.
Externas:	Clientes, Nestlé, Proveedores en general.
7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES	
Técnicas de ventas, telemarketing, utilitarios office, inglés intermedio.	
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Competencias Principales:	
	Impacto e Influencia
	Búsqueda de información
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al cliente
	Comprensión de la Organización
	Desarrollo de Interrelaciones
<u>Competencia Institucional:</u>	Integridad
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Logro

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Altuvia</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 6 DE 9


1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Analista Administrativo-Contable
Área:	Administrativa Financiera
Nivel:	Analista
Cargo superior inmediato:	Contador General
2. MISIÓN DEL CARGO	
<p>Coordinar y ejecutar los servicios administrativos y de apoyo contable que surgen de la actividad diaria; especialmente en lo referente a gestión de personal, recuperación de cartera, control en comercialización y despacho de productos; así como de cualquier otra diligencia que propicie la realización eficiente, de las labores de la compañía.</p>	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Área de conocimiento:	Administración, Finanzas, Talento Humano y afines.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia de 3 años en cargos similares, administración, gestión.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar facturación y cobranzas. ▪ Elaborar comprobantes de ingreso. ▪ Emitir retenciones. ▪ Llevar control de pagos. ▪ Atender vía telefónica, a quienes necesiten información del servicio. ▪ Receptar reclamos o dificultades de clientes por el servicio prestado, y dar posibles soluciones. ▪ Registrar y clasificar mensualmente las actas de entrega-recepción por el servicio que presta la compañía. ▪ Administrar la papelería y formularios de uso de la compañía. ▪ Manejar el fondo de caja chica asignado. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar contratos de comodato para los clientes corporativos. ▪ Apoyar en la elaboración de cotizaciones para clientes potenciales. ▪ Apoyo en la supervisión del personal del área comercial. ▪ Consolidar información mensual referente al consumo y despacho de insumos a clientes. ▪ Realizar nómina y actividades inherentes a la gestión de personal. ▪ Elaborar certificados cuando el personal lo requiera. ▪ Colaborar en otras labores asignadas por el jefe inmediato. 	
6. RELACIONES MAS IMPORTANTES	
Internas:	Todas las áreas de la compañía.
Externas:	Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Públicas.
7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES	
Utilitarios office, Normativa tributaria, procesos, gestión de personas.	
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Competencias Principales:	
	Trabajo en Equipo
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al cliente
<u>Competencia Institucional:</u>	Integridad
	Preocupación por el Orden y la calidad
	Autocontrol
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Logro

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Altuvia</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 7 DE 9

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Técnico I
Área:	Técnica
Nivel:	Técnico
Cargo superior inmediato:	Supervisor Técnico
2. MISIÓN DEL CARGO	
Ejecutar las actividades necesarias para la operación, mantenimiento y correcto funcionamiento de las máquinas instaladas, con la finalidad de otorgar un servicio de calidad.	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Bachiller, Egresados.
Área de conocimiento:	Mecánica, Administración o afines.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia de 1 a 2 años en cargos similares.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar diariamente las instalaciones o chequeos preventivos asignados. ▪ Configurar y calibrar las máquinas para ser instaladas. ▪ Reparar averías en las máquinas instaladas, en el momento que sea notificado el hecho. ▪ Registrar mensualmente mediante actas, el consumo tenido en las máquinas, por cada cliente. ▪ Recepar reclamos o dificultades de clientes respecto al servicio técnico, y dar posibles soluciones. ▪ Custodiar y controlar los insumos que se encuentran en bodega. ▪ Efectuar el despacho de insumos de acuerdo con los planes mantenidos por cada cliente. ▪ Registrar las entregas de insumos en guías de remisión. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar en las actividades de cobranzas y mensajería cuando sea necesario. ▪ Cumplir con las indicaciones del responsable del área. 	
6. RELACIONES MAS IMPORTANTES	
Internas:	Comercial, área técnica.
Externas:	Clientes, Nestlé área técnica.
7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES	
Conocimiento técnico y de repuestos referente a máquinas vending.	
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Competencias Principales:	
	Flexibilidad
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al cliente
<u>Competencia Institucional:</u>	Integridad
	Preocupación por el Orden y la calidad
	Autocontrol
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Logro

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Alegria</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 8 DE 9

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Técnico II
Área:	Técnica
Nivel:	Técnico
Cargo superior inmediato:	Supervisor Técnico
2. MISIÓN DEL CARGO	
Apoyar a la jefatura técnica en todas las actividades operativas y de gestión, corroborar que se cumplan los procedimientos y requerimientos técnicos establecidos por la marca, con la finalidad de mantener un servicio integral y de calidad hacia el cliente.	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Bachiller, Tecnologías.
Área de conocimiento:	Mecánica, Administración o afines.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia de 2 años en cargos similares.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el servicio técnico integral, excelente y oportuno al cliente con un alto nivel de eficiencia y efectividad. ▪ Revisar diariamente las instalaciones o chequeos preventivos asignados. ▪ Configurar y calibrar las máquinas para ser instaladas. ▪ Reparar averías en las máquinas instaladas, en el momento que sea notificado el hecho. ▪ Registrar mensualmente mediante actas, el consumo tenido en las máquinas, por cada cliente. ▪ Receptar reclamos o dificultades de clientes respecto al servicio técnico, y dar posibles soluciones. ▪ Viajar fuera de la ciudad por actividades de mantenimiento o nuevas instalaciones. 	

- Registrar y actualizar en el portal electrónico de Nestlé la matrícula de las máquinas instaladas y en stock.
- Participar como contraparte técnica en las reuniones de seguimiento que demande la marca (Nestlé).
- Realizar la inducción hacia nuevos clientes sobre la operatividad de las máquinas y mantenimientos.
- Custodiar y controlar los insumos que se encuentran en bodega.
- Apoyar en las actividades de cobranzas y mensajería cuando sea necesario.
- Cumplir con las indicaciones del responsable del área.

6. RELACIONES MAS IMPORTANTES

Internas:	Comercial, área técnica.
Externas:	Clientes, Personal de Nestlé, proveedores.

7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES

Electromecánica, conocimiento técnico y en repuestos referente a máquinas vending.

8. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias Principales:

Flexibilidad


Trabajo en equipo

Competencia Institucional: Orientación al cliente

Competencia Institucional: Integridad

Preocupación por el Orden y la calidad

Competencia Institucional: Orientación al Logro

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Alegria</small>	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/02/2019
		Versión: 1
		PÁG 9 DE 9

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del puesto:	Recaudador-Mensajero
Área:	Administrativa-Financiera
Nivel:	Ayudante
Cargo superior inmediato:	Analista Administrativa-Contable
2. MISIÓN DEL CARGO	
Distribuir y recoger documentación de la compañía, realizar las gestiones de cobranzas en distintos sitios de la ciudad, brindando apoyo a las diferentes áreas con el fin de que éstas puedan prestar un servicio ágil y adecuado.	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Bachiller, Egresados.
Área de conocimiento:	Estudios secundarios culminados.
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	6 meses a 1 año en cargos similares de mensajería o recaudaciones.
5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasladar equipos, insumos y facturas a diferentes empresas o clientes en la ciudad. ▪ Recoger retenciones físicas u otros documentos de los distintos clientes de la compañía. ▪ Realizar reparaciones menores y limpieza a las máquinas instaladas, cuando sea necesario. ▪ Realizar el envío de insumos fuera de la ciudad a través del <i>courier</i> designado. ▪ Realizar las cobranzas semanales de acuerdo con las especificaciones de facturación emitidas por el área administrativa financiera. ▪ Apoyar en el registro de consumo de las máquinas dispensadoras instaladas, mediante actas. ▪ Realizar pagos y gestiones bancarias. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener disponibilidad permanente en su teléfono móvil durante la jornada de trabajo. ▪ Cumplir con demás actividades inherentes a su cargo, asignadas por sus superiores. 	
6. RELACIONES MAS IMPORTANTES	
Internas:	Área administrativa-financiera, área técnica.
Externas:	Clientes, Instituciones Financieras, Nestlé.
7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES	
Licencia de conducir, técnicas de cobranzas.	
8. COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Competencias Principales:	
	Flexibilidad
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al cliente
<u>Competencia Institucional:</u>	Integridad
Competencias Suplementarias:	
	Preocupación por el Orden y la calidad
<u>Competencia Institucional:</u>	Orientación al Logro

