



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL.”**

**AUTORA: ROSA ELENA VALLEJO ORTEGA**

**TUTOR: ING. LIZBETH SÁNCHEZ LEÓN, MGS.**

**GUAYAQUIL, AGOSTO DEL 2018**



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE GUA YAQUIL.		
<b>AUTOR(ES)</b>	VALLEJO ORTEGA ROSA ELENA		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	ING. LIZBETH SÁNCHEZ LEÓN		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	UNIVERSIDAD DE GUA YAQUIL		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	TERCERO		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	134
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	REINGENIERÍA DE PROCESOS, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. TALENTO HUMANO, CONSTRUCTORA.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	El presente trabajo de estudio de caso tuvo por propósito comprobar la incidencia del deterioro de la gestión de talento humano de una empresa del sector de la construcción establecida en la ciudad de Guayaquil, donde mediante la investigación científica de estudio de campo y la utilización de las herramientas de obtención de información cuantitativa se encontraron evidencias suficientes que avalan la ausencia de ejecución de la administración estratégica por parte del gerente general y la práctica de procesos empíricos y demasiado largos en la gestión de talento humano. El análisis de los resultados obtenidos de la investigación integral hacia la parte administrativa y operativa de la constructora justifican la realización de una propuesta de reingeniería de procesos administrativos dentro del departamento de talento humano que sea adaptable al cumplimiento de las necesidades de todos sus colaboradores, reestructurando por completo las funciones actuales y permitiéndole a la compañía una mejora continua en su productividad, clima laboral y competitividad en el mercado.		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0961309585	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:rosa-elena_vallejo@hotmail.com">rosa-elena_vallejo@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> UNIVERSIDAD DE GUA YAQUIL		
	<b>Teléfono:</b> 04-229-3552		
	<b>E-mail:</b> <a href="http://www.ug.edu.ec">www.ug.edu.ec</a>		



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

---

---

**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL  
USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS**

Yo, **ROSA ELENA VALLEJO ORTEGA** con C.I. No. **0930597638**, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es **“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente

---

ROSA ELENA VALLEJO ORTEGA

C.I. No 0930597638

\*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.



Universidad de Guayaquil

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

## **CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD**

Habiendo sido **nombrado** ING. LIZBETH SÁNCHEZ LEÓN, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por ROSA ELENA VALLEJO ORTEGA, C.C.:0930597638, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL.

Se informa que el trabajo de titulación: “PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa anti plagio URKUND quedando el 2% de coincidencia.

Document: [TESIS PARA SISTEMA PLAGIO - VALLEJO ORTEGA ROSA ELENA.docx \(D40755474\)](#)  
 Submitted: 2018-08-06 10:59 (-05:00)  
 Submitted by: lizbeth.sanchez@ug.edu.ec  
 Receiver: jahaira.bunayca.ug@analysis.urkund.com  
 Message: TESIS ROSA VALLEJO [Show full message](#)

2% of this approx. 53 pages long document consists of text present in 1 sources.

Rank	Path/Filename
1	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO...

Alternative sources  
Sources not used

eficientes de manejar un proceso en específico.  
 Proceso: se lo conoce como el conjunto de procedimientos llevados a cabo para la consecución de una meta, estos pueden recibir dos o más insumos para finalmente crear un bien/producto de valor que satisfaga la necesidad de un cliente.  
 Espectacular: porque su propósito es hacer la organización sobresalga por encima del resto, generando competitividad.  
 Brevemente explicado, la reingeniería constituye todas las actividades y procesos de una compañía, lo que implica que se puede realizar de una manera radical, logrando en poco tiempo una respuesta de calidad en una ventaja competitiva. La Reingeniería de procesos (Business Process Reengineering BPR), tiene como

<https://secure.urkund.com/view/39906602-818347-157811#q1bKLvayjibQMdQxitVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbly0DMwNDY2MTE1tTQxMzcyNjIwNqWFAA==>

**ING. LIZBETH SÁNCHEZ LEÓN**  
C.I. 0924536980



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

---

---

Guayaquil, 29 de agosto de 2018

**PHD (E) SOFIA LOVATO TORRES.  
DIRECTOR DE CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
Ciudad. -**

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** de la estudiante **VALLEJO ORTEGA ROSA ELENA**, indicando ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que la estudiante está apta para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

---

ING. LIZBETH SÁNCHEZ LEÓN  
C.I. 0924536980

## Dedicatoria

*A Dios quien se merece dedicarle todos los logros y triunfos de mi vida.*

*A mi amado padre, John Vallejo y mi amada madre, Doris Ortega, quienes con su amor y confianza depositada se convirtieron en mi mayor soporte y mi inspiración para hacer realidad este logro. Porque lo son todo para mí y por ellos haría hasta lo imposible para que se sientan orgullosos de mí.*

*A mi amada tía y segunda madre, Juana Vallejo, por ser parte de mi formación e inculcarme muchos valores que me permiten hasta hoy ser una mejor persona.*

*A mi compañero de vida y aventuras, mi amado Fernando, por ser mi modelo a seguir y ofrecerme su corazón, apoyo, amor, confianza e increíble amistad.*

*A mis hermanos, Michael, Karen y mi pequeño Johan, así como a mi prima hermana Priscila, porque los amo y sé que pese a todo siempre estarán para mí.*

*A mis preciadas amigas que están a kilómetros de mí, pero cerca de mi corazón, Ari, Ash, Aye, Dani, Liz, Mari, Meli, y Sandy; porque su apoyo constante fue de gran importancia para mí.*

*A todas las personas en general que hacen mi vida maravillosa.*

Elena Vallejo Ortega

## Agradecimientos

*Deseo extender mi mayor agradecimiento a Dios sobre todas las cosas, porque nunca me ha abandonado, manteniéndome con vida y otorgándome las fuerzas para continuar e ir por mis sueños.*

*A mis padres, familiares en general y amigos que creyeron en mis capacidades y me apoyaron de principio a fin.*

*Al Instituto de Fomento al Talento Humano IFTH, porque de no ser por la ayuda económica brindada, no hubiese podido continuar con mi carrera y apoyando en mi hogar.*

*A todos los maravillosos docentes que he tenido la suerte de cruzarme en el camino y también han puesto su granito de arena para permitirme progresar en lo profesional y personal, sobre todo, a mi profesor de secundaria Geovanny Llerena quien es un gran amigo y merecedor de mi gratitud, aprecio y respeto; y a mi profesor de carrera Xavier Burgos quien fue el responsable de que llegue a amar la gestión de talento humano, encontrando mi vocación y mi futura especialización.*

*A la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, porque es donde me formé en muchos aspectos, me brindó amigos maravillosos, oportunidades y recuerdos que llevaré en mi memoria.*

*A mi tutora, Ing. Lizbeth Sánchez, por guiarme en el camino para lograr con éxito el trabajo de tesis, apoyándome y entendiéndome cuando ha sido necesario. Por compartirme sus conocimientos y sus experiencias, por ser parte de esta meta cumplida.*

*A todos quienes han sido parte de este proceso, muchísimas gracias.*

## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	vi
Agradecimientos .....	vii
Índice de tablas .....	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de apéndices.....	xiii
Resumen .....	xiv
Abstract .....	xv
Introducción .....	1
1. Marco Teórico .....	9
1.1. Teorías generales .....	9
1.1.1. Reingeniería de procesos.....	9
1.1.2. Administración Estratégica .....	14
1.1.3. Declaración de la misión, visión y objetivos organizacionales .....	15
1.1.4. Gestión de talento humano .....	16
1.2. Teorías sustantivas .....	18
1.2.1. Ventaja competitiva .....	18
1.2.2. Oportunidades y amenazas externas .....	18
1.2.3. Fortalezas y debilidades internas .....	18
1.2.4. Objetivos a largo plazo .....	18
1.2.5. Estrategias .....	19
1.2.6. Cultura organizacional.....	19
1.2.7. Planeación .....	19
1.2.8. Organización .....	19
1.2.9. Dirección .....	19
1.2.10. Control .....	20
1.3. Marco Legal .....	20
1.3.1. Constitución de la República del Ecuador .....	20
1.3.2. Código de trabajo.....	21
1.3.3. Reglamento de seguridad y salud para la construcción y obras públicas.....	23
2. Marco metodológico .....	26
2.1. Tipo de investigación .....	26
2.2. Método de investigación .....	26
2.3. Instrumentos de la investigación .....	26

2.3.1.	Observación directa .....	27
2.3.2.	Entrevista .....	27
2.3.3.	Encuesta.....	27
2.4.	Premisa .....	28
2.4.1.	Variable independiente .....	28
2.4.2.	Variable dependiente .....	28
2.5.	Población y muestra .....	29
3.	Presentación y análisis de resultados .....	30
3.1.	Resultado de la investigación por observación directa .....	30
3.2.	Resultado de las entrevistas realizadas al gerente general y gerente de recursos humanos de la constructora. ....	32
3.3.	Resultados de las encuestas dirigidas a los colaboradores de la constructora .....	37
3.4.	Limitaciones.....	53
4.	Propuesta de reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano para una constructora de la ciudad de Guayaquil.....	54
4.1.	Antecedentes.....	54
4.2.	Objetivo general .....	56
4.3.	Objetivos específicos.....	56
4.4.	Desarrollo de la propuesta .....	56
4.4.1.	OBJETIVO UNO: Enunciar los lineamientos de su administración estratégica .....	56
4.4.1.1.	Reformas a la misión y visión .....	57
4.4.1.2.	Reformas a los objetivos organizacionales.....	58
4.4.1.3.	Matriz FODA y formulación de la estrategia .....	58
4.4.1.4.	Matriz de evaluación de factores externos EFE .....	60
4.4.1.5.	Matriz de evaluación de factores internos EFI .....	61
4.4.1.6.	Mapa estratégico .....	62
4.4.1.	OBJETIVO DOS: Definir sus principios y valores con el código de ética.....	63
4.4.2.1.	Valores corporativos .....	63
4.4.2.2.	Principios .....	64
4.4.2.3.	Su talento humano.....	64
4.4.2.4.	Relación con los clientes.....	65
4.4.2.5.	Relación con los proveedores .....	65
4.4.2.6.	Relación con el gobierno .....	66
4.4.2.7.	Denuncias por faltas al código de ética.....	66
4.4.2.	OBJETIVO TRES: Detallar su organigrama estructural por áreas y funciones .....	67

4.4.3.1.	Organigrama estructural por áreas .....	68
4.4.3.2.	Organigrama estructural por funciones.....	69
4.4.3.	OBJETIVO CUATRO: Especificar los nuevos procesos de ejecución del departamento de talento humano .....	70
4.4.4.1.	Proceso de admisión del personal .....	70
4.4.4.1.1.	Procedimientos del proceso de admisión del personal.....	74
4.4.4.2.	Proceso de aplicación del personal .....	77
4.4.4.3.	Proceso de compensación del personal.....	91
4.4.4.3.1.	Análisis de remuneraciones .....	91
4.4.4.3.1.	Procedimientos del proceso de análisis de remuneraciones .....	93
4.4.4.3.1.	Retribuciones extras .....	97
4.4.4.4.	Proceso de desarrollo del personal .....	98
4.4.4.4.1.	Evaluaciones de desempeño .....	98
4.4.4.4.1.	Procedimientos del proceso de evaluación de desempeño .....	102
4.4.4.4.2.	Formación y capacitación .....	106
4.4.4.4.3.	Procedimientos del proceso de formación y capacitación .....	107
4.4.4.4.4.	Plan de capacitación y desarrollo del talento humano .....	110
4.4.4.5.	Proceso de mantenimiento del personal.....	116
4.4.4.5.1.	Identificar y mitigar todos los riesgos posibles .....	117
4.4.4.5.2.	Adecuar el espacio de trabajo al colaborador .....	121
4.4.4.5.3.	Minimizar el impacto hacia el medio ambiente .....	126
4.5.	Involucración de las áreas en la reingeniería .....	127
4.6.	Costo de oportunidad .....	129
Conclusiones y recomendaciones .....		132
Conclusiones .....		132
Recomendaciones .....		133
Referencias .....		135
Apéndice.....		138

## Índice de tablas

Tabla 1 Causas y consecuencias de la problemática .....	4
Tabla 2 Campo de investigación .....	7
Tabla 3 Resultados de la observación directa .....	30
Tabla 4 Resultado de la entrevista al gerente general.....	32
Tabla 5 Resultado de la entrevista a la gerente de recursos humanos .....	35
Tabla 6 Tiempo de labor en la empresa .....	37
Tabla 7 Conocimiento de las funciones de su cargo.....	38
Tabla 8 Ambiente laboral adecuado .....	39
Tabla 9 Fomento del trabajo en equipo .....	40
Tabla 10 Realización de evaluaciones de desempeño .....	41
Tabla 11 Conocimiento de las áreas, departamentos, funciones y directivos .....	42
Tabla 12 Conocimiento de la misión, visión y objetivos.....	43
Tabla 13 Planificaciones de trabajo adecuadas .....	44
Tabla 14 Disponibilidad de información actualizada .....	45
Tabla 15 Acceso a medios de comunicación .....	46
Tabla 16 Correcta distribución de la carga de trabajo .....	47
Tabla 17 Interés por el desarrollo personal y profesional.....	48
Tabla 18 Recibo de incentivos .....	49
Tabla 19 Accesibilidad al código de ética .....	50
Tabla 20 Accesibilidad al manual de seguridad e higiene laboral .....	51
Tabla 21 Aceptación de la propuesta.....	52
Tabla 22 Propuesta de misión y visión.....	57
Tabla 23 Propuesta de objetivos organizacionales.....	58
Tabla 24 Matriz FODA.....	59
Tabla 25 Matriz EFE .....	60
Tabla 26 Matriz EFI .....	61
Tabla 27 Proceso de admisión de personal .....	74
Tabla 28 Análisis del puesto de gerente general .....	79
Tabla 29 Análisis del puesto de gerente de talento humano .....	80
Tabla 30 Análisis del puesto de gerente comercial .....	81
Tabla 31 Análisis del puesto de gerente operacional.....	82
Tabla 32 Análisis del puesto de contador .....	83
Tabla 33 Análisis del puesto de secretario.....	84
Tabla 34 Análisis del puesto de jefe de compra .....	85
Tabla 35 Análisis del puesto de transportista.....	86
Tabla 36 Análisis del puesto de bodeguero .....	87
Tabla 37 Análisis del puesto de vendedor .....	88
Tabla 38 Análisis del puesto de obrero de construcción.....	89
Tabla 39 Análisis del puesto de limpieza .....	90
Tabla 40 Proceso de análisis de remuneraciones .....	93
Tabla 41 Proceso de evaluación de desempeño .....	102
Tabla 42 Proceso de formación y capacitación.....	107

Tabla 43 Temarios del plan de capacitación .....	111
Tabla 44 Costo programa de capacitación del Gerente General .....	112
Tabla 45 Costo programa de capacitación del Gerente de Talento Humano .....	113
Tabla 46 Costo programa de capacitación del Contador .....	113
Tabla 47 Costo programa de capacitación del Vendedor .....	114
Tabla 48 Costo programa de capacitación del Obrero de construcción.....	115
Tabla 49 Costo total del programa de capacitación.....	115
Tabla 50 Grado de involucración de las áreas.....	128

## Índice de figuras

Figura 1. Tres niveles metodológicos de la reingeniería .....	12
Figura 2. Etapas de la reingeniería .....	12
Figura 3. Proceso metodológico de la reingeniería .....	13
Figura 4. Tiempo de labor en la empresa.....	37
Figura 5. Conocimiento de las funciones de su cargo .....	38
Figura 6. Ambiente laboral adecuado.....	39
Figura 7. Fomento del trabajo en equipo .....	40
Figura 8. Realización de evaluaciones de desempeño.....	41
Figura 9. Conocimiento de las áreas, departamentos, funciones y directivos.....	42
Figura 10. Conocimiento de la misión, visión y objetivos.....	43
Figura 11. Planificaciones de trabajo adecuadas.....	44
Figura 12. Disponibilidad de información actualizada.....	45
Figura 13. Acceso a medios de comunicación .....	46
Figura 14. Correcta distribución de la carga de trabajo.....	47
Figura 15. Interés por el desarrollo personal y profesional.....	48
Figura 16. Recibo de incentivos.....	49
Figura 17. Accesibilidad al código de ética .....	50
Figura 18. Accesibilidad al manual de seguridad e higiene laboral .....	51
Figura 19. Aceptación de la propuesta .....	52
<i>Figura 20.</i> Procesos de gestión de talento humano .....	55
Figura 21. Mapa estratégico de la constructora.....	62
Figura 22. Organigrama estructural por áreas propuesto para la constructora.....	68
Figura 23. Organigrama estructural por funciones propuesto para la constructora.....	69
Figura 24. Diagrama de flujo del proceso actual de admisión del personal.....	71
Figura 25. Diagrama de flujo del proceso propuesto de admisión del personal.....	72
<i>Figura 26.</i> Formato de requisición de personal .....	73
<i>Figura 27.</i> Ejecución de análisis de puestos .....	78
<i>Figura 28.</i> Diagrama de flujo del proceso propuesto de análisis de remuneraciones .....	92
<i>Figura 29.</i> Salario emocional.....	97
<i>Figura 30.</i> Diagrama de flujo del proceso propuesto de evaluación de desempeño .....	99
<i>Figura 31.</i> Formato propuesto de evaluación de desempeño.....	101

<i>Figura 32.</i> Diagrama de flujo del proceso propuesto de capacitación del personal .....	106
<i>Figura 33.</i> Valoración de riesgos .....	117
<i>Figura 34.</i> Relación de riesgos .....	118
<i>Figura 35.</i> Diagrama de proceso para la ejecución de un plan de emergencias.....	120
<i>Figura 36.</i> Diagrama de resumen de proceso para la ejecución de un plan de emergencias .....	120
<i>Figura 37.</i> Tipos de señalización en el lugar de trabajo .....	121
<i>Figura 38.</i> Colores de seguridad .....	122
<i>Figura 39.</i> Señales de información .....	122
<i>Figura 40.</i> Señales de advertencia laboral .....	123
<i>Figura 41.</i> Señales de prohibición laboral.....	123
<i>Figura 42.</i> Señales de obligación laboral .....	124
<i>Figura 43.</i> Costo de oportunidad de la decisión de ejecución de la propuesta .....	129

### Índice de apéndices

Apéndice A Ficha de observación directa .....	138
Apéndice B Cuestionario de entrevistas .....	139
Apéndice C Cuestionario de encuesta .....	141
Apéndice D Test de inteligencia COQP01 .....	143
Apéndice E Test de personalidad COQP02 .....	146
Apéndice F Plan de capacitación.....	149
Apéndice G Evaluación de riesgos.....	154



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

---

**“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”**

**Autora:** Vallejo Ortega Rosa Elena

**Tutora:** Ing. Sánchez León Lizbeth, Mgs.

**Resumen**

El presente trabajo de estudio de caso tuvo por propósito comprobar la incidencia del deterioro de la gestión de talento humano de una empresa del sector de la construcción establecida en la ciudad de Guayaquil, donde mediante la investigación científica de estudio de campo y la utilización de las herramientas de obtención de información cuantitativa se encontraron evidencias suficientes que avalan la ausencia de ejecución de la administración estratégica por parte del gerente general y la práctica de procesos empíricos y demasiado largos en la gestión de talento humano. El análisis de los resultados obtenidos de la investigación integral hacia la parte administrativa y operativa de la constructora justifican la realización de una propuesta de reingeniería de procesos administrativos dentro del departamento de talento humano que sea adaptable al cumplimiento de las necesidades de todos sus colaboradores, reestructurando por completo las funciones actuales y permitiéndole a la compañía una mejora continua en su productividad, clima laboral y competitividad en el mercado.

**Palabras Claves:** Reingeniería de Procesos, Administración Estratégica. Talento Humano, Constructora.



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

---

**“PROPOSAL FOR THE REENGINEERING OF THE ADMINISTRATIVE PROCESSES OF THE HUMAN TALENT DEPARTMENT FOR A CONSTRUCTION COMPANY IN GUAYAQUIL CITY.”**

**Author:** Vallejo Ortega Rosa Elena

**Advisor:** Ing. Sánchez León Lizbeth, Mgs.

**Abstract**

The purpose of this case study work was to verify the impact of the deterioration of the management of human talent of a company in the construction sector established in the city of Guayaquil, where through scientific research of field studies and the use of tools for obtaining quantitative information were found sufficient evidence to support the lack of execution of strategic management by the general manager and the practice of empirical and too long processes in the management of human talent. The analysis of the results obtained from the integral investigation towards the administrative and operative part of the construction company justifies the realization of a proposal of reengineering of administrative processes within the department of human talent that is adaptable to the fulfillment of the needs of all its collaborators, restructuring completely the current functions and allowing the company a continuous improvement in its productivity, labor climate and competitiveness in the market.

**Key words:** Process Reengineering, Strategic Management, Human Talent, Construction.

## Introducción

Globalmente, sin importar la dimensión que tenga una compañía, la actividad operacional que lleve a cabo o la experiencia que posea en el mercado, esta puede verse involucrada en situaciones de desequilibrio ocasionadas por el paso inherente del tiempo y los cambios de su entorno, pudiendo entorpecer su competitividad y disminuir su productividad (Chiavenato, 2009). Alude que dichas adversidades pueden ser aplacadas a través de la jugada más importante que tiene una empresa a su disposición, su capital humano. En este punto, los colaboradores forman parte de la estrategia que tiene como objetivo disminuir e incluso evitar todos aquellos desafíos que puedan presentarse en el día a día, demostrando su don de trabajo en equipo y el compromiso hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Salesforce, organización estadounidense galardonada en el 2017 como la mejor empresa para trabajar en el mundo asegura que su mayor fortaleza es su equipo laboral. Con más de 28 mil colaboradores, tiene la plena seguridad de que todo el personal administrativo y operativo de una compañía debe sentirse a gusto con el clima laboral que le es ofrecido, brindándole la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente. De allí, está claro que los colaboradores son la clave principal del sostenimiento de toda empresa en el mercado y su fortalecimiento va de la mano con una mejor gestión del departamento de talento humano.

En el país, de acuerdo a investigaciones realizadas por la Asociación de Gestión Humana del Ecuador (2015), el grado de importancia frente a la consecución de mejorar los procesos de gestión del talento humano ha ido en crecimiento, sin embargo, en muchas ocasiones, esto se ve frustrado por la dificultad que supone la alineación entre jefe-colaborador, entorpecido por el elevado índice de administración jerarquizada e individualista existente, en donde los

funcionarios de menor jerarquía poseen muy poca opción de participar en las decisiones importantes, así como de plantear y formular propuestas u objetivos. Esto puede ser traducido como un “trabajo sin metas”, es decir, no se le brinda al colaborador el incentivo de sentirse parte del equipo de trabajo y no mejora el cumplimiento y efectividad de las tareas que demanda su trabajo.

La industria ecuatoriana de la construcción, pese a su importancia, es probablemente uno de los sectores productivos con menor grado de desarrollo, debido a problemáticas del entorno muy variadas, tales como constantes cambios en las legislaciones, aumento de aranceles en las importaciones de maquinarias, la disminución de permisos para la construcción, las menores reservas para compra de vivienda, menores créditos del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) y una caída en las ventas de materiales de construcción (Macias, 2017). Es en este tipo de empresas donde se pueden producir deficiencias múltiples y falta de efectividad en sus gestiones de trabajo, donde si no se toman decisiones de mejora, se puede producir un gasto excesivo de recursos y limitada competitividad en el mercado.

La constructora en estudio refleja en su gestión de talento humano muchos inconvenientes, mismos que han incentivado el entorpecimiento del desempeño laboral de los colaboradores y una disminución paulatina de su competitividad. Una de las opciones de desarrollo administrativo más viable para lograr la mejora del departamento de talento humano de la constructora, es la reingeniería de procesos, cuyo enfoque es señalado por Hammer & Champy (1994), permitiendo analizar y modificar aquellos métodos de trabajo de un negocio, con el propósito de convertirlas en más efectivas.

## **Delimitación del problema**

La constructora en estudio exhibe procesos administrativos del departamento de talento humano que presentan una oportunidad de mejora, los cuales están relacionados con la planificación, control y organización del equipo laboral de la compañía, donde estos trabajan en función “de lo inmediato”, sin una visión más allá del día a día, lo que les impide analizar los puntos críticos del trabajo y tomar medidas a tiempo para solucionar problemas.

Las causas que generan esta situación, en primera instancia, se debe a la falta de definición del marco institucional de la compañía. Esto es traducido en la inexistencia de misión y visión, valores organizacionales, así como la despreocupación de planificar objetivos organizacionales. Esto es muy importante ya que constituye la identidad de la compañía y permite que los colaboradores se sientan involucrados y comprometidos con algo específico, fomentando la eficiencia, responsabilidad y trabajo en equipo.

La inexistencia de un organigrama estructural de la constructora es otro de los factores identificados en la problemática; generando desorganización en las tareas de trabajo y estropeando la comunicación interna, impidiendo de esta manera la agilidad de los procesos y el conocimiento de la cadena jerárquica.

Así también, se presentan serios inconvenientes con respecto a los procesos de mayor relevancia en el departamento, evidenciando desconocimiento y un descuidado manejo de los métodos de reclutamiento, selección y contratación del personal para las distintas áreas de la organización, capacitación, evaluaciones, remuneración, seguridad e higiene laboral.

A continuación, se muestra en la **Tabla 1** un resumen de las causas y consecuencias del problema hallado en el caso empresarial en estudio.

Tabla 1

***Causas y consecuencias de la problemática***

<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Inexistencia de misión, visión, valores y objetivos organizacionales.	No permite crear estrategias de valor para la consecución de resultados deseados.
Falta de organigrama estructural.	Se pierde eficiencia en el trabajo al crear confusiones en los roles de todos los niveles organizacionales y perjudica la comunicación interna.
Quebranto en los métodos de selección, contratación, capacitación, etc.	El clima laboral no es el adecuado para que el colaborador ejerza sus actividades con efectividad.

**Formulación del problema**

¿De qué manera la ausencia de mejoramiento de los procesos administrativos del talento humano afecta a la constructora?

**Sistematización del problema**

¿Cómo influye la inexistencia de administración estratégica en el desempeño de las labores cotidianas?

¿Cómo influye la falta de organigrama estructural de la entidad sobre el conocimiento del orden jerárquico y la organización laboral de la misma?

¿Cómo intervienen los administradores sobre los procesos ejecutados en la gestión de talento humano?

¿Cómo influye el actual clima laboral de la constructora sobre los colaboradores?

### **Justificación**

En las empresas pueden existir muchos colaboradores inconformes con el clima laboral en el que se encuentran laborando, llegando a convertirse en un serio problema para los administradores, en primera instancia porque si no se resuelve, la situación se convierte progresivamente en algo de mayor peso, y en segunda, porque entorpece las actividades operacionales de la organización. Esto es considerado un problema con urgencia de resolver, ya que al ser los individuos que conforman la empresa los que toman las decisiones para el desarrollo efectivo de las actividades, es importante que estos mismos individuos estén y se sientan calificados para hacerlo (Vallejo, 2016). Una empresa puede poseer todas las maquinarias más eficientes y los recursos financieros suficientes para mantenerse, pero si no se preocupa por sus colaboradores, quienes son los encargados de participar en cada una de las actividades, contribuyendo con ideas creativas, diseñando y produciendo los bienes y servicios, generando riquezas, entonces es imposible que logre los resultados positivos que espera.

Una inoportuna administración siempre se convierte en un obstáculo para lograr superar los problemas. El administrador es el responsable de la puesta en marcha y del rumbo de la compañía, por lo que cuando éste no lleva a cabo su papel efectivamente, es la misma empresa quien refleja los resultados de sus decisiones erróneas. El líder debe comprender que la organización está conformada por muchos aspectos de gran importancia y dentro de estos, los colaboradores juegan un papel muy importante para la consecución de los objetivos que se planteen. (Chiavenato, 1999)

El presente proyecto se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño de la empresa a través de una reestructuración de su gestión de talento humano, para lograr un aumento en la calidad del trabajo de los colaboradores por medio de la eficiencia de los procesos.

### **Objeto de estudio**

El elemento considerado para la investigación dentro del estudio de caso es una constructora constituida el 20 de diciembre del 2012 con expediente 166332 y con un capital suscrito de \$ 400.00, en la provincia del Guayas, ciudad Guayaquil, siendo una empresa familiar. Dedicada desde sus inicios a actividades especializadas de la construcción tales como mantenimiento industrial de estructuras metálicas, utilizando sand-blasting, arenado, granallado y pintura; alquiler de compresores de aire, máquinas y equipos para uso en la rama de la construcción, compraventa y comercialización de las mismas. Así como pintura interior o exterior de edificios, donde incluye pintura de obras de ingeniería civil.

El fenómeno a estudiarse es la situación actual de la gestión de talento humano que maneja la constructora, investigando el cómo influye sobre los colaboradores de la organización y sus actividades laborales diarias, así como identificar el por qué se está desarrollando la problemática.

El periodo temporal delimitado para la ejecución de la investigación es de cuatro meses (mayo a agosto), mismo en el que se recolectará y analizará la información.

El espacio geográfico para el estudio es la ciudad de Guayaquil, km 18 vía Daule.

## **Campo de investigación**

Los aspectos tomados en consideración del objeto de estudio para su evaluación se muestran a continuación en la **Tabla 2**.

Tabla 2

### ***Campo de investigación***

<b>Aspectos</b>	<b>Propiedades</b>	<b>Relaciones</b>
Clima laboral	Busca hallar resultados acerca del cómo se sienten los colaboradores en el ambiente en que trabajan.	Rotación de personal, antigüedad promedio, seguridad e higiene, remuneración, capacitación.
Marco institucional	Busca conocer cómo está organizada actualmente la constructora.	Misión, visión, valores organizacionales, objetivos, organigrama.
Procesos de talento humano	Busca hallar resultados acerca de los procesos actuales manejados por el gerente general y la gerente de talento humano.	Reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneración, seguridad e higiene.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Proponer una reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano para una constructora de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- Definir los fundamentos teóricos-conceptuales a requerir para la estructuración de la reingeniería de los procesos administrativos.
- Identificar la situación actual de los procesos administrativos de la gestión de talento humano de la constructora.
- Analizar los resultados obtenidos de la investigación de los procesos administrativos de la gestión de talento humano de la constructora.
- Detallar la reingeniería de los procesos en su administración estratégica y gestión de talento humano que aporte al desarrollo duradero del personal y que optimice las falencias halladas en la constructora.

## CAPÍTULO I

### 1. Marco Teórico

Dentro del trabajo en estudio se manejan diferentes teorías que ayudan a desarrollar una perspectiva clara de lo que comprende una reingeniería de procesos, en este caso, sobre los procesos administrativos del departamento de talento humano de la constructora, para así generar un acorde direccionamiento de la propuesta.

#### 1.1. Teorías generales

##### 1.1.1. Reingeniería de procesos

Las organizaciones han aprendido a utilizar con gran éxito la estrategia de la reingeniería de procesos como una herramienta muy importante y efectiva para el trabajo administrativo, pero muchas de las crisis se deben a los cambios en la organización que conlleva dicha reingeniería. De acuerdo a Hammer & Champy (1994) el cambio en las organizaciones puede llegar a asimilarse a un viaje que no tiene fin y por tanto se hace prioritario tomar precauciones:

1. Los cambios que se deseen hacer deben tener, obligatoriamente, una descripción del motivo por el que se desea realizar, como, por ejemplo: el mejoramiento en la productividad, de la efectividad de procesos, la disminución de costos, mejoramiento en la gestión de calidad de los bienes y servicios, diversificación, etc.; y,
2. Conocer la ruta que se debería seguir para cumplir con un enfoque integral que contenga todos los procesos, tomando en consideración que no se trata de mejorar algo, sino partir de cero con un nuevo proceso mejorado.

