



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIO

LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE TALENTO
HUMANO EN SK ENGINEERING AND CONSTRUCTION EN QUITO-
ECUADOR

SILVANA BEATRIZ BAQUERO RIOFRIO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

DIRECTOR: DANILO TORRES CASTILLO

CODIRECTOR: ING. CESAR LLUMIQUIGA CAIZA

Año 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO SILVANA BAQUERO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Levantamiento y mejoramiento del proceso de talento humano en SK Engineering & Construction en Quito- Ecuador “ ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 1 de Marzo de 2011

SILVANA BEATRIZ BAQUERO RIOFRIO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, Silvana Beatriz Baquero Riofrio

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo titulado “Levantamiento y mejoramiento del proceso de talento humano en SK Engineering & Construction en Quito- Ecuador “, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 1 de Marzo de 2011

SILVANA BEATRIZ BAQUERO RIOFRIO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

COMERCIO

CERTIFICADO

Dr. Danilo Torres Castillo e Ing. Cesar Llumiquinga Caiz

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Levantamiento y mejoramiento del proceso de talento humano en SK Engineering & Construction en Quito- Ecuador “realizado por Silvana Beatriz Baquero Riofrio, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la investigación se ha desarrollado sobre la base del contenido del plan aprobado por la dirección de carrera de ingeniería Comercial modalidad presencial y cumple con los objetivos general y específicos detallados en el indicado plan, así como, en la elaboración de la tesis respectiva, y contiene aspectos teóricos y prácticos de un sistema de Administración de Recursos Humanos, recomiendan su publicación

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Silvana Beatriz Baquero Riofrio que lo entregue a, Eco. Juan Carlos Erazo en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 1 de Marzo de 2011

DR.DANILO TORRES CASTILLO

DIRECTOR

ING. CESAR LLUMIQUIGA CAIZA

CODIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis padres a quienes quiero, admiro y respeto ya que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera universitaria. Quienes me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi Tia Wilma Riofrio por su comprensión y apoyo en todo momento, quien es un ejemplo de superación y éxito.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por las bendiciones y por la vida netamente hermosa que he podido vivir plenamente, junto a mis padres quienes con su apoyo y confianza me permitieron culminar mi formación académica.

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco a mi Director Dr. Danilo Torres y Codirector Ing. Cesar Llumiquinga por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo. Así por los consejos, el apoyo y el ánimo que me brindaron.

Gracias también a Carlos Rubio y queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años de convivir dentro y fuera del salón de clase.

RESUMEN EJECUTIVO

Según informes de Petroecuador, actualmente la Refinería tiene un funcionamiento del 95,5%; sin embargo, arroja 42% de residuos, lo que la hace una planta deficiente. Diariamente, en el complejo se refina un promedio de 3 800 barriles de gas licuado de petróleo, 2 800 barriles de gasolina súper, 6 500 barriles de jet fuel, 17 500 barriles de diésel normal y unos 1 200 barriles de asfalto.

La empresa coreana, SK E&C evalúa el estado de la Refinería de Esmeraldas. La refinadora tiene serios problemas en la planta HDS, la que trabaja a un 60% de su capacidad.

SK Engineering & Construction, al ser una sucursal extranjera debe adaptarse a las leyes Ecuatorianas, las cuales mediante el proceso de Talento Humano se llevara un lineamiento al Código de Trabajo Ecuatoriano, y la asesoría de información necesaria para brindar a sus empleados.

El mejoramiento del proceso de Talento Humano se lo implementara bajo políticas Internas de la Empresa utilizadas en Corea y adaptadas a las leyes Ecuatorianas.

Mediante este desarrollo se podrá observar el beneficio en reducción de costo como un mejor control de personal y mejoramiento del ambiente de trabajo el cual es indispensable para el desarrollo de los diferentes puestos de trabajo.

EXECUTIVE SUMMARY

According to reports by Petroecuador, the refinery currently has a 95.5% operating, however, yielded 42% of waste, making it a poor plant. Daily, in the complex is refined an average of 3 800 barrels of liquefied petroleum gas, 2 800 barrels of unleaded gasoline, 6 500 barrels of jet fuel, diesel 17 500 barrels of normal and about 1 200 barrels of bitumen.

The Korean company, SK E & C assesses the state of the Esmeraldas refinery. The refinery has serious problems in the HDS plant, which works at 60% capacity.

SK Engineering & Construction, being a foreign branch should be adapted to Ecuadorian law, which by the Human Resource process will take a guideline to the Ecuadorian Labour Code, information and advice necessary to provide its employees.

Improving Human Resource process it implemented under internal company policies used in Korea and adapted to Ecuadorian laws. By this development will see the benefit in cost reduction and better control of personnel and improvement of working environment which is essential for the development of different jobs.

INTRODUCCIÓN:

Hoy en día se habla de movilizaciones en masa, globalización problemas sociales, comunicación inmediata recorte en las distancias; los pueblos necesitan estar más comunicados sin duda alguna este campo brinda muchas capacidades de trabajo y desarrollo en donde empresas muy idealista toman las necesidades y las convierten en oportunidades.

El gran desempeño de de dichas empresas hacen referencia al trabajo exhaustivo realizado y brindando confianza en la gente, en un mundo lleno de oportunidades y competencias la vez, cabe recalcar que las empresas que no son rápidas son aquellas que no tienen la tecnología capacitaciones y recursos para estar a la vanguardia.

De los proceso del talento humano sobre cual se desarrolla la presente tesis indica la importancia de los procesos subprocesos y funciones a cumplir para un correcto desenvolvimiento del personal de la empresa sin duda alguna esa área es importante ya que es la fuerza y potencial interna de la empresa y por eso debe ser correctamente valorada y controlada desde el proceso inicial que se habla de el reclutamiento hasta los resultados finales para una adecuada toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN:

SK Engineering & Construction, al ser una sucursal extranjera debe adaptarse a las leyes Ecuatorianas, las cuales mediante el proceso de Talento Humano se llevara un lineamiento al Código de Trabajo Ecuatoriano, y la asesoría de información necesaria para brindar a sus empleados.

El mejoramiento del proceso de Talento Humano se lo implementara bajo políticas Internas de la Empresa utilizadas en Corea y adaptadas a las leyes Ecuatorianas.

Mediante este desarrollo se podrá observar el beneficio en reducción de costo como un mejor control de personal y mejoramiento del ambiente de trabajo el cual es indispensable para el desarrollo de los diferentes puestos de trabajo.

ANTECEDENTES

SK Engineering & Construction es una sucursal extranjera con matriz en Sur Coreana que fue fundada en 1977, SK Engineering & Construction Co., Ltd. (SK E & C) ofrece servicios de ingeniería civil, las adquisiciones y servicios de construcción en las áreas de vivienda, petroquímica, industrial, y la tecnología. Inicio sus actividades en Ecuador desde 11 de Diciembre del 2008, SK E&C tiene el récord mundial en construcción de refinerías su experiencia y trayectoria ha permitido que ellos sean socios del proyecto de Refinería del Pacifico SK & EC ha construido refinerías de crudo y gas en Europa, Sudamérica y Asia.

OBEJTIVO GENERAL

Mejorar y Fortalecer la Administración Talento Humano de Sk Engineering and Construcction mediante la formulación de un manual de procesos que permita a la empresa ser mas eficiente y eficaz.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Definir el direccionamiento estratégico del Área de Talento Humano
- Seleccionar y Diagramar los Procesos más Importantes relacionados con el Talento Humano de la empresa.
- Proponer la estructura Orgánica y la Cadena de Valor por Procesos
- Elaborar un manual de procesos que oriente y guie la administración eficiente del Talento Humano en la empresa.
- Recomendar la aplicación de acciones de correctivas para el mejoramiento del proceso de Talento Humano.

PRESENTACIÓN

1. LA EMPRESA

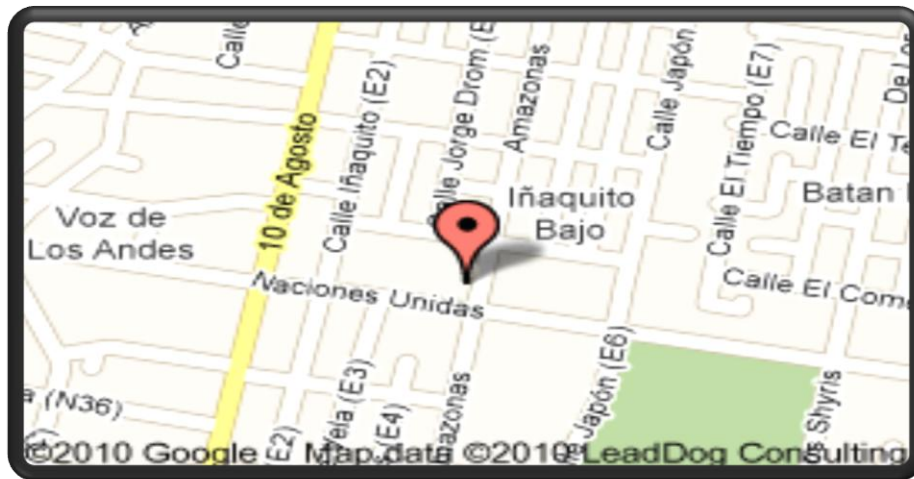
1.1.1 NOMBRE: SK ENGINEERING AND CONTRUCCTION

1.1.2 LOGOTIPO



1.1.3 UBICACIÓN

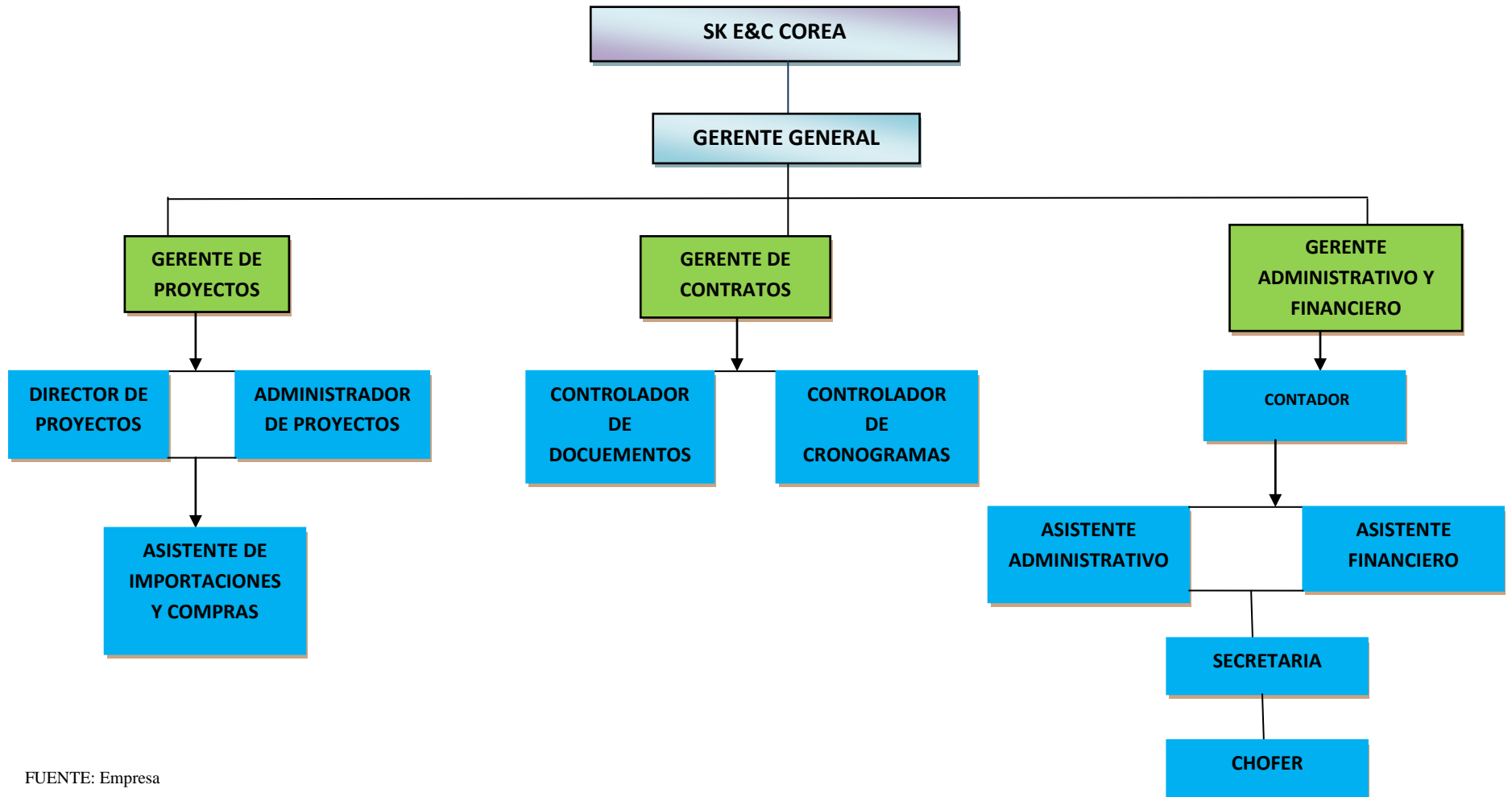
Actualmente Sk Engineering & Construction se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en las calles Amazonas y Naciones Unidas, en el Edificio la Previsora, Torre A, en el 11vo Piso.