3.6.1.3. Políticas e instrucciones para el Descriptivo de Cargos

- El formato sugerido sobre la descripción de cargos es de fácil comprensión y ha sido ideado considerando las necesidades de la compañía; engloba 8 ítems que resumen: la identificación, las especificaciones y naturaleza del puesto, así como el perfil que debe tener el ocupante de este.
- El descriptivo de cargos previo a su implementación, debe ser presentado a todos los colaboradores; se le entregará impreso el descriptivo a cada colaborador según su puesto de trabajo.
- Los descriptivos de cada puesto de trabajo una vez instaurados, deben mantenerse actualizados. Se revisará y complementará la información, de acuerdo con los cambios o demandas del mercado y estructura interna de la compañía.
- Siempre que se realice una actualización en un cargo, se hará constar la modificación y se comunicará al área o persona responsable para su consideración y aprobación.

3.6.2. Proceso de Reclutamiento

Con el proceso de Reclutamiento de Personal se da inicio a unas de las fases más importantes de la gestión del talento humano, que es la de encontrar solicitantes idóneos para desempeñar los cargos vacantes de una organización. Refiriendo a los autores Dolan y otros (2007,109), el proceso de reclutamiento constituye un conjunto de procedimientos y prácticas que se llevan a cabo, con la finalidad de conseguir un número adecuado de candidatos potencialmente competentes entre los cuales la organización pueda elegir y contratar en lo posterior.

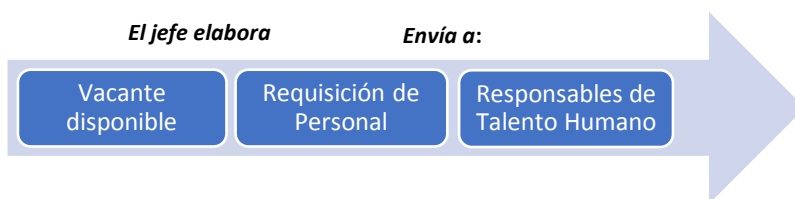
En la actualidad en Coffee Service Cía. Ltda., se identifican las siguientes realidades en el reclutamiento de su personal:

- Para reclutar personal del área comercial y administrativo se acostumbra a recurrir a bolsas de empleos del medio, (generalmente Multitabajos) para publicar el anuncio.
- Al ser una empresa pequeña y familiar se utiliza referidos o recomendaciones de terceras personas para cubrir directamente una vacante.
- No existe una persona explícitamente responsable del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- No se aplica el reclutamiento interno o promociones.
- Al no tener un descriptivo de cargos no se precisan los requerimientos y especificaciones del cargo a cubrir.

Por lo tanto, con el escenario antes expuesto se recomienda implementar y hacer cumplir las políticas y procedimientos que se especifican a continuación; ya que otorgarán claridad y formalismo al proceso.

3.6.2.1. Primera fase- Enviar Requisición de Personal


El proceso de Reclutamiento comienza siempre y cuando, exista previamente una requisición de personal debidamente diligenciada y, aprobada por los mandos pertinentes. La requisición de personal no es más que una solicitud interna que el jefe o encargado de un área, extiende hacia los responsables de talento humano de la compañía para cubrir una vacante libre; en el formulario se detalla las especificaciones del puesto, el perfil del cargo, salario, tipo de contrato y, demás características a considerar para la contratación.



El formato y la tramitación interna de la requisición de personal depende en gran medida de la dimensión y políticas de una organización; para el caso de Coffee Service se ha elaborado el siguiente formato, que podrá ser presentado en físico o vía mail al responsable de la gestión de talento humano para iniciar la búsqueda de candidatos.

Cuadro N.º 19

Formato para Requisición de Personal

		FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		Versión: 1	
		Código: FO-RH-02		Fecha de aprobación:	
Solicitado por:			Fecha de solicitud:		
Cargo:		Área:			
Tipo de Contratación:	Permanente		Temporal		
	Tiempo parcial		Eventual		
Razón de la vacante:	Nuevo Cargo		Suplir vacaciones		
	Suplir una baja		Incapacidad por enfermedad		
	Promoción		Jubilación		
Indicar que estudios debe tener el candidato	<i>Según el descriptivo de cargos aprobado</i>				
Indicar que certificaciones, cursos, capacitaciones y/o conocimientos debe tener el candidato					
Descripción breve de las funciones que va a desempeñar					
Ubicación física del puesto de trabajo: Oficinas centrales.....			Área de Bodegas:		
Equipos y útiles de oficina necesarios	Tarjetas de presentación: SI..... NO.....	Cantidad	Laptop/Tablet	SI	NO
	Equipo Celular SI..... NO.....	Minutos asignados cantidad (.....)	Plan de datos	SI	NO
Sueldo Aprobado :					
Observaciones:					

Firma del Gerente General

Firma del jefe del área

Firma de Recursos Humanos

Desde la fecha de recepción del documento, el área de RRHH tiene un plazo máximo de 25 días calendario para culminar el proceso de reclutamiento y selección del candidato.

Fecha de recepción del formulario
--

Elaboración: La autora

3.6.2.2. Segunda Fase- Elección de las fuentes para publicación de convocatoria.

Una vez que la requisición de personal ha sido receptada y aprobada, el responsable de Talento Humano inicia con la búsqueda de los candidatos que reúnan los requerimientos y el perfil del puesto vacante; para ello recurrirá a los diversos métodos de reclutamiento que se encuentran en el medio actual. En el diseño de la presente propuesta se reconocerán tanto los métodos de reclutamiento interno como externo.

Métodos de reclutamiento interno

- Acoger como una política de reclutamiento, la búsqueda de candidatos en la propia plantilla de colaboradores; como una forma de impulsar su promoción y desarrollo.
- Aprovechar los referidos de los colaboradores de la organización sobre familiares o amigos que estén interesados en el empleo.
- Buscar en archivos o “solicitudes muertas” recogidas, de candidatos que no fueron incluidos en convocatorias pasadas.

Los medios que Coffee Service puede usar, para informar e invitar a sus colaboradores a participar en el proceso son:

- Anuncios en el mural informativo de la compañía
- Entrega de folletos.
- Solicitud de la palabra a colaboradores actuales.
- Correo comunicando la disponibilidad de una vacante.

Métodos de reclutamiento externo

Si internamente no se encuentran los candidatos idóneos, se recurrirá necesariamente a la búsqueda mediante fuentes ajenas a la organización. Los métodos externos de reclutamiento, convenientes para Coffee Service Cia Ltda. serán:

- Publicar la oferta de empleo en los grupos de Talento Humano que coexisten en las redes sociales (principalmente Facebook).
- Continuar con las publicaciones que se venían realizando en las bolsas de empleo, como Multitrabajos y Porfinempleo.

- Para la búsqueda de candidatos en cargos más especializados: se aconseja recurrir a las universidades u otros centros educativos del medio que cuentan con una amplia base de datos y referidos.
- Para reclutamiento de cargos operativos y auxiliares: serán las publicaciones en la prensa y radios de la localidad.

Las convocatorias que se difundan estarán abiertas hasta por 21 días calendario.

3.6.2.3. Tercera Fase- Evaluación y preselección de hojas de vida

Una vez que se ha cumplido el plazo para el cierre de la convocatoria, el responsable de Talento Humano procederá con el análisis y validación de la información contenida en las hojas de vida receptadas; en el caso de completar las hojas de vida necesarias antes del plazo estipulado, se cerrará la convocatoria y se avanzará de inmediato con el proceso.