La reingeniería de procesos se ha convertido en el éxito de las organizaciones por ese motivo, definiéndola como el cambio que permite llegar al principio de los problemas de toda empresa; es un cambio en todos los sentidos, deshaciendo procesos actuales y anclando nuevos, pues esto es lo que debe ocurrir para lograr resultados impresionantes. Esto es lo que la reingeniería promueve a través del análisis y puesta en marcha de los nuevos procesos operativos que harán a toda empresa más productiva (Hammer & Champy, 1994). Es así que logra hacer que todos los procesos de una organización sean los mejores de su clase.

Hammer & Champy (1994) manifiestan que la reingeniería es el análisis exhaustivo y cambio radical de los procesos para alcanzar perfeccionamientos espectaculares en situaciones críticas de rendimiento. Es aquí cuando las empresas con los problemas más grandes acuden a esta estrategia, en la cual se encuentran las siguientes palabras claves:

Fundamental: porque la reingeniería es un todo que determina lo que debe hacerse y cómo debe hacerse. No se basa en ambigüedades, sino más bien va al punto de importancia.

Radical: siendo una palabra proveniente del latín *radix* que significa rediseñar, es radical porque llega hasta lo último de todo problema; no se esmera en hacer cambios superficiales, sino en desechar lo que ya no sirve; borrando todas las estructuras existentes y haciendo cuenta nueva con la creación de formas más eficientes de manejar un proceso en específico.

Proceso: se lo conoce como el conjunto de procedimientos llevados a cabo para la consecución de una meta, estos pueden recibir dos o más insumos para finalmente crear un bien/producto de valor que satisfaga la necesidad de un cliente.

Espectacular: porque su propósito es hacer la organización sobresalga por encima del resto, generando competitividad.

Brevemente explicado, la reingeniería constituye todas las actividades y procesos de una compañía, lo que implica que se puede realizar de una manera radical, logrando en poco tiempo una respuesta de calidad en una ventaja competitiva. La Reingeniería de procesos (Business Process Reengineering BPR), tiene como principio que todo siempre se puede hacer de mejor forma (Hammer & Champy, 1994). Para ello es conveniente siempre tener en consideración que la reingeniería de procesos es una estrategia que hay que tomarla con importancia y como un aporte gigantesco para la empresa.

La reingeniería de procesos tiene varias fases propuestas y según Manganeli & Klein (1997) son:

Fase 1 Preparación del cambio: es el momento es que se toma la decisión de llevar a cabo la reingeniería por la existencia de la necesidad de mejorar un proceso de importancia para la organización y se prepara a toda la organización para poder combatir inconvenientes fortuitos.

Fase 2 Planeación del cambio: se toman los procesos actuales y se los desecha, planeando en qué se va a enfocar ahora, pensando en las mejores estrategias y plasmándolas en documentos que faciliten su revisión.

Fase 3 Diseño del cambio: Se pone en práctica los cambios en las áreas que sean necesarias, siempre tomando en consideración que la colaboración de todos permitirá que todo tenga mayor éxito.

Fase 4 Evaluación del cambio: se analiza si los cambios realizados mejoraron los procesos y permiten la consecución de los objetivos organizacionales.

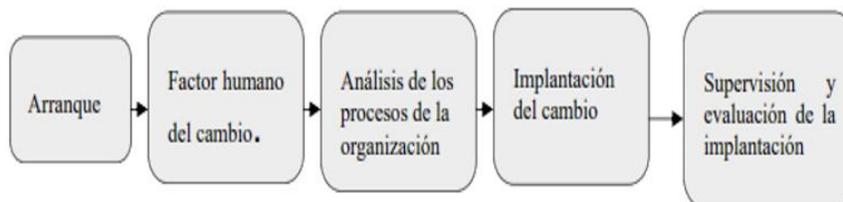
De acuerdo a Escalera, Masa, & García (2015) la metodología para la implementación de la reingeniería de procesos cuenta con tres niveles: los niveles iniciales en los que se toman en consideración la base de las organizaciones como lo son el personal con sus capacidades y motivaciones; las actividades que se llevan a cabo y finalmente las técnicas y herramientas utilizadas en las operaciones de la empresa (Ver Figura 1).



**Figura 1. Tres niveles metodológicos de la reingeniería**

Nota: (Escalera, Masa, & García, 2015)

La metodología estaría esquematizada en un diagrama de flujos y sobre los que se va ascendiendo hasta lograr completar todo el proceso que marca la metodología que se propone: arranque, factor humano del cambio, análisis de los procesos de la organización, implantación del cambio, supervisión y evaluación de la implantación. (Ver Figura 2)



**Figura 2. Etapas de la reingeniería**

Nota: (Escalera, Masa, & García, 2015)

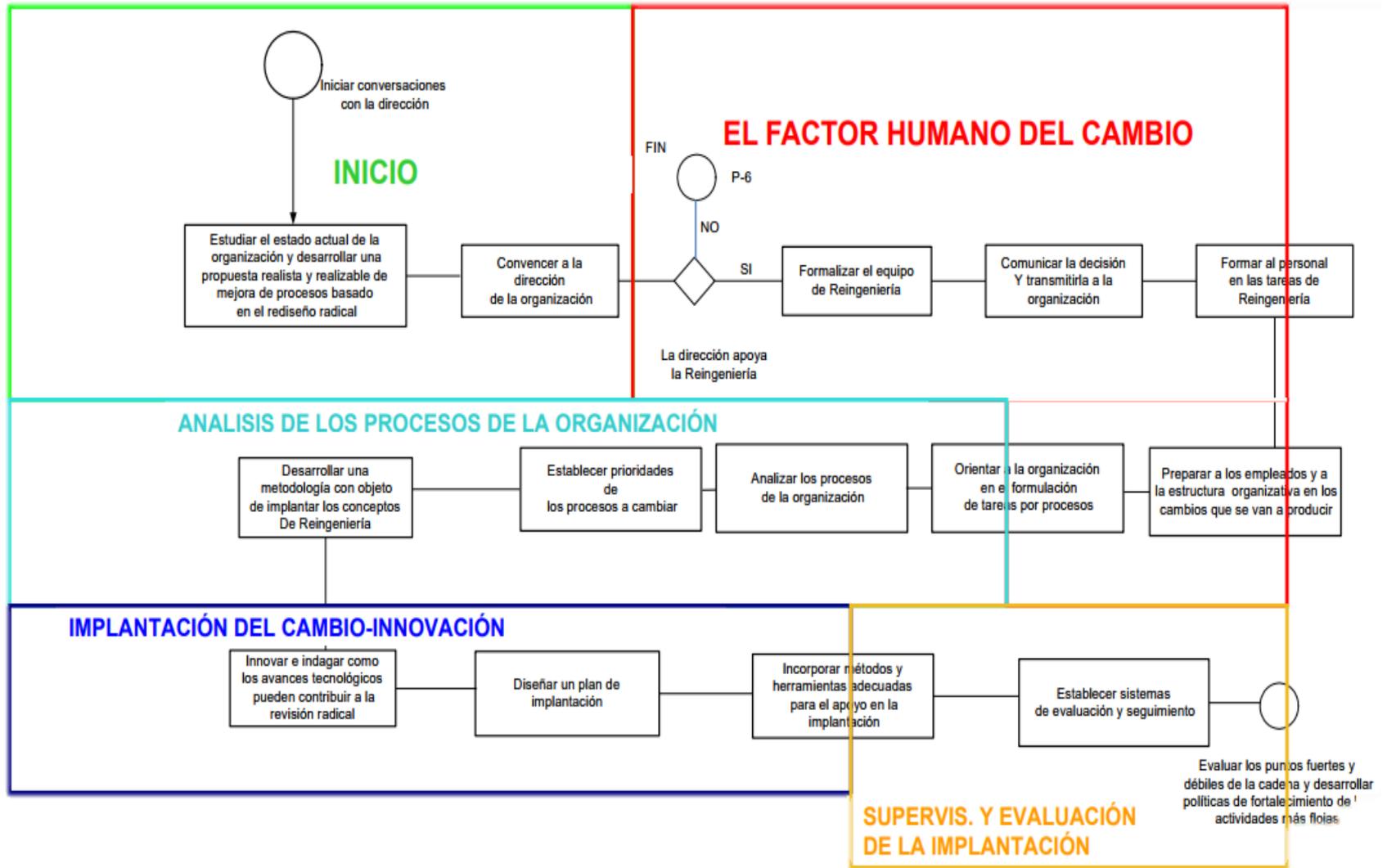


Figura 3. Proceso metodológico de la reingeniería

Nota: (Escalera, Masa, & García, 2015)

### **1.1.2. Administración Estratégica**

Dentro del plano del manejo empresarial y las estrategias organizacionales para alcanzar una meta u objetivo se encuentra la administración estratégica. Según el autor Daft (2014) define a la administración estratégica como un arte y una ciencia implicada en los negocios, el comercio y las empresas que sirve para plantear, diseñar, implementar y evaluar las decisiones tomadas para el beneficio de una empresa que le permitan alcanzar su meta.

El alcance de la administración estratégica es total, aunque las aplicaciones son específicas siempre logra incorporar a cada parte de un todo en una constante interacción y comunicación que permitan el desarrollo integral de un trabajo planificado.

Según Fred David (2013) la administración estratégica mantiene un proceso integral y sistemático de 3 etapas:

La formulación: implica el desarrollo de la estructura organizacional en la que engloba la misión, la visión, los objetivos, el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas)

La implementación: implica la ejecución de las estrategias mediante la creación de objetivos a corto plazo, políticas, desarrollar cultura empresarial y crear un sistema de función de las estrategias factible y realizable.

La evaluación: implica la necesidad de dirigir y controlar la implementación de las estrategias utilizando la información para conocer y mejorar los diferentes aspectos de la aplicación de estas y considerar una retroalimentación.

Mediante una organizada estructuración empresarial los directivos pueden tomar decisiones y ejecutar la realización de una administración estratégica que permita fortalecer la empresa o impulsarla hacia nuevas oportunidades.

Una problemática de la administración estratégica es que muchos directivos no logran una integración neta entre departamentos y elementos que conforman la organización (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014). La comunicación es importante para desarrollar una estrategia que involucre toda la empresa.

Según Valdez (2014) hoy en día las herramientas tecnológicas permiten un fácil acceso de la comunicación e interacción a distancia y en distintos plazos de tiempo, lo que ayuda a mejorar procesos y ejecución de ideas a los administradores.

### **1.1.3. Declaración de la misión, visión y objetivos organizacionales**

La derivación de una ejecución eficiente de las estrategias corporativas radica en conocer el presente, futuro y meta de la empresa para integrar todos los conocimientos en establecer el éxito general (Thompson & Strickland, 2015, pág. 4).

Toda organización que desea conseguir sus objetivos, metas o aplicar eficientemente sus estrategias requieren incorporar de la misión, visión y objetivos a largo plazo (Thompson, 2006).

El autor Fleitman (2016, pág. 283) indica lo siguiente:

- La misión: está definida como la meta actual, tangible y realizable de la organización la cual debe estar lo más clara posible para lograr un desarrollo aceptable.

- La visión: está definida como el sentido o enfoque futuro de la empresa, se orienta hacia el deseo organizacional de lo que realmente desea ser una empresa
- Los objetivos: determinan el logro alcanzado en un determinado tiempo y están vinculadas a estrategias que conllevan a la realización de los objetivos planteados, estos deben ser cuantificables, realistas, desafiantes y jerárquicos.

La organización depende de las personas para operar y así alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible y cumplir sus misiones fomentando una buena gestión (Ugarte, Yarlequé, & Fiallo, 2015) . Por lo que, las responsabilidades de los gerentes son muy importantes en la gestión de las personas.

La ubicación, desarrollo, orientación, integración y capacidades de los colaboradores de la empresa dependen de la atención y gestión que brinden los administradores para que puedan desempeñar un eficiente trabajo y elevar los índices de rendimiento para beneficio de la empresa (Chiavenato, 1999).

#### **1.1.4. Gestión de talento humano**

La gestión del recurso humano de la empresa es un factor esencial para ejecutar una planificación estratégica integra y eficiente. La empresa debe lograr un mayor beneficio cumpliendo las metas y objetivos propuestos específicamente trabajando en mejorar los procesos de la gestión para el talento humano. Según Chiavenato (1999) menciona la gestión del talento humano como la unificación de la fuerza humana para administrar los recursos y tiempo obteniendo el cumplimiento de las metas organizacionales, entre lo cual destaca:

- Admisión de personas: se basa en el reclutamiento y selección de las personas y se hace la pregunta ¿Quién debe trabajar en la organización?

- Aplicación de personas: se basa en el diseño de cargos y funciones de cada persona y se hace la pregunta ¿Qué deberán hacer las personas?
- Compensación de personas: aquí se realiza la compensación salarial y remuneraciones por los servicios prestados y se hace la pregunta ¿Cómo compensar a las personas?
- Desarrollo de personas: el personal debe desarrollar sus capacidades y habilidades mediante programas de mejoras y se pregunta ¿Cómo desarrollar a las personas?
- Retención de personas: se debe tener un personal de labor fiel a la institución y capaz de trabajar con amor a la empresa y se debe preguntar ¿Cómo retener a las personas en el trabajo?
- Monitoreo de personas: se basa en conocer las acciones y tareas diarias de los empleados para evaluar su desempeño y se hace la pregunta ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?

Según Pérez (2016), un correcto desempeño de la gestión de talento humano puede ayudar a la empresa a medir y administrar el desarrollo de los colaboradores y contribuir a la realización de las metas organizacionales y el éxito personal.

## **1.2. Teorías sustantivas**

### **1.2.1. Ventaja competitiva**

Según Porter (1980) es la facultad o diferencia que realiza una empresa a comparación de su competencia, es decir cuando la organización desempeña una acción que el resto no puede realizar.

### **1.2.2. Oportunidades y amenazas externas**

Según Kotler (1996) son las tendencias, acontecimientos o situaciones que se desarrollan fuera de la organización, estos son económicos, sociales, culturales, políticos, ambientales, gubernamentales, etc., y estos pueden beneficiar o perjudicar la dirección de la empresa a futuro.

### **1.2.3. Fortalezas y debilidades internas**

Según Kotler (1996) son acontecimientos o situaciones a nivel interno de una empresa que pueden ser controladas y cuyo desempeño puede ser benéfico o perjudicial para la organización, se relacionan con las decisiones administrativas y recae en las tareas departamentales e individuos colaboradores.

### **1.2.4. Objetivos a largo plazo**

Según Goodstein (1998) son resultados específicos esperados por la organización que busca alcanzar su éxito. A largo plazo significa que sobrepasa el año de desarrollo y debe concentrar los fundamentos de la administración: planeación, organización, dirección y control.

### **1.2.5. Estrategias**

Según Cruz (2016) son medios alcanzables, factibles y realizables que se vinculan al alcance de los objetivos a largo plazo, todo a beneficio de la empresa y su desarrollo en el entorno competitivo interno y externo.

### **1.2.6. Cultura organizacional**

Según Moraga (2015) se define como un comportamiento general desarrollado por las políticas y normas de la organización para la adaptación, manejo, integración y función de los miembros de una empresa.

### **1.2.7. Planeación**

Según Fred David (2013) es el proceso mediante el que la empresa intenta trazar una meta y se plasma en forma descrita para alcanzar el objetivo de forma eficiente para hacer los preparativos: tiempo, recursos, métodos, etc.

### **1.2.8. Organización**

Según Fred David (2013) es el proceso mediante el que la empresa debe organizar sus recursos y tiempo enfocándose en lo plasmado de la planeación.

### **1.2.9. Dirección**

Según Fred David (2013) es la visualización de la meta propuesta y el alcance a realizar con los recursos necesarios.

### **1.2.10. Control**

Según Fred David (2013) es una función de la administración que permite asegurar la ejecución de las tareas para alcanzar el objetivo trazado.

## **1.3. Marco Legal**

### **1.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

La carta magna establece reglamentos necesarios para el desarrollo de la gestión del talento humano en las empresas.

Artículo 52.- las personas tienen derecho para disponer de bienes y servicios de calidad y con libre elección de sus proveedores, por lo tanto no debe establecerse falta de información ni publicidad engañosa (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Artículo 54.- las entidades o personas que realicen las actividades de servicios públicos o que se dediquen a la comercialización o producción de bienes de consumo de calidad defectuosa atenta contra la moral del consumidor (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Los intereses y deseos de superación profesional de la ciudadanía están respaldados en la constitución del Ecuador.

Artículo 325.- el gobierno garantiza el derecho de trabajo libre y justo, reconociendo todas las modalidades de trabajo en relación de dependencia o autónomas. Se fomenta la inclusión para todos y todas las actoras sociales productivas (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Artículo 327.- el Estado prohíbe la precarización laboral y la tercerización, además de la contratación por horas siendo hechos que afectan los derechos laborales de los ciudadanos (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Artículo 328.- se establece una remuneración justa y un salario digno que pueda cubrir las necesidades básicas de la persona que trabaja, el pago de las remuneraciones se establece en plazos acordados por el Estado y sin descuento alguno (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

### **1.3.2. Código de trabajo**

Este reglamento garantiza a profundidad los derechos de los trabajadores en todos sus ámbitos y aplicaciones, toda empresa debe regirse por el código de trabajo ecuatoriano.

Artículo 4.- la Irrenunciabilidad del derecho de trabajar, está penado por la ley a quien atente o perjudique el delito de los derechos del trabajador. La ley se aplicará en sentido favorable al trabajador (Código de Trabajo, 2018).

Artículo 9.- el ciudadano que se obliga o contrae una obligación de prestar sus servicios se denomina trabajador (empleador u obrero), (Código de Trabajo, 2018).

Artículo 10.- el ciudadano u organización que contrate el servicio humano para ejecutar una obra o tarea se denomina empleador o empresario (Código de Trabajo, 2018).

Artículo 15.- en todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de 90 días (Código de Trabajo, 2018).

Artículo 42.- son obligaciones del empleador (Código de Trabajo, 2018):

- El pago justo y determinado por el contrato de acuerdo a las leyes estatales.
- Situar a sus empleados a desarrollar su trabajo en espacios sujetos a las disposiciones legales y sanitarias.
- Indemnizar a sus trabajadores en caso de accidentes o enfermedades ocurridas dentro del área empresarial.
- Fijar comedores cuando existan trabajadores mayores a un número de 50 personas y la empresa se encuentre a más de 2 Km del pueblo más cercano.
- Establecer escuelas en beneficio de los hijos de los trabajadores cuando sean trabajos permanentes lejos de las ciudades o pueblos.
- Mantener un registro de los trabajadores con actualizaciones constantes.
- Proporcionar a los trabajadores los útiles o instrumentos necesarios para desarrollar su trabajo.
- Permitir el tiempo de sufragio en tiempo de elecciones establecidas por la Ley.
- Respetar las asociaciones de trabajadores.
- Cumplir con los reglamentos internos legalmente aprobados.
- Tratar con consideración, respeto y tolerancia a los trabajadores
- Permitir y conceder certificados laborales a sus empleados gratuitamente.
- Cuando el trabajador se separe definitivamente, la empresa está obligada a conferirle un certificado que indique el tiempo de servicio, la clase de trabajo, la remuneración percibida.
- La empresa está obligada a atender las reclamaciones de sus trabajadores.
- Proporcionar espacio adecuados para guardar las herramientas de trabajo.

- Facilitar la inspección y vigilancia para asegurar el cumplimiento de las leyes establecidas por el código laboral.
- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.
- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Brindar a las asociaciones de trabajo un local si fuera necesario para el desarrollo adecuado de sus funciones.
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores.
- Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa.
- Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras (mujeres), porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos.

### **1.3.3. Reglamento de seguridad y salud para la construcción y obras públicas**

Artículo 3.- los empleadores del sector de la construcción deberán constar con lo siguiente para efectuar un trabajo más efectivo en seguridad y salud laboral (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2008).

- Estructurar y practicar la política empresarial socializándola con cada miembro de la organización.

- Conocer y evaluar los riesgos de la empresa inicial y periódica para realizar planificaciones con sus acciones preventivas.
- Controlar y desarrollar acciones en contra de los riesgos empresariales, si las medidas preventivas son insuficientes el empleador deberá proveer de ropa y equipo adecuado a su organización.
- Reemplazar procesos, técnicas o productos que causen peligro por otros que no causen peligro alguno a sus trabajadores.
- Poner en marcha medidas preventivas directamente vinculadas a los métodos de trabajo y procesos garantizando la seguridad y salud laboral.
- Llevar un registro sistemático de accidentes, incidentes y enfermedades para su posterior evaluación y corrección.
- Mantener capacitaciones laborales sobre el riesgo laboral para proporcionar conocimiento a sus trabajadores.
- Fomentar la adaptación del trabajo a cada puesto según sus capacidades y salud físicas y mentales, además de fomentar la ergonomía y disciplinas psicológicas.
- Mantener el cumplimiento de los reglamentos de seguridad interna para intermediarios o contratistas.
- Presentar en el Ministerio de Trabajo, para su aprobación el Reglamento Interno de Seguridad y Salud.
- Registrar en el Ministerio de Trabajo y Empleo, el Comité Paritario de Seguridad y Salud, así como el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad.
- Afiliar a los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- Implementar, socializar y ejecutar un programa de prevención relacionado a: políticas de seguridad y salud laboral, manual de seguridad y salud laboral, reglamento interno de seguridad y salud laboral, procesos y procedimientos de la organización, instrucciones de tareas y actividades, sistema de prevención de riesgos.

Los trabajadores tienen las siguientes obligaciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2008):

- Acatar y cumplir las normas, reglamentos y disposiciones de programas de salud y seguridad laboral estipulados por la organización.
- Colaborar con el cumplimiento de las obligaciones hacia el empleador.
- Utilizar de forma correcta y adecuada los materiales de trabajo, equipos de protección, uniformes, etc.
- Operar los equipos y maquinarias con autorización y con capacidad.
- Mantener un informe con su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que pueda afectar la integridad de los trabajadores.
- Participar en el proceso de investigaciones de accidentes de trabajo cuando les sea pedido.
- Cuidar de su salud mental y física, y si es posible la de sus compañeros de trabajo.
- Ser parte de organismos para programas de capacitación y actividades que permitan un mejor conocimiento de las actividades de trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco metodológico**

#### **2.1. Tipo de investigación**

Para el presente caso de estudio, la metodología efectuada que permite la recolección precisa de los datos está fundamentada en el tipo de investigación aplicada, descriptiva y de campo, con el fin de conocer los procesos administrativos de gestión de talento humano actuales de la constructora y cómo la reingeniería de procesos contribuirá al logro de la efectividad del trabajo y el desempeño del personal de la compañía, y con ello una correcta interpretación de la información.

#### **2.2. Método de investigación**

El método de investigación efectuado es el deductivo, dado que parte de un caso particular, analizando las observaciones y resultados encontrados en las variables de estudio puestas en el instrumento de investigación para extraer las conclusiones de carácter general que permitan tomar las decisiones adecuadas de procedimiento en el proyecto. Así mismo, se genera una recolección de información cualitativa que permita obtener las opiniones subjetivas y objetivas de la problemática existente.

#### **2.3. Instrumentos de la investigación**

Los instrumentos utilizados en la investigación para la obtención de la información cualitativa son la observación directa, la entrevista y la encuesta. Las cuales constan de un conjunto de preguntas delineadas por la autora y que posteriormente han sido contestadas en el respectivo análisis del caso en estudio.

### **2.3.1. Observación directa**

Observación realizada por agentes externos que no tienen intervención dentro de los hechos; por lo tanto, no existe una relación con los sujetos del escenario; tan sólo se es espectador de lo que ocurre, y se toma nota de lo que sucede para conseguir sus fines (Campos, 2016). Esta observación es sustentada mediante una ficha de observación elaborada para conseguir información acerca del estado de las instalaciones de la constructora, así como de su clima laboral. (Ver Apéndice A)

### **2.3.2. Entrevista**

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, los resultados dependerán en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y el entrevistado.

De acuerdo a Diaz, Torruco, Martinez, & Varela (2013) las preguntas del cuestionario “pueden ser estructuradas o semi-estructuradas, las cuales se llevan a cabo para obtener información cualitativa”. La entrevista es dirigida al Gerente General, y, a la Gerente del Dpto. de Talento Humano; para conocer las circunstancias en la cual se encuentra la empresa desde su punto de vista. (Ver Apéndice B)

### **2.3.3. Encuesta**

Las encuestas son “instrumentos de investigación descriptiva que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de preguntas diseñadas en forma previa para la obtener la información específica” (Trespacios, Bello, & Vázquez, 2015).

Este instrumento ha sido efectuado a los colaboradores de las áreas administrativa y operativa con la finalidad de obtener datos específicos acerca de su opinión objetiva sobre los procesos de gestión de talento humano actuales de la constructora. (Ver Apéndice C)

#### **2.4. Premisa**

“Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectan el desarrollo de un plan y que anteceden una conclusión, siendo estas verdaderas o falsas” (Marraud, 2015).

De acuerdo a esto, la premisa es:

La propuesta de reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano permitirá la optimización del flujo de trabajo y el crecimiento de la competitividad de la constructora en el mercado guayaquileño.

##### **2.4.1. Variable independiente**

La variable independiente y sobre la que se tiene control en el desarrollo de la investigación es la propuesta de reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano para la constructora de la ciudad de Guayaquil.

##### **2.4.2. Variable dependiente**

La variable que depende de la propuesta de reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano para la constructora, es el efecto de la optimización del flujo de trabajo y el logro del crecimiento competitivo de la compañía en el mercado guayaquileño.

## 2.5. Población y muestra

Kinnear & Taylor (1998) definen la población “como el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra”. La población a investigar está dada por el número de empleados, funcionarios o trabajadores (sin detallar al Gerente General y la Gerente de RRHH) de la constructora de acuerdo al siguiente detalle:

Personal administrativo: 23

Personal operativo: 59

De acuerdo a esto son un total de 82 colaboradores los que conforman el talento humano de la constructora y son quienes se convierten en un número sustancial para la obtención de información que pueda detallar la problemática de forma integral. Es así, que la autora decide acogerse al muestreo por conveniencia, el cual detalla que “el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinnear & Taylor, 1998), es decir, está siendo seleccionada en base a la conveniencia que significa para la investigación la preparación de resultados completos y precisos.

## CAPÍTULO III

### 3. Presentación y análisis de resultados

A continuación, se detallan los aspectos de la investigación llevada a cabo en la constructora tales como la observación directa, las entrevistas y las encuestas, así como los resultados obtenidos y su debido análisis.

#### 3.1. Resultado de la investigación por observación directa

Se muestra en la **Tabla 3** el conglomerado de los resultados derivados de la observación directa llevada a cabo en la constructora en estudio, la cual tuvo como propósito obtener evidencia sobre la primera impresión que se tiene sobre sus instalaciones y su clima laboral.

Tabla 3

#### *Resultados de la observación directa*

Aspectos a observar	Resultado	Observación
El entorno físico (paredes, pisos, techos) se encuentra limpio y sin anomalías.	Si	No existe irregularidades.
La climatización es adecuada (aire acondicionado, ductos de ventilación).	Si	No existe irregularidades.
El espacio de trabajo se encuentra pulcro y en orden.	No	Los escritorios están llenos de papeles y desordenados.
Cada área cuenta con las herramientas y los equipos tecnológicos necesarios para la ejecución del trabajo.	Si	Aunque en algunos PC se da inconvenientes por falta de mantenimiento.
Las dimensiones de cada área de trabajo brindan comodidad al colaborador.	Si	No existe irregularidades.

Las instalaciones cuentan con la señalética adecuada (salida de emergencias, no fumar, etc.)	Si	Cada una de las señaléticas están a la vista de todos.
Los implementos de emergencia están ubicados en lugares de fácil acceso (botiquín, extintor, etc.)	No	No hay presencia de implementos de emergencia de fácil acceso en caso de necesitarse.
El entorno de trabajo motiva a cumplir con las actividades (cuadros, plantas, otros tipos de decoraciones).	No	Tienen muy poca decoración, en su mayoría las paredes son simplemente color beige.
El colaborador tiene una correcta presentación personal.	Si	Todos los trabajadores están correctamente uniformados y se ven impecables.
La interacción entre compañeros de trabajo es respetuosa y cordial.	No	Se tratan con demasiada confianza, a tal punto que platican con palabras poco adecuadas para el lugar de trabajo.
La atención de cada área para algún requerimiento u obligación es inmediata.	No	El tiempo de respuesta es tardado y en muchas ocasiones la persona responsable no se encuentra o está demasiado ocupada.
El colaborador se concentra en su labor diaria sin abandonar el puesto de trabajo.	No	Se ponen de pie constantemente, revisan el celular o se ponen a conversar entre compañeros de trabajo.
Se respetan los horarios de descanso.	No	Llegada la hora del almuerzo no todos salen porque algunos tienen pedidos de trabajo de último momento.

Nota: Datos de la investigación

Con esto se demuestra que la constructora, pese a poseer instalaciones con la adecuación necesaria para que los colaboradores puedan realizar sus actividades normalmente, lo que

perjudica a simple vista su productividad tiene mucho que ver con la falta de motivación y compromiso de todos los que componen la organización.

A partir de estos resultados, cabe destacar la importancia de incorporar al sistema administrativo estrategias que permitan mejorar estas debilidades internas que pueden llegar a dar un mal aspecto a la constructora y deteriorar su imagen corporativa.

### **3.2. Resultado de las entrevistas realizadas al gerente general y gerente de recursos humanos de la constructora.**

Se muestran las respuestas dadas por los gerentes relacionados directamente con la administración del talento humano de la constructora con respecto a las preguntas realizadas en las entrevistas personales.

Tabla 4

#### ***Resultado de la entrevista al gerente general***

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cómo ve a su empresa en comparación a la competencia?	Es verdad que tenemos muy poco tiempo el mercado en comparación de otras constructoras, sin embargo, creo que somos una empresa fuerte, con motivación y ganas de salir adelante. Además, no tenemos nada que envidiar en cuanto a maquinarias, pues nos preocupamos siempre en ofrecer lo mejor para el cliente. Hacemos un buen trabajo.
¿Considera importante que la empresa cuente con misión y visión? ¿La empresa cuenta con objetivos organizacionales? A pesar de su forma de pensar ¿estaría de acuerdo en que se le proporcionen dichos puntos?	En lo personal, eso me ha tenido sin cuidado desde el principio. Aunque conozco lo que son, pues siempre he creído que no suma ni resta para la empresa. Sé cuáles son mis propósitos u objetivos, me es suficiente con ello. Claro, no podría decir que no en caso de que desee brindarme una misión, visión y objetivos, al fin al cabo se trata de aceptar todas las sugerencias posibles.

---

¿Realiza un análisis FODA de la constructora? ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

No, no realizamos eso, pero le puedo hablar sin problemas del FODA. Por ejemplo, como fortalezas la disposición de maquinarias, la extracción directa de materia prima y nuestro servicio el cual nos esmeramos por darlo lo mejor al cliente. En debilidades sería los inconvenientes con el personal en cuanto su administración y la elevada rotación. Una oportunidad podría ser aumentar nuestro número de clientes y las amenazas están más que claras, los impuestos, la inseguridad política y obviamente una posible pérdida de mercado.

¿Considera importante que la empresa cuente con un organigrama estructural? ¿Cuál considera usted que es el área más importante dentro de la constructora?

No creo que sea tan importante, pero quizá si sea necesario porque sé que permite dar a conocer cuáles son las áreas, departamentos, etc. Y para mí el área más importante de la empresa sería el de ventas porque es allí donde se concretan las negociaciones y obtenemos nuestros ingresos.

¿Considera que el clima laboral de la empresa es el apropiado para que los colaboradores cumplan con sus funciones?