Fuente: Autor: Google Maps 15 Octubre 2010

http://maps.google.com/maps?um=1&hl=es&gl=ec&biw=1003&bih=371&ie=UTF-8&q=edificio+la+previsora+quito&fb=1&gl=ec&hq=edificio+la+previsora&hnear=Quito&cid=0,0,1663465582848969909&ei=zuC9TLWxE8HflgHgKXiBw&sa=X&oi=local_result&ct=image&resnum=1&ved=0CBUQnwIwAA

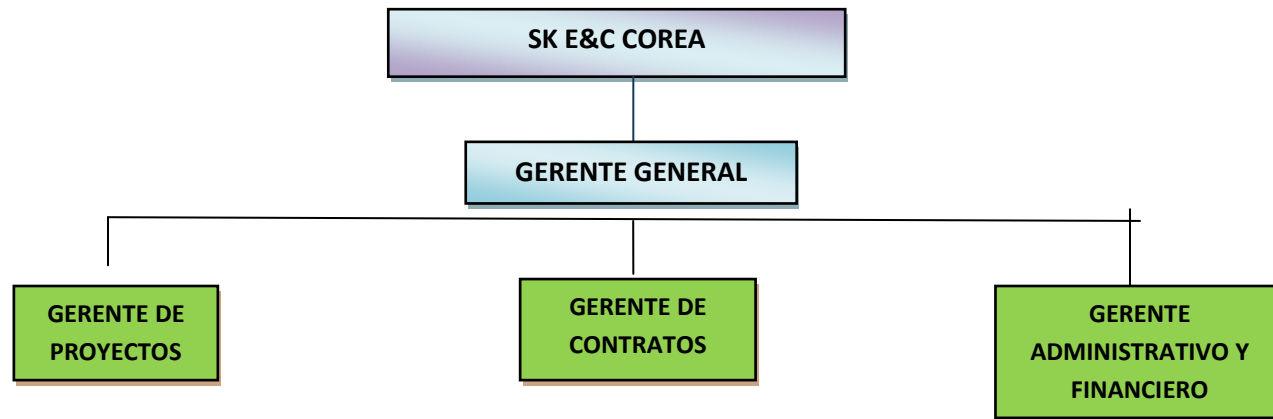
1.1.4 ORGANIGRAMA DE POSICION DE PERSONAL DE SK E&C



FUENTE: Empresa

ELABORADO: Por el Autor

1.1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SK E&C



FUENTE: Empresa

ELABORADO: Por el Autor

1.2 HISTORIA.

SK Engineering & Construction es una sucursal extranjera con matriz en Sur Korea que fue fundada en 1977, SK Engineering & Construction Co., Ltd. (SK E & C) ofrece servicios de ingeniería civil, las adquisiciones y servicios de construcción en las áreas de vivienda, petroquímica, industrial, y la tecnología. Inicio sus actividades en Ecuador desde 11 de Diciembre del 2008, SK E&C tiene el récord mundial en construcción de refinerías su experiencia y trayectoria ha permitido que ellos sean socios del proyecto de Refinería del Pacifico SK & EC ha construido refinerías de crudo y gas en Europa, Sudamérica y Asia.

1.3 SERVICIOS

CUADRO N°1

AREA	SERVICIO
Ingeniería	Ingeniería Civil
Construcción	Vivienda
	Petroquímica
	Industrial
	Tecnología

FUENTE: Empresa

ELABORADO: Por el Autor

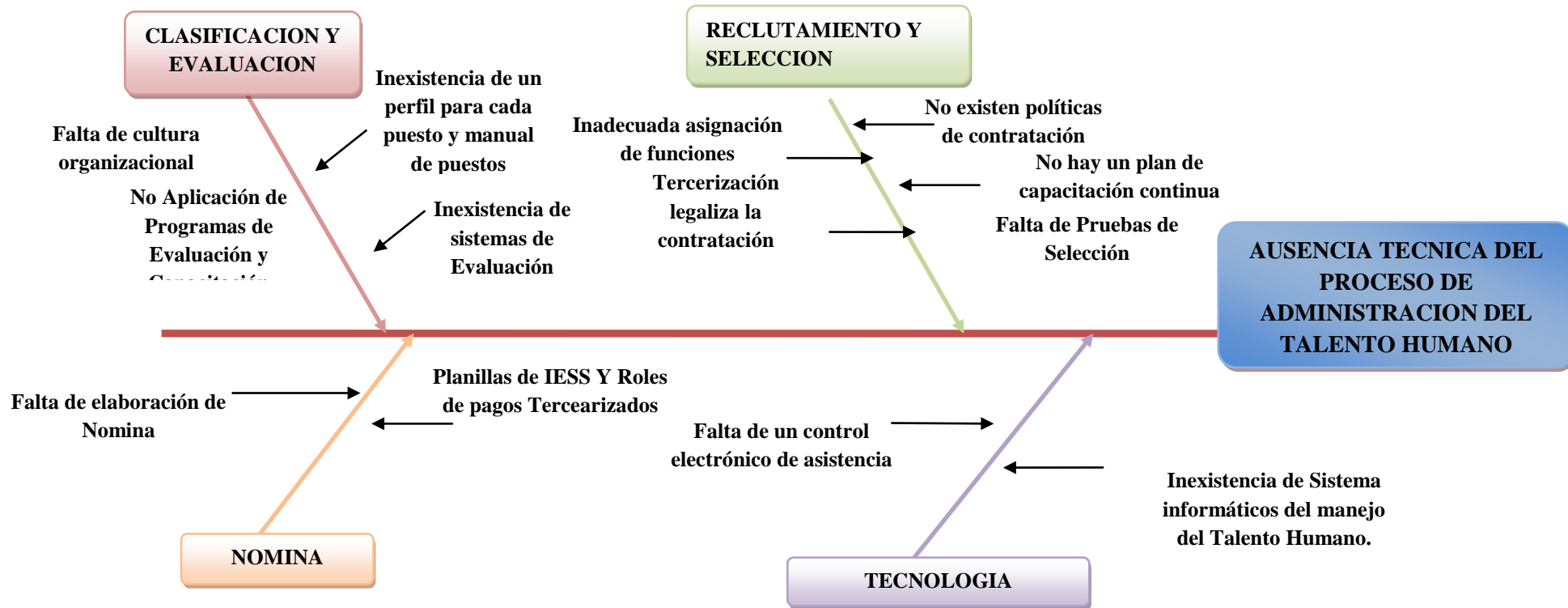
1.4 PROBLEMA

El Proceso de Talento Humano en Sk Engineering and Construcction en Quito- Ecuador actualmente se encuentra manejado por el Gerente Administrativo – Financiero el cual realiza la administración del Talento Humano. La empresa en Quito – Ecuador carece de:

- Falta de un manual de procesos para el procesos del Talento Humano
- Falta de reglamento interno para el personal
- Identificación y clasificación de los subprocesos utilizados para la administración del Talento Humano.
- Carece de la tecnología adecuada para el control del personal.

1.5 DIAGRAMA CAUSA- EFECTO

DIAGRAMA ISHIKAWA CAUSA-EFECTO



Fuente: Empresa

Elaborado por: Autor

1.6 MARCO TEORICO

1.6.1 TEORIA DE PROCESOS

Para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

A) Fundamentos teóricos.

- La principal razón de éxito ya no es la producción en masa. Ahora lo es la calidad, considerada desde la perspectiva de los clientes.
- Para los clientes y, por tanto, para una mayor participación en el mercado, el factor determinante en la calidad; no los precios más bajos.
- Las compañías cuyos procesos producen continuamente artículos de calidad se benefician con:
 - Menores costos de producción.
 - Márgenes de utilidad más altos.
 - Mayor participación en los mercados.
 - Los clientes son la vida de todo negocio, su activo más valioso. Si no hay clientes, no hay negocio.
 - Ya no es posible sobrevivir con los niveles de defectos que aceptábamos antes. Sólo deben comprarse los materiales y componentes que satisfagan los requerimientos del trabajo que hemos de realizar.
 - El único enfoque de la calidad que logra éxito es aquel que convierte ésta en la forma de vida predominante de la empresa.
 - Para conseguir que la calidad se convierta en una nueva forma de vida en la organización, se requiere llevar a cabo un proceso de mejoramiento.
 - Este proceso es un compromiso progresivo y continuo. Implica una nueva forma de pensar en todas las actividades, desde aquéllas que se realizan en un departamento operativo, hasta las que caracterizan el manejo de oficina del director general.
 - El cambio drástico en la forma de pensar de la organización para que la calidad se logre, no es algo que se pueda ordenar. No ocurre de la noche a la mañana o a consecuencia de

un programa. El truco radica en convertir el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo de la empresa. Debe estar presente en todo lo que hagamos, en nuestra manera de pensar y, más que nada, en nuestra forma de actuar.

B) Metodología para implantar la calidad

El Dr. James Harrington, propone un proceso de mejoramiento que está constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí; y que confirman que todos los integrantes de la organización, empleados y directivos un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño. Un proceso que ayuda a aceptar el cambio y a convertir en parte necesaria del estilo de vida el seguir mejorando.

El proceso de mejoramiento está formado por diez actividades básicas:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Instituir un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la intervención de mejoramiento.
4. Asegurar la participación de los empleados en equipo
5. Lograr la colaboración individual.
6. Crear equipos para el mejoramiento de los sistemas y procesos.
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo, así como una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Definir un sistema de reconocimientos

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Reprocesos
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesaria
- Inconsistencia

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

Autor: Alberto J. Esparragoza J. Gestión del talento Fecha 01-2002

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

1.6.2 TEORIA DE SISTEMAS

La Teoría General de los Sistemas (TGS), propuesta más que fundada, por L. von Bertalanffy (1945) aparece como una metateoría, una teoría de teorías (en sentido figurado), que partiendo del muy abstracto concepto de sistema busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad.

La TGS surgió debido a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de sistemas abstractos como los que estudia la Física. Desde el Renacimiento la ciencia operaba aislando:

- Componentes de la realidad, como la masa.
- Aspectos de los fenómenos, como la aceleración gravitatoria.

- Pero los cuerpos que caen lo hacen bajo otras influencias y de manera compleja. Frente a la complejidad de la realidad hay dos opciones
- Negar carácter científico a cualquier empeño por comprender otra cosa que no sean los sistemas abstractos, simplificados, de la Física.
- Conviene recordar aquí la rotunda afirmación de Rutherford: «La ciencia es la Física; lo demás es coleccionismo de estampillas».
- Comenzar a buscar regularidades abstractas comunes a sistemas reales complejos, pertenecientes a distintas disciplinas.

La TGS no es el primer intento histórico de lograr una meta teoría o filosofía científica capaz de abordar muy diferentes niveles de la realidad. El materialismo dialéctico busca un objetivo equivalente combinando el realismo y el materialismo de la ciencia natural con la dialéctica hegeliana, a partir de un sistema idealista. La TGS surge en el siglo XX como un nuevo esfuerzo en la búsqueda de conceptos y leyes válidos para la descripción e interpretación de toda clase de sistemas reales o físicos.

Pensamiento y Teoría General de Sistemas (TGS)

TGS puede ser vista también como un intento de superación, en el terreno de la Biología, de varias de las disputas clásicas de la Filosofía, en torno a la realidad y en torno al conocimiento:

- materialismo vs. vitalismo
- reduccionismo vs. perspectivismo
- mecanicismo vs. teleología

En la disputa entre materialismo y vitalismo la batalla estaba ganada desde antes para la posición monista que ve en el espíritu una manifestación de la materia, un epifenómeno de su organización (adquisición de forma). Pero en torno a la TGS y otras ciencias sistémicas se han formulado conceptos, como el de propiedades emergentes, que han servido para reafirmar la autonomía de fenómenos, como la conciencia, que vuelven a ser vistos como objetos legítimos de investigación científica.

Parecido efecto encontramos en la disputa entre reduccionismo y holismo, en la que la TGS aborda sistemas complejos, totales, buscando analíticamente aspectos esenciales en su composición y en su dinámica que puedan ser objeto de generalización.