En esta fase el responsable del proceso debe tener muy claro las especificaciones y requisitos del cargo vacante, de acuerdo con la información del descriptivo de cargo y requisición de personal; para en base a ello ponderar y realizar las comparaciones entre las hojas de vida receptadas, e ir escogiendo a aquellos candidatos que más se acerquen al perfil del cargo vacante.

Para crear un filtro más objetivo entre los candidatos, los parámetros que se deben validar y confirmar en las hojas de vida serán:

- Perfil del cargo.
- Conocimientos y formación.
- Experiencia relacionada.

Se elaborará un listado con los candidatos preseleccionados para ser contactados vía telefónica, e informarles cómo se llevará a cabo el siguiente paso del proceso.

3.6.2.4. Políticas e instrucciones en el proceso de reclutamiento

- El inicio del proceso de reclutamiento de personal será formalizado, previa presentación de la requisición de personal elaborada por el jefe del área vacante, al responsable de Talento Humano.
- La publicación de la convocatoria del cargo vacante tendrá una duración de hasta 21 días calendario.

- Se adoptará como primera alternativa el reclutamiento interno, para la búsqueda de candidatos en cargos técnicos y administrativos; como una práctica para retener y motivar al talento clave.
- Si internamente no se encuentran los candidatos idóneos, la segunda alternativa de reclutamiento de personal será externo; para lo cual se deberá considerar los métodos preliminarmente sugeridos.
- El primer filtro para seleccionar los candidatos que continúan en el proceso será; la validación y contraste de la información de las hojas de vida receptadas, versus el perfil del cargo vacante, previamente definido.

3.6.3. Proceso de Selección

La selección de personal es un proceso que engloba una secuencia de pruebas que deben superar los candidatos que previamente fueron reclutados; en base a estos resultados, se elige al más idóneo para que cubra un cargo vacante. Los procesos y métodos empleados varían de una organización a otra, esto debido a: diferentes concepciones sobre el proceso de selección, dimensión de la organización y costos que demanda. El proceso de selección finaliza con la decisión de la contratación y la vinculación de una persona a la organización.

3.6.3.1. Métodos de evaluación de los candidatos

En esta etapa del proceso de selección, lo que se busca es tener un acercamiento con aquellos candidatos cuyas hojas de vida fueron elegidas; y, mediante los diversos métodos de evaluación utilizados confrontar su formación, experiencia y habilidades con el perfil requerido para el puesto de trabajo. Además, es en esta instancia es donde se brindarán respuestas a las inquietudes que pueden tener los candidatos, respecto al proceso y a la organización en general.

La secuencia de métodos y herramientas que se sugiere emplear en Coffee Service Cía. Ltda., para el proceso de selección de su personal se detalla a continuación:

Entrevista de Selección Preliminar

Es importante que el proceso de selección empiece con una entrevista preliminar, con la finalidad de obtener información directa y profundizar aspectos referentes a la

formación académica, entorno familiar, trayectoria profesional, así como detectar posibles habilidades personales de cada candidato; para la evaluación posterior.

Esta técnica también será aprovechada, para que el entrevistador indague sobre los valores e intereses que tiene el candidato, afín de identificar si son acordes con la cultura organizacional. De igual forma, se expondrán las condiciones generales que requiere y exige el puesto tales como: horarios, relaciones jerárquicas, recursos asignados, ubicación física, etc.; de tal manera que el candidato cuente con los elementos necesarios para decidir si le interesa continuar con el proceso o no.

Con la finalidad de asegurar la uniformidad de preguntas, y aumentar la exactitud de la información recabada de los distintos candidatos se empleará la entrevista estructurada o esquematizada. La entrevista se desarrollará considerando las tres etapas que menciona la autora Melida Alfaro (2012,84), que son: preparación, desarrollo de la entrevista y canalización.

a) Preparación


Es importante que previo al desarrollo de la entrevista se realice un repaso y estudio a la hoja de vida del candidato, para comprender de forma general la información allí proporcionada; y, de ser el caso detectar vacíos en los datos para que puedan ser despejados personalmente en la entrevista.

b) Desarrollo de la entrevista

En el desarrollo de la entrevista el entrevistador procurará propiciar un ambiente de cordialidad y naturalidad para el candidato, sin que esto implique la pérdida del control o hilo de la entrevista en ningún momento. A continuación, se presenta una guía para la conducción de la entrevista de selección.

Cuadro N.º 20

Guía para entrevista de selección estructurada

	GUÍA PARA ENTREVISTA ESTRUCTURADA	Fecha: 06/03/2019
		CÓDIGO: FO-RH-03
Responsable:	Responsable de RRHH	Versión: 1
Supervisión del proceso:	Gerente General	Página: 1 de 2

a) SALUDO**b) CHARLA CORTA E INFORMAL PARA ROMPER EL HIELO****c) CONFIRMAR LA SIGUIENTE INFORMACION:****Datos Personales:**

- Nombre
- Cargo al que está aplicando
- Lugar de nacimiento
- Nacionalidad
- Edad
- Sector Domiciliario

Datos Familiares:

- Estado civil
- Cargas familiares
- Con quien vive en la actualidad
- Lugar de trabajo del cónyuge (cuando aplique)

- ❖ *Antes de continuar con el contenido de la entrevista, es necesario solicitar permiso al candidato para tomar notas; y, se explicará también, que la información por él proporcionada es absolutamente confidencial.*

d) EXPERIENCIA DE TRABAJO


- ❖ *Comience tratando los primeros empleos, si el candidato no posee experiencia laboral se preguntará sobre las expectativas del cargo que aplica*

Indagar sobre los deberes y responsabilidades de los cargos que ha desempeñado, situaciones que le gustaron o le disgustaron, problemas y retos que enfrentó; así como también los motivos del cambio.

e) FORMACIÓN ACADÉMICA

- ❖ *Comience por la educación secundaria y después la universitaria y cualquier formación adicional. Aproveche para consultar sobre la capacitación en el trabajo, cursos recientes y planes educativos futuros.*

Elaborado por:	Aprobado por:
Responsable de RRHH	Gerencia General

	GUÍA PARA ENTREVISTA ESTRUCTURADA	Fecha: 12/03/2019 CÓDIGO: FO-RH-03
Responsable:	Encargado de RRHH	Versión: 1
Supervisión del proceso:	Gerente General	Página: 2 de 2

- Colegio
- Especialidad
- Universidad
- Título
- Razón por la que estudió esa carrera
- Idiomas
- Cursos /Especializaciones relevantes

f) ACTIVIDADES O INTERESES

❖ *Dé un espacio para que el candidato manifieste sus intereses o pasatiempos. Escuche y, evite discusiones personales.*

- Actividades en tiempo libre
- Actividades que le agradan pero que no se ha dedicado
- Proyección al mediano plazo (5 años) en el ámbito personal y laboral

g) AUTOEVALUACIÓN

❖ *Pregunte: -Resumiendo la entrevista ¿cuáles son los aspectos positivos que le hacen un candidato atractivo para cualquier empleador?*

- Habilidades
- Principales cualidades a juicio de otros
- Fortalezas
- Áreas de mejora

h) COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR RESPECTO AL PERFIL DEL CANDIDATO CON RELACIÓN A LA VACANTE

❖ *Esta fase será aprovechada también para el suministro de información al candidato/ receptor sus inquietudes.*

- Presentar la organización, cargo, salario, beneficios, lugar de trabajo, etc. (se sugiere adaptar la presentación al interés en el candidato)
- Señalar los pasos siguientes del proceso
- Terminar la entrevista-agradecerle su participación.

PASA A LA SIGUIENTE FASE: SI NO

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

Elaborado por:	Aprobado por:
Responsable de RRHH	Gerencia General

c) Canalización

Después de cumplida la entrevista y en base a los resultados allí obtenidos, quedarán dos acciones a seguir:

- Agradecerle la participación al candidato, e incluir su ficha en una base de datos para futuras vacantes.
- De ser favorable los resultados de la entrevista se “canalizará” al candidato a la siguiente fase del proceso; dependiendo del tipo de cargo a cubrir (pruebas de conocimientos, entrevista con Gerencia), fijando para ello una nueva convocatoria.