Siendo sincero no me he puesto a evaluar eso del clima laboral, pero yo les ofrezco lo necesario para que realicen su trabajo sin inconvenientes. Creo que eso es suficiente.

¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa? ¿Se comunica cualquier cambio o decisión importante a todos los colaboradores? ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados? ¿Cada cuánto se comunica la información?

Creo que se comunica lo necesario, es decir, si es de importancia para todos en la constructora se convoca una reunión general y les hacemos saber lo que queremos comunicar. Pero hay que entender que hay temas que se deben tratar con prudencia y no se deben tratar en privado. Normalmente creo que se hace un aproximado de una reunión mensual.

¿Considera importante que el personal sea capacitado de acuerdo a su área de trabajo? ¿Por qué? ¿Cuenta con un plan de capacitación? ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para medir el nivel de cumplimiento de las actividades del personal?

Considero que sí, porque es lo que les permite mejorar su desempeño en el trabajo. Actualmente con la única capacitación que contamos es con una que se les hace específicamente a los operarios y es sobre seguridad en la cantera. Y no, no se realizan evaluaciones de desempeño, la única prueba que tenemos para saber si se está cumpliendo las actividades es el resultado de los ingresos, entre más sean estos, pues mejores trabajos están haciendo todos en la constructora.

---

¿Tiene alguna política de incentivo o retención de personal? ¿Posee un plan de crecimiento laboral (asensos)? ¿Cuál es el índice de rotación de personal? ¿Por qué ocurren normalmente los despidos o renunciaciones?

No, actualmente no contamos con incentivos o algún plan de crecimiento laboral, el departamento de recursos humanos no me ha pedido que lo tomemos en consideración por lo que no se lo ha hecho.

En cuanto al índice de rotación de personal no sabría decirle, pero sí es seguro que es elevado, ya que lamentablemente los empleados no se quedan por mucho tiempo. Una causa de los despidos es cuando el empleado no está cumpliendo a totalidad con sus responsabilidades y las renunciaciones, pues creo que normalmente son porque no se ha sentido a gusto en la constructora.

¿Posee un manual de seguridad e higiene laboral para la ejecución del trabajo en el área operativa? ¿Posee un código de ética empresarial?

Pues aparte de la capacitación que le mencioné con anterioridad, no. No tenemos nada formal escrito, pero intentamos controlar un poco lo que concierne a la seguridad e higiene laboral.

Con respecto al código de ética es la misma respuesta, no manejamos aquello.

¿Está de acuerdo en que es necesario realizar una reestructuración en los procesos de la gestión de talento humano de la constructora?

Así es, cualquier ayuda para mejorar los procesos de la constructora siempre es bienvenida, sobre todo si se refiere al talento humano que es una parte importante de la empresa.

---

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:** Con lo expuesto por el gerente general se pudo notar varios aspectos que están interfiriendo con el correcto desempeño de los colaboradores de la empresa, pues como lo indicó, no se toman en consideración aspectos como el marco estratégico que, aunque no esté ligado directamente con el talento humano, son de importancia para que este pueda verse comprometido con una imagen corporativa específica. Así mismo, se nota una clara respuesta en que el clima laboral no es el propicio, pues tiene el pensamiento que con otorgarle al empleado los implementos de trabajo necesarios es suficiente y no se preocupa por ofrecerles algo más, como incentivos, plan de crecimiento profesional y las capacitaciones que son de suma importancia. En definitiva, se justifica el por qué indica que los índices de rotación de personal son elevados.

Tabla 5

*Resultado de la entrevista a la gerente de recursos humanos*

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>¿Considera que el clima laboral de la empresa es el apropiado para que los colaboradores cumplan con sus funciones?</p>	<p>Considero que sí, no creo que les haga falta algo en su puesto de trabajo o que exista motivos para que se sientan mal. Hacemos lo debido para que no haya excusas de ningún tipo.</p>
<p>¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa? ¿Se comunica cualquier cambio o decisión importante a todos los colaboradores? ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados? ¿Cada cuánto se comunica la información?</p>	<p>La comunicación de cambios o decisiones importantes de la empresa está en manos del gerente general. Yo lo que hago es darles a conocer el día y la hora en que se realizará la reunión y así se hace. Las reuniones no son continuas, así que se hacen una vez al mes o incluso cada trimestre cuando no hay algo que comunicarles directamente a ellos.</p>
<p>¿Considera importante que el personal sea capacitado de acuerdo a su área de trabajo? ¿Por qué? ¿Cuenta con un plan de capacitación? ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para medir el nivel de cumplimiento de las actividades del personal?</p>	<p>La capacitación es importante, claro que sí, sin embargo, está claro que significan gastos importantes para la organización, por ello simplemente se realizan las capacitaciones establecidas por ley, que son las de seguridad laboral a los operarios. No realizamos ningún tipo de evaluación. Sólo nos preocupamos por el cumplimiento de una meta establecida a nivel general, y no hay inconvenientes siempre y cuando se logren buenos resultados.</p>
<p>¿Tiene alguna política de incentivo o retención de personal? ¿Posee un plan de crecimiento laboral (asensos)? ¿Cuál es el índice de rotación de personal? ¿Por qué ocurren normalmente los despidos o renunciaciones?</p>	<p>Creo que no contamos con ningún otro tipo de motivación para el personal además de la oportunidad de brindarles un puesto de trabajo y claramente pagarles por ello. Creo que la persona que ocupa un puesto dentro de la constructora debe sentirse comprometida con ponerse la camiseta del equipo y dar lo mejor de sí pese a cualquier circunstancia. Y lamentablemente tenemos problemas con los despidos y renunciaciones. Los empleados que ingresan a trabajar no duran mucho tiempo, ya sea porque se ha hecho necesario prescindir de sus servicios o porque ellos han decidido marcharse.</p>

---

<p>¿Cómo es el procedimiento que lleva a cabo en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e incorporación del personal? ¿Cuenta con un análisis de perfiles y cargos para la ejecución de la contratación?</p>	<p>Un proceso formal como tal no tengo, pero me creo capaz de ejercer mis funciones del puesto correctamente. Las contrataciones se realizan por lo que el gerente y yo creamos que es lo más adecuado para la constructora.</p>
<p>¿Posee un manual de seguridad e higiene laboral para la ejecución del trabajo en el área operativa? ¿Posee un código de ética empresarial?</p>	<p>No, no se cuenta ni con el manual de seguridad e higiene ni con el código de ética, pero he estado analizando incorporarlo posteriormente.</p>
<p>¿Está de acuerdo en que es necesario realizar una reestructuración en los procesos de la gestión de talento humano de la constructora?</p>	<p>Me rijo por lo que el gerente crea conveniente, y aunque creo que todo está en orden en cuanto a los procesos a mi cargo, no tengo motivos para negarme.</p>

---

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:** Las respuestas otorgadas por la gerente de recursos humanos permitieron corroborar la información que el gerente general mencionó, aunque desde esta perspectiva, se puede notar la poca disponibilidad al cambio que demuestra la persona a cargo de las funciones de talento humano. Así mismo, no existe un fomento hacia los colaboradores de ningún tipo, la comunicación no es adecuada, no existen capacitaciones en todas las áreas, no hay incentivos y la rotación de personal es persistente. Un dato adicional y de importancia es que no se lleva un proceso formal en cuanto a las funciones principales del departamento, permitiendo que todas las contrataciones se realicen bajo opiniones subjetivas y que no aportan a una mejora de contrataciones futuras.

En conclusión, luego de ambas entrevistas, se fortalece el motivo de realizar una reestructuración en los procesos de la gestión de talento humano de la constructora, misma que es aceptada por los gerentes involucrados.

### 3.3.Resultados de las encuestas dirigidas a los colaboradores de la constructora

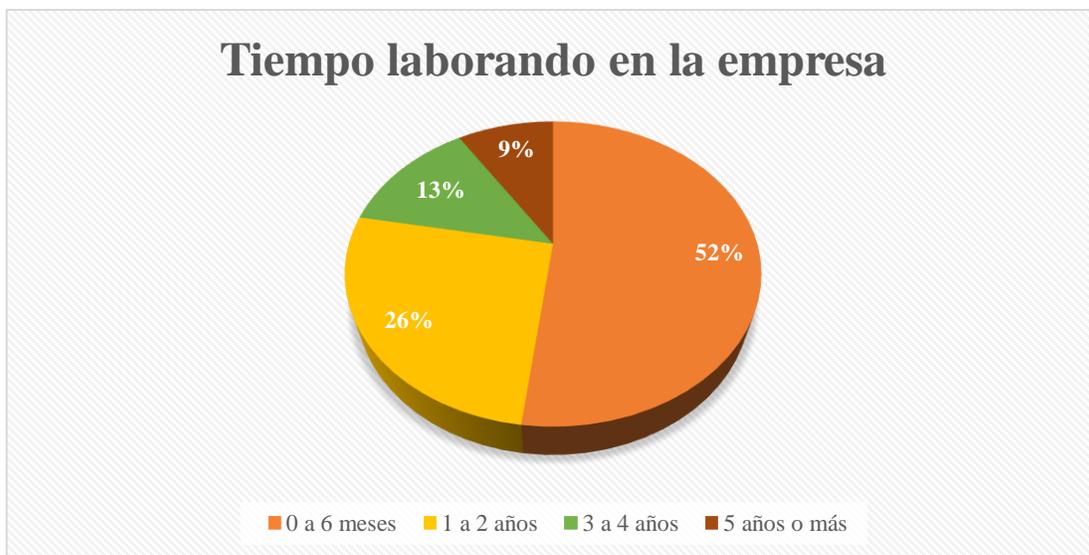
#### Tiempo laborando en la empresa:

Tabla 6

#### *Tiempo de labor en la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
0 a 6 meses	43	52%
1 a 2 años	21	26%
3 a 4 años	11	13%
5 años o más	7	9%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 4. Tiempo de labor en la empresa**

**Nota:** Datos de la investigación

#### **Análisis:**

Como se puede observar, el 52% de los colaboradores tiene laborando entre 0 a 6 meses de tiempo en la constructora, siendo esta, la antigüedad promedio de sus colaboradores. Esto puede indicar una rotación elevada del personal y un motivo importante por el que tienden a realizar contrataciones nuevas consecutivamente.

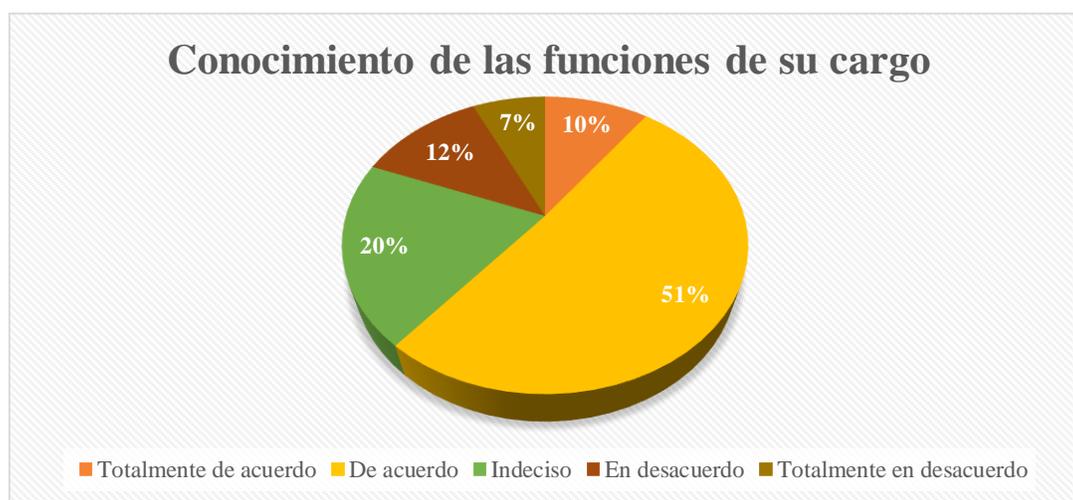
### 1) Sus funciones están claramente definidas:

Tabla 7

#### *Conocimiento de las funciones de su cargo*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	8	10%
De acuerdo	42	51%
Indeciso	16	20%
En desacuerdo	10	12%
Totalmente en desacuerdo	6	7%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 5. Conocimiento de las funciones de su cargo**

Nota: Datos de la investigación

#### **Análisis:**

Con la información de la gráfica se demuestra que el 51% de los empleados están de acuerdo en que conocen las funciones que respectan a su cargo, sin embargo, esto se puede traducir como el hecho de conocer las funciones necesarias o las más básicas. Lo que implica una situación de falta de capacitación general en toda la constructora.

2) Se siente a gusto con el clima laboral en el que trabaja:

Tabla 8

*Ambiente laboral adecuado*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	7	9%
De acuerdo	23	28%
Indeciso	34	41%
En desacuerdo	18	22%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	82	100%

Nota: Datos de la investigación

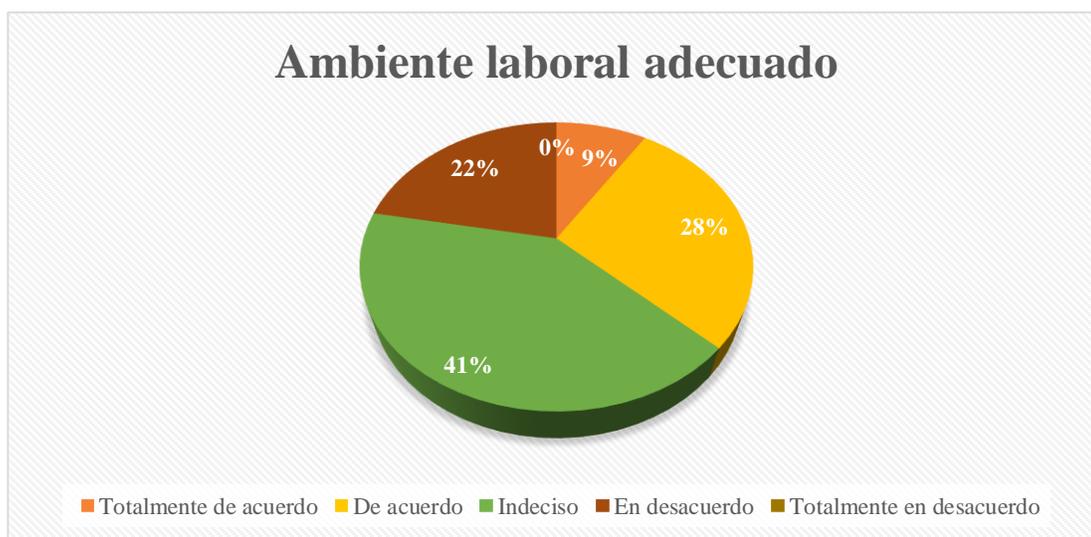


Figura 6. Ambiente laboral adecuado

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

Tan solo un 37% de los colaboradores otorgaron una respuesta positiva con respecto al clima laboral en el que ejercen sus actividades diarias, sin embargo, un 41% se mostraron indecisos o prefirieron no dar una respuesta clara, así como el 22% que respondió estar en desacuerdo. Lo que expone que la problemática del clima laboral actual realmente existe.

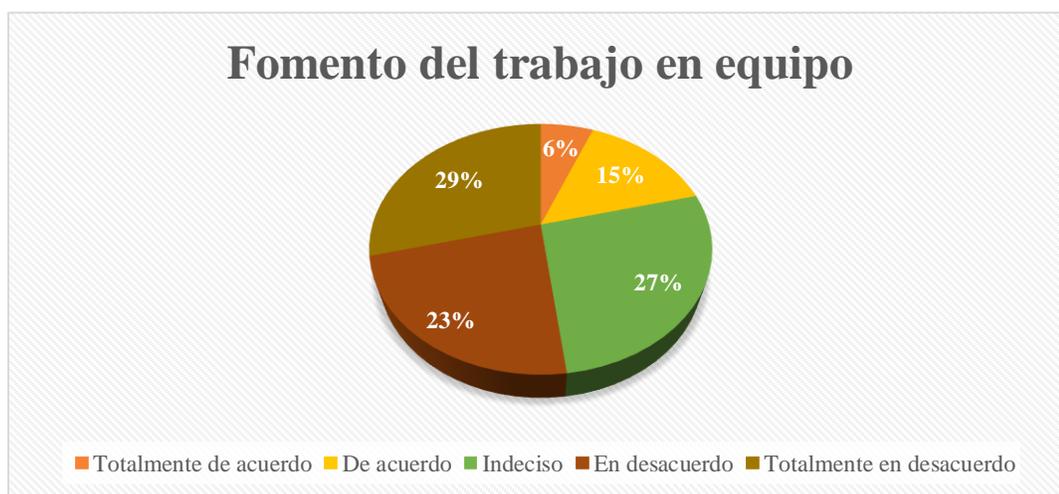
### 3) Se fomenta el trabajo en equipo en su área:

Tabla 9

#### *Fomento del trabajo en equipo*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	5	6%
De acuerdo	12	15%
Indeciso	22	27%
En desacuerdo	19	23%
Totalmente en desacuerdo	24	29%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 7. Fomento del trabajo en equipo**

Nota: Datos de la investigación

#### **Análisis:**

El 52% de los encuestados otorgaron una respuesta en contra con respecto a la existencia del fomento del trabajo en equipo en la constructora y un 27% estuvieron indecisos. Lo que prueba que el trabajo es individualizado y no se desarrolla un ambiente de cooperación.

4) Se realizan evaluaciones de desempeño para medir su capacidad de cumplimiento en las tareas:

Tabla 10

*Realización de evaluaciones de desempeño*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	7	9%
En desacuerdo	32	39%
Totalmente en desacuerdo	43	52%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 8. Realización de evaluaciones de desempeño**

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

El 91% de los colaboradores otorgaron una respuesta negativa sobre la realización de evaluaciones de desempeño para medir su capacidad de cumplimiento en las tareas y un 9% se mostró indeciso con su respuesta. Lo que se demuestra que no se está llevando un control sobre las actividades que ejecutan cada uno de los trabajadores.

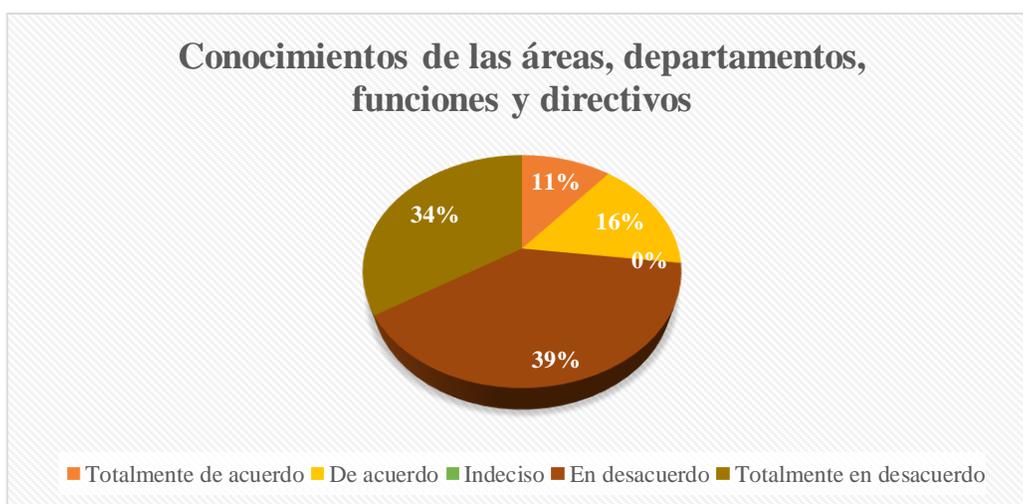
**5) Tiene conocimiento de todas las áreas, departamentos, funciones y directivos que conforman la constructora:**

Tabla 11

*Conocimiento de las áreas, departamentos, funciones y directivos*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	9	11%
De acuerdo	13	16%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	32	39%
Totalmente en desacuerdo	28	34%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 9. Conocimiento de las áreas, departamentos, funciones y directivos**

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

Más del 70% de los colaboradores no tienen conocimiento alguno de cómo están divididos los departamentos, áreas, funciones y su directiva, esto debido a la clara falta del organigrama estructural de la compañía. Solo el 11% está totalmente de acuerdo y puede ser porque sus cargos están ligados estrechamente a actividades administrativas.

6) **Tiene conocimiento acerca de la misión, visión y objetivos de la constructora:**

Tabla 12

*Conocimiento de la misión, visión y objetivos*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	21	26%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	61	74%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 10. Conocimiento de la misión, visión y objetivos**

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

De acuerdo con la gráfica el 74% de los colaboradores de la constructora no tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos de la misma, y el 26% restante estuvo indeciso con su respuesta. Este resultado demuestra que la empresa no cuenta con una estructura estratégica como tal y apoya la problemática existente.

7) Considera que la empresa posee adecuadas planificaciones de trabajo:

Tabla 13

*Planificaciones de trabajo adecuadas*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	4	5%
De acuerdo	6	7%
Indeciso	49	60%
En desacuerdo	12	15%
Totalmente en desacuerdo	11	13%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



*Figura 11. Planificaciones de trabajo adecuadas*

**Nota:** Datos de la investigación

**Análisis:**

El 60% de los colaboradores encuestados muestra una indecisión en cuanto a referirse a la planificación de trabajo de la empresa, esto puede darse por motivos como el desconocimiento de dichas planificaciones o porque quieren abstenerse de dar un juicio de valor sobre el tema. Un 38% otorgó una respuesta negativa y tan solo el 12% una respuesta positiva.

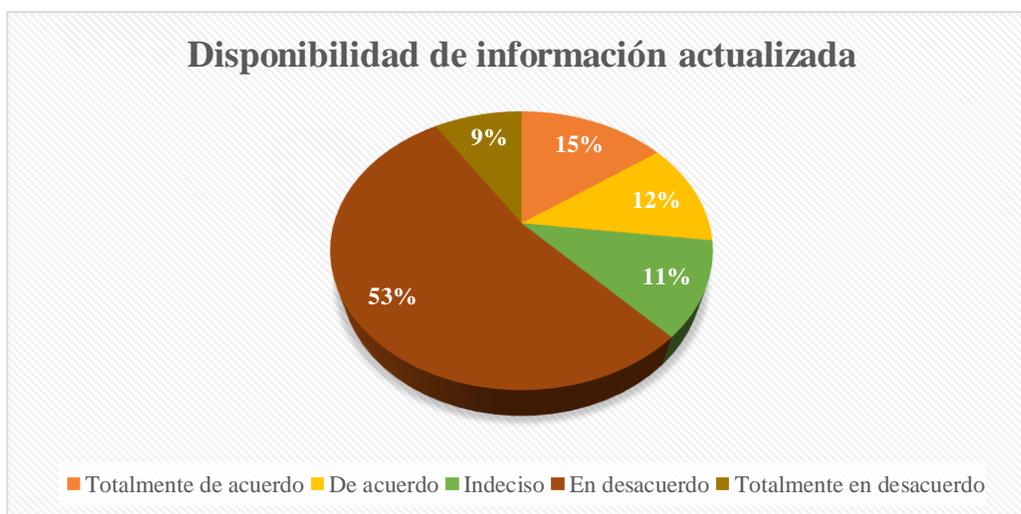
### 8) Tiene información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa:

Tabla 14

#### *Disponibilidad de información actualizada*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	12	15%
De acuerdo	10	12%
Indeciso	9	11%
En desacuerdo	44	53%
Totalmente en desacuerdo	7	9%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 12. Disponibilidad de información actualizada**

**Nota:** Datos de la investigación

#### **Análisis:**

El 62% otorgó una respuesta negativa con respecto a la disponibilidad de información actualizada de los acontecimientos de la empresa, lo que muestra que existe un alto índice de falta de comunicación entre colaboradores y que probablemente no se comuniquen temas de importancia de manera constante.

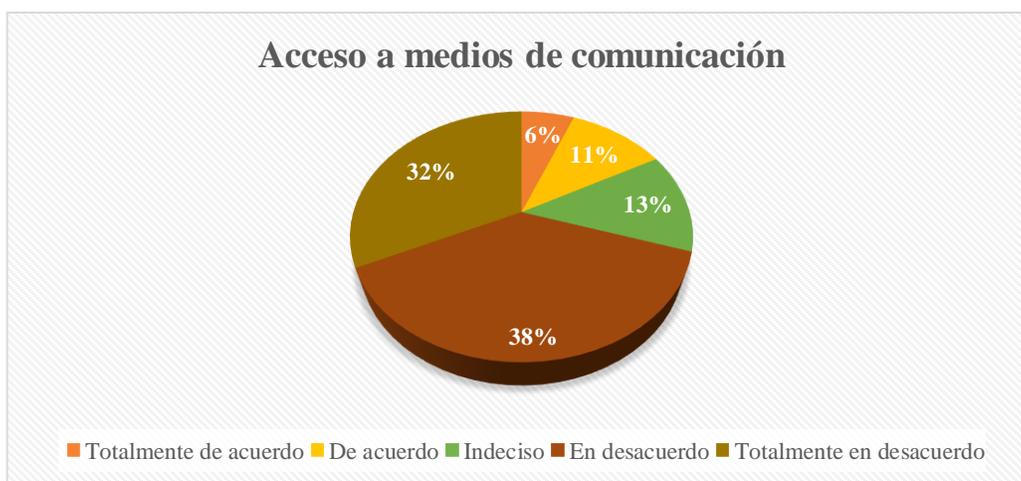
**9) Es informado mediante tableros, boletines informativos o cualquier otro medio de comunicación de fácil acceso:**

Tabla 15

*Acceso a medios de comunicación*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	5	6%
De acuerdo	9	11%
Indeciso	11	13%
En desacuerdo	31	38%
Totalmente en desacuerdo	26	32%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 13. Acceso a medios de comunicación**

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

Con esta pregunta se corrobora lo antes expuesto, ya que el 70% de los colaboradores otorgaron una respuesta negativa con respecto a la existencia de medios de comunicación que les faciliten la información de la constructora. Sin embargo, un 17% declara si poseerlos, por lo que se asume que son colaboradores que tienen acceso directo a dicha información.

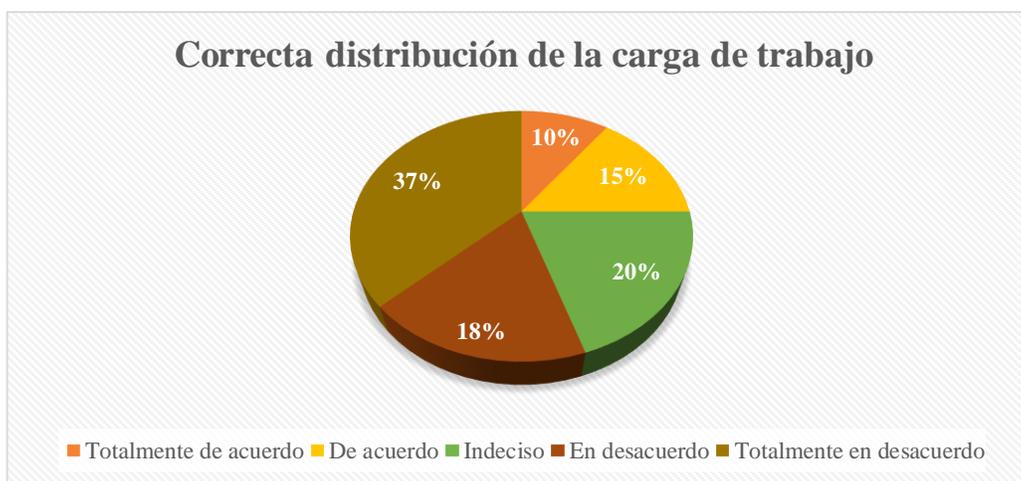
**10) La distribución de la carga de trabajo es conforme al puesto/cargo que tiene:**

Tabla 16

***Correcta distribución de la carga de trabajo***

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	8	10%
De acuerdo	12	15%
Indeciso	16	20%
En desacuerdo	15	18%
Totalmente en desacuerdo	31	37%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 14. Correcta distribución de la carga de trabajo**

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados, el 55% de colaboradores otorgaron una respuesta negativa con respecto a la correcta distribución de la carga de trabajo, es decir que trabajan más de lo que deberían, pudiendo estar expuestos al estrés, la presión, etc., fomentando el deterioro de su productividad.

**11) Considera que la empresa demuestra tener interés en su desarrollo personal y profesional:**

Tabla 17

***Interés por el desarrollo personal y profesional***

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	5%
Indeciso	56	68%
En desacuerdo	9	11%
Totalmente en desacuerdo	13	16%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 15. Interés por el desarrollo personal y profesional**

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

De acuerdo al resultado obtenido, el 68% de los encuestados se siente indeciso o prefiere no dar una respuesta sobre si la empresa demuestra tener interés en su desarrollo personal y profesional, un 27% siente que no es así y solo el 5% afirma estar de acuerdo con ello.

## 12) Recibe incentivos por la eficiente ejecución del trabajo:

Tabla 18

### *Recibo de incentivos*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	7	9%
En desacuerdo	13	16%
Totalmente en desacuerdo	62	75%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 16. Recibo de incentivos**

Nota: Datos de la investigación

### **Análisis:**

Un 91% otorgó una respuesta negativa sobre si reciben incentivos por la eficiente ejecución de su trabajo y un 9% estuvo indeciso con su respuesta, con esto se demuestra que la empresa no maneja un plan de incentivos de ningún tipo para sus colaboradores.

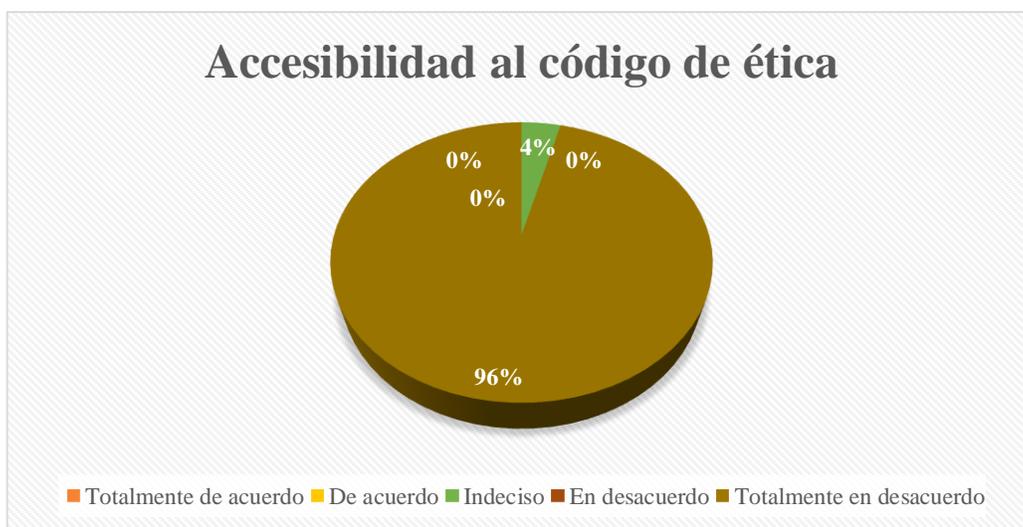
### 13) Tiene acceso al código de ética de la constructora:

Tabla 19

#### *Accesibilidad al código de ética*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	3	4%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	79	96%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 17. Accesibilidad al código de ética**

Nota: Datos de la investigación

#### **Análisis:**

El 96% de los encuestados otorgaron una respuesta negativa sobre el acceso que tienen al código de ética de la empresa y un solo un 4% estuvieron indecisos en su respuesta. Esto es el resultado de que actualmente la constructora no posee un código de ética.

**14) Tiene acceso a un manual de seguridad e higiene laboral:**

Tabla 20

***Accesibilidad al manual de seguridad e higiene laboral***

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	82	100%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 18. Accesibilidad al manual de seguridad e higiene laboral**

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

El 100% de los colaboradores niegan tener acceso a un manual de seguridad e higiene laboral, lo que puede acarrear accidentes de trabajo e incentiva un clima laboral desfavorable.