En cuanto a la polaridad entre mecanicismo/causalismo y teleología, la aproximación sistémica ofrece una explicación, podríamos decir que mecanicista, del comportamiento orientado a un fin de una cierta clase de sistemas complejos. Fue Norbert Wiener, fundador de la Cibernética quien llamó sistemas teleológicos a los que tienen su comportamiento regulado por retroalimentación negativa.[1] Pero la primera y fundamental revelación en este sentido es la que aportó Darwin con la teoría de selección natural, mostrando cómo un mecanismo ciego puede producir orden y adaptación, lo mismo que un sujeto inteligente.[2]

Desarrollos

Aunque la TGS surgió en el campo de la Biología, pronto se vio su capacidad de inspirar desarrollos en disciplinas distintas y se apreció su influencia en la aparición de otras nuevas. Así se ha ido constituyendo el amplio campo de la sistémica o de las ciencias de los sistemas, con especialidades como la cibernética, la teoría de la información, la teoría de juegos, la teoría del caos o la teoría de las catástrofes. En algunas, como la última, ha seguido ocupando un lugar prominente la Biología.

Más reciente es la influencia de la TGS en las Ciencias Sociales. Destaca la intensa influencia del sociólogo alemán Niklas Luhmann, que ha conseguido introducir sólidamente el pensamiento sistémico en esta área.

Descripción del propósito

La teoría general de sistemas en su propósito más amplio, contempla la elaboración de herramientas que capaciten a otras ramas de la ciencia en su investigación práctica. Por sí sola, no demuestra ni deja de mostrar efectos prácticos. Para que una teoría de cualquier rama científica esté sólidamente fundamentada, ha de partir de una sólida coherencia sostenida por la TGS. Si se cuenta con resultados de laboratorio y se pretende describir su dinámica entre distintos experimentos, la TGS es el contexto adecuado que permitirá dar soporte a una nueva explicación, que permitirá poner a prueba y verificar su exactitud. Por esto se la ubica en el ámbito de las metateorías.

La TGS busca descubrir isomorfismos en distintos niveles de la realidad que permitan:

- Usar los mismos términos y conceptos para describir rasgos esenciales de sistemas reales muy diferentes; y encontrar leyes generales aplicables a la comprensión de su dinámica.
- Favorecer, primero, la formalización de las descripciones de la realidad; luego, a partir de ella, permitir la modelización de las interpretaciones que se hacen de ella.
- Facilitar el desarrollo teórico en campos en los que es difícil la abstracción del objeto; o por su complejidad, o por su historicidad, es decir, por su carácter único. Los sistemas históricos están dotados de memoria, y no se les puede comprender sin conocer y tener en cuenta su particular trayectoria en el tiempo.
- Superar la oposición entre las dos aproximaciones al conocimiento de la realidad:
- La analítica, basada en operaciones de reducción.
- La sistémica, basada en la composición.

La aproximación analítica está en el origen de la explosión de la ciencia desde el Renacimiento, pero no resultaba apropiada, en su forma tradicional, para el estudio de sistemas complejos.

Descripción del uso

El contexto en el que la TGS se puso en marcha, es el de una ciencia dominada por las operaciones de reducción características del método analítico. Básicamente, para poder manejar una herramienta tan global, primero se ha de partir de una idea de lo que se pretende demostrar, definir o poner a prueba. Teniendo claro el resultado (partiendo de la observación en cualquiera de sus vertientes), entonces se le aplica un concepto que, lo mejor que se puede asimilar resultando familiar y fácil de entender, es a los métodos matemáticos conocidos como mínimo común múltiplo y máximo común divisor. A semejanza de estos métodos, la TGS trata de ir desengranando los factores que intervienen en el resultado final, a cada factor le otorga un valor conceptual que fundamenta la coherencia de lo observado, enumera todos los valores y trata de analizar todos por separado y, en el proceso de la elaboración de un postulado, trata de ver cuantos conceptos son comunes y no comunes con un mayor índice de repetición, así como los que son comunes con un menor índice de repetición. Con los resultados en mano y un gran esfuerzo de abstracción, se les asignan a conjuntos (teoría de conjuntos), formando objetos. Con

la lista de objetos completa y las propiedades de dichos objetos declaradas, se conjeturan las interacciones que existen entre ellos, mediante la generación de un modelo informático que pone a prueba si dichos objetos, virtualizados, muestran un resultado con unos márgenes de error aceptables. En un último paso, se realizan las pruebas de laboratorio. Es entonces cuando las conjeturas, postulados, especulaciones, intuiciones y demás sospechas, se ponen a prueba y nace la teoría.

Como toda herramienta matemática en la que se opera con factores, los factores enumerados que intervienen en estos procesos de investigación y desarrollo no altera el producto final, aunque sí pueden alterar los tiempos para obtener los resultados y la calidad de los mismos; así se ofrece una mayor o menor resistencia económica a la hora de obtener soluciones.

Aplicación

La principal aplicación de esta teoría está orientada a la empresa científica cuyo paradigma exclusivo venía siendo la Física. Los sistemas complejos, como los organismos o las sociedades, permiten este tipo de aproximación sólo con muchas limitaciones. En la aplicación de estudios de modelos sociales, la solución a menudo era negar la pertinencia científica de la investigación de problemas relativos a esos niveles de la realidad, como cuando una sociedad científica prohibió debatir en sus sesiones el contexto del problema de lo que es y no es la conciencia. Esta situación resultaba particularmente insatisfactoria en Biología, una ciencia natural que parecía quedar relegada a la función de describir, obligada a renunciar a cualquier intento de interpretar y predecir, como aplicar la teoría general de los sistemas a los sistemas propios de su disciplina.

Autor: Wikipedia Teoría de sistemas Fecha Octubre 15 -2010

http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas

1.6.3 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella.

Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombre y mujeres pasa (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevante.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizacional.

El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede o no ser consciente y deliberada.

Cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad o la mecanógrafa, en que deciden una acción tras otra en forma inmediata con la seguridad que les proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensan cuál es el próximo movimiento que deben hacer, es decir, deciden inconscientemente.

Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla condicionado por una cantidad de variables psicológica. La interacción entre estas variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí.

Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado.

Autor: El Prisma Recursos Humanos Fecha: Diciembre 2005
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.6.4 TEORÍA DE LAS NECESIDADES:

David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

Necesidad de Poder: McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidad de Asociación: Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

Necesidades de Logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

1.6.5 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Es, probablemente, la más conocida de las teorías y fue ideada por Abraham Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

- 1) Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- 2) Seguridad: Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- 3) Social: Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- 4) Estima: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía
Y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5) Autorrealización: El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Maslow, si quiere motivar a alguien, usted necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (por cosas como el salario, contratos sindicales, antigüedad).

Autor: El Prisma Recursos Humanos Fecha: Diciembre 2005
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.6.6 TEORÍA X Y TEORÍA Y:

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos:

Una básicamente negativa, nombrada teoría X, y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones:

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

- a) A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.

- b) Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- c) Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- d) La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

- a) Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- b) La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- c) La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
- d) La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

Autor: El Prisma Recursos Humanos Fecha: Diciembre 2005
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.6.7 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?” Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos.

Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Como resultado tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Autor: El Prisma Recursos Humanos Fecha: Diciembre 2005
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.7 MARCO CONCEPTUAL

1.7.1 ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las capacidades y habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Autor: El Prisma Recursos Humanos Fecha: Diciembre 2005
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.7.2 PROCESO

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Autor: Victoria en General Definición de proceso Fecha: Octubre 26 2008
<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

1.7.3 ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.
- Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Tipos de organigrama:

1. Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
2. Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
3. Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
4. Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
5. Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
6. Tabular: Es prácticamente escalar.

Autor: Varios Autores Organigrama Fecha: febrero 2011
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.7.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL

La organización funcional determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto determina que la organización funcional no cumple con el principio de unidad de mando.

En la organización funcional cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefes. Cada supervisor o jefe solo supervisa a los obreros en los asuntos de su competencia. Los trabajadores deben recurrir ante una situación problemática al supervisor más adecuado para resolver su problema, evitando pasos intermedios con jefes de grupo, cuya atribución sería limitada solo a su especialidad. Por ejemplo, un jefe de producción se especializaría solo en ese campo y no tendría competencia en problemas como la rotura de una maquinaria.

Ventajas

1. Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.

2. La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada cargo responde ante “expertos” en su campo de especialización.
3. Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

Desventajas

1. Subordinación múltiple: Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos supervisores, cada uno especialista en una determinada función, y dado que hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar un problema.
2. Tendencia a la competencia entre los especialistas: como los diversos cargos son especialistas en determinadas actividades. Tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Esto conduce a la pérdida de la visión de conjunto de la organización.
3. Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

Autor: Varios Autores Estructura Funcional Fecha: Septiembre 26 2010
http://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_funcional

1.7.5 ESTRUCTURA JERÁRQUICA.

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

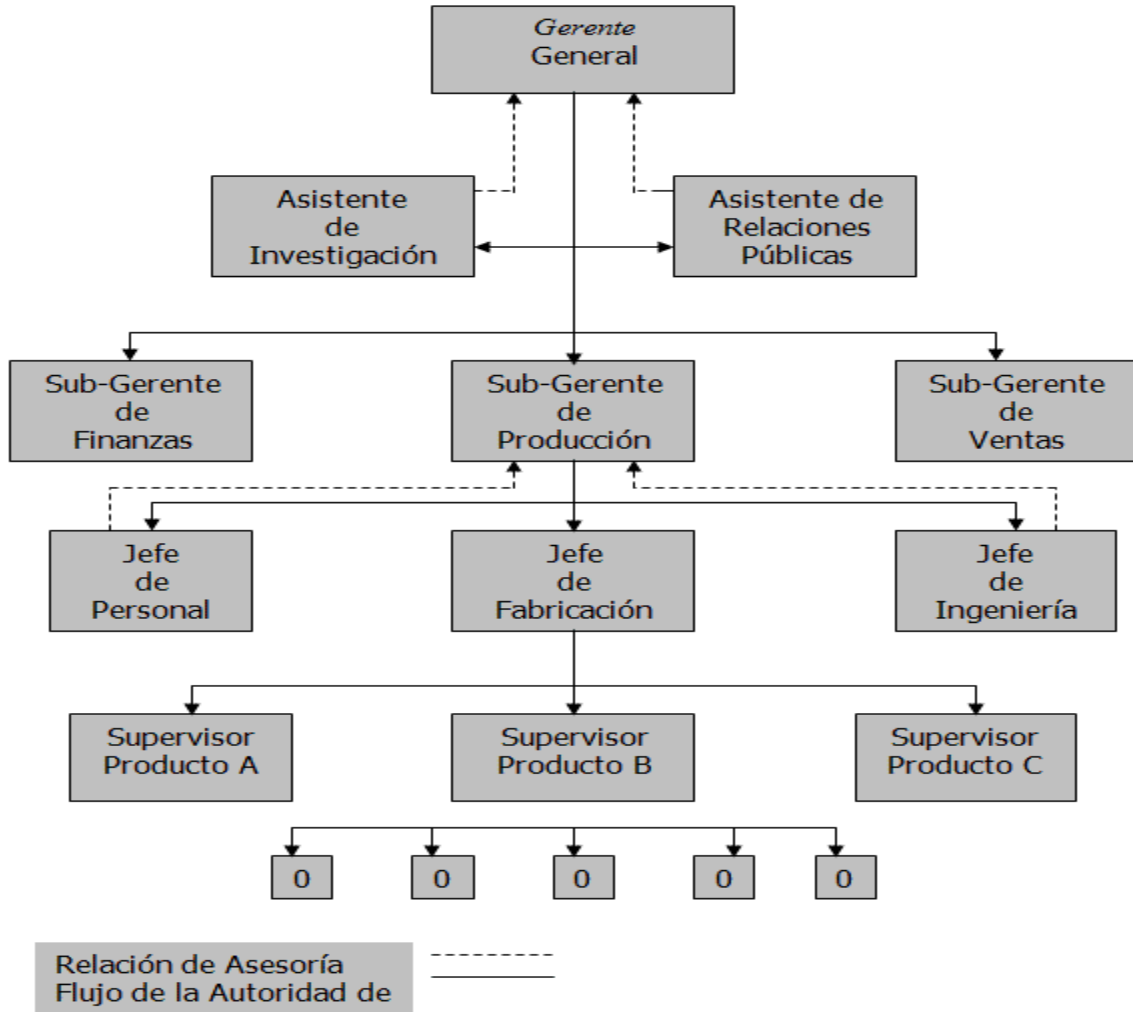


Figura No. 2 Organigrama de estructura jerárquica

Autor: LIC. Adafrancys Salazar - Richard Maggiorani Estructuras organizativas y tipos de organigramas Fecha: 01-2002
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estorgorg.htm>

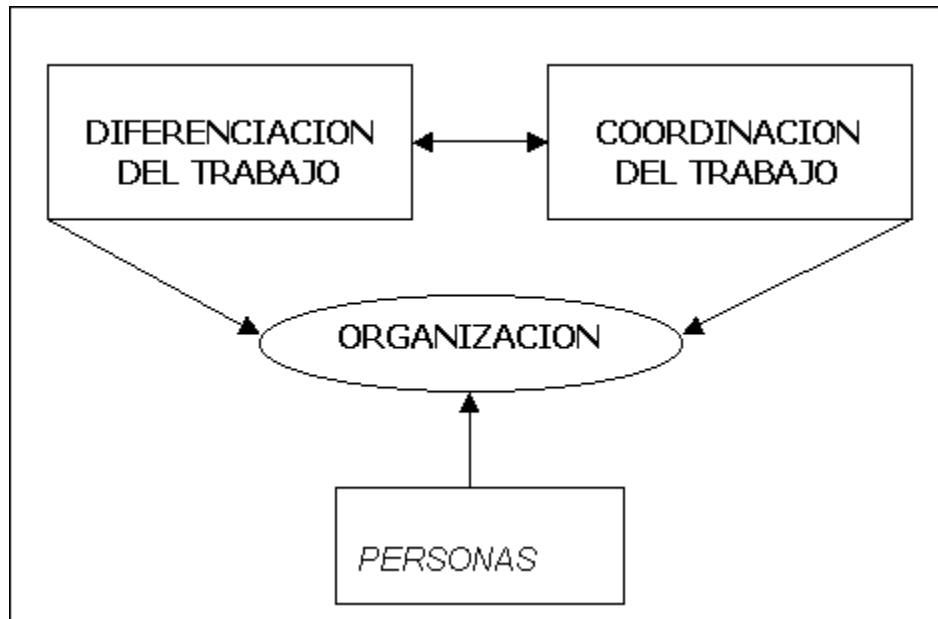
1.7.6 ORGANIZACIÓN

Organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

De la definición anterior se desprenden dos conceptos de importancia:

- 1.- Diferenciación del trabajo y coordinación.
- 2.- El elemento “persona” como contribuyente a la organización.