Aplicación de Pruebas

Al ser Coffee Service una microempresa cuya estructura está compuesta en su mayoría por cargos del área administrativa, comercial y técnica, se propone complementar la evaluación del candidato con la aplicación de las siguientes alternativas de pruebas:

a) Pruebas de Personalidad

- Empleo de pruebas o técnicas proyectivas para averiguar el tipo de personalidad (TEST 16 PF).
- Empleo de plataformas online de bajo costo como PsicoWeb .

b) Pruebas de conocimiento escritas.

Para la selección de cargos comerciales y técnicos, el jefe de cada área diseñará una prueba sencilla de los conocimientos básicos que se requiere valorar en los postulantes. Adicional, en la selección de cargos comerciales se recomienda mantener la práctica de, pedir a los candidatos finalistas la presentación por escrito de una propuesta comercial relacionada con la actividad comercial de la compañía.


Evaluación de resultados y presentación de informe

En esta fase, la persona responsable del proceso realizará la ponderación de todos los factores elegidos para evaluar a los candidatos; comparará los resultados totales y seleccionará aquellos que más se acerquen al perfil del puesto a ocupar. Los resultados

deberán estar sustentados en un informe y, documentado con los registros de la entrevista inicial, pruebas y test en general aplicados, en orden de mérito. A continuación, se presenta un modelo de tabla (su estructura depende del perfil de c/vacante) que simplificará la evaluación de los candidatos que participaron en el proceso, para conformar la terna finalista.

Cuadro N.º 21

Formato tabla para valoración de candidatos

 Operador Autorizado por NESCAFÉ Margarita	TABLA DE RESULTADOS TOTALES	Fecha: 12/03/2019 CÓDIGO: FO-RH-04
Responsable:	Responsable de RRHH	Versión: 1
Supervisión del proceso:	Gerente General	Fecha de aprobación:

N.º ASPIRANTE	NOMBRE	HOJA DE VIDA			ENTREVISTA INICIAL	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS	OTROS	PUNTAJE TOTAL ACUMULADO
		PERFIL	FORMACIÓN	EXPERIENCIA				
Observaciones:								

Elaboración: La autora

Entrevista Final

Comúnmente la entrevista final a la que debe presentarse el candidato es realizada por el jefe de área o, por aquella persona con la que se trabajará directamente en el cargo. En este sentido, es fundamental el papel que desempeña esta autoridad en la toma de decisión, para elegir el candidato que se vinculará a la organización. Sin embargo, para el caso de cargos administrativos y contables, se puede continuar realizando la entrevista final con el Gerente General de la compañía, quien ha tomado la decisión final una vez presentada la terna.

Verificación de Datos y Referencias

Con este paso lo que se intenta es verificar que la información proporcionada por los candidatos más opcionados es correcta y fidedigna; para ello es necesario ponerse en contacto con ex empleadores y realizar preguntas puntuales que permitan cotejar información personal y laboral, importante a considerar para tomar la decisión de contratación.

Contratación

Una vez que se ha superado todas las fases antes mencionadas y, se ha escogido al candidato triunfador para cubrir el puesto vacante; se concluye con el proceso de selección de personal y, se procede a formalizar el ingreso del nuevo colaborador a la compañía. Esta etapa inicia desde la notificación al candidato elegido, la recepción de documentos y, firma/legalización del respectivo contrato de trabajo.

Cuadro N.º 22

Lista de documentos para incorporación (contratación) de personal

<p>Con el propósito de organizar su expediente, agradecemos entregar la siguiente documentación en un plazo máximo de 7 días calendario, a partir de la recepción de este formulario.</p>		
<p>Fotocopia de los siguientes documentos personales:</p>		
•	Hoja de vida actualizada	
•	Cédula de identidad/ pasaporte para extranjeros	
•	Certificado de votación vigente	
•	2 fotografías tamaño carnet	
•	Certificado bancario	


•	Historia Laboral Iess
•	Formulario 107 del último trabajo cuando aplique
•	Tipo de sangre
Respaldo de los siguientes documentos:	
•	Título, registro en el SENESCYT
•	Copias de certificados de cursos o seminarios mencionados en la hoja de vida
•	Comprobante de pago de servicio básico
•	2 certificados de honorabilidad

Elaboración: La autora

Juntamente con el listado de requisitos antes detallados, se le pedirá también llenar y suscribir el siguiente formulario para completar su expediente:

Cuadro N.º 23

Formulario para vinculación de colaboradores

	FORMULARIO VINCULACIÓN DE COLABORADORES	Fecha: 12/03/2019
		CÓDIGO: FO-RH-05
		Versión: 1

<i>Sírvase completar la siguiente información especificada, se mantendrá absoluta confidencialidad de los datos proporcionados.</i>										Fecha:
(Foto)	Cargo que solicita:		Sueldo a recibir:	Tipo de contrato: Pazo fijo Eventual A Prueba Parcial				Fecha de ingreso:		
	1. DATOS GENERALES									
Nombres y apellidos completos:			CI/Pasaporte:			Nacionalidad				
Genero:		Fecha y lugar de Nacimiento:		Edad:		Estado Civil:				
N.º de dependientes:		Vivienda: Propia:	Hipoteca:	Rentada:	Vive con parientes:			Otros:		
Dirección domiciliaria:		Barrio:		Calle Principal:		Transversal:		Número:		
Teléfono convencional:			Celular:			Mail:				
Nombre del cónyuge (si aplica)			Profesión cónyuge:			Cónyuge trabaja: SI NO Ocasionalmente				
En caso de emergencia llamar a:		Nombres y apellidos:			Parentesco:		Teléfonos:			
2. ESTADO DE SALUD										
¿Cómo considera su estado actual de salud?		¿Padece alguna enfermedad crónica?			Tipo de Sangre			Intervenciones quirúrgicas		
Discapacidad: SI NO Especifique:				Alergias o fobias:						
3. ESTRUCTURA Y ECONOMÍA FAMILIAR										
N.º personas que viven en la casa:		N.º hijos que viven en la casa:			Otros familiares que viven en la casa (especifique quiénes):					

¿En su familia existen personas con cuidados especiales?		SI	NO	¿Qué tipo de cuidados necesita?:	
Nombres y apellidos de Hijo(a)		Edad	Género	Fecha de nacimiento	Enfermedades graves que padecen
4. FORMACIÓN ACADÉMICA					
Nivel de Instrucción		Institución Educativa		Titulo Obtenido (cuando aplique)	
PRIMARIA				N/A	
SECUNDARIA					
SUPERIOR					
POSTGRADO					
Estudia actualmente, especifique:					
5. CONOCIMIENTOS GENERALES					
¿Idiomas que habla? (Nivel básico, intermedio, avanzado)			¿Programas o software que maneja? (básico, intermedio o avanzado)		
6. REFERENCIAS LABORALES					
Detalle	Último cargo		Anterior		Anterior
Nombre de la compañía:	De:	a:	De:	a:	De: a:
Teléfono:					
Nombre jefe inmediato:					
Cargo:					
¿Se puede pedir información de Ud.?		SI:	NO:	Razones:	
VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN- USO INTERNO DE LA COMPAÑÍA					
Fecha:	Observaciones:				
Registro de firmas:	f: Colaborador		f: Gestión del Talento Humano		

3.6.3.2. Políticas e instrucciones en el proceso de selección

- La selección de Personal en Coffee Service Cia Ltda. se realizará considerando los procesos y métodos previamente detallados y aprobados.
- De existir un solo candidato preseleccionado que cumpla con el perfil del cargo, se prorrogará el proceso; y, se publicará por segunda vez la convocatoria para buscar otros aspirantes.
- El éxito del proceso depende en gran medida de la conducción de la entrevista estructurada y valoración de pruebas (el personal responsable estará capacitado).
- El personal encargado del proceso de selección mantendrá estricta confidencialidad de la información que dispone, en todo momento.
- Recalcar la necesidad de enviar una comunicación a aquellos candidatos que fueron descartados, para agradecerles la participación e informarles sobre el cierre del proceso.