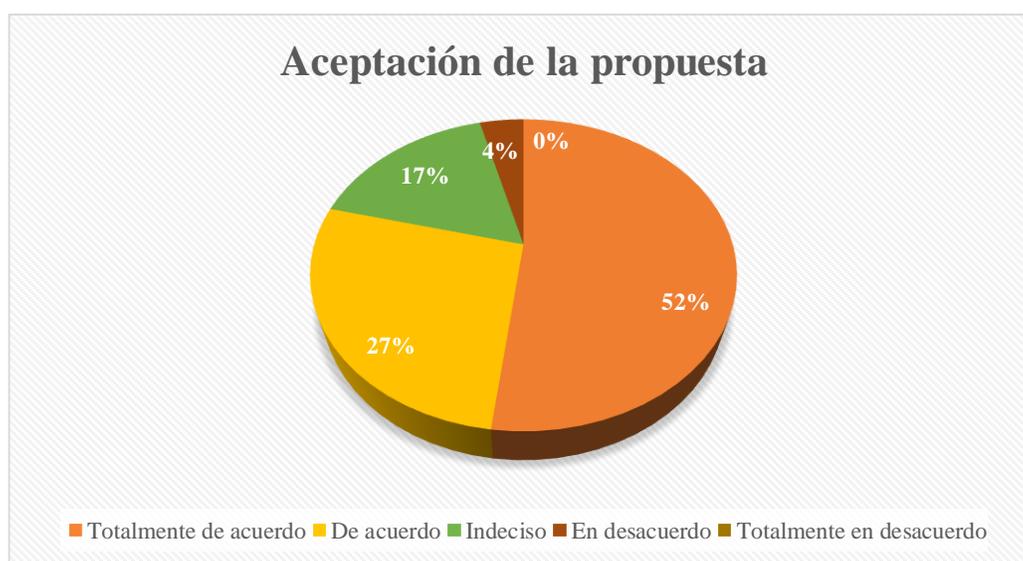
**15) Está de acuerdo con la reestructuración de los procesos de gestión de talento humano para optimizar la efectividad del trabajo del personal:**

Tabla 21

*Aceptación de la propuesta*

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente de acuerdo	43	52%
De acuerdo	22	27%
Indeciso	14	17%
En desacuerdo	3	4%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	82	100%

**Nota:** Datos de la investigación



**Figura 19. Aceptación de la propuesta**

Nota: Datos de la investigación

**Análisis:**

Un 65% de los colaboradores otorgaron una respuesta positiva hacia la propuesta de reestructurar los procesos de gestión de talento humano, lo que se asume como una buena disposición al cambio que se desea generar en la constructora.

### 3.4. Limitaciones

Las limitaciones del estudio encontradas durante la ejecución de la investigación en la constructora fueron:

- 1) Poca disponibilidad de respuesta por parte de la gerente de talento humano, quien parecía rehacía a dar información detallada en la entrevista.
- 2) El periodo de tiempo para la toma de información no fue respetado, por lo que los trabajadores llegaron a sentirse presionados por volver a concentrarse en sus actividades laborales.
- 3) Lograr obtener las citas para las respectivas visitas a la constructora llevó aproximadamente tres semanas, tiempo durante el cual se tuvo que postergar la recolección de la información.

## CAPÍTULO IV

### **4. Propuesta de reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano para una constructora de la ciudad de Guayaquil**

#### **4.1. Antecedentes**

Por circunstancias que han sido poco detalladas en la investigación y pruebas de desconocimiento por parte de la administración, como la declaración expresa de que no es de importancia para gerencia el desarrollo de los lineamientos de una administración estratégica y el descuido de no optimizar los procesos de gestión de talento humano, la constructora no ha conseguido cumplir con las expectativas de flujo de trabajo y de competitividad deseadas por el administrador y los colaboradores que la integran.

Al no existir una comunicación fluida de información formal acerca de lo que se quiere alcanzar, como lo es la misión, visión y objetivos, se han originado inconvenientes y posiblemente incumplimientos en las actividades de la compañía que provocan introducir cambios a los procesos administrativos actuales. Por otro lado, esto también ha fomentado que la gestión de talento humano no cumpla su rol correctamente, incentivando estos desperfectos dentro de la organización.

El cambio que se desea lograr para el departamento de talento humano de la constructora es que cumpla con todos los procesos de importancia en su función, de acuerdo a Chiavenato (1999) estos procesos son:



**Figura 20. Procesos de gestión de talento humano**

Nota: (Chiavenato, 1999)

De acuerdo a la Figura 20 los procesos de gestión de talento humano son cinco, dentro de los cuales se indican las variables de importancia a desarrollar dentro de la reingeniería para la constructora.

Los cambios que sean realizados deberán ser ejecutados dentro de un tiempo estipulado, el que mejor crea conveniente el gerente general, siendo él el responsable principal por el cumplimiento de su ejecución y los colaboradores de la constructora, tomando en consideración que la reingeniería deberá desarrollarse en su totalidad para conseguir los cambios deseados.

## **4.2. Objetivo general**

Diseñar la reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano de la constructora, que permitan lograr un alto nivel de competitividad, efectividad de sus actividades y compromiso por parte de sus colaboradores.

## **4.3. Objetivos específicos**

- ✓ Enunciar los lineamientos de su administración estratégica.
- ✓ Definir sus principios y valores con el código de ética.
- ✓ Detallar su organigrama estructural por departamentos y funciones.
- ✓ Especificar los nuevos procesos de ejecución del departamento de talento humano.

## **4.4. Desarrollo de la propuesta**

### **4.4.1. OBJETIVO UNO: Enunciar los lineamientos de su administración estratégica**

Dentro de los lineamientos de la administración estratégica para la constructora se definirán la misión y visión, los objetivos organizacionales, el análisis FODA y sus respectivas evaluaciones de factores internos y externos, así como su mapa estratégico, todo esto para que partiendo de dicha administración estratégica el departamento de Talento Humano pueda guiar sus funciones de acuerdo a las metas que desea alcanzar la constructora y dé conocimiento a todos los colaboradores de la misma acerca de su definición e importancia como empresa.

#### 4.4.1.1. Reformas a la misión y visión

Dentro de la situación actual de la constructora la misión y visión no han sido planificadas, por lo que se ha detallado la propuesta de estos factores tal como se muestra en la **Tabla 22**, siguiendo las especificaciones detalladas en el marco teórico de la investigación.

Tabla 22

#### *Propuesta de misión y visión*

Situación actual	Situación propuesta
MISIÓN	MISIÓN
Sin planificación.	Empresa dedicada al mantenimiento industrial y acabado de obras de ingeniería civil, así como a la venta y alquiler de maquinaria especializada en construcción, que persigue satisfacer las necesidades de sus clientes ofertando bienes y servicios que cumplan con los estándares de calidad.
VISIÓN	VISIÓN
Sin planificación.	Para el año 2025, ser una compañía líder en venta y alquiler de maquinarias, trabajando en equipo con el mejor grupo humano y ofreciendo los mejores equipos tecnológicos al mercado de la construcción en la ciudad de Guayaquil, que le garanticen solidez y prestigio a la empresa.

#### 4.4.1.2. *Reformas a los objetivos organizacionales*

Tabla 23

#### *Propuesta de objetivos organizacionales*

Situación actual	Situación propuesta
Sin planificación.	<p>Preservar y potenciar la imagen corporativa de la constructora.</p> <p>Alcanzar la excelencia en la calidad de los bienes y servicios ofrecidos al cliente.</p> <p>Integrar al talento humano en las decisiones importantes de la organización.</p> <p>Formar un personal de excelencia a través de su capacitación y control constante.</p> <p>Incorporar el cuidado y buen manejo del medio ambiente con su entorno.</p> <p>Posicionar a la constructora en el mercado de la construcción como una empresa seria y fiel a sus compromisos con clientes, proveedores y colaboradores.</p>

#### 4.4.1.3. *Matriz FODA y formulación de la estrategia*

Para la formulación de las respectivas estrategias que permitan a la constructora generar competitividad en el mercado, es necesario conocer anticipadamente la situación actual del entorno externo e interno. Para ello se presenta en la **Tabla 24** el análisis FOFA-DODA de la empresa.

Tabla 24

**Matriz FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1.- Disposición de maquinarias y equipos para la venta y alquiler. 2.- Disminución de costos por extracción directa de MP. 3.- Alto grado de servicio al cliente.	1.- Falta de planificación estratégica. 2.- Poca eficiencia en la Gestión de talento humano. 3.- Rotación elevada de personal. 4.- Poca capacitación del personal.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias Ofensivas</b>	<b>Estrategias de reorientación</b>
1.- Aumento de la cartera de clientes. 2.- Mantenerse estables cumpliendo las normativas y leyes. 3.- Expandirse en infraestructura y en nuevos productos.	(F-O) Una nueva y mejorada forma de llevar a cabo los procesos del departamento de talento humano maximizará las fortalezas y permitirá aprovechar las oportunidades del entorno.	(D-O) La capacitación integral del personal de la constructora en todos los niveles permitirá disminuir en gran grado las debilidades y permitirá aprovechar las oportunidades.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias defensivas</b>	<b>Estrategias de supervivencia</b>
1.- Impuestos crecientes cada año al sector de la construcción 2.- Poco reconocimiento y pérdida de participación generada por la competencia. 3.- Inseguridad política.	(F-A) La forma de maximizar fortalezas y mitigar amenazas, podría darse a través de controles más estrictos sobre los costos de venta en maquinarias y equipos, generando precios más competitivos y excelencia en el servicio al cliente.	(D-A) Buscar nuevas fuentes de proveedores para enfrentar los precios de un mercado en inflación, así como mejorar la imagen corporativa y la infraestructura sería la siguiente ruta a seguir en el negocio.

Nota: Datos de la investigación

Para la ejecución de la reingeniería se decide tomar en consideración las estrategias ofensivas (F-O) y de reorientación (D-O), puesto que se desea llegar a hacer realidad las oportunidades que la constructora presenta mediante su mejoramiento interno.

#### 4.4.1.4. *Matriz de evaluación de factores externos EFE*

De acuerdo a las oportunidades y amenazas obtenidas en la investigación y señaladas en la matriz FODA, la puntuación de los factores externos para la constructora se muestra a continuación:

Tabla 25

#### *Matriz EFE*

Factores externos clave	Pond.	Calificación	Punt. Pond.
<b>Oportunidades</b>			
1. Aumento de la cartera de clientes.	0,26	2	0,52
2. Mantenerse estables cumpliendo las normativas y leyes.	0,11	2	0,22
3. Expandirse en infraestructura y en nuevos productos.	0,15	1	0,15
<b>Amenazas</b>			
1. Impuestos crecientes cada año al sector de la construcción.	0,19	1	0,19
2. Poco reconocimiento y pérdida de participación generada por la competencia.	0,16	2	0,32
3. Inseguridad política.	<u>0,13</u>	2	<u>0,26</u>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>1,66</b>

Nota: Datos de la investigación

El valor del promedio ponderado de los factores externos es 1.66, es decir que está por debajo del valor promedio de 2.50, lo que indica que la constructora es una organización que no ejecuta efectivamente sus estrategias para aprovechar totalmente las oportunidades y mitigar las amenazas.

#### 4.4.1.5. *Matriz de evaluación de factores internos EFI*

Según las fortalezas y debilidades obtenidas en la investigación y establecidas dentro de la matriz FODA, la puntuación de los factores internos para la constructora es:

Tabla 26

#### *Matriz EFI*

Factores internos clave	Pond.	Calificación	Punt. Pond.
<b>Fortalezas</b>			
1. Disposición de maquinarias y equipos para la venta y alquiler.	0,16	3	0,48
2. Disminución de costos por extracción directa de MP.	0,15	2	0,30
3. Alto grado de servicio al cliente.	0,18	2	0,36
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de planificación estratégica.	0,13	3	0,39
2. Poca eficiencia en la Gestión de talento humano.	0,15	4	0,60
3. Rotación elevada de personal.	0,11	3	0,33
4. Poca capacitación del personal.	<u>0,12</u>	3	<u>0,36</u>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,82</b>

Nota: Datos de la investigación

El valor del promedio ponderado de los factores internos es 2.82, es decir que está por encima del valor promedio de 2.50; lo que indica que la constructora aparentemente es una organización con una posición interna fuerte, ya que cumple con fortalezas esenciales como la disposición de maquinarias y equipos para la venta y alquiler que realiza sus fortalezas y minimiza sus debilidades.

#### 4.4.1.6. Mapa estratégico

El mapa estratégico de la constructora permite otorgarle al administrador una mejor representación sobre las estrategias que son necesarias para optimizar todos los niveles de la organización. Para el caso de la constructora en estudio el mapa estratégico se centrará en el “qué se debe sobresalir” en la perspectiva de los procesos internos y en el “qué se puede mejorar y crear valor” con respecto a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, dado que la reingeniería se centra en estos dos ejes estratégicos. A continuación, se muestra en la **Figura 21** el mapa estratégico elaborado para la constructora.

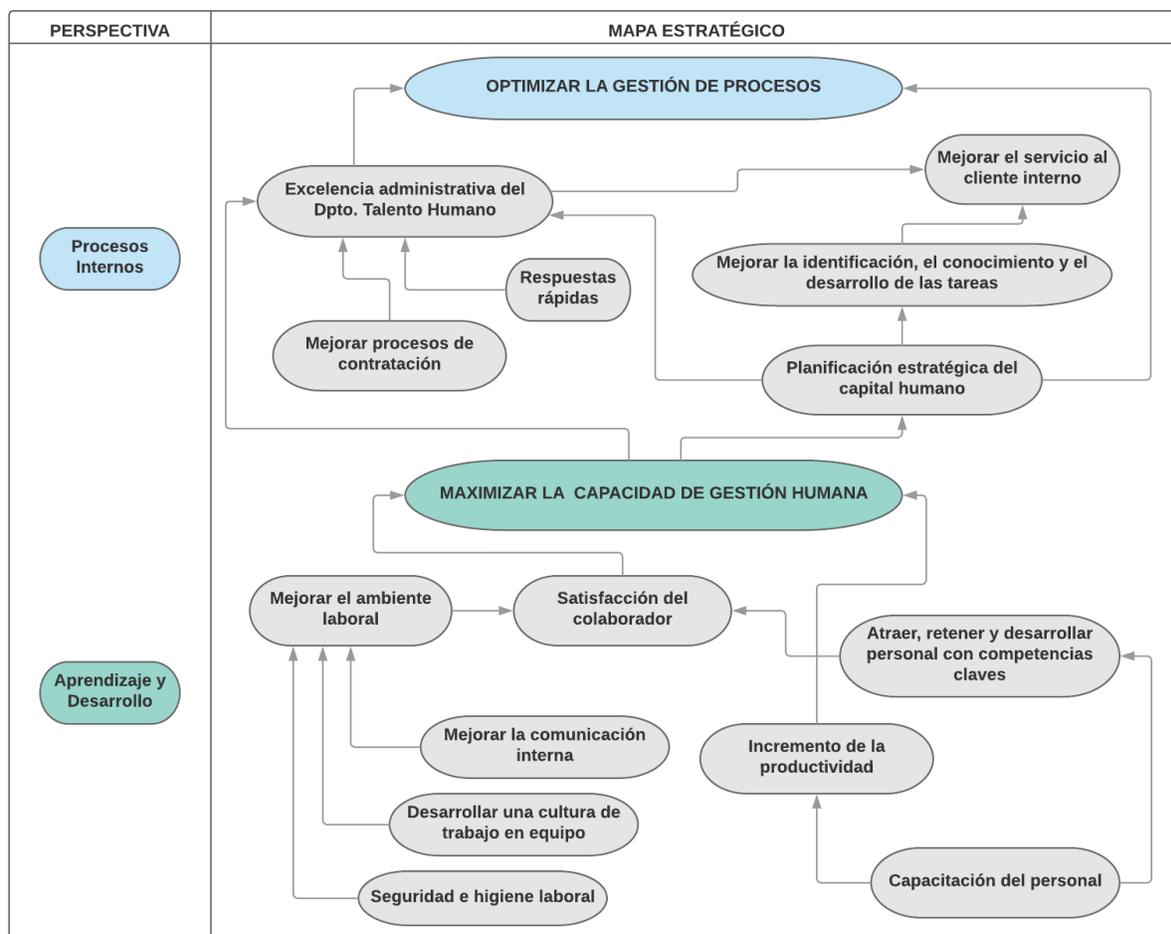


Figura 21. Mapa estratégico de la constructora

#### 4.4.1. **OBJETIVO DOS: Definir sus principios y valores con el código de ética**

Dado que los principios y valores que posea una compañía se convierten en ejes imprescindibles para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la misma (Chiavenato, 1999), es importante que la constructora cuente con la definición de un código de ética que le permita orientar a sus colaboradores en la correcta ejecución de la comunicación empresarial, transparentar su gestión y mejorar la percepción de su imagen corporativa. Según esto se propone lo siguiente:

##### 4.4.2.1. *Valores corporativos*

**Honestidad:** Tener la disposición de realizar cada una de las actividades con toda la plena veracidad, transparencia, honradez y justicia.

**Responsabilidad:** Mostrar un fuerte compromiso hacia el cumplimiento de los derechos y obligaciones de la organización, sus colaboradores y sus clientes, obrando con seriedad y rectitud.

**Participación:** Impulsar la igualdad de oportunidades, ofreciendo a los colaboradores el derecho de participación en la toma de decisiones y el crecimiento laboral.

**Respeto:** Fomentar la consideración hacia los colaboradores y clientes, escuchándolos, entendiéndolos y valorando las relaciones interpersonales y laborales existentes con la organización.

**Lealtad:** Ser fieles a la organización, buscando su fortalecimiento, desarrollo y su permanencia en el mercado.

#### 4.4.2.2. *Principios*

**Trabajo en equipo:** Incorporarse al esfuerzo de todos por lograr las metas de la organización, aportando lo mejor de cada uno.

**Comunicación:** Interactuar con todo el personal dentro y fuera de la organización que ayude con el cumplimiento de las actividades asignadas, utilizando los medios humanos y tecnológicos a su disposición.

**Servicio:** La organización simpatizará en identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un trabajo eficiente y oportuno, respetando la ley, la ética laboral y la cultura ciudadana.

**Calidad:** Asumir el compromiso y la obligación de brindar a toda la clientela las mejores prácticas de gestión de la calidad en sus procesos, productos y servicios.

**Responsabilidad ambiental:** La organización se obliga a salvaguardar su entorno laboral, minimizando el impacto ambiental y las molestias a la población.

#### 4.4.2.3. *Su talento humano*

La constructora tiene el conocimiento muy claro de que su mejor capital es cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización, por ello, se compromete a ofrecerles los medios necesarios para mejorar y equilibrar su vida en el ámbito profesional, personal, familiar y social.

Todo el talento humano será escogido de acuerdo a sus competencias, habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes requeridas por la organización. El proceso de selección y

contratación de los mejores colaboradores será medido mediante las entrevistas y respectivas pruebas de conocimiento.

#### **4.4.2.4. *Relación con los clientes***

El compromiso principal es satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndoles excelencia de productos y servicios.

Todas las relaciones con el cliente son basadas en términos profesionales de negocio y equidad, por lo que no se acepta ningún tipo de discriminación.

Todas aquellas obligaciones pactadas con el cliente por escrito o no deben ser respetadas y cumplidas en su totalidad.

Una comunicación constante y fluida con el cliente es el pilar fundamental para el éxito de las negociaciones.

Se respetan y consideran todas las quejas, consejos, sugerencias y mejoras que hacen conocer los clientes.

#### **4.4.2.5. *Relación con los proveedores***

Todas las relaciones con los proveedores serán manejadas con respeto, amabilidad, compromiso, transparencia e igualdad de oportunidades.

Todas las negociaciones con los proveedores deben ser pactadas y redactadas por escrito, pues es importante poseer constancia de los términos establecidos y evitar confusiones posteriores.

Las decisiones de compra están consideradas por la calidad, servicio, eficiencia y confiabilidad de los proveedores.

No está permitido que colaboradores de la organización acepten algún tipo de comisión, honorario o regalía por parte de los proveedores, pues esto puede comprometer la imagen de la constructora y la objetividad de compra en negociaciones actuales o futuras.

#### **4.4.2.6. *Relación con el gobierno***

Los colaboradores, clientes y proveedores deberán conocer, respetar y cumplir todas las disposiciones legales, reglamentos y normas aplicables a la organización y establecidas por el gobierno.

La organización se compromete con la contribución y el cumplimiento de actividades relacionadas al desarrollo económico, ambiental y educativo, propuestas por el gobierno.

La relación entre la organización y el gobierno debe ser regida por los valores y principios promovidos por la misma, así como por el cumplimiento de las leyes vigentes.

#### **4.4.2.7. *Denuncias por faltas al código de ética***

Todos los colaboradores de la constructora deberán reportar cualquier falta, conducta o situación que pudiese perjudicar el desempeño y la reputación de la organización, incluyendo violaciones al código de ética.

Los reportes deben realizarse a su superior inmediato o directamente en el departamento de recursos humanos de la compañía, donde se guardará su confidencialidad y se velará por realizar una investigación a la situación o conflicto efectuado.

#### **4.4.2. OBJETIVO TRES: Detallar su organigrama estructural por áreas y funciones**

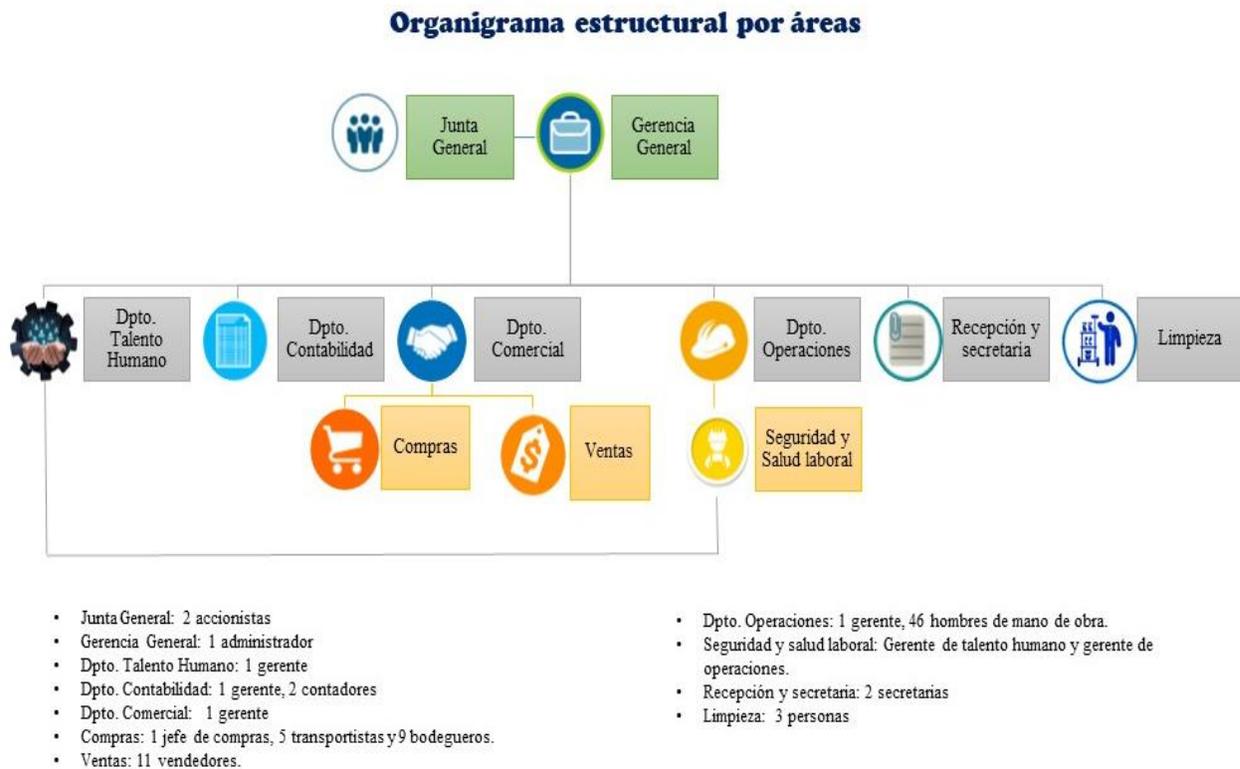
Dado que al presente la constructora no cuenta con un organigrama que muestre todos los departamentos integrados en la compañía, a continuación, se muestran las áreas administrativas y operacionales detalladas por el gerente general de la empresa.

- Junta General
- Gerencia General
- Recepción y secretaría
- Recursos Humanos
- Contabilidad
- Compras
- Ventas
- Operaciones
- Limpieza

Para una correcta reestructuración de las funciones y actividades organizacionales de la constructora se plantea el diseño de una estructura organizacional plana u horizontal que facilite la coordinación y comunicación de todos los miembros integrantes de cada equipo de trabajo. En base a lo descrito, se plasma los organigramas propuesto para la constructora, donde se intenta minimizar la jerarquización detallando un mismo nivel para todos los departamentos o áreas (a excepción de la gerencia general), así como ampliar la comunicación al tratarse de una empresa con un número un poco amplio de trabajadores.

#### 4.4.3.1. Organigrama estructural por áreas

El organigrama estructural por áreas de la Figura 22 tiene como finalidad mostrar a los colaboradores y dependientes externos a la organización una visualización general de las áreas o departamentos que conforman la constructora, así como un detalle del número de personal a cargo de cada una de ellas.



**Figura 22. Organigrama estructural por áreas propuesto para la constructora**

Este esquema podrá mostrarse en la entrada de la constructora añadiendo posteriormente los nombres de los responsables de cada área para mayor información, complementándose a la nueva gestión de comunicación interna, facilitando la ejecución de actividades y la relación entre departamentos.

#### 4.4.3.2. Organigrama estructural por funciones

El organigrama estructural por funciones o funcional mostrado en la Figura 23 será utilizado para dar u obtener información sobre las principales actividades de cada área de la constructora, facilitando la presentación de la organización de manera integral y la colocación del personal en el cargo adecuado acorde a sus capacidades y conocimientos.

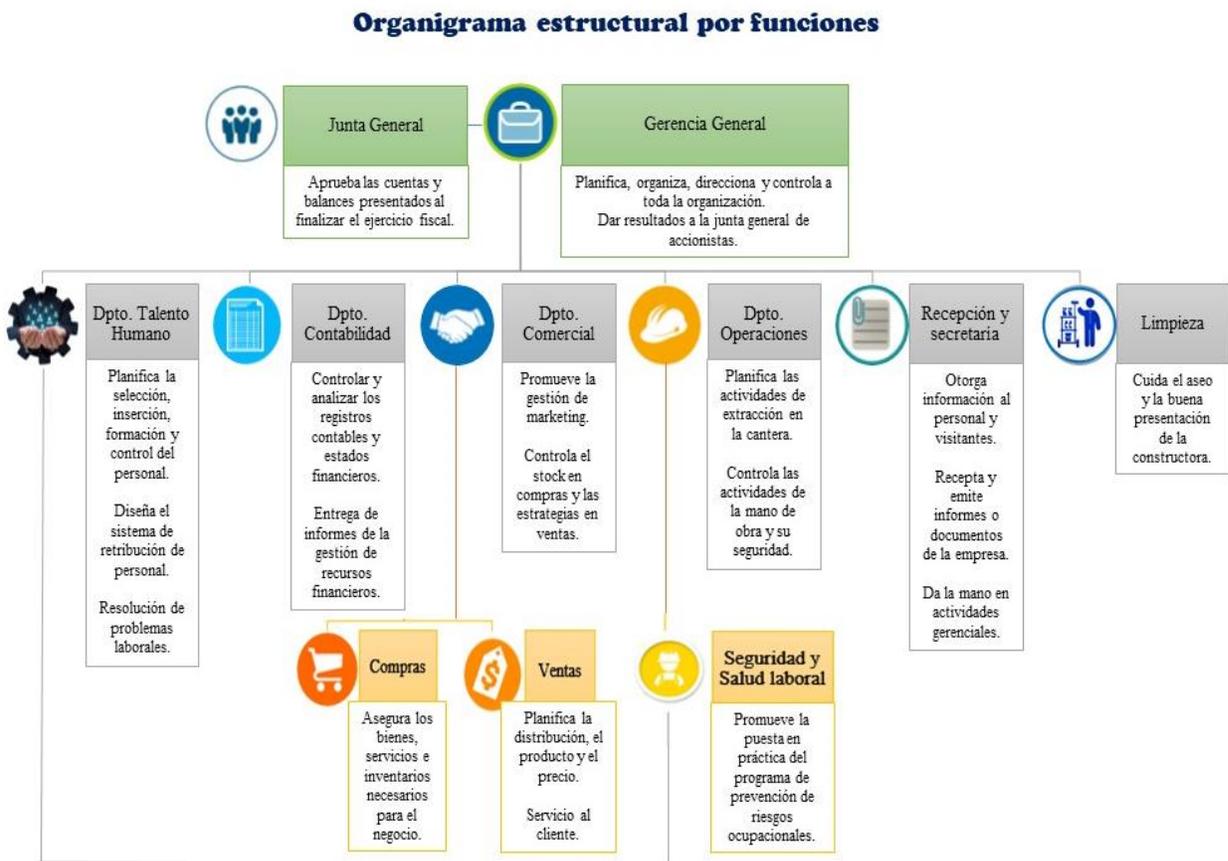


Figura 23. Organigrama estructural por funciones propuesto para la constructora

#### **4.4.3. OBJETIVO CUATRO: Especificar los nuevos procesos de ejecución del departamento de talento humano**

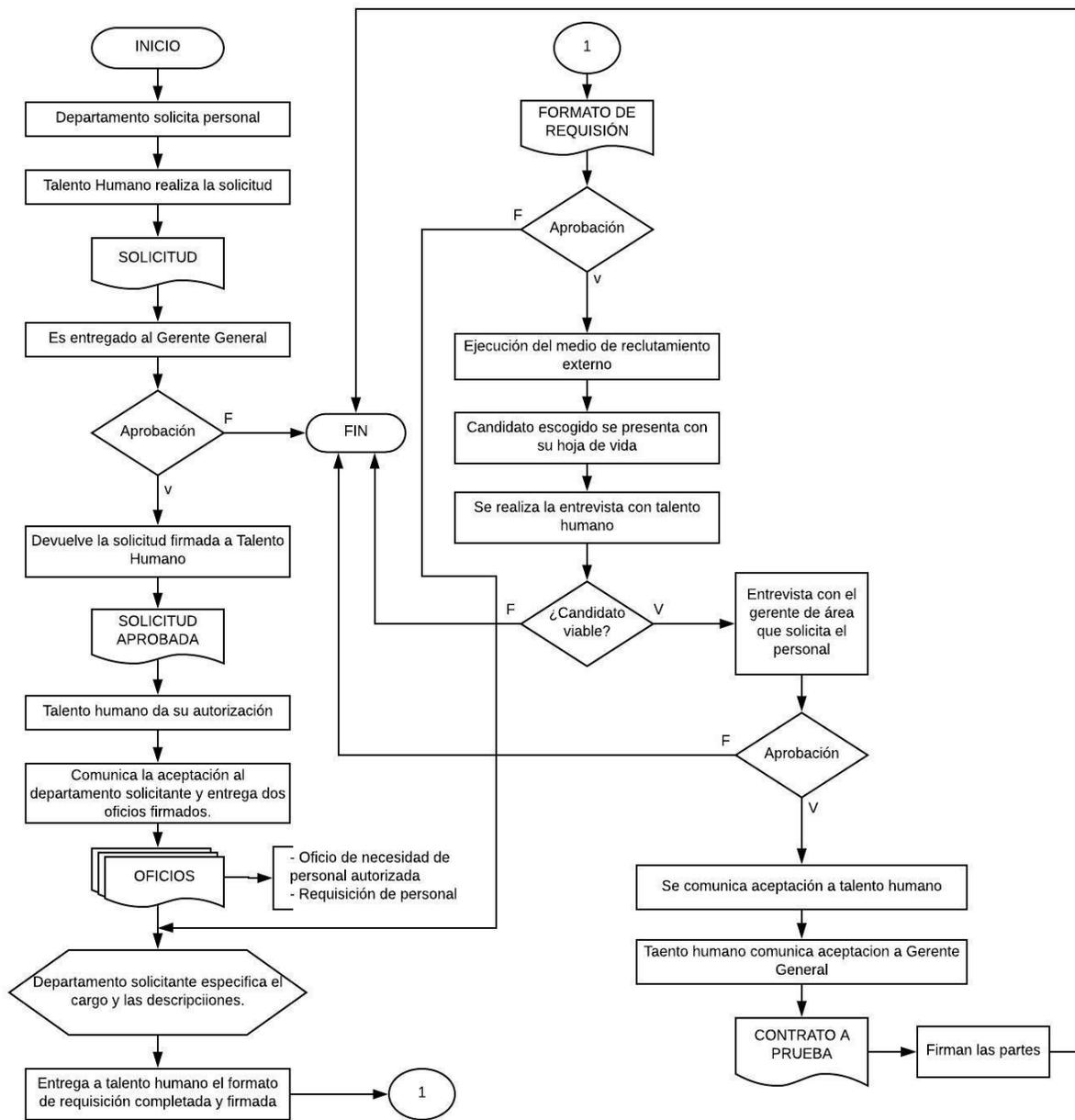
Parte importante de la reingeniería de procesos que se desea realizar es tomar los procesos actuales que rigen el departamento de talento humano y hacer las debidas reestructuraciones de acuerdo a lo que se desea mejorar y alcanzar.