Figura N° 3



PAULO DURAN ACEVEDO Gestión del cambio DO desarrollo Organizacional Fecha: 02-2003
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.7.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional: modo de vida propio que cada organización desarrolla con sus miembros.

Cultura organizacional: valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.

Cultura organizacional:

Condiciona al comportamiento de los miembros son consientes o inconscientes son acumulables en el tiempo es la forma aceptada y estable de interactuar en las organizaciones. Es transmitida por los miembros de la organización conjunto de valores que son compartidos por los miembros de la organización.

Está enraizada tanto en los éxitos (modelo que debe seguirse en el futuro) como en los fracasos (modelos que deben evitarse) es el resultado de tradiciones acumuladas. No se puede decir si es buena o mala. La forma de administrar es dependiente de la cultura organizacional

PAULO DURAN ACEVEDO Gestión del cambio DO desarrollo Organizacional Fecha: 02-2003
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.7.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional es el medio interno y la atmosfera psicologica particular de la organización. Este clima es percibido distintamente entre los miembros de la organización, pero hace que la organización sea unica e influye sobre los miembros.

Clima organizacional, esta conformado por factores tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos (factores estructurales); asimismo, están las actitudes y formas de comportamientos sociales estimulados o reprimidos (factores sociales).

En consecuencia, el concepto de clima organizacional se relaciona con aspectos formales e informales, sistema de control, procedimientos, normas y relaciones existentes al interior de la organización.

Figura N° 4



Para cambiar la cultura y clima la organización debe tener capacidad innovadora, que esta dada por la adaptabilidad, receptibilidad, flexibilidad, sentido de identidad, perspectiva del ambiente e integración.

1.7.9 DIAGRAMA

Representación gráfica en la que se muestran las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto o sistema o los cambios de un determinado fenómeno.

Autor: Diccionario de la lengua española Espasa Calpe Diagrama Fecha: 2005
<http://www.wordreference.com/definicion/diagrama>

1.7.10 FLUJOGRAMA

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Características

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el término.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.
- Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son :

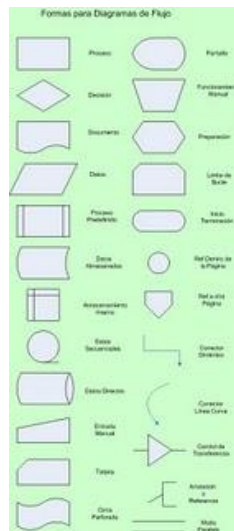
- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Autor: Comunidad wikipedia Diagrama de flujo Fecha: febrero 25 2011
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/

1.7.11 FLUJODIAGRAMACION

Figura N° 5

Símbolos Flujo diagramación



Para elaborar un flujo-diagrama se hace necesario obtener cierta información sobre el procedimiento a desarrollar, además de seguir ciertas reglas que deben respetarse para la elaboración del mismo. Información a obtener: Para la realización del diagrama de flujo es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar a las personas participantes o departamentos que se involucraran en el diagrama de flujo que se desarrollará.
- Obtener de las personas involucradas, las atribuciones que realizan para identificar adecuadamente el flujo del proceso y la relación con otros procesos similares.
- Definir que se quiere obtener del flujo-diagrama.
- Identificar los usuarios que emplearan el Flujo-diagrama.
- Definir con los interesados, el nivel de detalle que se requiere.
- Delimitar el proceso a desarrollar.
- Obtenidos los pasos anteriores, se procederá a:
- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades y/o sub-procesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Definir el detalle que incluya actividades menores que son importantes mencionar. Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al Flujo-diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso.

Reglas para la creación de Flujo-Diagramas

1. Escribir los Flujo-Diagramas de arriba hacia abajo y, de izquierda a derecha.
2. Unir los símbolos con líneas, las cuales tendrán en la punta una flecha que indique la dirección que fluye la información, se debe utilizar solamente líneas de flujo horizontal y/o verticales (Jamás utilizar líneas diagonales).
3. Evitar el cruce de líneas. Se debe tener en cuenta que solo se utilizaran conectores (Dentro o fuera de la página) cuando sea estrictamente necesario.
4. Todas las líneas de flujo deben conectarse a los símbolos indicados del proceso.

5. El texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, congruente y preciso, evitando el uso de palabras rebuscadas.
6. Los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo inicial o final.
7. Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida o entrada.

Autor: Hugo R. González B. Símbolos Flujogramación Fecha: Enero 27 2008
<http://peritocontador.wordpress.com/2008/01/27/simbolos-flujodiagramacion-2/>

1.7.12 EFICIENCIA

- Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" [1].
- Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" [2].
- Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" [3].
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" [4]

[1]: Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52.

[2]: Del libro: «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

[3]: Del libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7.

[4]: Del libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

1.7.13 EFICACIA

- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados" [2].
- Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos" [3].
- Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos [4].
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" [5].
- Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" [6].
- Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera [7].
- En este punto, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición general de eficacia:
- "Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos"

[2]: Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 132.

[3]: Del libro: «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

[4]: Del libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Pág. 8.

[5]: Del libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

[6]: Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 253.

[7]: Del sitio web de la «Real Academia Española», Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición, obtenido en http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia, el 22 de enero, 2008.

1.7.14 PRODUCTO – PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS-

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. 1 El producto es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción, lo que conforman las 4 Ps

1.7.15 RECURSO

Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo.

1.7.16 OBJETIVO

Los objetivos constituyen las metas que la administración espera lograr con la utilización de los diferentes recursos; existen muchas formas de clasificarlos la más conocida es la Temporal que determina que los objetivos están distribuidos por tres categorías: la primera de Corto Plazo, donde se establecen los objetivos a cumplirse en el lapso de un año –algunos autores dicen que debe ser en menos de seis meses- a partir de la puesta en marcha de los planes, la segunda de Mediano Plazo donde se agrupan los que se deben cumplir en el periodo de un año a cinco y la última de Largo Plazo donde los objetivos deben ser cumplidos en el lapso de cinco en adelante. Otra clasificación reconocida es la diferenciación por su Origen, la cual diferencia que los objetivos pueden ser clasificados dependiendo de la actividad o giro de la empresa, de tal manera que una empresa de producción o del sector industria puede tener los siguientes objetivos: de Ventas,

Administrativos, de Producción, de Distribución, de Mercadeo entre otros, la clasificación hace énfasis que cada departamento o función de la empresa debe plantear sus propios objetivos derivados del objetivo primordial. Ambas clasificaciones y muchas otras son totalmente válidas e inclusive pueden conjuntarse de tal forma que los objetivos determinados por su Origen estén a su vez diferenciados de forma Temporal.

Lo que no debe olvidarse al momento de establecer los objetivos de la empresa es la raíz o fundamento que da vida a cada uno de ellos: La Productividad de la Empresa.

1.7.17 ORGANIZACIÓN

Estructura empresarial conformada por diferentes áreas de funcionalidad, motivada a raíz de un objetivo en común cada área representa un recurso de operación dentro de la misma.

1.7.18 POLÍTICA

Son lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas. Las políticas buscan fomentar el empoderamiento pro activo del personal el cual puede bien tomar una decisión administrativa basándose en las políticas de la empresa, por ejemplo: si Tomás que es el auxiliar de compras de una compañía manufacturera recibe de su proveedor un comunicado donde le informa que los precios de los materiales han subido un 7% del valor ofertado inicialmente, bien podría tomar una decisión –en el caso que su jefe no estuviera disponible- si dentro de las políticas de compañía se establece que: “Ninguna compra será autorizada si el proveedor aumenta los precios por un valor superior al 5% de los ofertados inicialmente”, para el caso expuesto el auxiliar estaría en la posibilidad de negarse a la transacción e iniciar un nuevo proceso de cotizaciones.

Las políticas deben ser claras y sobre todo específicas en su accionar no dando cabida a ambigüedad o contradicción entre las mismas.

Autor: Borys Efraín Burgos Herrera OTROS CONCEPTOS ADMINISTRACIÓN Fecha: 06 2006
<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-basicos-de-administracion-de-empresas.htm>

1.7.19 ESTRATEGIA

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Se aplica en distintos contextos:

Estrategia empresarial: se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

Autor: Comunidad Wikipedia Estrategia Fecha: Febrero 21 2011
<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

1.7.20 DIAGNOSTICO

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Autor: Mariela García Diagnóstico Fecha: Noviembre 15 2005
<http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>
<http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>

1.7.21 INDICADOR

Indicadores de resultados (Lag measures)

- Reflejan resultados de decisiones pasadas
- Generalmente no son claros para el personal operativo
- Nadie se siente responsable por el resultado
- Son equivalentes a las autopsias pues dan información sobre lo que ya pasó, sin que se pueda cambiar su resultado.
- Indicadores de Desempeño (Lead measures o drivers)
- Dicen cómo lo hacemos
- Muestran pasos a seguir día a día
- Más accesibles a gente de línea
- Personal se siente responsable de las variaciones
- Generalmente miden procesos o el desempeño.

Criterios sobre que indicadores usar. Los siguientes criterios pueden ayudar en la definición de indicadores:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.
- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balanced Scorecard).
- Deben servir para fijar objetivos realistas
- Debe ser un proceso fácil y no complicado
- Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores).
- Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

En el seminario del Prof. Mario Vogel, se define una ruta interesante para la definición de indicadores:

Cuadro N° 2

Ruta metodológica para establecer indicadores

Objetivo	Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito
Aclarar	Qué queremos realmente conseguir (Aclarar cual es el objetivo buscado)
VARIABLES que muestren logros	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (FCE) (Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando)
Indicador	Hallar los indicadores adecuados para cada variable ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?

EJEMPLOS

Objetivo	Efectividad Comercial
Aclarar	Utilizar todos los recursos comerciales para vender más
VARIABLES críticas	Si la fuerza de Ventas es Eficiente Si la publicidad es recordada y además es útil Si el canal de distribución aumenta su participación
Indicador	% de Aumento de la rentabilidad Top of mind Numero de nuevos clientes % de aumento de participación en el canal

Objetivo	Ser una facultad reconocida regionalmente
Aclarar	Mejores oportunidades de trabajo para egresados Captar los mejores talentos de la región Incrementar Ingresos
VARIABLES críticas	Egresados con puestos directivos Alumnos con promedios de excelencia Superar punto de equilibrio
Indicadores	# de egresados con puestos directivos # de alumnos con mayor promedio a 9 que ingresan Períodos con excedente financiero

En ningún momento es conveniente partir de un indicador para definir un objetivo.

Lo correcto es aclarar primero cual es el objetivo buscado. La secuencia lógica e internacionalmente aceptada es: Objetivo, indicador, meta. El proceso de definición de indicadores, requiere que se defina con claridad “qué medir, cómo medir, cuándo medir, fuente de la medición y responsable”.