3.6.4. Proceso de Inducción de Personal

La inducción es el proceso de formación inicial para orientar al nuevo colaborador en el ingreso a la compañía y adiestrarlo hacia el desempeño de las funciones que le competen; una inducción incompleta podría repercutir en la calidad del trabajo y productividad en lo posterior. Lo que se intenta alcanzar a través del programa de inducción y orientación al nuevo personal es:

- Disminuir la incertidumbre de los colaboradores
- Reducir la rotación de personal
- Evitar pérdida de tiempo y dinero en lo posterior (consecuencias de una deficiente inducción)
- Crear sentido de pertenencia en el colaborador


3.6.4.1. Inducción General

La inducción general proporcionará información completa, sobre la presentación de la compañía a los nuevos colaboradores; así como de las políticas internas, estructura, beneficios, entre otros aspectos; que se consideren necesarios para facilitar la acogida y acoplamiento de la persona en la organización. La persona responsable del programa de

inducción creará una presentación digital memoria con los elementos que se mencionan a continuación, “memoria” que será socializada con cada nuevo colaborador.

Cuadro N.º 24

Guía para la Inducción General del nuevo personal

	PROGRAMA INDUCCIÓN GENERAL	Fecha:
		CÓDIGO: FO-RH-05
		Versión: 1
		PÁG 1 DE 1

- Saludo y bienvenida.
- Presentación al nuevo colaborador sobre (entregar trípticos informativos de la Cía.):
 - Breve reseña de la compañía
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Estructura organizacional
- Proporcionar información sobre:
 - Líneas de supervisión
 - Principales proveedores y clientes
 - Horarios de trabajo, turnos en caso de que aplique
 - Beneficios
 - Fechas de paga
 - Uso de correo, teléfono, dispositivos electrónicos entregados.
 - Normas generales internas que considerar
- Visita a las instalaciones administrativas y bodega para realizar la presentación a directivos y personal en general.


Elaboración: La autora

3.6.4.2. Inducción Específica

Una vez que el nuevo colaborador ha recibido una presentación general de la organización y sus políticas, es necesario brindarle información concreta de las actividades y funciones concernientes al cargo que va a desempeñar, con la finalidad de ilustrar y clarificar su ejecución. La inducción específica estará liderada por la línea de supervisión o, de aquel personal clave conocedor de los procesos y actividades del cargo; y, se desarrollará en un plazo no mayor a los 5 días posteriores a su ingreso.

Cuadro N.º 25

Guía para la Inducción General del nuevo personal

 <small>Operador Autorizado por NESCAFÉ Alegria</small>	FORMATO REGISTRO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	Fecha:
		CÓDIGO: FO-RH-06 Versión: 1
		PÁG 1 DE 1

Cargo: _____ Fecha de ingreso: _____ Nombre: _____				
Detalle de actividades	Duración	Responsable	Fecha	Firma
_____ f: Jefe Inmediato		_____ f: Recursos Humanos		
Fecha de recepción:				

Elaboración: La autora

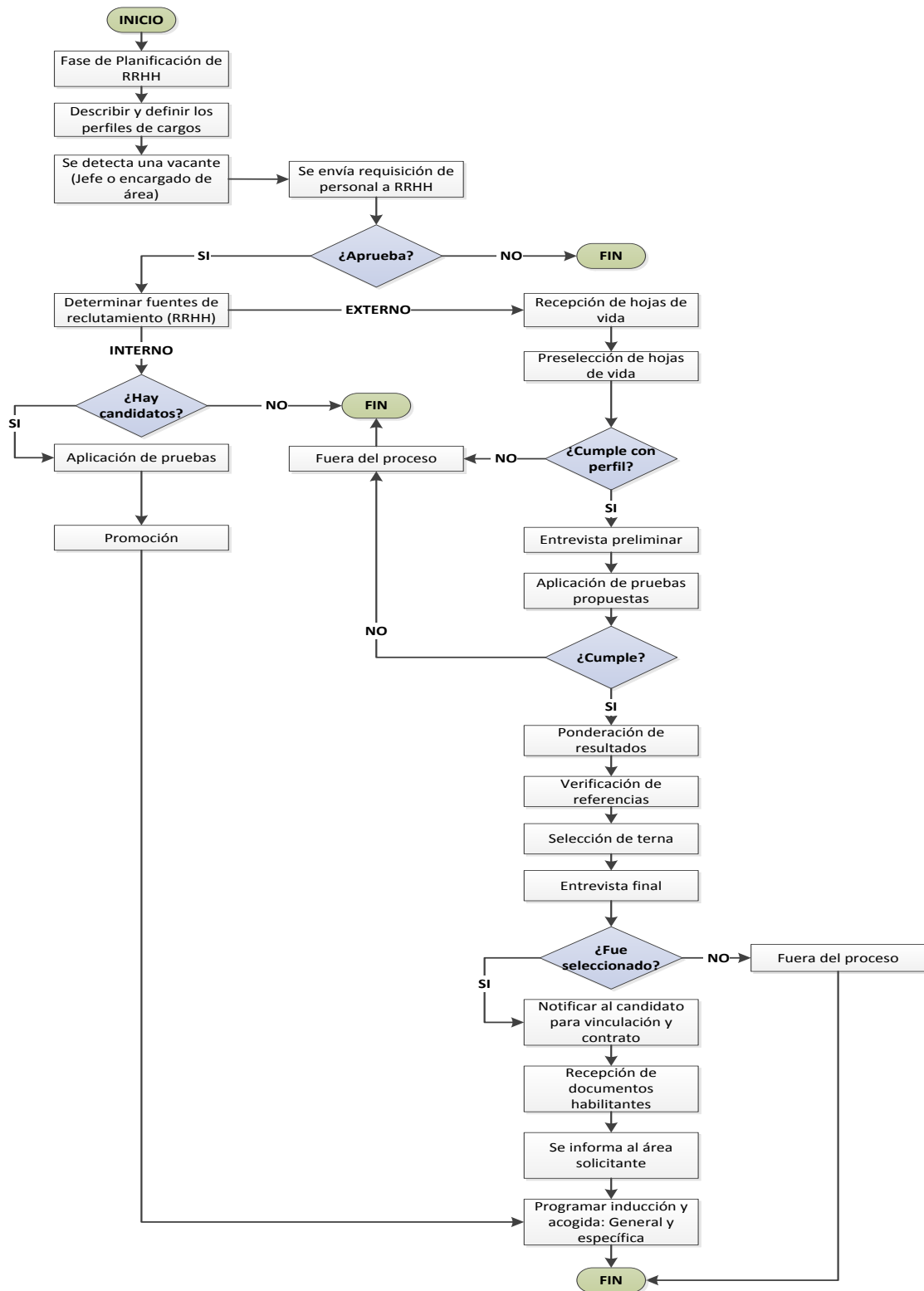
3.6.4.3. Políticas e instrucciones en el proceso de Inducción

- El proceso de inducción de personal en general contemplará un máximo de 40 horas laborables.
- El programa de inducción general será realizado por personal responsable de la Gestión de Talento Humano.
- El programa de inducción específica o técnica, será responsabilidad del jefe de área o de personal con mayor experiencia laboral en el tema (escogido igual por el jefe).
- Una vez concluido el proceso de inducción, se remitirá al responsable de la gestión del Talento Humano el formulario firmado con el registro de inducción que recibió el nuevo colaborador, para el respectivo archivo en el expediente.