Los siguientes puntos detallan los cambios a realizar en los procesos de talento humano de acuerdo a lo especificado con anterioridad: admisión del personal, aplicación del personal, compensación del personal, desarrollo del personal y mantenimiento del personal.

##### **4.4.4.1. *Proceso de admisión del personal***

El proceso de admisión de personal recae en la importancia de encontrar a los mejores colaboradores para la empresa, por ello el departamento de talento humano debe de contar con un proceso adecuado de reclutamiento y selección, convirtiéndose en un punto clave para el mejoramiento del flujo de trabajo de la constructora.

El proceso llevado a cabo actualmente por el departamento para el reclutamiento y selección del personal para la constructora es demasiado burocrático y no toma en consideración parámetros importantes de evaluación de candidatos, así como se omite una entrevista directa con el gerente general. Dentro de este proceso no se consideran formatos de documentación integrada, sino que cada departamento se encarga de realizar las requisiciones y documentación extra de acuerdo a lo que consideran adecuado.



**Figura 24. Diagrama de flujo del proceso actual de admisión del personal**

Nota: Datos de la investigación

Debido a esto, para la correcta ejecución del reclutamiento y selección del personal, así como una agilización del proceso, se propone a continuación el siguiente modelo de diagrama de flujo en el que se toma en consideración candidatos internos y al gerente general de la constructora para las entrevistas.

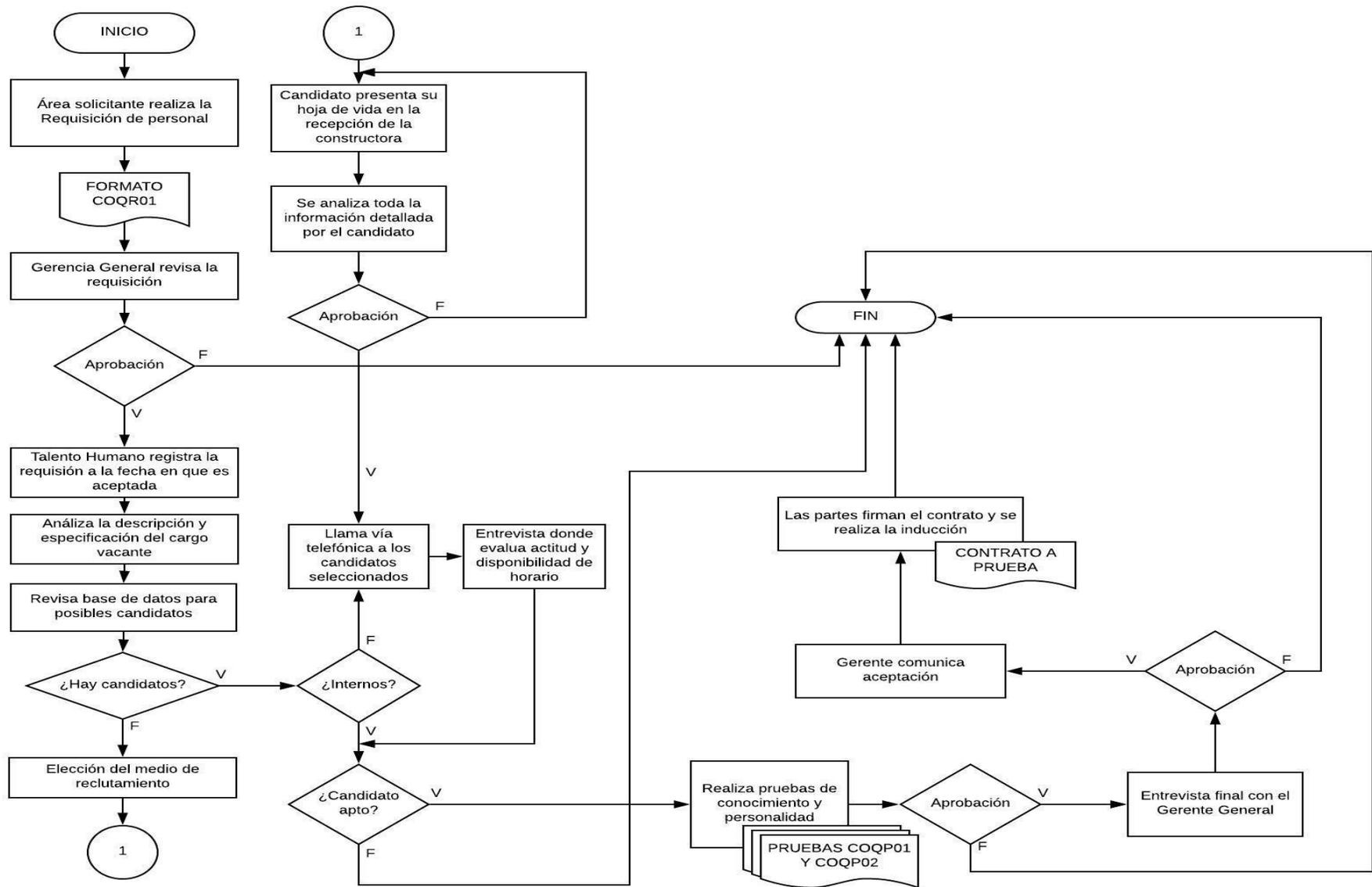


Figura 25. Diagrama de flujo del proceso propuesto de admisión del personal

Dentro de la primera etapa de reclutamiento, cada departamento podrá presentar el siguiente formato de requisición de personal propuesto (ver Figura 26) siendo este el documento que detalle toda la información sobre la vacante que se desea cubrir.

**REQUISICIÓN DE PERSONAL  
FORMATO COQR01  
Departamento de Talento Humano**

Fecha de requisición: \_\_\_\_\_ No. de requisición: **R-0001**

**Nombre del puesto:**

**Descripción de actividades:**

**Departamento que solicita:**

**Tipo de vacante:**

Permanente  Temporal  Tiempo completo  Medio tiempo

**Horario:**

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** M  F  Indistinto  **Estado civil:** \_\_\_\_\_

**Escolaridad mínima:**

**Experiencia requerida:**

**Otras características:**

**Habilidades específicas:**

**Sueldo:**

**Motivo de Reemplazo:**

Renuncia  Cambio  Baja  Promoción  Plaza de nueva creación

**A quien reemplaza:**

**Fecha en que se desea contratar:**

**Autorizaciones**

\_\_\_\_\_  
Gerencia General

\_\_\_\_\_  
Talento Humano

\_\_\_\_\_  
Dpto. que solicita

*Figura 26. Formato de requisición de personal*

Nota: (Aguilar, 2015)

4.4.4.1.1. *Procedimientos del proceso de admisión del personal*

Tabla 27

***Proceso de admisión de personal***

N°	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Área solicitante realiza la requisición de personal.	Gerente o jefe de área	Debe llenar el único formato de requisición de personal aceptado. Debe especificar cada variable detallada en el documento, caso contrario deberá volver a realizar el procedimiento.	Formato COQR01.
2	Gerencia General revisa la requisición.	Gerente general	Controla que todas las especificaciones estén claras y detalladas. Debe aprobar o no si es oportuno llevar a cabo el reclutamiento. Si la respuesta es positiva, se entrega a talento humano el formato de requisición firmado y archiva una copia.	Formato COQR01 Copia del formato
3	Talento humano registra la requisición a la fecha en que es aceptada.	Gerente de talento humano	Registra en la base de datos la fecha, la hora y el departamento que solicita el reclutamiento. Firma y sella la requisición y entrega una copia al departamento solicitante.	Formato COQR01 Copia del formato
4	Analiza la descripción y especificación del cargo vacante.	Gerente de talento humano	Revisa la descripciones y especificaciones del cargo para tener conocimiento de las capacidades y habilidades que deben poseer los candidatos que ingresen al proceso de selección.	Documento PDF Análisis de cargos COQ.

---

5	Revisa base de datos para posibles candidatos.	Gerente de talento humano	Verifica si hay candidatos viables para el puesto, siendo estos internos o externos.	Documento XLS Base de datos: Candidatos COQ.
6	Elección del medio de reclutamiento.	Gerente de talento humano	En caso de no haber candidatos en la base de datos debe seleccionar el medio por el que se realizará el reclutamiento: prensa escrita, redes sociales, etc.	Oficio de elección de medio de reclutamiento.  Formato de anuncio para el reclutamiento.
6.1	Candidato presenta su hoja de vida en la recepción de la constructora.	Secretaria	Una vez que se recauden los CV hasta la fecha indicada se entregan a talento humano para su verificación.	CV de candidatos.
6.2	Se analiza toda la información detallada por el candidato.	Gerente de talento humano	Escoge a los candidatos que más se acercan al perfil del puesto. Todos los candidatos son registrados en la base de datos.	Documento XLS Base de datos: Candidatos COQ.
6.3	Llama vía telefónica a los candidatos seleccionados.	Gerente de talento humano	Se pacta una cita con fecha y hora, registrando todos los detalles para que no desperdiciar tiempo en el proceso.	Documento XLS Reclutamiento: Citas
6.4	Entrevista donde evalúa actitud y disponibilidad de horario.	Gerente de talento humano	Cada entrevista debe hacerse en un tiempo máximo de 15 minutos. De acuerdo a los resultados debe tomar la decisión de escoger a los candidatos más aptos para continuar con el proceso.	Documento XLS Reclutamiento: Citas  Documento XLS Base de datos: Candidatos COQ.

---

---

7	Realiza pruebas de conocimiento y personalidad.	Gerente de talento humano	Escogidos los candidatos internos y/o externos, se ejecuta la fase de las pruebas, mismas que permitirán continuar aprobando y descartando candidatos mediante el análisis de los resultados. Este procedimiento tendrá un tiempo máximo de 1 hora por prueba.	Pruebas COQP01 y COQP02.
8	Entrevista final con el gerente general.	Gerente general	Los candidatos con mayor potencial para el puesto vacante son entrevistados por el gerente general, siendo él quien tome la decisión final de contratación, guiándose por la entrevista basada en preguntas sobre la formación académica, experiencia laboral, conocimiento de la empresa y el puesto al que postula, y preguntas personales. Además, evalúa la presentación personal, entusiasmo, puntualidad, lenguaje verbal y no verbal del candidato,	CV de candidatos.  Documento XLS Base de datos: Candidatos COQ.  Pruebas COQP01 y COQP02: puntuaciones más altas.
9	Gerente comunica aceptación.	Gerente general	Realiza su análisis y toma la decisión de comunicar a Talento Humano la contratación del candidato o los candidatos aptos para cubrir el puesto vacante.	CV del candidato o candidatos aceptados.
10	Las partes firman el contrato y se realiza la inducción.	Gerente general	Se firma un contrato a prueba por un máximo de 3 meses, tiempo en el cual se puede dar por terminada la relación laboral por cualquiera de las dos partes bajo disposiciones de la ley, de no existir arbitrariedades la constructora se compromete a firmar un contrato de trabajo indefinido, garantizando la estabilidad y permanencia del colaborador en la organización. Así mismo, se realiza la inducción del nuevo personal mostrándoles las instalaciones, presentando a sus compañeros de trabajo y explicándoles sus funciones en el cargo.	Contrato a prueba.  Fiel copia del original.

---

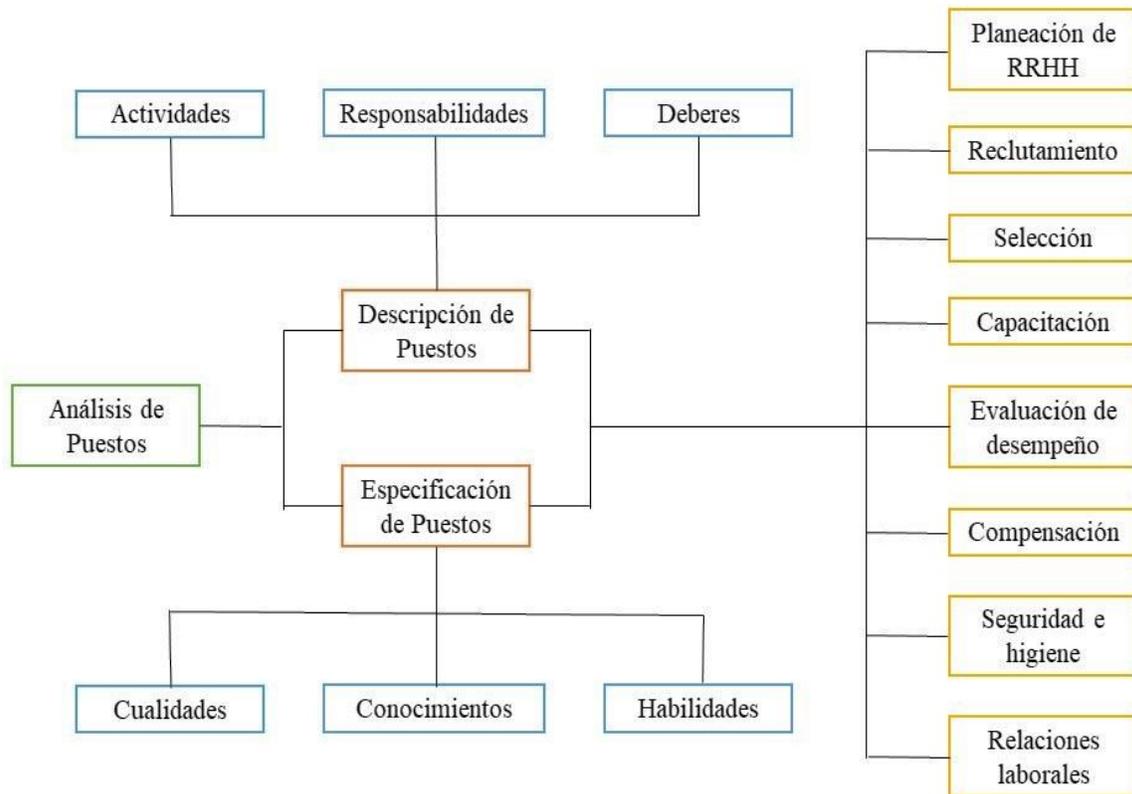
En este nuevo proceso de admisión de personal se especifica la realización de pruebas de inteligencia y personalidad a los candidatos. Dichas pruebas contarán con un tiempo máximo de una hora para su realización donde: el test de inteligencia se enfocará en temarios de comprensión verbal, cifras, semejanzas, entre otros (ver Apéndice D); y el test de personalidad analizará si el candidato no recurre a respuestas confusas y sobre todo si es capaz de ser honesto no sólo con la compañía sino también consigo mismo, recordándole que no se busca personas perfectas, sino aquella más apta para el cargo (ver Apéndice E).

Será responsabilidad sobre todo de la gerente de talento humano el cumplir con el proceso para obtener los resultados deseados, es decir, incorporar a la empresa a los colaboradores más aptos para ejercer las actividades de cada cargo.

#### **4.4.4.2. *Proceso de aplicación del personal***

Es necesario que los puestos dentro de la compañía puedan ejecutarse con la mayor efectividad posible, para ello es importante que el departamento de talento humano cuente con un análisis de perfiles de cargos en el que sea conveniente detallar los deberes, las responsabilidades, así como las capacidades y experiencias necesarias para cada cargo.

La constructora actualmente no cuenta con un proceso formal de análisis de puestos, ya que trabaja de manera empírica y bajo decisiones poco objetivas. De acuerdo a esto, se propone el siguiente eje de ejecución de análisis de puestos, con sus respectivos modelos de descripción y especificación de puestos (ver Figura 27).



**Figura 27. Ejecución de análisis de puestos**

Nota: (Chiavenato, 1999)

Tomando en consideración dicho eje de ejecución de análisis de puestos, se propone a la constructora los análisis de cada uno de los cargos existentes en la constructora, haciendo énfasis en que es una guía que pueden seguir cuando se tome la decisión de reclutar personal nuevo para la organización, pues se fomenta el respeto y consideración hacia las habilidades y conocimientos de los colaboradores que pertenecen a la constructora en la actualidad. Siendo así, las siguientes tablas muestran el análisis de cargos realizado.

Tabla 28

*Análisis del puesto de gerente general*

<b>Nombre del cargo: Gerente General</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>• Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>• Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>• Analizar los problemas de la constructora en el aspecto financiero, administrativo, comercial, contable y operativo.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: inglés o no obligatorio.</li> <li>• Estudios superiores: Preferencia universitarios y/o técnicos.</li> <li>• Título: Ingeniero Civil, Arquitecto, Ingeniero Comercial o carreras afines.</li> <li>• Estudios complementarios: Computación, finanzas, contabilidad, comercialización, seguridad laboral.</li> </ul> <p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que posea 3 a 4 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo del gerente se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta. En ocasiones, puede supervisar el trabajo de la mano de obra en el yacimiento.</p>	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer espíritu emprendedor, liderazgo, habilidades numéricas, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los colaboradores y psicológicas como la empatía, inteligencia emocional, etc.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Generalmente ninguno. Sin embargo, puede sufrir accidentes en caso de supervisión de obra.</p>	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, en general, estar sentado toda la jornada.</p>

Nota: Datos de la investigación

Tabla 29

**Análisis del puesto de gerente de talento humano**

<b>Nombre del cargo: Gerente de Talento Humano</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar directamente al gerente general las actividades a realizar.</li> <li>• Intervenir en la administración del personal.</li> <li>• Coordinar las actividades de la constructora para motivar las relaciones laborales.</li> <li>• Manejar la selección, contratación e inducción del personal.</li> <li>• Mantener a los colaboradores capacitados e incentivados.</li> <li>• Llevar las nóminas de los colaboradores para que estos tengan sus beneficios de ley en el tiempo exacto.</li> <li>• Brindar al personal la seguridad apropiada para cumplir con sus obligaciones y funciones.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: inglés o no obligatorio.</li> <li>• Estudios superiores: Preferencia universitarios y/o técnicos.</li> <li>• Título: Ingeniero Comercial, Psicólogo industrial/organizacional o carreras afines.</li> <li>• Estudios complementarios: Administración de personal, computación, leyes, seguridad laboral y contabilidad.</li> </ul> <p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 2 a 4 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> <p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer liderazgo, habilidades de lenguaje y numéricas, conocimientos básicos de las actividades de los colaboradores y psicológicas como la empatía, inteligencia emocional, etc.</p>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta.</p>	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, en general, permanecer sentado toda la jornada.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Generalmente ninguno.</p>	

Nota: Datos de la investigación

Tabla 30

*Análisis del puesto de gerente comercial*

<b>Nombre del cargo: Gerente Comercial</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y dirigir la estrategia comercial.</li> <li>• Analizar e investigar mercados. Búsqueda permanente de nuevas ideas.</li> <li>• Resolver problemas de compras y ventas.</li> <li>• Apoyar en la selección, contratación y formación del personal.</li> <li>• Colaborar con la captación y negociación con clientes.</li> <li>• Defender y responder por el equipo del área comercial.</li> <li>• Reportar al gerente general.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: inglés o no obligatorio.</li> <li>• Estudios superiores: Universitarios.</li> <li>• Título: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing, Ingeniero en Logística y transporte o carreras afines.</li> <li>• Estudios complementarios: Compras, ventas, logística, computación, contabilidad.</li> </ul> <p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 2 a 4 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> <p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer liderazgo, habilidades de lenguaje y numéricas, conocimientos básicos de las actividades de los colaboradores y psicológicas como la empatía, inteligencia emocional, etc.</p> <p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, en general, permanecer sentado toda la jornada.</p>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta.</p>	
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Generalmente ninguno. Sufrir pequeños accidentes en caso de supervisión en las bodegas.</p>	

Nota: Datos de la investigación

Tabla 31

**Análisis del puesto de gerente operacional**

<b>Nombre del cargo: Gerente Operacional</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar la realización de una obra.</li> <li>• Mantener en buen estado los recursos y materiales de construcción.</li> <li>• Resolver problemas de producción en la obra.</li> <li>• Cerciorar la seguridad y salud laboral de la mano de obra.</li> <li>• Colaborar con la capacitación del personal.</li> <li>• Reportar al gerente general.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios superiores: Universitarios o Técnicos.</li> <li>• Título: Ingeniero Civil o carreras afines.</li> <li>• Estudios complementarios: Seguridad y salud laboral, administración de procesos, logística, computación, manejo y mantenimiento de maquinarias.</li> </ul>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta. Así como mayormente fuera de la empresa, en la extracción de producto en el cerro.</p>	<p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 2 a 4 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Sufrir accidentes por supervisión o por el manejo de maquinaria pesada.</p>	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer liderazgo, habilidades de lenguaje y numéricas, conocimientos completos de las actividades de los colaboradores y psicológicas como la empatía, inteligencia emocional, etc.</p>
	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, y la capacidad de quedarse en pie para supervisar el trabajo de la mano de obra.</p>

Nota: Datos de la investigación

Tabla 32

**Análisis del puesto de contador**

<b>Nombre del cargo: Contador</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.</li> <li>• Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.</li> <li>• Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</li> <li>• Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.</li> <li>• Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.</li> <li>• Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.</li> <li>• Es responsable de la asignación de tareas y control de usuarios dentro del sistema contable de la empresa.</li> <li>• Revisar y firmar conciliaciones bancarias.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios superiores: Universitarios.</li> <li>• Título: Contador Público Autorizado, Licenciado en contabilidad y auditoría o carreras afines.</li> <li>• Estudios complementarios: tributación, leyes, computación, costos y presupuestos, finanzas.</li> </ul> <p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> <p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer habilidades de lenguaje y numéricas, conocimientos contables, tributarios y financieros.</p>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta.</p>	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, permanecer sentado la jornada laboral.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Generalmente ninguno.</p>	

Nota: Datos de la investigación

Tabla 33

*Análisis del puesto de secretario*

<b>Nombre del cargo: Secretario</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con el gerente general en el área administrativa.</li> <li>• Resguardar la documentación de la empresa.</li> <li>• Atender al público, en forma personal o vía telefónica.</li> <li>• Confeccionar cartas, certificados u otros documentos.</li> <li>• Tomar apuntes de las indicaciones que le entregue su superior.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?  </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios: Bachillerato o Universitarios.</li> <li>• Título: Secretariado gerencial.</li> <li>• Estudios complementarios: Computación y administración.</li> </ul> <p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 6 meses mínimo de experiencia en el cargo.</p>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta.</p>	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer habilidades de lenguaje y numéricas, capacidad para planear sus actividades y desenvolvimiento adecuado.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Generalmente ninguno.</p>	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentada y caminar dentro de la oficina para transporte de documentos.</p>

Nota: Datos de la investigación

Tabla 34

**Análisis del puesto de jefe de compra**

<b>Nombre del cargo: Jefe de Compra</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar solicitudes de requisiciones de compra.</li> <li>• Asegurar la llegada de la mercadería.</li> <li>• Contabilización de facturas.</li> <li>• Mantener comunicación con el departamento de ventas.</li> <li>• Realizar inventarios en el almacén.</li> <li>• Apoyar al área contable en actividades extraordinarias referente a la compra.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios: Universitarios.</li> <li>• Título: Ingeniero Comercial o carreras afines.</li> <li>• Estudios complementarios: Computación, administración, contabilidad.</li> </ul>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta.</p>	<p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 1 año de experiencia en puestos afines.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Accidentes con la manipulación de maquinarias o mercadería pesada en el almacén.</p>	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer capacidad organizativa, delegatoria, toma de decisiones, habilidad de comunicación y negociación. Compras y gestión de proveedores.</p>
	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y moverse al área de almacén.</p>

Nota: Datos de la investigación

Tabla 35

*Análisis del puesto de transportista*

<b>Nombre del cargo: Transportista</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar tareas de transporte de la mercadería.</li> <li>• Cargar y descargar mercadería de los camiones.</li> <li>• Mantener limpios los contenedores del vehículo.</li> <li>• Mantener comunicación con el jefe de compras.</li> <li>• Reportar periódicamente el estado del vehículo.</li> <li>• Preocuparse por el abastecimiento de combustible.</li> <li>• Mantener al día la bitácora de la mercadería transportada.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios: Bachillerato.</li> <li>• Título: Bachiller en Comercio y Administración o Bachillerato Técnico.</li> <li>• Estudios complementarios: Licencia de conducir profesional al día y conocimientos en mecánica.</li> </ul>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en el medio de transporte, con temperatura adecuada, características de higiene normales.</p>	<p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 2 años de experiencia en puestos afines.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Accidentes con la manipulación de maquinarias o mercadería pesada al cargar y descargar el camión.</p>	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer capacidad organizativa, habilidad de comunicación. Atención al cliente.</p> <p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado en el transporte durante la jornada de trabajo.</p>

Nota: Datos de la investigación

Tabla 36

**Análisis del puesto de bodeguero**

<b>Nombre del cargo: Bodeguero</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo la recepción de la mercadería en el almacén e ingresarla al sistema informático.</li> <li>• Mantener el orden de la bodega y el almacenamiento de la mercadería.</li> <li>• Mantener comunicación con el jefe de compras.</li> <li>• Verificar la concordancia entre guías de despacho en ventas y órdenes de compra.</li> <li>• Mantener comunicado al director comercial con respecto a la disponibilidad de la mercadería.</li> <li>• Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de la mercadería para la venta.</li> <li>• Permitir o negar la salida de mercadería del almacén.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios: Bachillerato.</li> <li>• Título: Bachiller en Comercio y Administración o Bachillerato Técnico.</li> <li>• Estudios complementarios: Computación, control de inventarios, manejo de maquinaria.</li> </ul>
	<p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 2 años de experiencia en puestos afines.</p>
	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Debe poseer capacidad organizativa, habilidad de comunicación. Metódico, proactivo, capacidad para trabajar bajo presión.</p>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en el almacén de la constructora, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta.</p>	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, en general estar de pie controlando las existencias.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Accidentes con la manipulación de maquinarias o mercadería pesada en el almacén.</p>	

Nota: Datos de la investigación

Tabla 37

**Análisis del puesto de vendedor**

<b>Nombre del cargo: Vendedor</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las ventas progresivamente.</li> <li>• Establecer un nexo entre el cliente y la empresa comunicando oportunamente la información valiosa.</li> <li>• Asesorar al cliente sobre la utilización de la mercadería.</li> <li>• Mantener comunicación con el director comercial.</li> <li>• Retroalimentar a la empresa de todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos y otros de relevancia.</li> <li>• Cobrar el dinero por la venta de la mercadería.</li> <li>• Llevar control sobre la caja.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios: Bachillerato, universitario o técnicos.</li> <li>• Título: Bachiller en Comercio y Administración, Ingeniero en Marketing o carreras afines.</li> <li>• Estudios complementarios: Atención al cliente, computación, ventas y negociación, políticas comerciales.</li> </ul>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza en la oficina de ventas, con temperatura adecuada, características de higiene normales e iluminación apta.</p>	<p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 1 año de experiencia en el cargo.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Accidentes con la manipulación de maquinarias o mercadería pesada.</p>	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Trabajo en equipo, iniciativa propia, ser proactivo, tener tolerancia a las frustraciones, empatía, disponibilidad al cambio, puntualidad, comunicación, compromiso, honestidad, buena presentación.</p> <p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, en general estar de pie durante la jornada de trabajo.</p>

Nota: Datos de la investigación

Tabla 38

**Análisis del puesto de obrero de construcción**

<b>Nombre del cargo: Obrero de construcción</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar herramientas manuales o de motor de todo tipo: martillos neumáticos, aplanadoras, mezcladoras de cemento, pequeños aparatos mecánicos de izamiento, equipos de agrimensura y medición, etc.</li> <li>• Limpiar y preparar el terreno de construcción para eliminar posibles peligros.</li> <li>• Manipular la maquinaria para realizar las excavaciones.</li> <li>• Mantener comunicación con el director de operaciones.</li> <li>• Formar parte del equipo de capacitadores de ser necesario.</li> <li>• Dirigir a los operadores de equipos y maquinarias por medio de señales manuales para facilitar el movimiento o ajuste de los mismos.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios: Bachillerato técnico.</li> <li>• Título: Bachiller mecánico o título afín.</li> <li>• Estudios complementarios: Edificación y construcción, mecánica, seguridad y salud laboral, manejo de maquinarias, pintura, matemáticas.</li> </ul>
	<p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 1 año de experiencia en el cargo.</p>
	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Escuchar a los demás, ser proactivo, tener tolerancia a las frustraciones, empatía, disponibilidad al cambio, lectura, comunicación, compromiso, honestidad, solución de problemas.</p>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>El trabajo se realiza fuera de la constructora, con maquinaria especializada y equipo de protección.</p>	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención auditiva y visual, manejo de manos y dedos para movimientos controlados, así como resistencia física.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Accidentes con la manipulación de maquinaria pesada en el lugar de trabajo.</p>	

Nota: Datos de la investigación

Tabla 39

**Análisis del puesto de limpieza**

<b>Nombre del cargo: Personal de limpieza</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Especificación</b>
<p>¿Qué actividades debe realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar con aspiradora espacios que poseen alfombras.</li> <li>• Barrer y trapear los pisos.</li> <li>• Quitar el polvo de las oficinas.</li> <li>• Vaciar y limpiar los contenedores de basura.</li> <li>• Limpiar los lavados, inodoros, espejos, ventanas.</li> <li>• Mover muebles para asegurarse de la limpieza del lugar.</li> <li>• Limpiar las escaleras.</li> </ul>	<p>¿Qué estudios requiere el puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: No obligatorio.</li> <li>• Estudios: Bachillerato.</li> <li>• Título: No especificado.</li> <li>• Estudios complementarios: No especificado.</li> </ul>
	<p>¿Qué experiencia requiere el puesto?</p> <p>Que tenga 6 meses de experiencia en el cargo.</p>
	<p>¿Qué habilidades debe poseer?</p> <p>Responsabilidad, pulcritud, empatía, comunicación, compromiso.</p>
<p>¿En qué condiciones ambientales trabaja?</p> <p>Principalmente en interiores con equipo de limpieza necesario, uniforme y protección.</p>	<p>¿Cuáles son los requerimientos físicos?</p> <p>Debe tener atención visual, caminar en las instalaciones y mover mobiliarios para su limpieza. Inclinarsse, agacharse, arrodillarse en necesario.</p>
<p>¿Qué riesgos tiene el puesto?</p> <p>Generalmente ninguno. Dolores leves de cuerpo debido a cargar peso o movimientos bruscos.</p>	

Nota: Datos de la investigación

Detallados los modelos de análisis de puestos de la constructora, se permite mejorar el proceso de selección y contratación, así como la estructura organizacional al reconocer las actividades y funciones de cada cargo.