Autor: Grupo Kaizen Calidad Fecha: 10-2005
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm>

1.7.22 GESTIÓN

1. Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.
2. Dirección, administración de una empresa, negocio, et

Autor: Diccionario de la lengua española Gestión Fecha: 2005
<http://www.wordreference.com/definicion/f.%20Conjunto%20de%20tr%C3%A1mites%20que%20se%20llevan%20a%20cabo%20para%20resolver%20un%20asunto.%20Direcci%C3%B3n,%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20empresa,%20negocio,%20etc>

1.7.23 MANUAL

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog.**

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". **Continolo G.**

Autor: Esteban Vásquez Manual 2007
<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u3parte2.htm>

1.7.24 MICRO AMBIENTE

El microambiente tiene cinco componentes. En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia. El segundo componente son las empresas que fungen como canal para la mercadotecnia y que contribuyen a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización(intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros). El tercer componente está formado por los cinco tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales. El cuarto componente son los competidores de la empresa.

El quinto componente está formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.

1.7.25 MACRO AMBIENTE

El macroambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. El entorno demográfico muestra los cambios en la estructura edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial. El ámbito económico muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores. El ambiente natural muestra la futura escasez de ciertas materias primas, el aumento del costo de los energéticos.

Los altos niveles de contaminación y la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. El entorno tecnológico muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, los abultados presupuestos para

investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes, así como los múltiples reglamentos para los cambios tecnológicos.

El entorno político muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de éstas por oficinas de gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público. El entorno cultural muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de "nosotros primeros", de menos lealtad a las organizaciones, de mayor patriotismo, de mayor amor por la naturaleza y de búsqueda de valores más duraderos y sólidos.

1.7.26 COMPETENCIA

El concepto de competencias está sólidamente implantado en la gestión de recursos humanos de las compañías. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados "factores diferenciadores de éxito", eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.

Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

1.7.27 RECLUTAMIENTO

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Proceso de reclutamiento

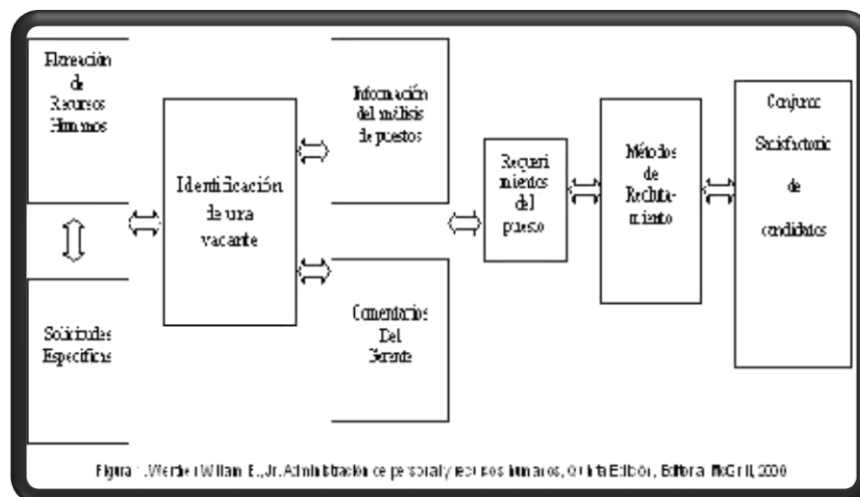
Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando. El siguiente cuadro muestra el proceso de reclutamiento.

Cuadro N° 3



1.7.28 SELECCIÓN

El objetivo de la selección de recursos humanos es clarificar y escoger los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Constituye un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del puesto y las características de los candidatos que se presentan, así como una comparación de varios candidatos entre sí con la clara intención de escoger al más idóneo. Se recalca que esta actividad se ejecuta en virtud de la descripción de puestos que obra en poder del seleccionador.

Etapas de la Selección

Entrevista Preliminar

Es una entrevista de corta duración (a lo sumo quince-veinte minutos) realizada por el reclutador, se efectúa con cada candidato que responde a nuestra acción de reclutamiento.

El objetivo consiste en descartar rápidamente aquellas candidaturas poco interesantes (internas o externas) que a simple vista no llenan los requisitos necesarios para el puesto. No está de más reconocer la importancia de ser muy cuidadosos cuando efectuamos este primer encuentro por conducir a error fácilmente.

La entrevista preliminar se aprovechará adicionalmente para dar información complementaria acerca de la oferta de empleo y las características de la organización (caso de nuevos ingresos) De esta manera se trabajan por potenciar la imagen corporativa de la entidad. Un entrevistador amable y buen observador es lo que se requiere en este momento.

De todos los candidatos se tomarán sus datos personales y de contacto.

Los candidatos que parezcan interesantes y reafirmen su interés por el puesto concluida la entrevista preliminar, de no traer consigo su curriculum vitae se les solicitará en este momento con la orientación expresa de hacerlo llegar lo antes posible (puede establecerse límites de tiempo) En el caso de candidatos a puestos de menor nivel de complejidad podrán presentar un resumen más sencillo de su trayectoria laboral (centros de trabajo, tareas desempeñadas, años de

trabajo, resultados alcanzados, etc.) que vendría a funcionar como un sustituto de aquel. Indicarán en ambos casos, las personas que pueden dar referencias y formas de contactarlas.

Uniendo el resultado de la entrevista preliminar, análisis del Curriculum Vitae o antecedentes laborales y las referencias recogidas se decidirá qué candidatos pasan a la próxima etapa.

Los aspirantes eliminados en la fase preliminar recibirán una comunicación formal (de preferencia una carta con el sello de la empresa o en su defecto una llamada telefónica) donde se les hará saber que podrían ser considerados en futuros procesos de selección, que se agradece su interés y participación. Una parte de estos nutrirá, cuando así interesa a la organización, el mencionado Archivo de Candidatos.

1.7.29 CONTRATACIÓN

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

2. ANALISIS EXTERNO

2.1 MACRO AMBIENTE

2.1.1 FACTOR ECONOMICO:

2.1.1.1 TASAS DE INTERES

Cuadro N° 5

Tasas de Interés			
COMPARACION TASAS ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE			
NOVIEMBRE 2010 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.94	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.67	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.89	Consumo	16.30
Vivienda	10.62	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.17	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.70	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.30	Depósitos de Ahorro	1.43
Depósitos monetarios	0.93	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.23		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.47	Plazo 121-180	5.53
Plazo 61-90	3.63	Plazo 181-360	5.30
Plazo 91-120	4.46	Plazo 361 y más	6.05
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.30	Tasa Legal	8.94
Tasa Activa Referencial	8.94	Tasa Máxima Convencional	9.33

(*) **Nota General:** El artículo 6, del Capítulo I "Tasas de interés referenciales", y el artículo 3 del Capítulo II "Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio", del título Sexto "Sistema de tasas de interés", del Libro I "Política Monetaria-Crediticia", de Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, establece que, en caso de no determinarse las tasas de interés referenciales y máximas por segmento, para el período mensual siguiente regirán las últimas tasas publicadas por el Banco Central del Ecuador.

Las empresas no se arriesgaron a buscar crédito en el exterior y optaron por emplear los servicios de financieras locales.

Según datos del Banco Central la tasa activa efectiva máxima para las Pymes disminuyó en 0,41 puntos porcentuales, al pasar de 12,66% en agosto a 12,25% en septiembre; mientras que el crédito comercial corporativo, se redujo de 9,66% a 9,50% el mes pasado. En cuanto al crédito de vivienda, se registró una variación de 11,66% a 11,50%.

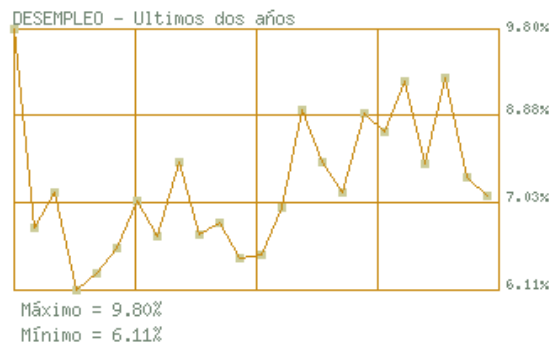
En el sector del microcrédito, en cambio, la tasa activa efectiva referencial aumentó en 0,06 puntos: de 21,36% a 2, .42%.

2.1.1.2 DESEMPLEO:

De los cerca de 7 675 000 ecuatorianos que se encuentran en la edad de trabajar, solo 1 651 000 tienen una ocupación plena, es decir, que trabajan como mínimo la jornada legal (de 08:00 a 16:00) y tienen ingresos superiores al salario unificado (\$218), según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Hasta septiembre de este año, el subempleo llegó a 2 296 000. En este rango se encuentran las personas que tienen empleo, pero están dispuestas a modificar su situación laboral. De ellas, 505 mil son visibles, es decir, que no tienen relación de independencia, pero tienen, por ejemplo, su propio RUC. Las otras formas de subempleo, como la contratación por horas de mutuo acuerdo entre trabajador y empleador, suman 1 791 000 ciudadanos.

Figura N° 6



Es peligroso que el subempleo tenga cifras altas pues podría estar absorbiendo al desempleo (desempleo oculto).

El subempleo genera recursos para subsistir y no para generar productividad y desarrollo. En este rango se encuentran la mayoría de la informalidad. Mientras más crezca esta variable, se edifica una sociedad de subsistencia".

Sin embargo, al Gobierno le preocupa la tasa de desempleo, que en un trimestre aumentó del 8,3% a 9,1%. El número de desocupados ahora es de 402 965. De ellos, 320 mil están sin empleo, pero además están buscando trabajo o haciendo gestiones para establecer un negocio (desempleo abierto); mientras que 82 mil también están sin empleo, pero esperan la respuesta de un empleador, de una gestión, una cosecha, un trabajo esporádico o creen no puede encontrarlo (desempleo oculto).

El incremento de estos índices obedece, principalmente, a la política económica del Régimen, que no atrae la inversión, no genera confianza, se mantiene en discordia con el sector privado, entre otras medidas, como la eliminación de la contratación por horas.

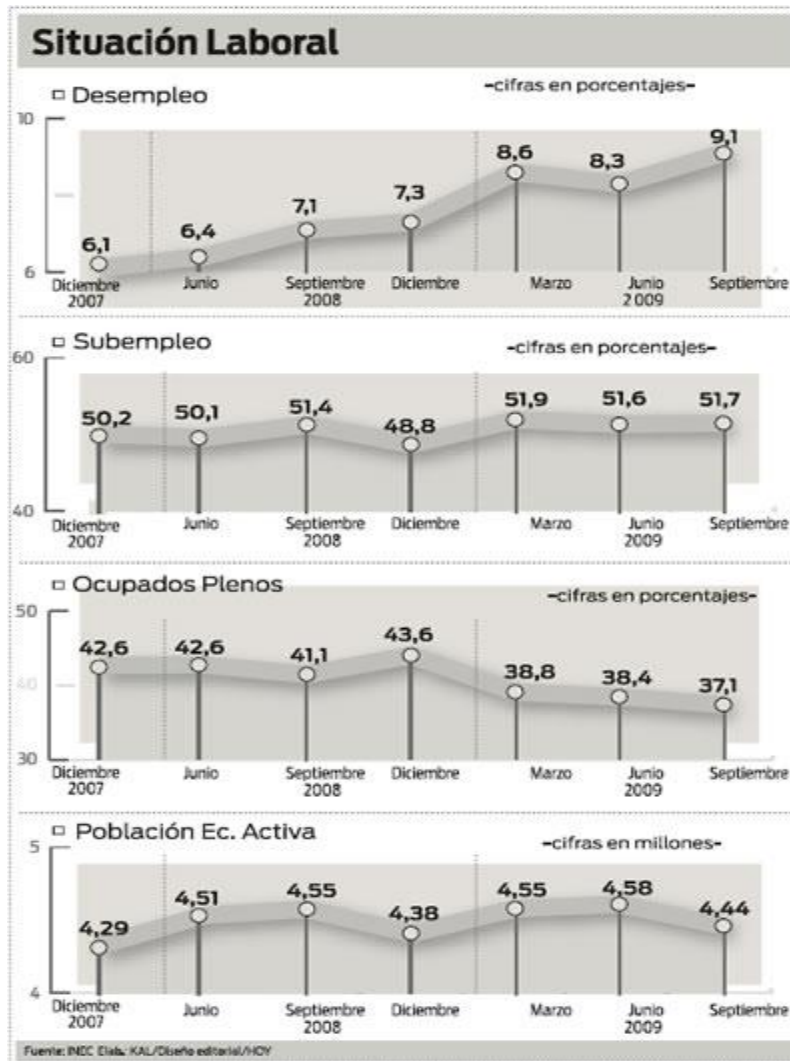
La ciudad más afectada por el desempleo es Guayaquil, con el 13%. Se debe a la caída del comercio exterior, que afecta mayoritariamente al Puerto Principal donde existen varias empresas que se dedican a la exportación e importación. "Por eso es comprensible que de ahí siga Machala, como la segunda ciudad con mayor desempleo (9,5%).