3.7. Cuadro resumen del proceso para el reclutamiento, selección e inducción de personal

Gráfico N.º 11

Cuadro resumen de la propuesta diseñada



Elaboración: La autora

Conclusiones

El desarrollo de la presente tesis ha constituido la oportunidad para investigar y profundizar las teorías de varios autores respecto a la gestión del Talento Humano en las organizaciones, así como de adaptar a la práctica varios de los contenidos aprendidos en las aulas de clase. Más aún, al tratarse de un estudio realizado en una compañía en crecimiento, cuya estructura y realidad es diferente, respecto de las grandes corporaciones que cuentan con los recursos necesarios, con procesos definidos y automatizados.

Las conclusiones generales más importantes a las que se ha llegado, al culminar la presente tesis y que están ligadas con los objetivos planteados, son tres. Primero, la administración y gestión del talento humano en la compañía es llevada de una manera aislada e informal. Segundo, al carecer de procesos definidos y prácticas que visibilicen una gestión formal del talento humano, menoscaba el desempeño de los colaboradores; y, por último; para que la compañía obtenga mejoras importantes, debe existir una sensibilización, respecto a la importancia de incorporar políticas y procesos que organicen y mejoren su gestión empresarial.

Diagnóstico de la gestión del talento humano en Coffee Service Cia Ltda.

Como resultado del estudio de caso realizado en la compañía Coffee Service, se observaron y descubrieron varios problemas asociados a los principales procesos de gestión del talento humano y su ejecución. La percepción de los colaboradores revela que, si bien hasta la actualidad en la compañía se han realizado procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal; éstos no han sido planeados y estructurados previamente, porque en varias ocasiones lo que ha imperado es la necesidad de vincular personal para que cubra una vacante, sin que exista un análisis previo del perfil que se requiere.

A pesar, que el reclutamiento, selección e inducción de personal son procesos claves para incorporar y atraer personal acorde con las necesidades de una organización; en Coffee Service éstos se han visto reducidos a acciones puntuales, que obvian prácticas y herramientas importantes para garantizar la calidad y éxito de la contratación.

La carencia de procesos formales de talento humano y su relación con el desempeño de los colaboradores

Con base a los resultados de las encuestas aplicadas, la percepción que tienen los jefes de las diferentes áreas de trabajo respecto al desempeño laboral de su personal no es favorable; existe inconformidad respecto a la calidad y eficacia en el ejercicio de las funciones delegadas; esto sumado a la incapacidad para desarrollar el trabajo sin supervisión y, la detección de conductas contraproductivas en algunos colaboradores.

Dificultades que, con base al juicio de los diferentes autores citados en el marco teórico de la presente tesis, suceden por la carencia de procesos formales que guíen la gestión del talento humano. Sin embargo, para no sustentar una conclusión basada en la exploración bibliográfica, se recurrió también a la técnica estadística de análisis de información denominada correlación, la cual permitió determinar si existe relación o no, entre los datos de las variables que integran el estudio de la gestión del talento humano y, los datos de las variables concebidas para el Desempeño Laboral. Producto del cruce de variables se encontraron relaciones significativas entre éstas, justificando así, que la gestión del talento humano si tiene relación con el desempeño laboral.

Importancia de implementar políticas y procesos que organicen y mejoren la gestión del personal

A menudo se escucha que una de las prácticas diferenciadoras para que las organizaciones se mantengan y trasciendan en el mercado, frente al desarrollo incipiente y los cambios del contexto global en el que nos desenvolvemos; será la capacidad para acoplarse a dicho entorno y disponerse a la transformación. Proceso que va más allá de cambios estructurales o técnicos, sino que más bien requiere de diligencias y realizaciones que actúen sobre la mente y actitud de los colectivos humanos; de tal manera que se puedan redefinir elementos más profundos como: cultura organizacional, valores y competencias de los colaboradores, métodos de actuación y de servicio; procurando que en todo momento impere una actitud de disposición y mejora continua.

Por lo tanto, es necesario que los propietarios y directivos de Coffee Service Cia Ltda., se sensibilicen respecto al aporte y protagonismo que tiene el talento humano en una organización; lo cual significa dar un apoyo claro desde las altas esferas para la instauración de procesos y prácticas de gestión humana, asimismo, de velar porque las actividades de talento humano se integren al resto de áreas y funciones de la compañía y,

finalmente, legitimar el cumplimiento en toda la compañía de dichos proceso y prácticas establecidas.

Recomendaciones

Al determinarse en el estudio, una correlación significativa entre las variables reclutamiento, selección e inducción de personal con el desempeño laboral de los colaboradores de Coffee Service Cia Ltda; se recomienda especialmente a accionistas, y directivos lo siguiente:

Analizar e implementar en la brevedad posible la propuesta de este proyecto de investigación, ya que es una herramienta importante que guía la ejecución de los procesos claves de Talento Humano, tales como: la planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección e inducción de personal. Cada proceso fue diseñado con métodos y herramientas que faciliten su aplicación y, se ajustan a las necesidades y realidad de la compañía.

Es esencial que la compañía considere la importancia de contratar un colaborador con el perfil adecuado, para que sea el responsable de gestionar y ejecutar los procesos y prácticas inherentes a Talento Humano; la idea principal es contar con un profesional que le confiera el alcance necesario a este tipo de funciones y, con ello se descentralice de Gerencia y de otros cargos de la compañía, las funciones de Talento Humano que se venían desempeñando.

Los modelos de formatos, descriptivos de cargos, herramientas y políticas establecidas en la presente propuesta constituyen un modelo base que debe ser a menudo analizado y pulido, en relación con las reformas internas y externas de la compañía. Por otra parte, al contemplarse en la propuesta únicamente tres de los procesos de Talento Humano, se constituirá en el punto de partida para diseñar y formalizar el resto de los procesos en Coffee Service Cia Ltda, tales como: capacitación, compensaciones, desarrollo de personas, evaluación de desempeño, etc.

Ya que en base a la encuesta aplicada se descubrió que la compañía no realiza exámenes pre-ocupacionales al personal que ingresa a laborar, especialmente en lo referente a cargos del área técnica; se propone adoptar como práctica los exámenes clínicos pre-ocupacionales y periódicos, con la finalidad de determinar la idoneidad del estado de salud y físico, tanto de los posibles aspirantes a un cargo como de aquellos colaboradores que ya pertenecen a la compañía. Una práctica que debe ser vista por los directivos de la compañía como una inversión, ya que permite disponer de colaboradores

sanos, con mayor empeño y eficiencia en la ejecución de sus actividades; y a la vez se aminoraría el ausentismo laboral por enfermedades.

Finalmente, se sugiere fortalecer y formalizar el proceso de inducción de personal que se lleva a cabo en la compañía, resaltando y socializando en una primera fase (inducción general) información relevante de la organización como: su historia, visión, misión, valores y estructura organizacional; todo ello complementado con un adiestramiento específico en las funciones del cargo que va a desempeñar; con la finalidad de que los colaboradores se pueden integrar fácilmente en la compañía y se conviertan en un buen elemento.

Bibliografía:

- Alfaro, Melida del Carmen. 2012. Administración de Personal. Primera Edición: 2012. Estado de México.
- Behar, Rivero Daniel S. 2008. Metodología de la Investigación. Editorial Shalom. <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>.
- Coffee Service. 2018. Presentación compañía Coffee Service. Accedido 20 de septiembre de 2018. <http://www.coffeeservice.com.ec/la-empresa/>.
- Coffee Service Cía. Ltda. 2018. *Promoción Coffee Service 2014-2018*. Quito: Coffee Service Cía. Ltda.
- Castaño, Rafael. 2005. La Gestión Integral de Recursos Humanos. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Celis Gestores de Talento Organizacional. 2013. Dave Ulrich habla sobre las tendencias en Adquisición de Talento. Colombia: Celis.
- Davenport, Thomas O. 2000. Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. San Francisco California: Ediciones Gestión, 2000 S.A.
- Dessler, Gary y Varela Ricardo. 2004. Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. Segunda Edición. Ed. Pearson Educación S.A. México.
- Dolan, Simón L, Ramón Valle, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera Edición. España: Madrid.
- Deloitte Insights. 2018. El Auge de la empresa social: “Estudio Tendencias Globales de Capital Humano 2018”. <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/human-capital/articulos/cl-tendencias-globales-capital-humano-2018.html>.
- Garcés, Hugo. 2000. Investigación Científica. Ediciones Abya-Yala. Ecuador: Quito.
- Gómez, Mejía Luis R, David B. Balkin y Robert L, Cardy. 2008. Gestión de Recursos Humanos. Quinta Edición. España: Madrid.
- Gorriti Bontigui, Mikel. 2007. "La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Volumen 23 N. ° 3: 367-387. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>
- Jericó, Pilar.2008. La nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso. Ed. Pearson Educación S.A. España: Madrid.