#### **4.4.4.3. *Proceso de compensación del personal***

Dentro de la gestión de talento humano de la constructora es importante que exista el manejo de un sistema de compensación por competencias para los colaboradores que la integran, con la finalidad de atraerlos, incentivarlos y retenerlos para el beneficio de la organización.

Dicho sistema de compensación cumplirá con las siguientes dos condiciones:

- 1) Análisis de remuneraciones.
- 2) Retribuciones extras.

La finalidad de este sistema de compensaciones por competencias es crear una cultura organizacional que se preocupe por el bienestar del colaborador, tanto en retribuciones monetarias justas como en crecimiento y reconocimiento personal, mejorando el clima laboral y la optimización de tareas y funciones.

##### **4.4.4.3.1. *Análisis de remuneraciones***

Dentro del análisis de remuneraciones se propone que cada uno de los valores monetarios que se establezcan como pago sean medidos y establecidos por el nivel de responsabilidad jerárquica, funciones y actividades de cada puesto de trabajo, siempre respetando la equidad interna y las bases legales establecidas.

Este proceso de análisis de remuneraciones podrá ser efectuado de acuerdo al siguiente diagrama de flujo detallado en la Figura 28:

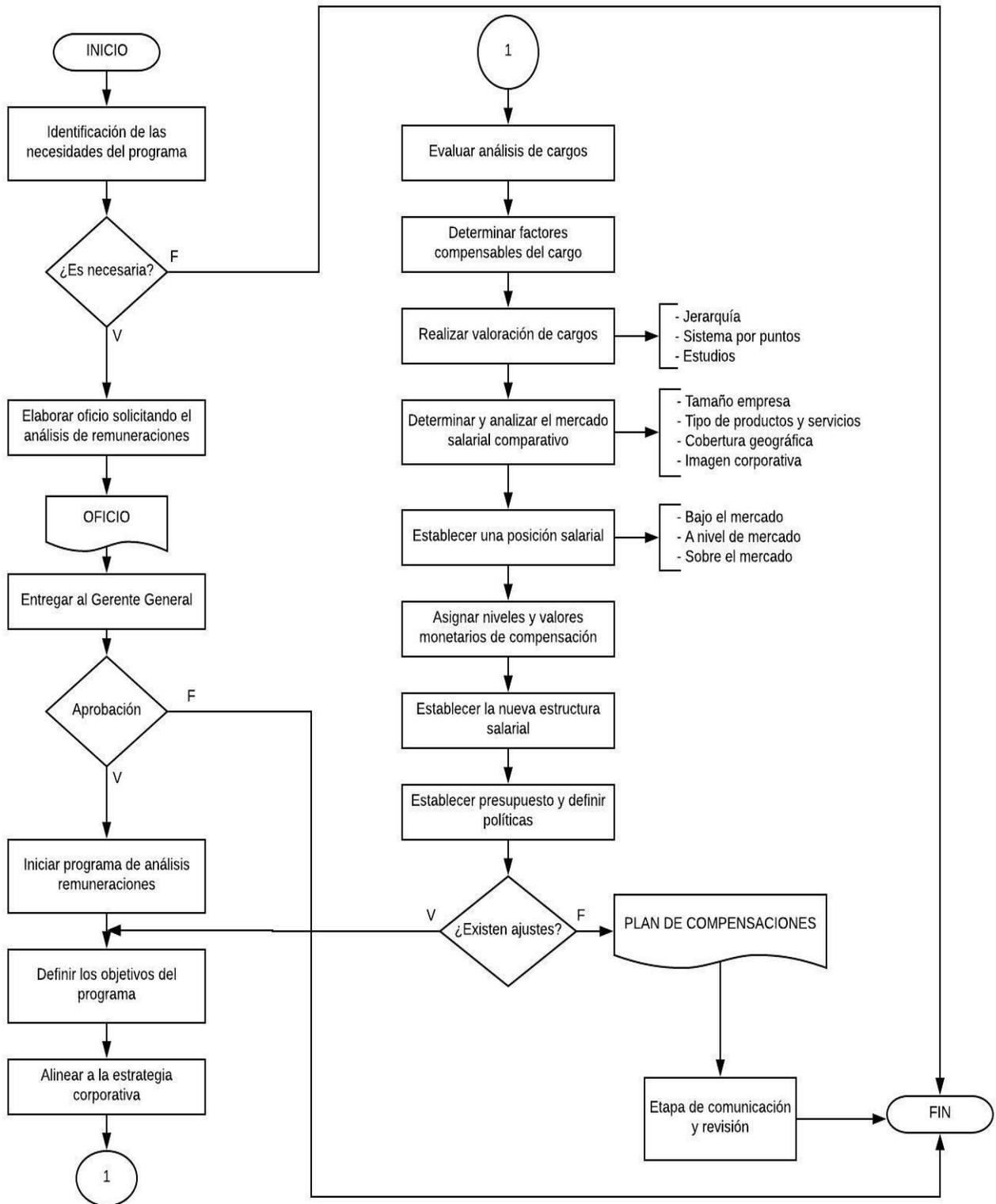


Figura 28. Diagrama de flujo del proceso propuesto de análisis de remuneraciones

4.4.4.3.1. *Procedimientos del proceso de análisis de remuneraciones*

Tabla 40

***Proceso de análisis de remuneraciones***

N°	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Identificación de las necesidades del programa.	Gerente de Talento Humano	El gerente debe analizar la necesidad de mejorar las remuneraciones actuales teniendo en consideración parámetros legales y financieros.	Documento XLS Sueldos y salarios COQ.
2	Elaborar oficio solicitando el análisis de remuneraciones.	Gerente de Talento Humano	El oficio debe detallar una justificación clara y concisa de los motivos que conllevan a considerar un nuevo proceso de análisis de remuneraciones para la empresa con la finalidad de que el gerente pueda analizar los detalles y tomar la decisión más acertada.	Documento XLS Sueldos y salarios COQ. Oficio Solicitud de análisis de remuneración.
3	Entregar el oficio al gerente general.	Gerente de Talento Humano	Entrega el oficio en manos del gerente general, anexando el documento con sueldos y salarios actuales del cargo o los cargos con la necesidad de realizar el análisis de remuneraciones.  Si la respuesta del gerente es negativa se extiende un oficio explicando los motivos para negar la solicitud del análisis de remuneraciones, el cual talento humano receptorá y archivará con hora y fecha exacta. Si la respuesta es positiva, el gerente firma la solicitud, archiva una copia del original y entrega a talento humano para que continúe el proceso.	Documento Sueldos y Salarios COQ. Oficio Solicitud de análisis de remuneración. Copia del original. Oficio Negación de solicitud.

---

4	Iniciar programa de análisis de remuneraciones.	Gerente General y Gerente de Talento Humano	Se toma en consideración todos los parámetros que serán detallados en el programa de análisis de remuneraciones, tomando una fecha de inicio y una de finalización para cumplir con el proceso.	Cronograma de actividades.
5	Definir los objetivos del programa.	Gerente General y Gerente de Talento Humano	Especifica los objetivos que detallan las metas a lograr en el programa, como la disminución de un tanto porcentual de rotación del personal o el incremento de productividad, etc.	Documento XLS Programa de análisis de remuneraciones.
6	Alinear a la estrategia corporativa.	Gerente de Talento Humano	El programa debe respetar y cumplir con las variables de las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y desarrollo del mapa estratégico de la constructora.	Documento XLS Programa de análisis de remuneraciones.
7	Evaluar análisis de cargos.	Gerente de Talento Humano	Examina los análisis de cargos de cada uno de los puestos establecidos dentro del análisis de remuneraciones.	Documento PDF Análisis de cargos COQ.
8	Determinar factores compensables del cargo.	Gerente de Talento Humano	Toma los elementos de trabajo más importantes del cargo que permitirán determinar su valor para la empresa, es decir, aquellos que contribuyen a la consecución de objetivos organizacionales.	Documento PDF Análisis de cargos COQ.  Documento XLS Programa de análisis de remuneraciones.

---

---

9	Realizar valoración de cargos.	Gerente de Talento Humano	Da valor a cada puesto o cargo de acuerdo a su jerarquía, estudios realizados y resultados obtenidos en evaluaciones de desempeño, analizándolos y comparándolos. Cada valoración debe especificar su nivel de importancia para la empresa.	Documento PDF Análisis de cargos COQ.  Documento XLS Programa de análisis de remuneraciones.
10	Determinar y analizar el mercado salarial comparativo.	Gerente de Talento Humano	Debe establecer un sistema de compensación justo para cada uno de los cargos analizados, respetando que no debe ubicarse por debajo de lo que ofrece la ley. En este punto se debe hacer una comparación con el mercado y la competencia directa para lograr establecer un nivel de posición salarial competitivo.	Documento Análisis de mercado salarial comparativo.  Documento XLS Programa de análisis de remuneraciones.
11	Establecer una posición salarial.	Gerente general, Gerente Financiero y Gerente de Talento Humano	Toman la decisión de establecer un nivel de posición salarial bajo el mercado, a nivel de mercado o sobre el mercado para cada uno de los cargos, tomando en consideración los objetivos establecidos en el programa y la situación financiera de la empresa.	Documento: Estados Financieros.  Documento XLS Programa de análisis de remuneraciones.
12	Asignar niveles y valores monetarios de compensación.	Gerente general y Gerente de Talento Humano	Asignan el nivel de progreso porcentual de la nueva compensación y sus valores monetarios respectivos, respetando el principio de equidad e igualdad salarial en cada uno de los cargos de la empresa.	Documento XLS Programa de análisis de remuneraciones.

---

---

13	Establecer la nueva estructura salarial.	Gerente de Talento Humano	Registra los cambios realizados en el análisis de remuneraciones al archivo virtual de los sueldos y salarios de la empresa con fecha y hora en que se realizó la toma de decisión para la nueva estructura salarial.	Documento XLS Programa de análisis de remuneraciones.  Documento XLS Sueldos y Salarios COQ.
14	Establecer presupuesto y definir políticas.	Gerente general, Gerente Financiero y Gerente de Talento Humano	Contabilidad ayuda con el manejo del presupuesto para el aumento de las remuneraciones y se definen las políticas de pago en caso de haber cambios necesarios. Todo es plasmado en el archivo virtual del nuevo plan de compensaciones para su posterior impresión, documento que es firmado por los tres gerentes responsables de la toma de decisión.	Documento Sueldos y Salarios COQ.  Documento DOCX Plan de compensaciones.
15	Etapa de comunicación y revisión.	Gerente de Talento Humano	Se comunica a los colaboradores el plan de compensaciones para cada uno de los cargos para su posterior revisión.	Documento Plan de compensaciones.

---

#### 4.4.4.3.1. Retribuciones extras

Las retribuciones extras estarán establecidas de acuerdo a dos puntos importantes: el pago por desempeño y el salario emocional.

El pago por desempeño será proporcionado al colaborador por la consecución de metas establecidas y por el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo en el periodo de tiempo en que se determinen. Estos pagos extras podrían darse mediante un bono adicional a la remuneración fija.

El salario emocional se manejará otorgando incentivos no pecuniarios que motiven al colaborador a sentirse mayormente comprometido con su trabajo y la organización. Este será establecido sin excepción de cargo, pudiendo ser oportunidades de desarrollo, balance de vida y bienestar psicológico como se muestra en la Figura 29.



**Figura 29. Salario emocional**

Nota: (Martínez, Torres, & Triviño, 2015)

El departamento de talento humano deberá proponer, con apoyo de contabilidad, un presupuesto semestral o anual que le permita cumplir con dichas retribuciones, tomando en consideración que su aplicación le permitirá a la constructora fortalecer sus lazos laborales y su productividad.

#### ***4.4.4.4. Proceso de desarrollo del personal***

El desarrollo del personal puede llegar a convertirse en la mejor estrategia que puede ejecutar la gestión de talento humano para conseguir un aumento progresivo de productividad en la constructora, siendo relevante que se ejecuten respectivos controles en cuanto a evaluaciones de desempeño se refiere y un mejoramiento de habilidades mediante un programa de capacitación dirigido a los colaboradores.

Actualmente la constructora no tiene en consideración un proceso formal para llevar a cabo la consecución de esta función en el departamento de talento humano, por lo que se propone los siguientes modelos.

##### ***4.4.4.4.1. Evaluaciones de desempeño***

Las evaluaciones de desempeño permitirán medir y valorar los conocimientos, habilidades, comportamientos, etc. del talento humano de la constructora; es decir, conocer si cada uno de los trabajadores posee las competencias necesarias para aportar al logro de los objetivos de la organización. De acuerdo a esto, el proceso propuesto para su ejecución es:

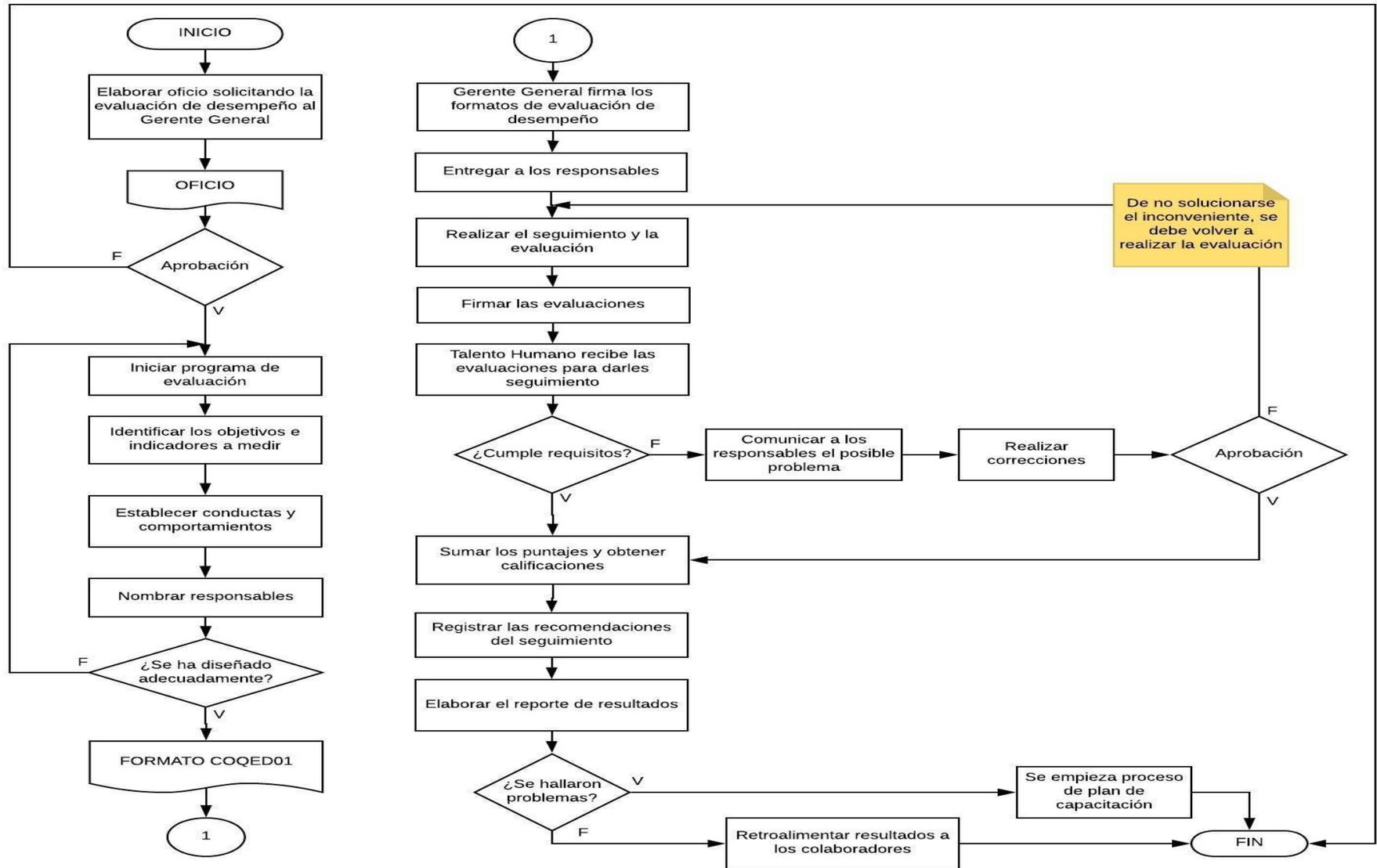


Figura 30. Diagrama de flujo del proceso propuesto de evaluación de desempeño

Siguiendo el proceso propuesto para las evaluaciones de desempeño, es importante que la constructora cuente con un formato que le sirva de guía y pueda adaptarse acorde a las necesidades de cada área, proponiendo el siguiente:

**FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
FORMATO COQED01**

Departamento de Talento Humano

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**DATOS**

<b>Del evaluado</b>	<b>Del supervisor</b>
Apellidos:	Apellidos:
Nombres:	Nombres:
Cargo o puesto:	Cargo o puesto:

**DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS**

Marque en una sola casilla amarilla con una “X” por cada ítem evaluado el **Grado de consecución**, siendo:

5	Supera las expectativas	<b>100% a más de cumplimiento</b>
4	Cumple las expectativas	<b>76% a 100% de cumplimiento</b>
3	Cumple la mayoría de las expectativas	<b>51% a 75% de cumplimiento</b>
2	Cumple parcialmente las expectativas	<b>26% a 50% de cumplimiento</b>
1	No cumple las expectativas	<b>0% a 25% de cumplimiento</b>

<b>Objetivos</b>		<b>Grado de consecución</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Ventas realizadas en el primer trimestre de actividades.					
2	Disminución de costos en la producción.					
3	Conservación del ambiente de trabajo.					
<b>Subtotal</b>						
<b>TOTAL</b>						

**DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS**

Marque en una sola casilla amarilla con una “X” por cada ítem evaluado el **Grado de consecución**, siendo:

5	Supera las expectativas	<b>100% a más de cumplimiento</b>
4	Cumple las expectativas	<b>76% a 100% de cumplimiento</b>
3	Cumple la mayoría de las expectativas	<b>51% a 75% de cumplimiento</b>
2	Cumple parcialmente las expectativas	<b>26% a 50% de cumplimiento</b>
1	No cumple las expectativas	<b>0% a 25% de cumplimiento</b>

Competencias		Grado de consecución				
		1	2	3	4	5
1	Planificación y organización: Determina eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos necesarios para alcanzarlas.					
2	Creatividad: Genera ideas imaginativas y las desarrolla para construir con ellas soluciones a los problemas de trabajo.					
3	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.					
4	Habilidades de comunicación: Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible.					
5	Puntualidad: Está a tiempo para el cumplimiento de sus responsabilidades.					
<b>Subtotal</b>						
<b>TOTAL</b>						

Puntaje de evaluación		Puntaje máximo
Puntaje en base a objetivos		150
Puntaje en base a competencias		150
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>		300

#### I. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

¿Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?

Sí	
No	

Si su respuesta es **SÍ**, coméntenos brevemente lo que necesita:

---



---



---

Gerente

---

Evaluador

---

Evaluado

**Figura 31. Formato propuesto de evaluación de desempeño**

Nota: (Martínez, Torres, & Triviño, 2015)

4.4.4.4.1. *Procedimientos del proceso de evaluación de desempeño*

Tabla 41

***Proceso de evaluación de desempeño***

N°	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Elaborar oficio solicitando la evaluación de desempeño al Gerente General.	Gerente de Talento Humano	El oficio es entregado al gerente general para que sea este quien tome la decisión de si hay o no la necesidad de llevar a cabo una evaluación de desempeño a los colaboradores.  Si la respuesta es afirmativa, firma la solicitud y archiva una copia del original con fecha y hora como respaldo de la toma de decisión.	Oficio Solicitud de evaluación de desempeño.  Copia del original.
2	Iniciar programa de evaluación.	Gerente de Talento Humano	Toma en consideración todos los parámetros que serán detallados en el programa de evaluación, tomando una fecha de inicio y una de finalización para cumplir con el proceso.	Cronograma de actividades.
3	Identificar los objetivos e indicadores a medir.	Gerente de Talento Humano	Identifica los factores a medir en las evaluaciones para cada uno de los cargos de la empresa con respecto a las actividades que ejecutan.	Documento XLS Programa de evaluación de desempeño.
4	Establecer conductas y comportamientos.	Gerente de Talento Humano	Establece los factores a medir en las evaluaciones para cada uno de los cargos de la empresa con respecto a sus conductas y comportamientos en el trabajo.	Documento XLS Programa de evaluación de desempeño.

---

5	Nombrar responsables.	Gerente de Talento Humano	Se detallan los responsables para cada departamento, mismos que deberán ejecutar el seguimiento y control de las evaluaciones a quienes estén bajo su cargo. Se detalla en el formato y se imprime la evaluación de desempeño si no se encontraron inconvenientes.	Documento XLS Programa de evaluación de desempeño.  Formato COQED01
6	Gerente General firma los formatos de evaluación de desempeño	Gerente General	Firma cada uno de los formatos de evaluación de desempeño por cada departamento posterior a una rápida revisión, autorizando su ejecución y reiterando su participación en el proceso.	Formato COQED01
7	Entregar a los responsables.	Gerente General	Entrega los formatos a los responsables de cada departamento para que den inicio a las evaluaciones de desempeño.	Formato COQED01
8	Realizar el seguimiento y la evaluación.	Jefe de área	El responsable de la evaluación se dirige a cada uno de los colaboradores a su cargo y ejecuta la evaluación de desempeño, cuidando que se completen todos los espacios requeridos y sin faltar a la ética profesional.	Formato COQED01
9	Firmar las evaluaciones.	Jefe de área	El responsable revisa la evaluación para verificar que todo esté en orden y finalmente es firmada por él y el colaborador evaluado. De no contener alguna de las firmas requeridas no se puede tomar en consideración para seguir el proceso.	Formato COQED01

---

---

10	Recibe las evaluaciones para darles seguimiento.	Gerente de Talento Humano	Talento Humano recepta un oficio por departamento que detalle el número de evaluaciones realizadas y los formatos de las evaluaciones respectivamente, comprobando que cumplan con las especificaciones requeridas para darles seguimiento y obtener resultados.	Formato COQED01 Oficio Evaluaciones realizadas.
10.1	Comunicar a los responsables el posible problema.	Gerente de Talento Humano	En caso de encontrar correcciones por hacer, se comunica a los responsables de la evaluación especificando cuales son los errores del documento.	Formato COQED01
10.2	Realizar correcciones.	Jefe de área	El jefe de área realiza las correcciones que se deban hacer y entrega un oficio del número de correcciones realizadas anexando los formatos corregidos. En caso de no solucionarse el inconveniente se debe volver a realizar la evaluación.	Formato COQED01 Oficio Correcciones realizadas.
11	Sumar los puntajes y obtener calificaciones.	Gerente de Talento Humano	Talento humano suma los puntajes de las evaluaciones individualmente y obtiene calificaciones que le permitan medir los resultados.	Formato COQED01
12	Registrar las recomendaciones del seguimiento.	Gerente de Talento Humano	En caso de haber observaciones y comentarios del seguimiento de evaluación, se registran en un apartado por departamento para ser tomados en consideración para programas de capacitación.	Formato COQED01 Documento XLS Programa de evaluación de desempeño.

---

---

13	Elaborar el reporte de resultados.	Gerente de Talento Humano	Emite reporte de resultados a gerencia con el número de evaluaciones de desempeño realizadas y sus respectivas calificaciones, de las mejores puntuadas a las más bajas, por departamentos y de forma integral. Se especifica el porcentaje de mejoramiento o pérdida de conocimientos/productividad con respecto a evaluaciones anteriores a partir del segundo proceso de evaluación.	Documento Programa de evaluación de desempeño.  Documento Reporte de resultados de evaluación de desempeño.
13.1	Se empieza el proceso de plan de capacitación.	Gerente de Talento Humano	En caso de encontrar la necesidad de capacitar al personal, se realiza el oficio de solicitud de programa de capacitación y se da inicio a un nuevo proceso.	Documento Reporte de resultados de evaluación de desempeño.  Oficio de solicitud de programa de capacitación.
13.2	Retroalimentar resultados a los colaboradores.	Gerente de Talento Humano	Si se encuentran mejoras en los resultados de las evaluaciones de desempeño se comunica a los colaboradores y se toma la decisión de compensar a los mejores puntuados.	Documento Reporte de resultados de evaluación de desempeño.

---

#### 4.4.4.4.2. Formación y capacitación

Las capacitaciones desarrolladas en la constructora incluirán a todos los colaboradores que la integran, agrupados de acuerdo a su área de actividad y con temas puntuales. Es así, que el proceso de capacitación del personal se propone de la siguiente manera:

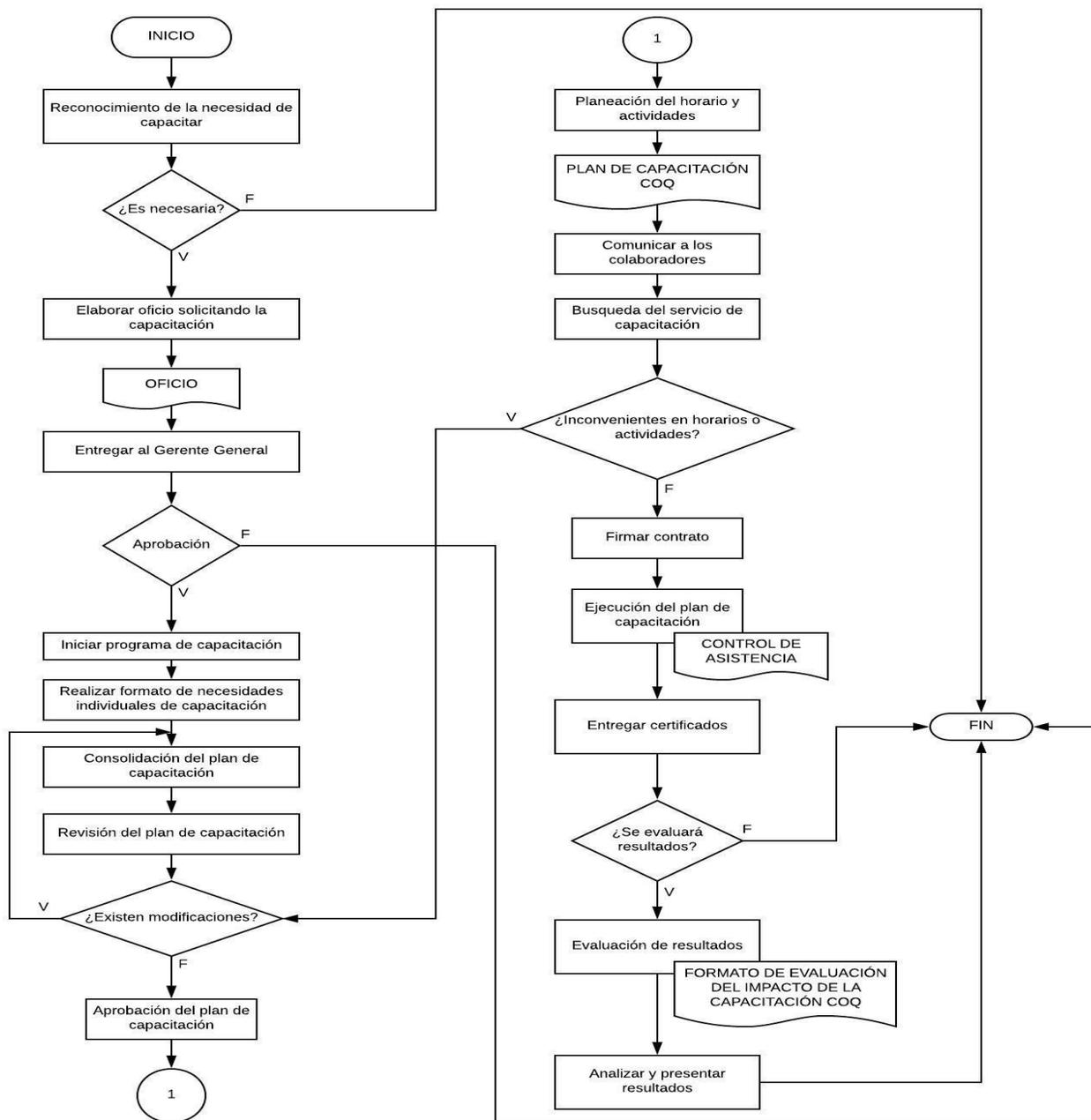


Figura 32. Diagrama de flujo del proceso propuesto de capacitación del personal

4.4.4.3. *Procedimientos del proceso de formación y capacitación*

Tabla 42

***Proceso de formación y capacitación***

N°	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Reconocimiento de la necesidad de capacitar.	Gerente de Talento Humano	Talento humano puede reconocer la necesidad de capacitación mediante los resultados de las evaluaciones de desempeño o por la observación de puntos débiles en los colaboradores.	Documento Reporte de resultados de evaluación de desempeño.
2	Elaborar oficio solicitando la capacitación.	Gerente de Talento Humano	El oficio se realiza detallando claramente cada uno de los factores que motivan la capacitación, así como el departamento que lo necesita, los cargos y el número de trabajadores que ingresarán al programa.	Oficio de solicitud de programa de capacitación.
3	Entregar al Gerente General.	Gerente de Talento Humano	Se entrega a la gerencia general el oficio de la solicitud, donde deberá ser analizada completamente para tomar la decisión de ejecutarla o no.  Si es aceptada, el gerente firma la aprobación y archiva una copia del original como respaldo.	Oficio de solicitud de programa de capacitación.  Copia del original.
4	Iniciar programa de capacitación.	Gerente de Talento Humano	Toma en consideración todos los parámetros que serán detallados en el programa de capacitación, tomando una fecha de inicio y una de finalización para cumplir con el proceso.	Cronograma de actividades.

5	Realizar formato de necesidades individuales de capacitación.	Gerente de Talento Humano	Realiza un formato en el que se detalle cuáles son las necesidades a cubrir con la capacitación para cada uno de los cargos, tomados de las recomendaciones de los colaboradores en las evaluaciones de desempeño y decisión propia de talento humano.	Documento XLS Necesidades individuales de capacitación.
6	Consolidación del plan de capacitación.	Gerente de Talento Humano	Se detalla la justificación, el alcance, los objetivos y los temas a ejecutarse en las capacitaciones.	Documento DOCX Plan de capacitaciones.
7	Revisión del plan de capacitación.	Gerente General y Gerente de Talento Humano	Realizan una revisión completa de cada uno de los temas y del plan de capacitación en general.	Documento DOCX Plan de capacitaciones.
8	Aprobación del plan de capacitación.	Gerente General y Gerente de Talento Humano	Si no hay recomendaciones para modificaciones por realizar se aprueba el plan de capacitación, por el contrario se deberá repetir el proceso de consolidación para mejorar o corregir el plan.	Documento DOCX Plan de capacitaciones.
9	Planeación del horario y actividades.	Gerente de Talento Humano	Talento Humano organiza los horarios propicios en los cuales los trabajadores dejarán de realizar sus operaciones diarias para asistir a las capacitaciones, así como las actividades de capacitación.	Cronograma de actividades del plan de capacitaciones.
10	Comunicar a los colaboradores.	Gerente de Talento Humano	Dar aviso a los colaboradores sobre el plan de capacitación y hacerles conocer los horarios propuestos para ejecutarse.	Documento Plan de capacitaciones  Cronograma de actividades del plan de capacitaciones.