El impacto en Quito (6,1%) no es tan grande, porque en la capital se concentra el mayor volumen del sector público y las matrices de las empresas privadas.

Según el INEC, en el último trimestre también cayó el número de la Población Económicamente Activa (PEA) de 4 582 000 a 4 445 000. "La diferencia no es muy grande, pueden ser errores de cálculo en la metodología", afirmó De la Torre. Sin embargo la metodología utilizada por la entidad no pudo ser conocida ya que ninguno de los funcionarios quiso referirse al tema.

Inversión. Luego de conocerse el aumento en las cifras del desempleo, el ministro Coordinador de la Política Económica, El país inyectará más de \$2 millones para inversión en el sector de infraestructura y vivienda, que se enfocarán en Guayaquil.

Figura N° 7



La tasa de desempleo y sub empleo en los últimos 3 años se ha incrementado, como resultado de la crisis económica mundial producida en los años 2008-2009 y que de alguna manera a incidido en los países de América latina, en general; y, en particular en el Ecuador; no obstante existen actividades por parte del gobierno nacional para articular y coordinar mecanismos de Inversión con el sector productivo del país a fin de incrementar la capacidad productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, que a su vez sirvan de fuentes generadoras de empleo.

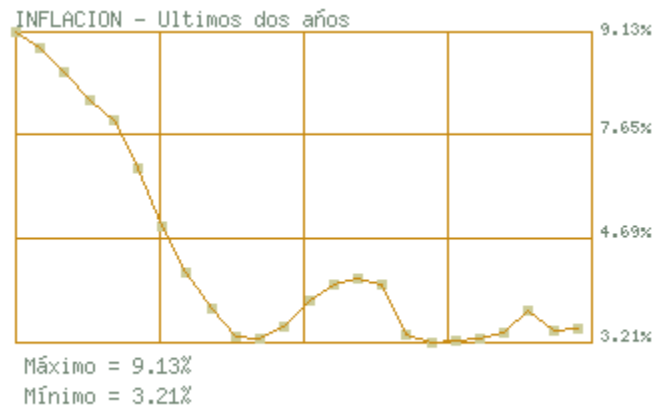
Este mecanismo permite en forma progresiva reducir los niveles de incertidumbre en cuanto al empleo, desempleo y subempleo.

Subempleo es la empresa que contrata a profesionales con perfiles adecuados y no les asigna las funciones afines a su perfil y además que realiza actividades diferentes a su formación.

Ejemplo en un profesional de tercer nivel como Taxista

2.1.1.3 INFLACION

Figura N° 8



La inflación es la demostración del incremento galopante de los precios debido a las fallas de la oferta y la demanda

Ecuador registró una inflación de 0,11% en agosto, algo superior al 0,02% que había registrado en julio

El índice inflacionario acumulado entre enero y agosto de este año se ubicó en 2%, inferior a los 2,48% de similar período del año pasado, mientras que la inflación acumulada en los últimos 12 meses llegó a 3,82%, 0,49 puntos por arriba del nivel del 2009.

La meta del gobierno del presidente Rafael Correa es terminar este año con una inflación anual alrededor del 3%.

Lo cual demuestra que la inversión extranjera permite generar fuentes de empleo con lo cual aumenta el circulante y gracias a ello se puede controlar los precios.

2.1.1.4 PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO:

Como una herramienta de las finanzas públicas permite dinamizar o contraer la economía de un país, así como mantener un equilibrio en cuanto a ingresos corrientes, de capital, actualmente considerados como ingresos permanentes y no permanentes; y por el lado del Gasto reducir el gasto corriente y privilegiar o aumentar el gasto en inversión, siempre buscando obtener una sostenibilidad fiscal que redunde en un incremento o crecimiento del producto interno bruto PIB.

2.1.1.5 BALANZA DE PAGOS

La Balanza de Pagos es importante en la economía de un país ya que permite observar la inversión extranjera que se realiza en el país, se refleja el movimiento de dinero de los residentes del país.

2.1.1.6 SUELDO BASICO UNIFICADO SBUTP

Este indicador permite regular la remuneración tanto del sector privado cuanto del sector público, en función de la formula o el principio internacional de la OIT que señala “a igual trabajo igual remuneración”, y además sirve como un indicador para evaluar los ingresos de los servidores, funcionarios y trabajadores del sector público y privado del país.

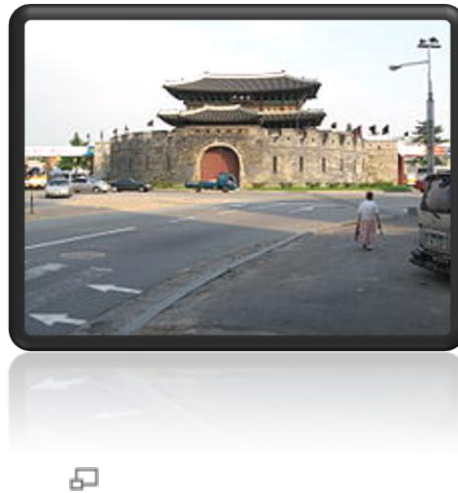
2.1.2 FACTOR SOCIA CULTURAL

2.1.2.1 COREA

Cultura

Artículos principales: Cultura de Corea y Cultura contemporánea de Corea del Sur

Figura N° 9



Fortaleza de Hwasong, declarado en 1997 como Patrimonio de la Humanidad por la Unesco.

Corea del Sur comparte su cultura tradicional con Corea del Norte, pero las dos Coreas desarrollaron distintas formas contemporáneas de la cultura, en especial desde que la península fue dividida en 1945. Históricamente, aunque la cultura de Corea ha sido influenciada por la de su vecino más próximo China, se ha logrado desarrollar una identidad cultural única y distinta a la de otros países.[El Ministerio de Cultura y Turismo de Corea del Sur promueve activamente las artes tradicionales, así como las formas modernas, a través de programas de financiamiento y educación.

La industrialización y la urbanización han traído muchos cambios a las costumbres del pueblo coreano. La economía cambiante y los estilos de vida han llevado a una concentración de la población en las grandes ciudades, especialmente en la capital Seúl, donde los típicos hogares multigeneracionales se separan para acoplarse a las condiciones de vida de una familia nuclear. Actualmente, existen nueve sitios Patrimonio de la humanidad de la Unesco en el territorio surcoreano

Además de las clásicas expresiones culturales, la nueva cultura surcoreana, que abarca otras formas como las telenovelas, el cine y la música popular, ha comenzado a asimilarse de manera

significativa en diversas partes del mundo. Este fenómeno, a menudo llamado Hallyu o la "ola coreana", se ha expandido a otros países asiáticos como Japón, Vietnam y China.

Gastronomía

Artículo principal: Gastronomía de Corea

Figura N° 10



Bulgogi, un platillo coreano preparado con res o cerdo.

La cocina coreana, *hanguk yori* (韓國料理), o *hansik* (한식 韓食), ha evolucionado a través de los siglos de cambio social y político. Los ingredientes y platillos varían según la provincia. Hay muchos platos regionales significativos que han proliferado con diferentes variaciones en todo el país. La cocina de la corte real coreana una vez reunió todas las especialidades regionales únicas para la familia real. Por mucho tiempo, el consumo de los alimentos ha sido regulado por una serie de modales y etiqueta, tanto para los miembros de la familia real, como para los campesinos coreanos.

La cocina coreana se basa en gran medida en los fideos, arroz, tofu, verduras, pescado y carnes. La comida tradicional de Corea se caracteriza por el número de acompañamientos, *banchan* (반찬), que se sirven junto con el arroz de grano corto hervido. Cada comida es acompañada por numerosos *banchan*. Entre los platillos surcoreanos tradicionales más consumidos se encuentran el bulgogi, el bibimbap y el galbi.

El té es parte importante de la gastronomía nacional, y la ceremonia del té es una de las tradiciones más arraigadas de la población actual.

Los tés coreanos se preparan con cereales, semillas, frutas y hierbas medicinales. Las bebidas alcohólicas han sido elaboradas a partir de cereales desde antes del siglo IV. Entre los principales licores surcoreanos se encuentran el “Takju” (licor no refinado), el “Cheongju” (licor medicinal) y el “Soju” (licor destilado). El takju es la base para la elaboración de otras bebidas regionales, aumentando o disminuyendo el tiempo de fermentación.

Idioma

Artículo principal: Idioma coreano

El idioma oficial del país y el más hablado por los surcoreanos es el idioma coreano, un idioma cuya clasificación aún está debatida, ya que algunos autores afirman que pertenece a la familia altaica y otros opinan que es una lengua aislada.[] El coreano cuenta con su propio alfabeto, el hangul, que fue inventado alrededor del siglo XV.

Aunque por su aspecto puede parecer un alfabeto pictográfico, en realidad es un sistema fonético organizado en bloques silábicos. Cada uno de estos bloques consiste en al menos dos de los 24 caracteres (jamo): al menos una de las catorce consonantes y una de las diez vocales. Los alfabetos hanja (chinos) y el latino son usados dentro de algunos textos en coreano, una práctica más usual en el sur que en el norte.

Aunque es también el idioma oficial de su vecino del norte, el coreano hablado en Corea del Sur difiere en algunos aspectos con el hablado por los norcoreanos, como la pronunciación, la escritura, la gramática y el vocabulario. Por su parte, el inglés es ampliamente utilizado como la segunda lengua por la mayoría de la población, además de que se imparte de manera obligatoria en las escuelas secundarias

2.1.2.2 ECUADOR

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Su población sobrepasa los 14 millones de habitantes. De ella, más de cinco millones y medio viven en la Sierra. En la costa del Pacífico la cifra se acerca a los seis millones y medio. En la Amazonía hay más de 600 mil habitantes, y en Galápagos cerca de 17 mil.

Habría que considerar la diversidad étnica y regional del Ecuador para analizar su cultura. Étnicamente esto está marcado por la presencia de mestizos, indígenas, afroecuatorianos, y descendientes de españoles; así como regiones como son la costa, la sierra, el oriente y la región insular, todas estas con especificidades muy ricas.

Dialectos y lenguas de Ecuador

Artículos principales: Dialectos del Ecuador y Lenguas indígenas de Ecuador

Principalmente se habla español en el Ecuador, pero éste tiene variantes locales así como modalidades de acuerdo a la etnia, la clase social o las alternativas ciudad/área rural. El acento serrano es muy diferente al costeño aunque se usan modismos comunes. De todas formas suelen haber palabras específicas a las regiones.

Dentro de la costa, por ejemplo en Esmeraldas, se habla el dialecto costeño ecuatoriano con una variante levemente africanizada. Principalmente se tiende a hablar en la costa una versión ecuatoriana del español ecuatorial. Este puede variar mucho dependiendo la clase social y el ámbito urbano o rural.

En la sierra se habla la versión ecuatoriana del español andino. Este se caracteriza por el uso de quichuismos o palabras prestadas del quichua y también una clara influencia quichua en la pronunciación. Existen variantes regionales del dialecto andino ecuatoriano. Así pues destaca el dialecto de la sierra norte en las provincias de Imbabura y Carchi o como diríamos coloquialmente el acento pastuso. También existe el dialecto morlaco de Azuay y Cañar. Desde Pichincha hasta Chimborazo se mantiene un acento constante de sierra central. También la clase social determina como se habla el dialecto serrano ecuatoriano. Suele existir en las clases

adinerada serrana la tendencia a tratar de evitar la influencia quichua y los quichuismos en el habla.

Según el censo de 20011 , el 94% de la población habla español y el 4,8% habla alguna lengua nativa (3,7% hablan lengua nativa y español; 1,1% hablan sólo una lengua nativa). De las 13 lenguas nativas que fueron contabilizadas por el mencionado Censo, el quichua, hablado por el 4.1% de la población, es la más difundida. La segunda lengua nativa es el shuar, hablado por el 0,4% de la población.