- Maristany, Jaime. 2008. Tratado de Recursos Humanos. Argentina: Buenos Aires, 2008.
http://www.jaimemaristany.com/home_libros_sobre_management_y_recursos_humanos_detalle.php?id=151.
- Mcadams, J. 2006. Premiar El Desempeño. Ediciones Díaz Santos S.A.
- Mondy, R Wayne. 2010. Administración de Recursos Humanos. Decimoprimera edición. Pearson Educación. México.
- Pedraza, Esperanza, Amaya Glenys, Conde Mayrene. 2010. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XVI, No. 3: 493 – 505. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>.
- Portales, Paola y Martha de la Rosa Hernández. 2017. El Talento Humano como factor de éxito en las pymes. Revista Alter, Enfoques Críticos. Año VIII. Núm. 15: 35-47.
- Puchol, Luis. 2003. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Quinta Edición. España: Madrid.
- Raich, Mario y Simón L. Dolan. 2010. La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 10: 35-52. http://www.accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf.
- Reguant-Álvarez, M, Ruth Baños y Mereces Torrado. 2018. La relación entre dos variables según la escala de medición con SPSS. REIRE Revista “d’Innovació i Recerca en Educació”. Volumen 11(2) 45–60. ISSN: 2013-2255.
- Robbins, Stephen P y Mary Coulter. 2009. Administración. Décima Edición. Ed. Pearson.
- Rivera, Nataly y Evelin Llano. 2015. “Sistema de Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño Laboral de los Trabajadores de la Florícola Agrogana S.A de la Parroquia Joseguango Bajo Provincia de Cotopaxi en el periodo 2014-2015”. Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2192/1/T-UTC-3463.pdf>.
- Saldarriaga, Ríos Juan Guillermo.2008. Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Universidad ICESI. Vol. 24. Medellín.
- SC Superintendencia de Compañías del Ecuador-*Registro de Sociedades*. 2015. Quito: Superintendencia de Compañías.
- Smart, Bradford D. 2001. El valor del capital humano: Cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica.S.A.

- Sonnentag, Sabine y Frese Michael. 2017. Performance Concepts and Performance Theory. https://www.researchgate.net/publication/291062476_Performance_.
- Thurow, Lester C. 1978. Inversión en Capital Humano. México: Editorial Trillas S.A.
- Ulrich, Dave.2003. Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Universidad Rafael Beloso Chacín. 2007. “Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas”. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 4. Edición. N. ° 2. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218188.pdf>.
- Vallejo, Chávez Luz M. 2016. Gestión del Talento Humano. ESPOCH. La Caracola Editores. Ecuador: Riobamba.
- Vargas, Pedro y Pardo Jontxu.2018. Gestión de Recursos Humanos I y II. Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo. 25 de agosto. <https://es.slideshare.net/jontxu01/administracin-de-recursos-humanos-13690269>.
- Werther, William B y Davis Keith. 2008. Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las empresas. Sexta edición. México D.F.

Anexos

Anexo N° 1. Tabulación de encuestas - variable Gestión del Talento Humano

TABULACIÓN DE PREGUNTAS- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS			
	TOTAL NIEE ACUERDO(4)	DEACUERDO(3)	ENDEACUERDO (2)	TOTAL NIEE DESACUERDO(1)
a) PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS				
1. La compañía realiza planificación de recursos humanos para identificar las necesidades actuales y futuras de personal que necesitará para lograr sus objetivos	0	1	5	6
2. Se realiza análisis de los puestos de trabajo, para conocer y registrar información detallada de aspectos como: funciones a desempeñar, condiciones de trabajo, experiencia, formación y habilidades que se requieren por puesto	0	3	8	1
3. La compañía cuenta con descriptivos de cargos con la explicación y definición de las funciones, conocimientos, experiencia y perfil (requisitos) que debe cumplir el trabajador que ocupe un puesto de trabajo	0	1	8	3
b) RECLUTAMIENTO				
4. Las personas que realizan el reclutamiento de personal están capacitadas y tienen claro el procedimiento a seguir para que el proceso de admisión sea eficaz	1	6	5	0
5. Se utilizan varias fuentes (anuncios, recomendaciones, base de datos, bolsa de empleo, universidades) para atraer nuevo personal y cubrir vacantes	0	3	6	3
6. Al momento de cubrir una posición vacante, se tiene como practica considerar como candidatos a personas que ya laboran en la compañía antes de buscar externamente	0	0	11	1
7. Existe un cotejo (comparación) minucioso de las hojas de vida receptadas con el perfil del cargo requerido, como un primer filtro para descartar candidatos.	0	2	9	1
c) SELECCIÓN				
8. Los metodos de selección de personal empleados por Coffee Service evalúan correctamente a los candidatos para un puesto	0	1	11	0
9. En el proceso de selección siempre interviene el área o jefatura donde trabajará el candidato al puesto de trabajo	0	4	7	1
10. Se cuenta con evaluaciones de conocimientos, psicológicas, psicotécnicas, etc. acorde al puesto de trabajo que se va a cubrir	0	2	9	1
11. ¿Considera que las entrevistas de selección realizadas, contienen una preparación o se cuenta con una estructura a seguir que permita obtener información relevante de cada candidato?	0	0	11	1
12. Siempre se le da importancia necesaria a la fase de verificación de referencias y autenticidad de información de la hoja de vida del candidato	0	4	7	1
13. La decisión de selección con los resultados finales del proceso es sustentada mediante un informe u otra herramienta interna	0	4	4	4
14. La empresa tiene como práctica raelizar exámenes medico ocupacionales al personal nuevo, para comprobar las condiciones de salud física, mental y social antes de su contratación.	0	0	1	11
d) INDUCCION				
15. El proceso de inducción que se recibe al ingresar a la compañía, tiene una adecuada preparación y organización (apreciación de herramientas, recursos y materiales en general utilizados)	0	6	6	0
16. El personal nuevo que ingresa recibe una capacitación acerca de la misión, visión, objeto social, estructura y demás políticas de la compañía. (inducción general)	0	8	4	0
17. El personal nuevo que ingresa recibe instrucciones y orientación acerca de las funciones que involucra su cargo, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo, y demás aspectos del puesto y área de trabajo. (inducción específica)	0	11	1	0