11	Búsqueda del servicio de capacitación.	Gerente de Talento Humano y Gerente Financiero.	Se busca el servicio de capacitación tomando en consideración la situación financiera de la empresa y los temas de aprendizaje. Se realiza el presupuesto, y en caso de algún inconveniente con respecto a horarios o actividades se ejecutan los cambios necesarios.	Documento Plan de capacitaciones  Cronograma de actividades del plan de capacitaciones.
12	Firmar contrato	Gerente General	Gerencia firma el documento legal de contratación en el que se detalla el tiempo del servicio, los temas y el monto a pagar.	Contrato de servicio.
13	Ejecución del plan de capacitación.	Gerente de Talento Humano	Talento humano debe vigilar que las capacitaciones se realicen en los días y horarios establecidos en el contrato, así como los temas, y brindar a los colaboradores todos los misceláneos necesarios.  El control de asistencia será importante para vigilar y evaluar la disposición de los colaboradores en el proceso de capacitación.	Documento Plan de capacitaciones  Cronograma de actividades del plan de capacitaciones.  Control de asistencia.
14	Entregar certificados	Gerente de Talento Humano	Al finalizar la capacitación se entregan los certificados de capacitación con los temas respectivos y las horas asistidas, con las correspondientes firmas de gerencia, talento humano y la empresa que ofreció el servicio a fecha actual.	Certificados de capacitación.
15	Evaluación de resultados.	Gerente de Talento Humano	Si se toma la decisión de evaluar resultados, talento humano escogerá una muestra de los colaboradores capacitados para realizarles las evaluaciones y obtener información sobre la eficiencia del plan de capacitación ejecutado.	Formato de evaluación del impacto de la capacitación COQ.
16	Analizar y presentar resultados.	Gerente de Talento Humano	Se analizan los resultados y se efectúa un reporte para gerencia detallando los hallazgos en las evaluaciones del impacto de la capacitación.	Reporte de resultados de la capacitación.

Tomando en consideración el proceso propuesto para la ejecución de las capacitaciones, se recomienda ejecutar un plan de capacitación que tome en consideración los distintos niveles jerárquicos de la constructora, no solo el operativo como se viene trabajando actualmente. Por lo que a continuación, se plantea una propuesta de plan de capacitación.

#### *4.4.4.4. Plan de capacitación y desarrollo del talento humano*

Los cimientos en los que la constructora basará su enfoque administrativo de talento humano dentro del proceso de desarrollo del personal serán contar con una fuerza de trabajo competitiva, motivada y trabajando en equipo, por lo que el plan de capacitación para la organización contribuirá con:

- Mantener al colaborador al día sobre las actividades, funciones, objetivos, etc., de su cargo y la constructora.
- Elevar el nivel de rendimiento del colaborador y con ello la productividad y el beneficio para la constructora.
- Mejorar la comunicación interna a través de la socialización en los cursos.
- Satisfacer más fácilmente los requerimientos de personal futuros mediante el crecimiento laboral (ascensos).
- Generar un ambiente laboral adecuado y conductas positivas mediante la motivación del conocimiento.
- Incentivar un ambiente de trabajo seguro, previniendo accidentes de trabajo y cuidando la salud mental y física de los colaboradores.
- Generar una actitud de iniciativa y creatividad que ayude a eliminar la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Es así que la meta del plan de capacitación será formar al 100% del personal de manera progresiva en el tiempo que estipule conveniente la administración, comenzando por los cargos de mayor importancia para la consecución de objetivos en la organización como lo son la gerencia general, talento humano, contabilidad, ventas y operaciones. Las modalidades de la capacitación se enfocarán en la especialización de conocimientos y habilidades de una actividad determinada y en el perfeccionamiento del desempeño de actividades técnicas y de gestión.

Según esto, el plan de capacitación asocia los temarios con las tareas y funciones diarias de los colaboradores, permitiéndoles mejorar su calidad de trabajo y servicio para la constructora, para ello, se está tomando en consideración los siguientes temas de capacitación.

Tabla 43

***Temarios del plan de capacitación***

<b>Temarios</b>	<b>Cargo</b>	<b>Horas</b>
Selección efectiva de personal	Gerente Talento Humano	16 horas
Gerencia y manejo eficiente del personal	Gerente General	12 horas
Asistente contable	Contadora	8 horas
Seguridad ocupacional y mantenimiento de maquinaria pesada	Obreros	15 horas
Técnicas de ventas	Vendedores	16 horas

Nota: Datos de la investigación

Cada temario trae consigo un conjunto de temas específicos que se irán impartiendo a los colaboradores durante el tiempo estipulado de duración de la capacitación. (Ver Apéndice F).

Como la meta considera al 100% de capacitación de manera progresiva, para este primer

programa de capacitación se tomará en cuenta el 50% del personal de las áreas mencionadas, entonces el número de colaboradores a recibir los contenidos serán 32 (1 gerente general, 1 gerente talento humano, 1 contador, 6 vendedores y 23 obreros).

Tomando en consideración lo antes mencionado, es importante obtener una aproximación del rubro de los gastos inherentes de la capacitación, por lo que se considerará:

- Los sueldos y salarios por horas no trabajadas por hacerse en horas laborales.
- La estimación de la pérdida adicional de valor agregado por realizar la capacitación en horarios de trabajo, que resulta de destinar un porcentaje estimado hacia los sueldos y salarios pagados a los colaboradores.
- Los gastos asociados a las actividades de capacitación por parte de la empresa contratada.

Mediante las siguientes tablas se procede a especificar los rubros que abarcan la capacitación en cada uno de los temarios y se explica la importancia de impartir los temas especificados.

Tabla 44

***Costo programa de capacitación del Gerente General***

Cargo	Gerente General	
Temario de capacitación:	Gerencia y manejo eficiente de personal.	
Número de horas totales	12 horas	
Número de cursos	4	
Sueldo por hora (2 349,60/240 h)	9,79	
Sueldo por tiempo no trabajado (9,79*12)		117,48
Pérdida adicional de valor estimada 3% (2 349,60*0,03)		70,49
Costo de capacitación		<u>246,40</u>
<b>Total capacitación</b>		<b><u>434,37</u></b>

Nota: Datos de la investigación

El temario de gerencia y manejo eficiente del personal permitirá al gerente general adherir y reforzar conocimientos acerca de las maneras más efectivas de medir el rendimiento del personal, considerar el uso de nuevas herramientas de gestión de personal y sobre todo la construcción de un entorno laboral adecuado en el que los colaboradores se sientan a gusto con su gestión y el lugar de trabajo que se les brinda.

Tabla 45

***Costo programa de capacitación del Gerente de Talento Humano***

Cargo	Gerente Talento Humano	
Temario de capacitación:	Selección efectiva de personal.	
Número de horas totales	16 horas	
Número de cursos	4	
Sueldo por hora (1 298,40/240 h)	5,41	
Sueldo por tiempo no trabajado (5,41*16)		86,56
Pérdida adicional de valor estimada 3%		38,95
Costo de capacitación		<u>246,40</u>
<b>Total capacitación</b>		<b>371,91</b>

Nota: Datos de la investigación

La capacitación sobre selección efectiva de personal es importante para la gerencia de talento humano porque le permitirá adherirse mejor a los cambios propuestos en los procesos de su gestión, mejorando sus conocimientos en métodos y herramientas de selección, etc.

Tabla 46

***Costo programa de capacitación del Contador***

Cargo	Contador	
Temario de capacitación:	Asistente contable.	
Número de horas totales	8 horas	
Número de cursos	2	
Sueldo por hora (950,40/240 h)	3,96	
Sueldo por tiempo no trabajado (3,96*8)		31,68
Pérdida adicional de valor estimada 3%		28,51
Costo de capacitación		<u>212,80</u>
<b>Total capacitación</b>		<b>272,99</b>

Nota: Datos de la investigación

Los temas ideados para el contador están basados en optimizar sus habilidades con respecto al proceso contable de la constructora en el manejo adecuado de la documentación contable y tributaria, elaboración de estados financieros, roles de pago, liquidaciones y actas de finiquito, manejo de impuestos tales como el IVA, retenciones en la fuente, etc., manejo y llenado de formularios y elaboración de anexos transaccionales en la plataforma virtual DIMM.

Tabla 47

***Costo programa de capacitación del Vendedor***

Cargo	Vendedor	
Temario de capacitación:	Técnicas de ventas.	
Número de horas totales	16 horas	
Número de cursos	4	
Sueldo por hora (652,80/240 h)	2,72	
Sueldo por tiempo no trabajado (2,72*16)		43,52
Pérdida adicional de valor estimada 3%		19,58
Costo de capacitación		<u>168,00</u>
<b>Total capacitación</b>		<b>231,10</b>

Nota: Datos de la investigación

Es importante que la constructora cuente con una fuerza de ventas preparada para incrementar las ganancias y potenciar la imagen corporativa, por lo que el temario de técnicas de ventas se preocupará en incentivar conocimientos con respecto a negociaciones y comunicación efectiva hacia el cliente usando estrategias de marketing personal y brindando al cliente un mejor servicio. La generación de ventas de alto impacto toma, sobre todo, en consideración técnicas para el manejo de clientes difíciles, permitiendo solucionar y pacificar conflictos, haciendo el cierre de la venta y reteniendo al cliente con un servicio post venta.

Tabla 48

**Costo programa de capacitación del Obrero de construcción**

Cargo	Obrero de construcción	
Temario de capacitación:	Seguridad ocupacional y mantenimiento de maquinaria pesada.	
Número de horas totales	15 horas	
Número de cursos	5	
Sueldo por hora (592,80/240 h)	2,47	
Sueldo por tiempo no trabajado (2,47*15)		37,05
Pérdida adicional de valor estimada 3%		17,78
Costo de capacitación		<u>280,00</u>
<b>Total capacitación</b>		<b>334,83</b>

Nota: Datos de la investigación

El temario de seguridad ocupacional y mantenimiento de maquinaria pesada permitirá al cargo de obrero de construcción tener conocimientos sobre el uso de protección personal, actos y condiciones que pueden ser inseguros, medidas de seguridad en el uso de equipos y maquinarias móviles, así como su respectivo mantenimiento.

Analizados los costos por cargo, a continuación, se muestra la tabla integrada con el presupuesto total de capacitación por el número total de colaboradores.

Tabla 49

**Costo total del programa de capacitación**

Temarios	Cargo	N°	Costo
Selección efectiva de personal	Gerente Talento Humano	1	434,37
Gerencia y manejo eficiente del personal	Gerente General	1	371,91
Asistente contable	Contadora	1	272,99
Seguridad ocupacional y mantenimiento de maquinaria pesada	Obreros de la construcción	23	7 701,09
Técnicas de ventas	Vendedores	6	1 386,62
Gastos misceláneos y otros			300,00
<b>Total programa de capacitación</b>			<b>\$ 10 466,98</b>

Nota: Datos de la investigación

Tal como se muestra, es necesaria una inversión aproximada de \$ 10 500,00 para cubrir el presupuesto estimado de capacitación para los colaboradores de la constructora.

#### **4.4.4.5. *Proceso de mantenimiento del personal***

Dentro de las funciones que debe ejecutar el departamento de talento humano se encuentra el proceso de mantenimiento del personal, mismo que es merecedor de dársele mayor importancia sobre todos los procesos dado que es aquel que se ocupa de velar por la higiene, seguridad y calidad de vida del colaborador, cuidando su integridad física de los riesgos a los que está expuesto por el trabajo diario, tales como accidentes o enfermedades laborales. La finalidad de este proceso es brindar un espacio libre de riesgos para el colaborador minimizando los inconvenientes laborales, por lo que es necesario que la gestión de talento humano ejerza este proceso con mayor eficiencia, implementando políticas de protección hacia el capital humano y de sostenimiento al entorno laboral y medio ambiente.

Actualmente la constructora no cuenta con un manual o código de seguridad y salud laboral, aunque trata en lo posible de cumplir con los estatutos exigidos por la ley ecuatoriana, lo que aumenta las posibilidades de que sus colaboradores corran con la suerte de toparse con algún tipo de riesgo al ser una organización que manipula maquinaria pesada y trabaja en entornos de peligro como lo son las canteras. Dado lo anterior, se propone que la constructora parta con un nuevo enfoque de protección para sus colaboradores incorporando un manual de seguridad y salud laboral basando sus principios según los siguientes aspectos:

- Identificar y mitigar todos los riesgos posibles.
- Adecuar el espacio de trabajo al colaborador.
- Minimizar el impacto hacia el medio ambiente.

La periodicidad del manual de seguridad y salud laboral será de 2 años, tiempo en el que la constructora deberá respetar y acatar sus términos; pasado su tiempo de vigencia, será la

unidad de seguridad y salud laboral de la empresa en conjunto con el departamento de talento humano quien tome la decisión de adaptar el manual a los cambios ejercidos en las leyes o la industria.

#### 4.4.4.5.1. Identificar y mitigar todos los riesgos posibles

Para poder mitigar o eliminar todos los riesgos inherentes de las actividades de la constructora es necesario entender que ninguna área está exenta de sufrir alguna clase de peligro, es por ello que es necesario que toda actividad realizada, sea fuera o dentro de las instalaciones, deba seguir procedimientos y alternativas de seguridad. Previo a ello es importante tener una valoración de riesgos que permita identificar el peligro al que puede estar sujeto un trabajador en una actividad específica y la acción que se debe tomar en cada caso (ver Figura 33), estos riesgos pueden ir desde los más triviales hasta los más intolerables.

RIESGO	ACCIÓN Y TEMPORIZACIÓN
<b>Trivial</b>	No se requiere acción específica.
<b>Tolerable</b>	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
<b>Moderado</b>	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejorar las medidas de control.
<b>Importante</b>	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.
<b>Intolerable</b>	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

*Figura 33. Valoración de riesgos*

Nota: (Asociación Iberoamericana de Seguridad Social, 2016)

Si bien es cierto que todos los riesgos se merecen un adecuado trato, esto permite a la unidad de seguridad y salud laboral de la constructora tomar las mejores medidas de auxilio hacia el colaborador para cada caso en especial, pudiendo ser estos riesgos de accidente, de enfermedad laboral, fatiga o insatisfacción (ver Figura 34).

<b>RIESGO DE ACCIDENTE</b>	<b>RIESGO DE ENFERMEDAD PROFESIONAL</b>
Caída de personas a distinto nivel	Exposición a contaminantes químicos
Caída de personas al mismo nivel	Exposición a contaminantes biológicos
Caída de objetos por desplome o derrumbamiento	Ruido
Caída de objetos en manipulación	Vibraciones
Caída de objetos desprendidos	Estrés térmico
Pisadas sobre objetos	Radiaciones ionizantes
Choques contra objetos inmóviles	Radiaciones no ionizantes
Choques contra objetos móviles	Iluminación
Golpes/cortes por objetos o herramientas	
Proyección de fragmentos o partículas	<b>FATIGA</b>
Atrapamiento por o entre objetos	Física. Posición
Atrapamiento por vuelco de máquinas o vehículos	Física. Desplazamiento
Sobreesfuerzos	Física. Esfuerzo
Exposición a temperaturas ambientales extremas	Física. Manejos de cargas
Contactos térmicos	Mental. Recepción de la información
Contactos eléctricos directos	Mental. Tratamiento de la información
Contactos eléctricos indirectos	Mental. Respuesta
Exposición a sustancias nocivas o tóxicas	Fatiga crónica
Contactos con sustancias cáusticas y/o corrosivas	
Exposición a radiaciones	<b>INSATISFACCIÓN</b>
Explosiones	Contenido
Incendios. Factores de inicio	Monotonía
Incendios. Propagación	Roles
Incendios. Medios de lucha	Autonomía
Incendios. Evacuación	Comunicaciones
Accidentes causados por seres vivos	Relaciones
Atropellos o golpes con vehículos	Tiempo de trabajo

**Figura 34. Relación de riesgos**

Nota: (Asociación Iberoamericana de Seguridad Social, 2016)

Si cuando se realice una identificación y evaluación de riesgos fuese necesario aplicar controles de riesgos o mejorarlos, es importante que se cuente con un buen procedimiento para planear la implementación de dichos controles. El método de control que se tome en consideración deberá cumplir con:

- Combatir el riesgo desde su origen.
- Sustituir lo peligroso por aquello que ocasione ningún tipo de riesgo.
- Incorporar aquellas medidas que velen por la seguridad colectiva antes que la individual.
- Tomar en consideración la correcta elección de equipos y procedimientos de trabajo, evitando la monotonía y lo repetitivo.

La identificación y evaluación de riesgos debe ejercerse minuciosamente, recaudando la mayor información posible y teniendo soporte documental para la toma de decisiones como fichas de evaluación y de resumen (ver Apéndice G).

Igualmente, parte de un eficiente procedimiento para minimizar los riesgos laborales de hechos indeseables o siniestros fortuitos que pongan en peligro a colaboradores y bienes de la organización es contar con un plan de emergencias. Este plan de emergencias debe abarcar:

- Investigación de probables siniestros, sustentados por las fichas de evaluación de riesgos.
- Conformación de grupos de auxilio en caso de emergencia.
- Creación de un programa de simulacros.
- Ofrecer fichas instructivas individuales.

Tomando estos puntos en consideración, el proceso adecuado para la ejecución del plan de emergencias debe ser el mostrado a continuación con su respectivo diagrama de proceso y diagrama de resumen del proceso para mayor entendimiento.

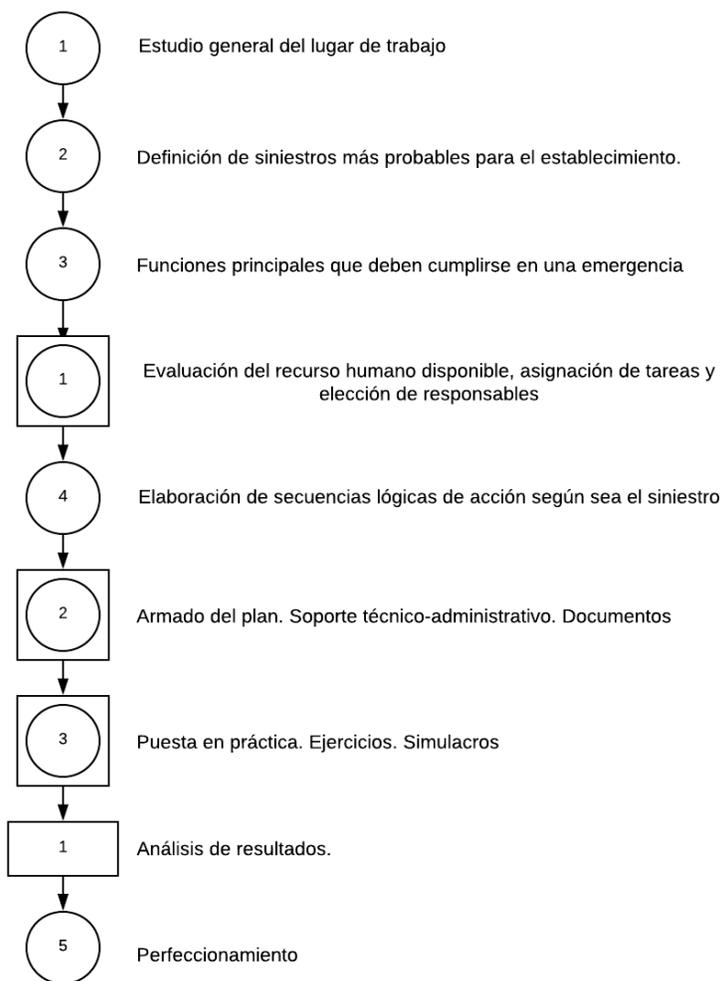


Figura 35. Diagrama de proceso para la ejecución de un plan de emergencias

Proceso de ejecución del plan de emergencia				
ACTIVIDAD				
No.	Descripción			
1	Estudio general del lugar de trabajo	●		
2	Definición de siniestros más probables	●		
3	Funciones principales a cumplir en una emergencia	●		
4	Evaluación del recursos humano disponibles, asignación de tareas y responsables.		●	
5	Elaboración de secuencias lógicas de acción	●		
6	Armado del plan. Soporte técnico-administrativo. Documentos		●	
7	Puesta en práctica, ejercicios y simulacros.		●	
8	Análisis de resultados.			●
9	Perfeccionamiento	●		

Figura 36. Diagrama de resumen de proceso para la ejecución de un plan de emergencias

Dicho plan de emergencias debe brindar protección a todas las áreas de la empresa, sin excepciones, pues, aunque hay muchos más riesgos en la zona externa de las instalaciones, todos los colaboradores pueden verse comprometidos en situaciones de peligro en alguna ocasión, por lo que también es muy importante la comunicación integral de su manejo apropiado.

#### 4.4.4.5.2. Adecuar el espacio de trabajo al colaborador

La adecuación de las instalaciones es también una parte fundamental para lograr que el colaborador se sienta en un ambiente laboral propicio para ejercer sus actividades, libre de sufrir algún tipo de riesgo, como caídas, accidentes con maquinarias, dolores musculares, etc. El departamento de talento humano mediante la unidad de seguridad y salud laboral deberá ser la responsable de promover dichas adecuaciones con señaléticas, equipos en excelentes condiciones y áreas de trabajo cómodos y armoniosos.

Siendo la operación de la empresa actividades de la construcción, las señaléticas de seguridad y salud laboral deberán estar ubicadas en lugares estratégicos de fácil visualización, audición y comprensión, permaneciendo en su lugar hasta que el motivo de su presencia perdure. Existen algunos tipos de señalización de seguridad y salud laboral:



**Figura 37. Tipos de señalización en el lugar de trabajo**

Nota: (Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo - España, 2009)

Con respecto a las señales en forma de panel, cada señalética es manejada por una serie de colores de seguridad específicos que permiten una mejor visualización y comprensión por parte del colaborador, por lo que es necesario su detalle:

Color	Significado	Indicaciones y precisiones
Rojo	Señal de prohibición	Comportamientos peligrosos.
	Peligro – alarma	Alto, parada, dispositivos de desconexión de emergencia. Evacuación.
	Material y equipos de lucha contra incendios	Identificación y localización.
Amarillo o amarillo anaranjado	Señal de advertencia	Atención, precaución. Verificación.
Azul	Señal de obligación	Comportamiento o acción específica. Obligación de utilizar un equipo de protección individual.
Verde	Señal de salvamento o de auxilio	Puertas, salidas, pasajes, material, puestos de salvamento o de socorro, locales.
	Situación de seguridad	Vuelta a la normalidad.

**Figura 38. Colores de seguridad**

Nota: (Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo - España, 2009)

Especificado esto, las señaléticas que deberán ser utilizadas dentro y fuera de las instalaciones de la constructora son: señales de información, señales de advertencia, señales de prohibición y señales de obligación.



**Figura 39. Señales de información**



Figura 40. Señales de advertencia laboral



Figura 41. Señales de prohibición laboral



**Figura 42. Señales de obligación laboral**

Posterior a la adecuación de las señalizaciones, es indispensable que se ofrezca la formación adecuada a todos los colaboradores sobre sus significados y las maneras de proceder frente al aviso para evitar errores de manejo de información.

Con respecto a los equipos de trabajo que manejan los trabajadores de la constructora, es obligación del departamento de talento humano preocuparse por brindar equipos de computación, equipos de oficina y maquinaria en excelente estado operativo, pues gran parte de las tareas diarias son manejadas y procesadas por dichos medios tecnológicos. Se recomienda realizar una vez al mes revisiones y de ser el caso reparaciones en los equipos que demuestren tener algún tipo de desgaste o avería, asegurando que las funciones no se vean interrumpidas por imprevistos de este tipo.

Finalmente, la adecuación con respecto a la comodidad y armonía del área de trabajo es muy importante, pues puede convertirse en una estrategia valiosa de negocio que apoya la manera en que los colaboradores trabajan ofreciéndoles un mejor clima laboral y motivación, consiguiendo de su parte mayor compromiso y colaboración para las actividades de la empresa.

El departamento de talento humano deberá tomar en consideración:

- La iluminación del área de trabajo debe ser la correcta para evitar esfuerzos de visión y/o adormecimiento del colaborador, se debe utilizar luz artificial o de ser posible natural.
- Todo debe permanecer limpio y completamente organizado, pues eso ayuda a tener un mejor orden sobre las tareas que se realizan.
- Se deben ocultar todos los cables, eso mejora la percepción del sitio de trabajo haciéndolo notar más espacioso.
- Los asientos utilizados deben ser cómodos y ajustarse a las necesidades del colaborador.
- El espacio físico debe permitir la concentración individual del colaborador, pero sin limitar la interacción con sus compañeros de trabajo.
- Las instalaciones deben estar decoradas con cuadros de colores vivos y brillantes y plantas que purifiquen el aire y eliminen toxinas.
- Las paredes deben estar pintadas con colores claros que apoyen a la iluminación del lugar, distingan las señaléticas y resalten las decoraciones.

El diseño del espacio de trabajo debe considerar siempre el confort físico y psicológico del colaborador.

#### 4.4.4.5.3. *Minimizar el impacto hacia el medio ambiente*

Parte de la nueva cultura organizacional de la empresa tiene como objetivo incorporar el cuidado y buen manejo del medio ambiente, pues al tratarse de una constructora que puede generar impactos notables en el entorno es importante que tome medidas para minimizar los riesgos que puede causar por motivo de sus actividades operativas al trabajar con maquinaria pesada y remover tierra en las canteras. La finalidad de dichas medidas debe sostenerse en cumplir con un compromiso social de respeto hacia el medio ambiente que les ofrece oportunidades de trabajo y el fortalecer la sostenibilidad de los procesos operativos de la constructora. Estas medidas de mejoramiento ambiental son:

- Uso eficiente de la energía. Todas las maquinarias deben ser apagadas y desconectadas cuando se haya finalizado una tarea. Es importante que se hagan chequeos mensuales de las instalaciones eléctricas y análisis del consumo.
- Administrar el agua responsablemente. Las llaves de agua deben estar en excelentes condiciones para que no se produzcan fugas y deben cerrarse totalmente luego de su uso. Es importante que se hagan chequeos mensuales de las instalaciones de agua potable y análisis del consumo.
- Encontrar oportunidades de darle valor a los residuos. Todas las fundas de papel y cajas de cartón en mal estado que no se pueden reutilizar para la empresa, deberán ser recicladas antes que ser mezcladas con los demás desechos.
- Ofrecerle formación a los colaboradores con el fin de sensibilizarlos y crear conciencia hacia el daño que podrían ocasionar en caso de no realizar una actividad correctamente.

- Realizar estudios y análisis de suelo previo a cualquier trabajo en la cantera para evitar derrumbes y accidentes de trabajo.
- Reducir el consumo de papel en oficinas mejorando el uso de las TICs y adaptando el uso de tecnología.
- Realizar auditorías independientes de impacto medioambiental que les permita conocer las cifras de su huella de carbono y tomar nuevas estrategias sobre el gasto energético y el impacto ambiental de las operaciones.

A partir de este punto la constructora fomentará su imagen corporativa como una empresa comprometida hacia la responsabilidad social del cuidado del medio ambiente.

#### **4.5. Involucración de las áreas en la reingeniería**

La implementación exitosa del rediseño o reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano de la constructora, se relacionará en gran medida con las aptitudes que posea el gerente general y todos los colaboradores que la conforman, quienes serán además los responsables de los resultados que pretende alcanzar la propuesta. La predisposición que tenga el personal para asumir responsabilidades y compromiso con los cambios es de mucha importancia, pues deben demostrarse con capacidad y voluntad suficiente, además de que es necesario su esfuerzo permanente.

A continuación, se muestra el grado de involucramiento o participación que tiene cada área de la constructora, pues cada colaborador será de una u otra forma clave esencial para alcanzar el éxito.

Tabla 50

***Grado de involucración de las áreas***

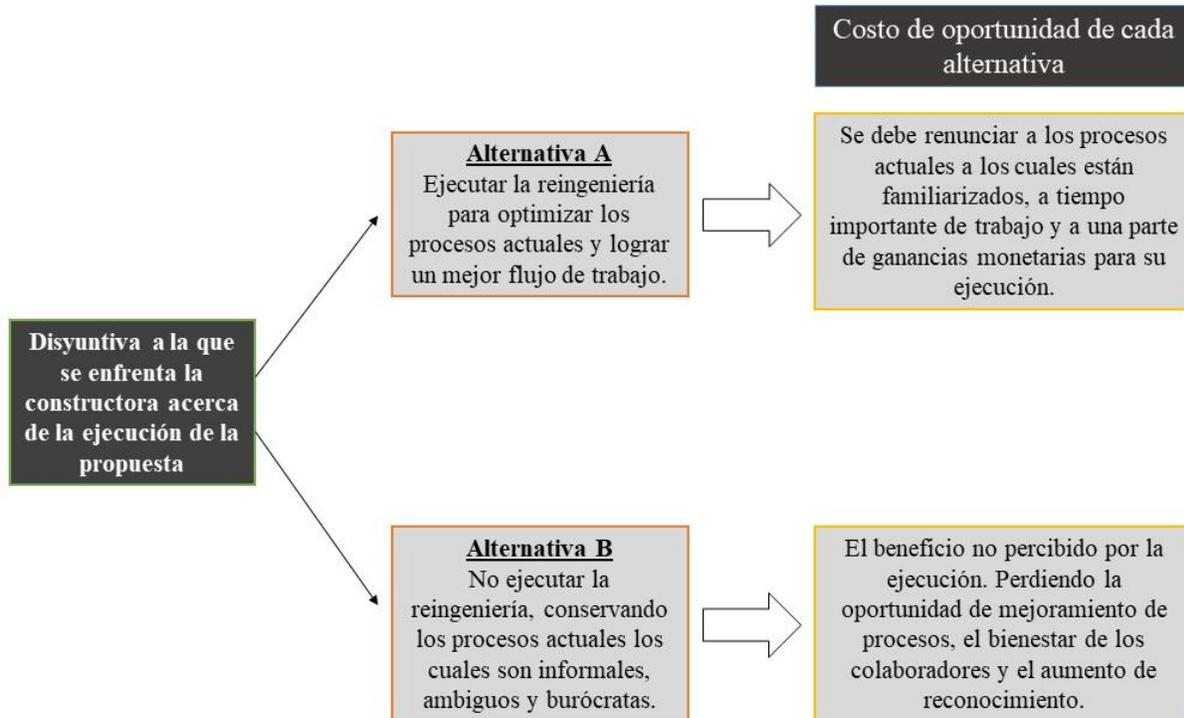
	En absoluto	Muy poco	Algo	Bastante	Totalmente
Gerencia General					<b>x</b>
Dpto. Talento Humano					<b>x</b>
Dpto. Contabilidad				<b>x</b>	
Dpto. Comercial			<b>x</b>		
Dpto. Operacional			<b>x</b>		
Recepción y secretaría				<b>x</b>	
Personal de limpieza			<b>x</b>		

La gerencia general y el departamento de talento humano están altamente involucrados debido a que son los factores principales por los que se realiza la reingeniería de procesos. El departamento de contabilidad juega un papel importante porque es quien se encargará de manejar y controlar el presupuesto asignado para la ejecución y secretaría servirá de apoyo imprescindible para la planificación de actividades con el gerente general. Los departamentos como el comercial, operacional y de limpieza están algo involucrados, sin embargo, eso no los convierte en poco significativos, ya que ejecutarán actividades de apoyo para el mejoramiento integral de la empresa.

A partir de la implementación de la reingeniería de los procesos administrativos revisados, se prevé que la constructora pueda alcanzar los objetivos propuestos en la planificación de estrategias, lográndose hacer efectiva la finalidad del proceso de reingeniería.