Las restantes lenguas registradas por el censo son: achuar, a'ingae, awapit, cha'palaa, huao / terero, paicoca, secoya, shiwiar, shuar, siapedie, tsa'fiqui y zaparo Nacionalidad Achuar Chibuleo Nacionalidad Awa Kañari Nacionalidad Aí Cofan Karanki Nacionalidad Chachi Kayambi Nacionalidad Epera Kisapincha Nacionalidad Huaorani Kitukara Nacionalidad Kichwa de la Amazonía Los Panzaleo Nacionalidad Shiwiar Manta Huancavilca Puna Nacionalidad Shuar Natabuela Nacionalidad Tsa Chila Otavalo Nacionalidad Zápara

Gastronomía de Ecuador

Artículo principal: Gastronomía de Ecuador

La gastronomía de Ecuador se caracteriza por su diversidad, la cual varía de acuerdo la región geográfica. Las tres principales regiones gastronómicas del Ecuador son: costeña, andina y amazónica. También existen platos que son populares a nivel nacional como la guatita, arroz con menestra, caldo de salchicha, ceviche, encebollado, patacón pisao, seco de chivo, fritada, sancocho de bagre, bolón de verde, entre otros; la mayoría de de los cuales son de origen costeño. Entre los platos netamente costeños tenemos los muchines de yuca, el arroz guayaco, corviche, bandera, encocado, sancocho, entre otros deliciosos platos

En la región andina o Sierra se destaca la presencia de platos populares como el seco de pollo, el cuy estofado, quimbolitos, humitas, tamales, hornado, llapingachos, yahuarlocro, menudo, tripamishqui, locro, caldo de 31, chugchucaras, mote pillo, tostado, entre otros. En licores encontramos a las puntas, o el pájaro azul de Guaranda. Como en la Costa, esta región ha

desarrollado una extensa y diversa cultura gastronómica, que se puede subdividir de acuerdo a cada provincia o zona.

En la región oriental o Amazónica se ve más uniformidad en la preparación de platos con la gastronomía serrana. Además se destaca la preparación de carnes como la guanta y otros animales de la selva; peces, y plantas típicas de la región.

2.1.3 FACTOR POLITICO LEGAL

2.1.3.1 LEY REFORMATORIA IESS

El derecho a la Seguridad Social es un derecho irrenunciable de todas las personas y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad Social se regirá por los principios solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

2.1.3.2 LEY DE COMPAÑÍAS

Las sucursales extranjeras se tienen que regir a las leyes ecuatorianas como lo señala el siguiente artículo:

Art. 78.- Toda compañía en nombre colectivo o en comandita simple constituida en país extranjero que quiera negociar de modo permanente en el Ecuador, ejercitando actividades tales como el establecimiento de una sucursal, fábrica, plantación, mina, ferrocarril, almacén, depósito o cualquier otro sitio permanente de negocios obligada a inscribir, en el Registro Mercantil del cantón en donde vaya a establecerse, el texto íntegro de su contrato social de constitución, sujetándose en todo a lo dispuesto en la Sección XIII de esta Ley.

2.1.3.3 LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO

SK al ser una sucursal extranjera tiene regirse a las leyes ecuatorianas y por ende a la ley de Régimen tributario Interno con lo cual se tienen que realizar pagos mensuales de impuestos

como el IVA, Impuesto a la Renta tanto de retenciones realizadas a proveedores como a los trabajadores de la empresa.

2.1.3.4 NORMA DE ASOCIACIÓN DE COMPAÑÍAS EXTRANJERAS CON COMPAÑÍAS NACIONALES

SK tiene una asociación con la Refinería del Pacífico para la Readecuación de la Refinería de Esmeraldas por lo cual tiene que regirse a esta ley.

Art. 3. Objetivo básico.

La Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador tiene como objetivo básico promover y fomentar los cambios requeridos para propender al desarrollo del país y a la modernización de sus instituciones públicas y privadas, a través del avance técnico y científico de la consultoría ecuatoriana y contribución al perfeccionamiento de los medios y métodos tendientes a ofrecer el más eficiente ejercicio profesional de las compañías consultoras ecuatorianas.

2.2 MICRO AMBIENTE

2.2.1 CLIENTE

Actualmente SK E&C tiene un contrato con la empresa mixta Refinería del Pacífico, Representada por Carlos Proaño, y el presidente de Petroecuador. La Refinería del Pacífico es su cliente potencial.

En Ecuador está prestando el servicio de Construcción como socio estratégico para la creación de la Refinería del Pacífico

2.2.2 PROVEEDORES

CUADRO N°4

PROVEEDOR	PRODUCTO
Galapagos Inti	Pasajes Aéreos
Hotel Internacional Colon	Hospedaje
Santosmi s.a.	Servicios de construcción
Comercial Kywi S.A	Herramientas y Materiales
Comohogar s.a	Herramientas y Materiales
Jose o. Cabrera sifuentes	Transporte
Corporacion favorita c.a	Alimentación

FUENTE: Empresa

ELABORADO: Por el Autor

2.3 ANALISIS INTERNO

2.3.1 SERVICIOS

CUADRO N°5

AREA	SERVICIO
Ingeniería	Ingeniería Civil
Construcción	Vivienda
	Petroquímica
	Industrial
	Tecnología

FUENTE: Empresa

ELABORADO: Por el Autor

2.3.2 FUNCIONES DEPARTAMENTALES

A) PROYECTOS:

- Desarrollar nuevas iniciativas
- Coordinación
- Evaluación

- Seguimiento
- Calidad
- Mantenimiento
- Instalaciones

B) CONTRATOS:

- Contratación Administrativa.
- Licitaciones.
- Concursos Públicos.
- Soporte Legal
- Contabilidad.
- Fiscal.
- Gestión Impuestos.
- Control de Gestión.
- Control y Seguimiento de los presupuestos.

C) ADMINISTRATIVO:

- Control de suministros
- Control de personal
- Revisión de Nomina
- Manejo de imagen institucional

D) FINANCIERO:

- Facturación y Cobros.
- Facturación de Servicios.
- Gestión de Cobros.
- Gestión de pagos
- Compras
- Contabilidad

2.3.3 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

El buen manejo de los bienes institucionales como Activos Fijos, entre estos Vehículos los cuales están a disposición de los empleados de SK para la movilización de los mismos, el manejo de los suministros de oficina están a cargo del área administrativa la vivienda de los funcionarios extranjeros esta a cargo de esta área la cual se encarga de la imagen y limpieza de los departamento y de la empresa.

2.3.4 CAPACIDAD FINANCIERA:

El recurso Económico en la organización es uno en los que se tiene un mayor control ya que la capacidad financiera es excelente por el buen manejo y control en las cuentas.

Una de las Ventajas que tiene SK es que se tiene dos tipos de controles los cuales son internos y externos.

Control Interno:

Se maneja el Sistema SAP el cual está directamente conectado a Corea quienes deben tener conocimiento de los diferentes pagos superiores a \$10.000 los cuales tienen que tener una aprobación externa.

Control Externo:

La contabilidad, al estar tercerizada permite tener un control mayor, ya que se tiene un asesoramiento extra de acuerdo a las normas ecuatorianas de contabilidad, SRI lo cual es comparado con la información enviada a Corea.

Capacidad de Pago a Corto Plazo:

Los proveedores la gran mayoría medianas empresas, emiten sus facturas a un plazo menor de 30 días las cuales bajo una revisión previa se realiza la aprobación por el departamento financiero y el pago se lo realiza máximo 8 días posteriores a la fecha de emisión del documento siempre que el monto no supere los 10.000 por políticas internas de la empresa.

Capacidad de Pago a Mediano y Largo Plazo:

Los gastos realizados mayores de \$10.000 tienen un promedio de revisión de 15 días hábiles ya que la información es compartida con Corea donde se aprueba el pago, por lo general los proveedores por el cumplimiento dan un plazo de hasta 30 días.

La Liquidez de Sk es un ratio de liquidez inmediata lo cual significa que tienen acceso a su dinero de manera inmediata, la organización maneja cuentas corrientes en el Banco Internacional y cuenta corriente en el Banco Amazonas lo que significa que el ingreso de dinero por el contrato de la Refinería se sirve de manera inmediata para el pago de proveedores y gastos internos y externos de la empresa.

2.3.5 CAPACIDAD RRHH

El personal de SK debe cumplir con requisitos esenciales como:

- Hablar Inglés o Coreano
- Experiencia en el Área de Trabajo
- Capacitación previa para el puesto
- Las Altas Gerencias son manejadas por Personal Coreano

Área Administrativa:

- Título Ing. Finanzas
- Título Ing. Comercial
- Masterado en Administración
- Experiencia de 1 año mínimo
- Chofer Profesional

Área Financiera

- Título CPA
- Graduado UTE
- Experiencia 6 años

Área de Contratos y Proyectos

- Nacionalidad Coreana
- Bilingüe
- Título de tercer nivel

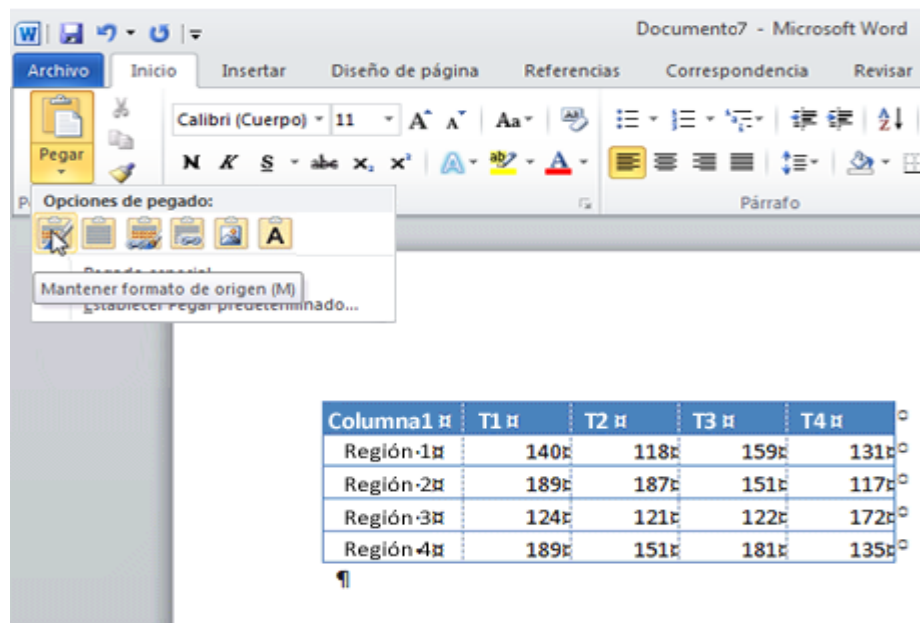
2.3.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

2.3.6.1 OFFICE 2010

Office 2010 simplifica la forma de buscar y usar características. La nueva vista Microsoft Office Backstage™ reemplaza al menú Archivo tradicional para brindarle acceso centralizado y sencillo a las operaciones, como guardar, compartir, imprimir y publicar. Con la cinta de opciones mejorada, puede obtener acceso a más comandos rápidamente y personalizarla para que se ajuste a su estilo de trabajo.

Use la nueva característica de pegado con Vista previa dinámica, disponible en muchas aplicaciones de Office 2010, para obtener una vista previa de las Opciones de pegado antes de pegar.

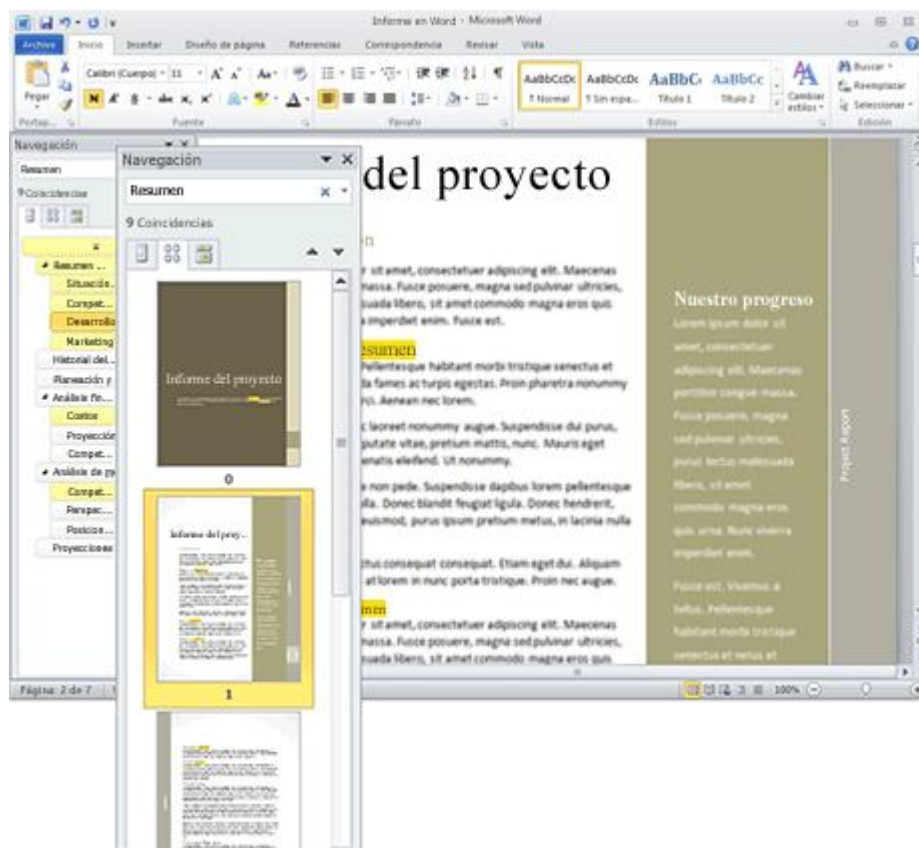
Figura N° 11



Almacene, organice y realice un seguimiento de la información rápidamente en un mismo lugar para mantenerse conectado a todos sus pensamientos e ideas con OneNote 2010. La navegación mejorada, las herramientas de búsqueda, las nuevas versiones de página y los vínculos wiki le ayudan a buscar y realizar un seguimiento de los recursos rápidamente. Incluso puede tomar notas mientras trabaja en Word 2010, PowerPoint 2010 o Internet Explorer, y vincular esas notas automáticamente con el contenido de origen.