Anexo N° 2. Tabulación de encuestas - variable Desempeño Laboral

TABULACIÓN DE PREGUNTAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL					
a)CALIDAD	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS				PUNTAJE
	TOTALMENTE DE ACUERDO (4)	DE ACUERDO (3)	EN DESACUERDO (2)	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1. Realiza cada actividad encomendada con esmero y orden	1	9	2	0	
2. Evita cometer errores o corrige a tiempo desaciertos antes que tengan trascendencia	2	6	4	0	
3. Posee el conocimiento, la experiencia y las habilidades para desempeñar las funciones del puesto	4	6	2	0	
4. Sugiere mejoras en los procesos y actividades de los cuales forma parte	5	3	4	0	
5. El trato con los usuarios internos y externos es cortés	3	8	1	0	
b)COSTO-EFICACIA					
6. Organiza el trabajo en tiempo y forma	0	7	5	0	
7. Cumple con las actividades planificadas en los tiempos estimados	1	6	5	0	
8. Utiliza adecuadamente los recursos y materiales asignados para cumplir con sus funciones	1	8	2	1	
9. De completar sus actividades, busca nuevas asignaciones	0	7	5	0	
c)NECESIDAD DE SUPERVISION					
10. Puede desempeñar las funciones y tareas asignadas sin necesidad de supervisión	3	8	1	0	
11. Es capaz de reaccionar rápidamente ante dificultades presentadas y dar una solución sin esperar instrucciones	3	6	3	0	
12. Está en capacidad de enseñar/entrenar a otros en ausencia del líder del área.	2	9	1	0	
d)IMPACTO INTERPERSONAL					
13. Su personalidad y actitud influyen en el ambiente laboral de una forma positiva	2	9	1	0	
14. Trabaja fluidamente ya sea con supervisores, pares o subordinados	2	9	1	0	
15. El colaborador se integra al equipo de trabajo y colabora para la consecución de metas proyectadas en el área	1	11	0	0	
16. Expone sus ideas y argumentos de forma clara y fácil de entender	2	7	3	0	
e)CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS					
17. Cumple y/o aplica medidas de seguridad para evitar accidentes laborales	1	10	1	0	
18. Cumple con los horarios (entrada-salida, permisos) establecidos por la compañía	0	4	7	1	
19. Guarda la confidencialidad y discreción de la información que conoce por el puesto o funciones que desempeña.	5	6	1	0	
20. Demuestra transparencia y sentido ético en el desempeño de sus funciones en general	0	8	4	0	
PUNTAJE TOTAL					
Comentarios:					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					

Anexo N° 3. Tabulación cruzada- Programas DYANE

The screenshot shows the DYANE software interface with a data table and a dialog box for creating a cross-tabulation.

Software Interface:

- Window title: DYANE versión 4. Diseño y Análisis de Encuestas - (Ruta: C:\Program Files (x86)\DYANE versión 4\RAMA CORRELACION MODIFICADOS.DYT)
- Menu: Archivo, Cuestionario, Datos, Análisis, Ventana, Ayuda
- Toolbar: Standard icons for file operations and analysis.
- Status: Nº de variables y registros: N°V: 37 N°R: 12; Posición del cursor: V: 1 R: 1; Dirección de la entrada de datos: Izquierda → Derecha / Arriba ↓ Abajo

Data Table:

Registros	V. 1 P1	V. 2 P2	V. 3 P3	V. 4 P4	V. 5 P5	V. 6 P6	V. 7 P7	V. 8 P8	V. 9 P9	V. 10 P10	V. 11 P11	V. 12 P12	V. 13 P13	V. 14 P14	V. 15 P15	V. 16 P16
1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	3	3
3	1	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3	1	3	2
4	1	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	3	1	1	2	3
5	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3
6	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3
8	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2
9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
12	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																

Dialog Box: TABULACIÓN CRUZADA - FRECUENCIAS

Variables categóricas y mixtas

- Variables fila (Una o múltiples respuestas):** 10. P10, 11. P11, 12. P12, 13. P13, 14. P14, 15. P15, 16. P16, 17. P17, 18. D1, 19. D2, 20. D3, 21. D4
- Variables columna (Una sola respuesta):** 26. D9, 27. D10, 28. D11, 29. D12, 30. D13, 31. D14, 32. D15, 33. D16, 34. D17, 35. D18, 36. D19, 37. D20

Opciones:

- Prueba ji cuadrado
- Gráficos
- Enviar resultados a MS Word

Opciones MS Word:

- Orientación de la página: Vertical Horizontal
- Ancho columna variable fila: - 4 + 50

Buttons: **Calcular** (yellow), **Cancelar** (green)

Footer: Activar Windows. Ve a Configuración para activar Windows.

Anexo N° 4. Formato de cuestionario para análisis y descriptivo de cargos

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Este cuestionario es únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa.

Por favor llenarlo de una forma clara y concisa

Fecha:

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre:			
Edad:			
Género:	Femenino		Masculino
Nombre del Cargo que desempeña			
A quien reporta:			
Supervisa a:			
Horario de Trabajo:			
Lugar de Trabajo:			

2.- MISIÓN DEL CARGO: Cual es el objetivo del cargo que Ud. desempeña. Descríbalo brevemente

3.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Enliste las actividades que realiza en su puesto actual de trabajo, e indique la frecuencia de ejecución

#	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	FRECUENCIA		
		DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

4.- RELACIONES IMPORTANTES: Señale con quien se relaciona en la ejecución de su trabajo; tanto interna como externamente

RELACIONES INTERNAS (cargos de otras áreas o departamentos)	RELACIONES EXTERNAS: (personas e Instituciones fuera de la Compañía.)

5.- INSTRUCCIÓN FORMAL: Por favor señale su nivel de escolaridad

NIVEL DE ESCOLARIDAD	SEÑALE
Primaria	
Secundaria	
Tecnologo	
Superior	
Maestria	

6.-EXPERIENCIA: ¿Considera Ud que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia previa? De ser afirmativa su respuesta señale con una X el tiempo

NO SE REQUIERE: _____	SI ES NECESARIO: _____	
	A lo menos 1 año	
	Entre 1 y 3 años	
	Más de 3 años	

7. COMPETENCIAS Y HABILIDADES: Cuáles de las competencias descritas a continuación son esenciales para el desempeño del puesto. (Priorice 5)

#	COMPETENCIAS	SEÑALE
1	Flexibilidad	
2	Integridad	
3	Autoconfianza	
4	Identificarse con la compañía	
5	Pensamiento analítico	
6	Pensamiento Conceptual	
7	Busqueda de Informacion	
8	Orientacion al Logro	
9	Iniciativa	
10	Orientacion al Cliente	
11	Comprension Interpersonal	
12	Comprension de la Organizacion	
13	Impacto e Influencia	
14	Desarrollo de Interrelaciones	
15	Desarrollo de personas	
16	Dirección de Personas	
17	Liderazgo	
18	Trabajo en Equipo	
19	Preocupacion por el Orden y Calidad	
20	Autocontrol	

8.- Comentarios adicionales

FIRMA DEL COLABORADOR

COMPETENCIAS ESTABLECIDAS

Las competencias determinadas en el descriptivo de Cargos de la compañía Coffee Service, corresponden al Diccionario de Competencias de HAY/MCBER 1999

Las competencias asignadas a cada cargo que integra la estructura Organizacional de Coffee Service Cia Ltda se fijaron y determinaron en concordancia con la misión y visión de la compañía y; alineados con la misión de cada cargo.

El diccionario de Hay reconoce las siguientes 20 competencias

#	COMPETENCIAS	SEÑALE
Competencias Principales Genéricas: Como su nombre lo indica son las que por lo general priman en cada perfil		
1	Flexibilidad	
2	Integridad	
3	Autoconfianza	
4	Identificarse con la compañía	
5	Pensamiento analítico	
6	Pensamiento Conceptual	
7	Busqueda de Información	
8	Orientación al Logro	
9	Iniciativa	
10	Orientación al Cliente	
11	Comprensión Interpersonal	
12	Comprensión de la Organización	
13	Impacto e Influencia	
14	Desarrollo de Interrelaciones	
15	Desarrollo de personas	
16	Dirección de Personas	
17	Liderazgo	
18	Trabajo en Equipo	
Competencias Genéricas Suplementarias: A pesar de ser muy válidas y fiables, aparecen con menos frecuencia y se asigna en perfiles con menor jerarquía		
19	Preocupación por el Orden y Calidad	
20	Autocontrol	

De la lista de 20 competencias estipuladas en el Diccionario de Hay, conjuntamente con el Gerente de la compañía; se identificaron tres "**competencias institucionales**", atributos que están asociadas con la misión, visión y valores que quiere promulgar la organización, por lo tanto deben estar presentes en todos los cargos.

***Integridad**

***Orientación al Logro**

***Orientación al Cliente**

El resto de competencias descritas por cargo, están determinadas en función de los conocimientos y capacidades que se requiere desarrollar