#### 4.6. Costo de oportunidad

Tomando en consideración que el costo de oportunidad del proyecto es el resultado de la decisión de ejecutar o no la reingeniería de los procesos administrativos del departamento de talento humano en la constructora, se define la siguiente disyuntiva:



*Figura 43. Costo de oportunidad de la decisión de ejecución de la propuesta*

El costo de oportunidad de llevar a cabo la ejecución de la reingeniería (alternativa A) se basa principalmente en la renuncia de:

- El manejo de los procesos actuales con los que toda la organización está familiarizada, pues para muchos puede ser difícil el adaptarse a los cambios y deben poseer la predisposición para ejecutar los procesos como se indican.

- Tiempo valioso que puede ser destinado para la ejecución de actividades laborales, pues teniendo en cuenta que para la correcta ejecución de la reingeniería la gerencia general y el departamento de talento humano deben comprometerse a realizar todas las reformas de los procesos con documentación que la sustente, deberán prescindir de horas de trabajo, ocupándose de las tareas de reestructuración. Así mismo, en la ejecución del plan de capacitación, los colaboradores asistentes deberán dejar de lado sus actividades diarias para presentarse, lo que significa una pérdida no solo de horas de trabajo sino también de ganancias por las horas no trabajadas.
- Aparte de las ganancias no generadas por las horas que perdure las capacitaciones, el costo de invertir en el plan de capacitación también es un factor al que deberá someterse la constructora, pues deberá renunciar a la utilización de dicho dinero para otros fines y destinarlo al logro de su ejecución.

Del mismo modo, el no ejecutar la reingeniería en la constructora (alternativa B) tendrá como resultado un costo de oportunidad medido por los siguientes factores a los que deberá renunciar:

- El mejoramiento de los procesos. Al prescindir de la reingeniería no se lograría la optimización de los procesos del departamento de talento humano, continuando con los procesos informales, ambiguos y burócratas que se llevan a cabo actualmente y teniendo como consecuencia el mismo estado de deterioro continuo en las funciones del departamento y la gestión de talento humano en todas las áreas de la empresa.
- El bienestar físico y psicológico de los colaboradores, pues al no ejecutarse las estructuraciones que velan por brindarle a cada trabajador un mejor ambiente de

trabajo en el que sientan por completo a gusto con la organización, no se podrá conseguir que se sientan más motivados y preparados para ejecutar las actividades diarias con la mayor productividad posible.

- El reconocimiento que podría generar la reingeniería hacia la empresa también se vería afectada, pues el cómo se percibe a la constructora desde fuera es lo que refleja lo que ocurre en su interior. Si los colaboradores no ejercen sus actividades laborales para conseguir resultados positivos, no se concebirá una mejor participación en el mercado, se perderán clientes importantes y no se generarán los ingresos necesarios para que la empresa continúe con sus actividades.

Tomando en consideración la evaluación de ambas alternativas, la búsqueda de la decisión más inteligente y conveniente para la organización está regida por un valor otorgado de tipo cualitativo, tomando la decisión bajo la implicación de la ética, pues se está decidiendo en ejecutar una reingeniería que no se mide desde una perspectiva de retribución de ganancias monetarias, sino en valores que recompensan con el mejoramiento de procesos y la satisfacción física y psicológica del personal. Siendo así, la mejor alternativa posible para la constructora es su ejecución, la cual garantizará partir de cero con las funciones de gestión de talento humano y dar a la organización un mejor clima de trabajo para todos quienes la conforman.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Las conclusiones más relevantes con respecto a la investigación realizada son:

- Los resultados de los instrumentos de investigación aplicados en la constructora afirmaron que el actual departamento de talento humano no tiene claro sus funciones por lo que actúa de acuerdo a decisiones empíricas y de poca planificación.
- La gerencia general está descuidando su administración dejando todo en manos del departamento de talento humano pese a que está consciente de los problemas existentes.
- El capital humano no está siendo capacitado, lo que indica que es la causa de las deficiencias en las labores diarias y el poco compromiso que demuestran hacia la organización. Es un esfuerzo de trabajo limitado, es decir, que no se están aprovechando las verdaderas capacidades de los trabajadores.
- El grado de satisfacción que ofrece la constructora hacia sus colaboradores con respecto al clima laboral es tan solo de un 37%, lo que indica que la gestión de talento humano no está desempeñando efectivamente su rol en la organización y cumpliendo con las expectativas de su personal.
- Más de la mitad de los trabajadores tiene entre 0 a 6 meses de ser parte de la organización, lo que resulta la existencia de un nivel elevado de rotación de personal, mismo que fue afirmado por talento humano siendo la razón principal, las renunciaciones.

## Recomendaciones

- Poner en práctica la reingeniería de procesos administrativos del departamento de talento humano ya que el impacto arraigado a su ejecución generará efectos positivos para toda la organización, pues cuenta con herramientas de ayuda idóneas para mejorar los procesos informales manejados en la actualidad.
- Realizar una socialización del plan de reingeniería, manejando un trabajo en consenso tomando en consideración la opinión de cada uno de los colaboradores, y así poner en claro el compromiso de todos los involucrados para el fiel cumplimiento del mismo.
- Actualizar la misión, visión y objetivos con lo propuesto para que la constructora se adapte a los cambios que exige su entorno competitivo, como también plantear la nueva estructura organizacional que privilegie el trabajo en equipo y la comunicación abierta.
- Dar conocimiento a los departamentos sobre el código de ética de la constructora y el manual de seguridad y salud laboral, pues eso fomentará a la buena conducta entre trabajadores y con el entorno de trabajo.
- Mantener la fuerza de trabajo motivada y satisfecha es una de las claves puntuales de la reingeniería, por lo que es de mayoritaria importancia que se ejecuten las reestructuraciones con respecto a las compensaciones, tomando en consideración que no solo se trata de compensaciones pecuniarias sino también psicológicas, de crecimiento y desarrollo del talento humano.
- De igual forma, se sugiere la ejecución del plan de capacitación propuesto y que su aplicación sea, en la medida de lo posible, de manera semestral, tomando en

- consideración que es importante una ejecución en conjunto con las evaluaciones de desempeño que le permita medir el grado de avance en conocimientos y habilidades.
- Es importante que en la ejecución de la reingeniería se pongan en práctica todos los puntos detallados en los nuevos procesos, pues eso permitirá el mejoramiento integral del departamento y posteriormente de la constructora.
  - Realizar un análisis a futuro para determinar cuál ha sido el grado de consecución de objetivos de la reingeniería realizada.
  - Finalmente, se recomienda ampliar los cambios de reestructuración de procesos a los departamentos restantes de la constructora, así como diseñar manuales de procedimientos para mejorar su capacidad de trabajo.

## Referencias

- Aguilar, J. (2015). *La requisición de personal*. Obtenido de [http://www.direcciondepersonal.com/requisicion\\_de\\_personal.pdf](http://www.direcciondepersonal.com/requisicion_de_personal.pdf)
- Asociación Iberoamericana de Seguridad Social. (2016). *Gestión de la seguridad y salud laboral en las pymes*. Obtenido de [https://www.diba.cat/documents/467843/96195101/Gestion\\_seguridad\\_saludlaboral\\_PY\\_MES.pdf/32cc3263-8186-4431-a915-a705a9936457](https://www.diba.cat/documents/467843/96195101/Gestion_seguridad_saludlaboral_PY_MES.pdf/32cc3263-8186-4431-a915-a705a9936457)
- Campos, G. (2016). La observacion, un metodo para el estudio de la realidad. *Revista Dialnet*, 53.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión de Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill.
- Código de Trabajo. (2018). *Código Laboral Ecuatoriano*. Ecuador. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Formas de trabajo y su retribución*. Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Personas usuarias y consumidoras*. Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Cruz, F. (2016). *La estrategia en la administración - Importancia*. Lima: Santillana. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>
- Daft, R. (2014). *Administración*. Bogotá: Pearson. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books/about/Administraci%C3%B3n.html?hl=es&id=x73W5nQ6z1YC>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Diaz, L., Torruco, U., Martinez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Escalera, G., Masa, C., & García, E. (2015). Implementación de la reingeniería de procesos. *Dialnet*, 3.
- Fleitman, J. (2016). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. México: McGraw Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2014). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill. Obtenido de [https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu)
- Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo - España. (2009). *Señalización de seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Normativa/GuiasTecnicas/Ficheros/senal.pdf>
- Kinnear, & Taylor. (1998). *Metología*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lemg/lemaitre\\_w\\_n/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lemg/lemaitre_w_n/capitulo3.pdf)
- Kotler, P. (1996). *Fundamentos de marketing* (6ta ed.). México: Gwill Hill.
- Macias, C. (2017). Sector de la construcción, uno de los más afectados. *Diario El Universo*.
- Manganelli, R., & Klein, M. (1997). *Cómo hacer reingeniería*. Colombia: Norma.
- Marraud, H. (2015). Argumentos suposicionales, razones y premisas. *Revista Redalyc*, 154.
- Martínez, J., Torres, V., & Triviño, J. (2015). *Talento Humano*. México D.F.: Santander.
- Ministerio de Trabajo y Empleo. (2008). *Reglamento de seguridad y salud para la construcción y obras públicas*. Ecuador. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-para-la-Construcci%C3%B3n-y-Obras-P%C3%BAblicas.pdf>
- Moraga, A. (2015). *Estrategia empresarial*. Bogotá: Santillana. Obtenido de <https://es.slideshare.net/aamoraga7/estrategia-empresarial-tipos-de-estrategia-ejemplos-de-estrategia>

- Pérez, O. (2016). *Importancia de la gestión de talento humano en la empresa*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Pearson Educación.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11va. Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Thompson, I. (2006). *Misión y Visión*. Obtenido de promonegocio: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Trespalacios, J., Bello, L., & Vázquez, R. (2015). *Investigación de mercados*. México: Thomson.
- Ugarte, T., Yarlequé, Y., & Fiallo, D. (2015). La administración de talento humano. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 12. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>
- Valdez, M. (2014). *Concepto e importancia de la administración estratégica*. Bogotá: Editorial Norma. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Instituto de investigaciones.

## Apéndice

### Apéndice A Ficha de observación directa



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



### Ficha de observación

**Objetivo:** Obtener evidencia acerca de la percepción de la autora sobre las instalaciones y el clima laboral de la constructora.

#### ASPECTOS A OBSERVAR

	SI	NO	OBSERVACIÓN
a) El entorno físico (paredes, pisos, techos) se encuentra limpio y sin anomalías.			
b) La climatización es adecuada (aire acondicionado, ductos de ventilación).			
c) El espacio de trabajo se encuentra pulcro, iluminado y en orden.			
d) Cada área cuenta con las herramientas y los equipos tecnológicos necesarios para la ejecución del trabajo.			
e) Las dimensiones de cada área de trabajo brindan comodidad al colaborador.			
f) Las instalaciones cuentan con la señalética adecuada (salida de emergencias, no fumar, etc.)			
g) Los implementos de emergencia están ubicados en lugares de fácil acceso (botiquín, extintor, etc.)			
h) El entorno de trabajo motiva a cumplir con las actividades (cuadros, plantas, otros tipos de decoraciones).			
i) El colaborador tiene una correcta presentación personal.			
j) La interacción entre compañeros de trabajo es respetuosa y cordial.			
k) La atención de cada área para algún requerimiento u obligación es inmediata.			
l) El colaborador se concentra en su labor diaria sin abandonar el puesto de trabajo.			
m) Se respetan los horarios de descanso.			

*Apéndice B* **Cuestionario de entrevistas**

**Entrevista al Gerente General**

**Con respecto a su administración estratégica:**

¿Cómo ve a su empresa en comparación a la competencia?

¿Considera importante que la empresa cuente con misión y visión? ¿La empresa cuenta con objetivos organizacionales de corto y largo plazo?

¿Realiza un análisis FODA de la constructora? ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

¿Considera importante que la empresa cuente con un organigrama estructural? ¿Cuál considera usted que es el área más importante dentro de la constructora?

**Con respecto a su gestión de talento humano:**

¿Considera que el clima laboral de la empresa es el apropiado para que los colaboradores cumplan con sus funciones?

¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa? ¿Se comunica cualquier cambio o decisión importante a todos los colaboradores? ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados?

¿Cada cuánto se comunica la información?

¿Considera importante que el personal sea capacitado de acuerdo a su área de trabajo? ¿Por qué? ¿Cuenta con un plan de capacitación? ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para medir el nivel de cumplimiento de las actividades del personal?

¿Cuál es el índice de rotación de personal? ¿Por qué ocurren normalmente los despidos o renuncias? ¿Tiene alguna política de incentivo o retención de personal? ¿Posee un plan de crecimiento laboral (asensos)?

¿Posee un manual de seguridad e higiene laboral para la ejecución del trabajo en el área operativa? ¿Posee un código de ética empresarial?

¿Está de acuerdo en que es necesario realizar una reestructuración en los procesos de la gestión de talento humano de la constructora?

### **Entrevista al Gerente de Talento Humano**

¿Considera que el clima laboral de la empresa es el apropiado para que los colaboradores cumplan con sus funciones?

¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa? ¿Se comunica cualquier cambio o decisión importante a todos los colaboradores? ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados? ¿Cada cuánto se comunica la información?

¿Considera importante que el personal sea capacitado de acuerdo a su área de trabajo? ¿Por qué? ¿Cuenta con un plan de capacitación? ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para medir el nivel de cumplimiento de las actividades del personal?

¿Cuál es el índice de rotación de personal? ¿Por qué ocurren normalmente los despidos o renuncias? ¿Tiene alguna política de incentivo o retención de personal? ¿Posee un plan de crecimiento laboral (asensos)?

¿Cómo es el procedimiento que lleva a cabo en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e incorporación del personal? ¿Cuenta con un análisis de perfiles y cargos para la ejecución de la contratación?

¿Posee un manual de seguridad e higiene laboral para la ejecución del trabajo en el área operativa? ¿Posee un código de ética empresarial?

¿Está de acuerdo en que es necesario realizar una reestructuración en los procesos de la gestión de talento humano de la constructora?

Apéndice C Cuestionario de encuesta



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Encuesta al personal

**Objetivo:** Obtener evidencia verídica acerca de la percepción de los colaboradores sobre la gestión de talento humano de la constructora en estudio.

Tiempo laborando en la constructora:

- 0 – 6 meses
- 1 – 2 años
- 3 – 4 años
- 5 años o más

A continuación, sírvase poner una X en la opción que crea conveniente según lo expuesto:

5 = Totalmente de acuerdo;

4 = De acuerdo;

3 = Indeciso;

2 = En desacuerdo; y,

1 = Totalmente en desacuerdo.

ENUNCIADOS		1	2	3	4	5
1	Sus funciones están claramente definidas.					
2	Se siente a gusto con el clima laboral en el que trabaja.					
3	Se fomenta el trabajo en equipo en su área.					
4	Se realizan evaluaciones de desempeño para medir su capacidad de cumplimiento en las tareas.					
5	Tiene conocimiento de todas las áreas, departamentos, funciones y directivos que conforman la constructora.					

<b>6</b>	Tiene conocimiento acerca de la visión, misión y objetivos de la constructora.					
<b>7</b>	Considera que la empresa posee adecuadas planificaciones de trabajo.					
<b>8</b>	Tiene información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa.					
<b>9</b>	Es informado mediante tableros, boletines informativos o cualquier otro medio de comunicación de fácil acceso.					
<b>10</b>	La distribución de la carga de trabajo es conforme al puesto/cargo que tiene.					
<b>11</b>	Considera que la empresa demuestra tener interés en su desarrollo personal y profesional.					
<b>12</b>	Recibe incentivos por la eficiente ejecución del trabajo.					
<b>13</b>	Tiene acceso al código de ética de la constructora.					
<b>14</b>	Tiene acceso a un manual de seguridad e higiene laboral.					
<b>15</b>	Está de acuerdo con la reestructuración de los procesos de gestión de talento humano para optimizar la efectividad del trabajo del personal.					

### Apéndice D Test de inteligencia COQP01

El siguiente test Incluye preguntas relacionadas con la inteligencia espacial, el razonamiento lógico, la inteligencia verbal y las matemáticas.

#### Sinónimo

1. ¿Cuál de las palabras mostradas a continuación es la más cercana en significado a la palabra "tranquilizador"?

- compasivo
- reconfortante
- explicativo
- entrometido

#### Series numéricas

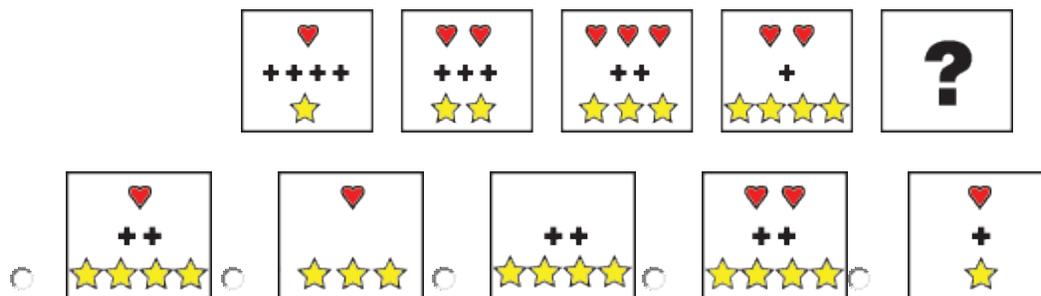
2. ¿Qué número sigue por lógica a esta serie?

4 6 9 6 14 6 ...

- 6
- 17
- 19
- 21

#### Serie de figuras

3. ¿Cuál de las figuras de la fila inferior debe ir por lógica en el hueco con el signo de interrogación de la fila superior?



#### Silogismos

4. ¿Cuál de las conclusiones a continuación se puede extraer con absoluta certeza en función de las siguientes dos proposiciones?

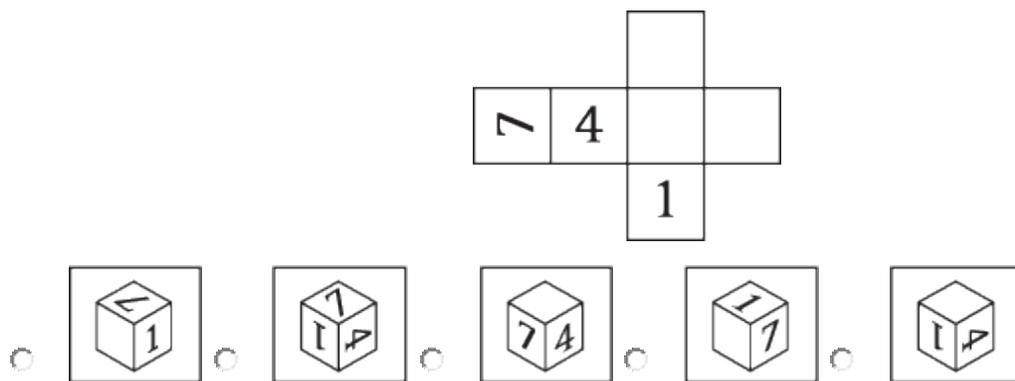
1. Ningún coleccionista de sellos es arquitecto.

2. Todas las personas aburridas son coleccionistas de sellos.

- Todos los coleccionistas de sellos son arquitectos.
- Los arquitectos no son personas aburridas.
- Ningún coleccionista de sellos es una persona aburrida.
- Algunas personas aburridas son arquitectos.

### Cubo

5. ¿Qué aspecto tendría el cubo resultante si lo doblara?



### Cálculo

6. ¿Cuál es la respuesta correcta al siguiente problema?

Tomás tiene un juego nuevo de palos de golf. Con el palo 8, la pelota recorre una distancia media de 100 metros. Con el palo 7, la pelota recorre una distancia media de 108 metros. Con el palo 6, la pelota recorre una distancia media de 114 metros. ¿Qué distancia recorrerá la pelota si Tomás usa el palo 5?

- 122 metros
- 120 metros
- 118 metros
- 116 metros

### Antónimo

7. ¿Cuál de las palabras de más abajo expresa el significado opuesto a la palabra "duro"?

- cobarde
- estirado
- fuerte

- débil
- masculino

### Analogía

8. Agua es a tubería lo que ... es a cable.

- alambre
- electricidad
- calor
- gas

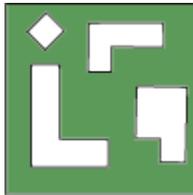
### Significado de una palabra

9. ¿Qué palabra significa "expresión de disconformidad"?

- injusticia
- queja
- fútil
- pecado
- discordia

### Figura compuesta

10. ¿Cuál de las siguientes figuras se puede componer con las piezas sueltas?



- 
- 
- 
-

**Apéndice E Test de personalidad COQP02**

El siguiente test ha sido creado para conocer a qué tipo de patrón de personalidad pertenece una persona. Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible.

¿Crees que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que deberías hacer?

Sí  No

¿Siempre te mueves, caminas o comes con rapidez?

Sí  No

¿Te sientes impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?

Sí  No

¿Acostumbras a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", ¿cuando te habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?

Sí  No

¿Tienes tendencia a terminar las frases de otras personas?

Sí  No

¿Te sientes exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que te precede en una carretera circula a una velocidad que consideras demasiado lenta?

Sí  No

¿Consideras angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?

Sí  No

¿Encuentras intolerable ver cómo otras personas realizan tareas que sabes que se pueden hacer más deprisa?

Sí  No

¿Te impacientas contigo mismo si te ves obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar formularios, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias, pero te impiden hacer las cosas que te interesan realmente?

Sí  No

¿Eres de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir resúmenes o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?

Sí  No

¿Te esfuerzas por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, mientras intentas escuchar la conversación de una persona, sigues dando vueltas a otro tema sin ninguna relación con lo que escuchas.

Sí  No

¿Mientras disfrutas de un descanso, continúas pensando en tus problemas laborales, domésticos o profesionales?

Sí  No

¿Tienes el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que consideras clave en tu conversación o la tendencia a decir las últimas palabras de tus frases más rápidamente que las palabras iniciales?

Sí  No

¿Encuentras difícil abstenerte de llevar cualquier conversación hacia los temas que te interesan y cuando no lo consigues, pretendes escuchar, pero en realidad sigues ocupado en tus propios pensamientos?

Sí  No

¿Te sientes vagamente culpable, cuando descansas y no haces nada durante varias horas o varios días?

Sí  No

¿Intentas siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así dejas cada vez menos margen para los imprevistos?

Sí  No

Al conversar, ¿das con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpeas con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?

Sí  No

¿Te sometes a ciertos plazos en tu trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?

Sí  No

¿Aprietas con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que te rechinan los dientes?

Sí  No

¿Llevas con frecuencia material relacionado con tu trabajo a tu casa por la noche?

Sí  No

¿Acostumbras a evaluar en términos numéricos no sólo tu propio trabajo, sino también las actividades de los demás?

Sí  No

¿Te sientes satisfecho con el cargo al que estás postulando?

Sí  No

El tipo de personalidad **A** corresponde a aquellas personas que necesitan afirmarse permanentemente a través de logros personales para alcanzar la percepción de auto-control. Experimentan una constante urgencia de tiempo que les hace intolerable el reposo y la inactividad.

Estas personas también presentan una percepción de amenaza casi continua a su autoestima, eligiendo la acción como estrategia de enfrentamiento a sus problemas. Tienen tendencia a la dominación, una profunda inclinación a competir y una elevada agresividad que les induce a vivir en un constante estado de lucha.

Las enfermedades más frecuentes en estos sujetos son las de tipo coronario, problemas psicossomáticos y síndromes de ansiedad generalizada. El patrón de conducta **A** se adquiere a través del aprendizaje y se puede detectar ya en la adolescencia.

El patrón de personalidad **B** es, evidentemente, lo opuesto al anterior. Son personas con un adecuado nivel de auto-control y autoestima que no les hace falta mantener actitudes compensadoras para reafirmarse. No son competitivas ni tan fácilmente irritables, y en general se toman la vida con mayor tranquilidad.

## *Apéndice F* Plan de capacitación

### Capacitaciones de la empresa SBS Consulting

Oficina Guayaquil, Puerto Santa Ana Edif. Emporium, piso 9

#### Asistente contable

**Instructor:** Sofía Montecé, PhD.

**Horario:** 09:00 am a 17:00 pm

**Duración:** 8 horas

**Costo:** USD 190, 00 + IVA

#### Objetivo

Capacitar a los ejecutivos contables para un mejor desempeño de sus funciones y el entendimiento de la Contabilidad y la Tributación aplicable en la actualidad en las empresas. Proporcionar las herramientas adecuadas para el registro de transacciones en la empresa. Elaborar los estados financieros básicos de acuerdo a normas contables establecidas.

#### Temario de capacitación:

- El proceso contable.
- Documentación contable y tributaria.
- Elaboración de balances de estado de resultados y de situación financiera de una empresa.
- Elaborar el rol de pagos de una empresa.
- Liquidaciones y actas de finiquito.
- Registro de transacciones.
- Manejo de nómina de personal.
- Relación de dependencia.
- Bienes y Servicios con IVA, retenciones en la fuente, etc.
- Llenar el formulario 103- 104- 104A del SRI.
- Llenado de formularios: 104-104A-103.
- Anexos transaccionales.

#### Selección efectiva del personal

**Instructor:** Sebastián Castro, PhD.

**Horario:** 09:00 am a 17:00

**Duración:** 16 horas

**Costo:** USD 220, 00 + IVA

## **Objetivo**

Comprenderá las técnicas y estrategias más eficientes para conocer a fondo el perfil psicológico y emocional de los candidatos. Validará las competencias humanas y de supervisión para cada puesto. Conocerá la forma en que debe preparar una entrevista. Tendrá un método objetivo para tomar decisiones sobre el mejor candidato.

## **Temario de capacitación:**

### **I. Métodos de selección y la entrevista laboral:**

- ¿Por qué contratar?
- Expectativas de los candidatos Vs. Expectativas de la empresa
- Métodos de selección de personal
- La entrevista laboral por competencias
- Objetivos de la entrevista
- Tipos de entrevistas y preguntas
- Preguntas poderosas
- Valoración Efectiva del CV

### **II. Herramientas de selección**

- Programación Neurolingüística (PNL) para Selección
- Detección de engaños y mentiras
- Determinación de los perfiles mentales de los candidatos
- Manejo de la presión empresarial
- Modelos mentales en la toma de decisiones bajo presión
- Determinación de motivaciones inconscientes (Saber qué motiva realmente al candidato)
- La personalidad y el Clima Laboral
- Detección de personalidades conflictivas
- ¿La forma de aprender influye en el rendimiento laboral?
- Identificación del Estilo de Aprendizaje para evaluación de perfiles
- La Inteligencia Emocional en la empresa
- Identificación de la Habilidad para manejo de las relaciones interpersonales
- ¿Se puede medir el liderazgo?
- Herramientas para medir la efectividad del líder (Liderazgo Situacional)

- Claves para leer el lenguaje corporal
- Aprendiendo a mentir
- Leyendo las emociones
- Gestos, Micro gestos, Posturas y Meta modelo de Comunicación

#### **IV. Selección el candidato**

- Análisis final
- Criterios decisorios
- Reporte final
- Elección del candidato.

### **Gerencia y manejo eficiente de personal**

**Instructor:** Sebastián Castro, PhD.

**Horario:** 09:00 am a 17:00 pm y 09:00 am a 12:00 pm

**Duración:** 12 horas

**Costo:** USD 220, 00 + IVA

#### **Objetivo**

Comprenderá las técnicas y estrategias más eficientes para conocer a fondo el perfil psicológico y emocional de los candidatos. Validará que las competencias humanas y de supervisión cumplan lo requerido para cada puesto. Conocerá la forma en que debe preparar una entrevista. Identificará los valores esenciales de los candidatos. Tendrá un método objetivo para tomar decisiones sobre el mejor candidato

#### **Temario de capacitación:**

##### **I. Medición del rendimiento del personal**

- La entrevista de medición del rendimiento
- Objetivos de la entrevista
- Tipos de entrevistas
- Tipos de preguntas
- Preguntas poderosas

##### **II. Herramientas de gestión de personal**

- Programación Neurolingüística (PNL) para Selección y Evaluación de personal
- Detección de engaños y mentiras
- Determinación de los perfiles mentales de las personas
- Manejo de la presión empresarial

- Modelos mentales en la toma de decisiones bajo presión
- Determinación de motivaciones inconscientes
- Detección de personalidades conflictivas
- Identificación del Estilo de Aprendizaje para evaluación de perfiles
- La Inteligencia Emocional en la empresa
- Identificación de la Habilidad para manejo de las relaciones interpersonales
- Determinación de Estilos de liderazgo

### **III. Construcción del entorno laboral**

- Taller práctico de construcción del Entorno Laboral Positivo: La metodología permite comprender cómo piensa cada participante y lo impulsa a compartir su visión con los demás. De este modo se identifican las mejores oportunidades y las amenazas para su tarea, transformando las conclusiones en acciones concretas.

## **Técnicas de ventas**

**Instructor:** Gilliana Aguilar, MBA.

**Horario:** 09:00 am a 17:00 pm

**Duración:** 16 horas

**Costo:** USD 150,00 + IVA

### **Objetivo**

Los procesos se alinean según el propósito principal de agregar valor a sus clientes. Ser vendedor de soluciones a vendedores asesores y socios del cliente.

### **Temario de capacitación:**

#### **I. Negociación y comunicación efectiva**

- Ventas y sus principales pilares.
- Marketing personal.
- Servicio al cliente.
- Estrategias para una venta exitosa.

#### **II. Ventas de alto impacto**

- Técnicas para el manejo de clientes difíciles.
- Negociación: concepto, estilos, fases y tipo de negociadores.
- Comunicación, lenguaje, asertividad y lugar de negociación.
- Argumentos y objeciones.
- Sistemas de solución y pacificación de conflictos.

- Cierre de venta.
- Retención de clientes.

### **Seguridad ocupacional y mantenimiento de maquinaria pesada**

**Instructor:** William Villalba PhD.

**Horario:** 09:00 am a 12:00 pm

**Duración:** 15 horas

**Costo:** USD 250, 00 + IVA

#### **Temario de capacitación:**

##### **Seguridad ocupacional y salud**

- Generalidades: concepto, seguridad, incidente de trabajo, accidente de trabajo, accidente incapacitante, accidente fatal
- Seguridad básica: factores personales, factores de trabajo.
- Enfermedades adquiridas por no usar prendas de protección personal
- Causas inmediatas, condiciones sub estándares, actos inseguros, condiciones inseguras
- Seguridad y prevención, gestión moderna de la seguridad y el control de perdidas
- Sistema de seguridad NOSA
- Medidas específicas de seguridad y en la planta de tratamiento
- Medidas de seguridad con los equipos móviles.

##### **Mantenimiento de maquinaria**

- Datos de la seguridad del material y su manejo
- Elevación de cargas
- Manual de funcionamiento de las maquinas
- Soldadura y electricidad
- Sistema de transmisión
- Transmisión mecánica
- Flujo de fuerza
- Automática
- Plan de contingencias y respuesta a emergencia

*Apéndice G Evaluación de riesgos*

<b>FICHA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS COQ</b>		Fecha:
Área:		
Puesto de trabajo:		Nº trabajadores:
Descripción de la tarea:		

Riesgo	Causa	Medida preventiva	Valoración		
			P	C	NR
<b>(P) Probabilidad</b> <b>B</b> baja <b>M</b> media <b>A</b> alta	<b>(C) Consecuencia</b> <b>LD</b> ligero daño <b>D</b> dañino <b>ED</b> extremo daño	<b>(NR) Nivel de riesgo</b> <b>TR</b> trivial <b>T</b> tolerable <b>M</b> moderado <b>I</b> importante <b>IN</b> intolerable			