Busque lo que necesita más rápidamente con el panel de navegación mejorado de Word 2010. Explore rápidamente por títulos o use las herramientas de búsqueda integradas para buscar instantáneamente en el documento con todos los resultados resaltados.

Figura N° 12

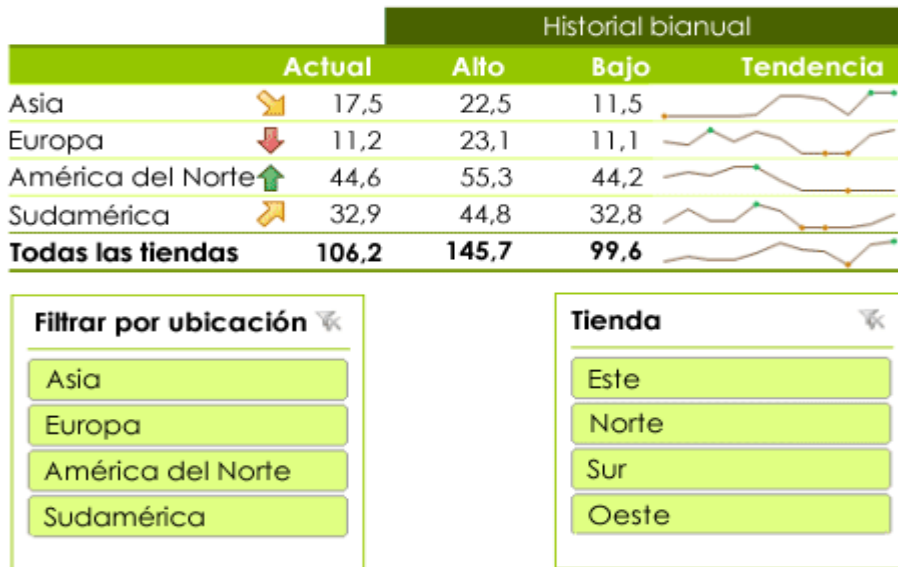


Obtenga nuevas perspectivas de la información y tome mejores decisiones

Desde finanzas de negocios hasta presupuestos familiares, Office 2010 facilita la administración y el análisis de los datos y los presenta de formas significativas.

Convierta la complejidad en claridad con las nuevas herramientas de visualización de Excel 2010. Agregue un resumen visual del análisis junto a los valores con pequeños gráficos denominados minigráficos. Use una segmentación de datos para filtrar de forma dinámica los datos en una tabla dinámica o gráfico dinámico y mostrar solo los detalles relevantes.

Figura N° 13



Diseñe su propia base de datos más rápidamente que antes en Access 2010, incluso si no es experto en bases de datos. Con las nuevas características como elementos de la aplicación, puede agregar componentes prediseñados a la base de datos en solo unos pocos clics. Use Access 2010 para diseñar formularios de navegación para los formularios e informes de uso frecuente mediante la funcionalidad de arrastrar y colocar.

Romper las barreras de la ubicación y la comunicación

Office 2010 ofrece formas flexibles e innovadoras de reunir a las personas. Las nuevas tecnologías y características mejoradas le ayudan a compartir fácilmente los archivos y mantenerse al corriente de las comunicaciones.

Con las nuevas capacidades de co-autoría de Office 2010, puede editar los archivos simultáneamente con personas de distintas ubicaciones. La co-autoría está disponible en Word 2010, PowerPoint 2010, OneNote 2010, Excel Web App y OneNote Web App.2

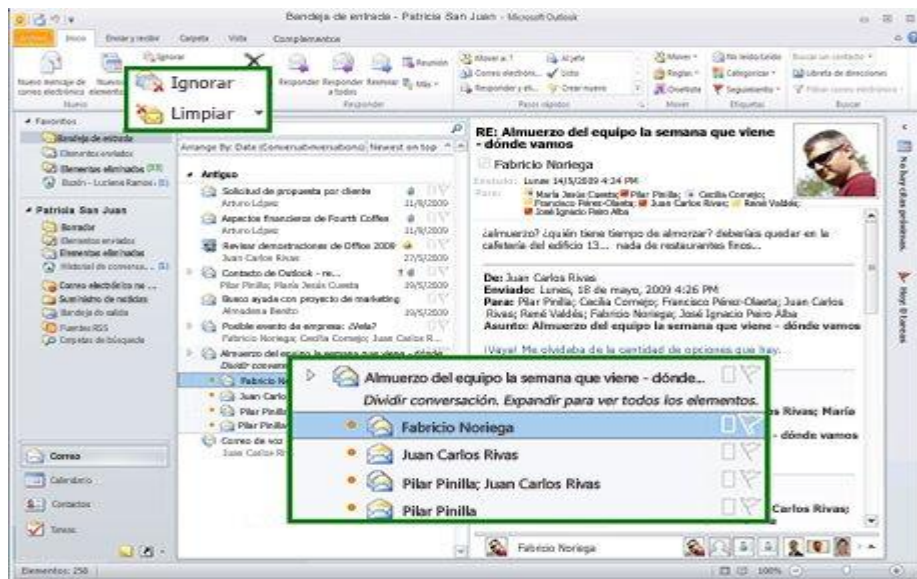
Figura N° 14



La nueva característica Difundir presentación de diapositivas de PowerPoint 2010 le permite difundir su presentación en directo en Web al instante. Su público remoto puede ver la presentación en alta fidelidad, incluso si no tienen PowerPoint instalado.

Reduzca la sobrecarga de información y administre el correo electrónico con más eficacia en Outlook 2010. La vista Conversación mejorada y las nuevas herramientas de administración de conversaciones le permiten borrar los mensajes redundantes o ignorar una discusión por correo electrónico. La característica Ignorar mueve el mensaje actual y todos los futuros a la carpeta Elementos eliminados. Con los nuevos Pasos rápidos, puede realizar tareas de varios pasos, como responder y eliminar, todo con un solo clic.

Figura N° 15



Con Office Communicator integrado en varios programas de Office 2010, puede determinar la disponibilidad de sus colegas, como cuando use la co-autoría para crear un documento de Word o vea sus mensajes de correo electrónico en Outlook. Inicie conversaciones rápidamente, directamente desde su aplicación, incluso mensajería instantánea y llamadas de voz.

2.3.6.2 MQR (SISTEMA CONTABLE)

Fundamentos Técnicos

- Opera en sistemas operativos Windows XP y compatibles
- Trabaja en equipos PC con tecnología PENTIUM o compatibles
- Incorpora en su performance la filosofía Cliente Servidor
- Su estructura modular, permite la integración de procesos en la contabilidad
- En su gestión incorpora el manejo: multiusuario, multiempresa y multiperiodo
- Salvaguarda la integridad de la información con respaldos diarios en tiempo real
- Su diseño y arquitectura se fundamenta en Microsoft Visual Estudio
- Utiliza comunicación IP para network, en ambientes LAN y WAN



Fundamentos Contables

El Sistema Financiero Contable MQR®, fue diseñado y estructurado basándose en los PCGA (“Principios Contables Generalmente Aceptados”), en las NEC (“Normas Ecuatorianas Contables”), en las NIC (“Normas Internacionales de Contabilidad”), así como también contemplando las disposiciones de carácter tributario emanadas por el SRI (“Servicio de Rentas Internas”).

2.4 FODA DE LA EMPRESA

Cuadro N° 6

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Excelente control financiero• Personal con conocimiento en sus funciones.• Seguimiento del proyecto• Manejo de Tecnología de punta	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación Bilingüe• Falta de Control del Departamento de Recursos Humanos• Tercearización de la Contabilidad• Aplicación de Políticas de Corea, bajo leyes Ecuatorianas
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Lider en el mundo en proyectos Hidrocarburíferos.• Experiencia en proyectos de construcción• Capacidad para posicionarse en el mercado Ecuatoriano	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política en el País• Posible ingreso de competidores• Inestabilidad en las Tasas de Cambio.

3. **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1 PRINCIPIOS

3.1.1 Eficiencia

Los trabajadores de SK se encuentran comprometidos responsablemente tanto a nivel empresarial, personal y social lo cual permite cumplir con las tareas encomendadas optimizando los recursos.

3.1.2 Eficacia.

SK demuestra su Eficacia conseguir un resultado determinado, justo a tiempo tanto en el trabajo interno, como el externo.

3.1.3 Responsabilidad

La responsabilidad de SK cumplir con la ejecución del contrato de acuerdo a los términos de referencia establecidos y determinados para la licitación nacional e internacional, y además optimizar el tiempo y los recursos a fin de que el proyecto tenga la mayor rentabilidad económica y social para el país.

3.1.4 Solidaridad

La solidaridad se incorpore la mayor mano de obra del país con el propósito de generar fuentes de trabajo temporales de forma alternas definitivas reduciendo los niveles de empleo y desempleo del país.

3.1.5 Puntualidad

La puntualidad de la empresa se refleja en forma interna con la asistencia y control y registro de todo el personal de planta de acuerdo a las normas establecidas a nivel general, y forma externa con el cumplimiento estricto del cronograma de ejecución de la obra, tratando en lo posible de reducir los tiempo de ejecución lo cual redundará en una mayor y mejor rentabilidad y eficiencia del proyecto.

3.1.6 Confiabilidad

La empresa difundirá de forma permanente a su personal la información necesaria para la ejecución de cada competencia y función, asignando a cada trabajador la respectiva autonomía en la realización de sus trabajos, para lo cual se elaboraran indicadores de gestión; adicionalmente de acuerdo al tipo de información que cada empleado maneje, este será responsable de la entrega y reserva de la misma.

3.2 VALORES

3.2.1 ÉTICA

SK es una organización con ética es decir se preocupa de la moral En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la utilización de un sistema moral u otro.

3.2.2 MORAL

En la Organización se manejan normas y reglas que guían la correcta conducta que demuestra su personal en el trabajo que realizan.

3.2.3 HONESTIDAD

La honestidad esta refleja en la rendición de cuentas claras con sinceridad, verdad y justicia tanto de la ejecución del proyecto como el desarrollo diario de las diferentes funciones de cada departamento.

3.2.4 TRANSPARENCIA

El proyecto a ser contratado por el Estado obliga a SK a brindar la información necesaria que permita fundamental resguardar el Estado de Derecho, pues permite que la población conozca todas las fases del actuar de la empresa, única manera de ejercer un control efectivo sobre estos.

3.2.5 CONFIDENCIALIDAD

Manejo de la información y demás datos en forma reservada y manteniendo sigilo en la entrega de la misma.

3.3 POLITICAS

- SKEC tiene la intención de considerar la empresa afiliada como socio de por vida y crear una sociedad hermosa donde todos nosotros puedan crecer juntos. En este sentido, se utiliza el término Biz. Socios en lugar de la empresa afiliada. SKEC se da cuenta de co-gestión existentes, proporcionando diversos apoyos institucionales y programas de capacitación para el negocio.
- SKEC apoya la creación de la corporación local en el extranjero por el Biz. Partner. La misma que, es promovida principalmente por el plan de sección que SKEC desarrolla cuyo punto de vista es ser fuerte en el extranjero, y en el futuro, será la entrada de nuevos mercados en el extranjero, para ejecutar actividades de consultoría en la especialidad la

Ingeniería Civil, focalizada fundamentalmente en la sección de construcción la cual será promovida en colaboración con la corporación local establecida por el interno Biz. Partner.

Figura N° 16



- La empresa seleccionada recibirá soporte para la autorización de locales y el permiso de operación así como el procedimiento legal a través del know-how de SKEC, de esta manera se deberá constituir la empresa en el extranjero, la cual recibirá asesoramiento en diversos ámbitos del conocimientos con respecto a la retenciones causadas por la situación del mercado de la construcción local y las diferencias culturales existentes en el mundo oriental y occidental.
- Las prácticas de la gestión de la calidad en SKEC, focalizan aspectos importantes, tales como la innovación de la calidad y la globalización de la misma, con el propósito de lograr la "máxima calidad que satisfaga las necesidades del cliente." Quien es el principal elemento al cual se debe privilegiar.

3.4 ESTRATEGIAS

Liderazgo de calidad: Se impulsara en forma permanente la aplicación de metodologías y criterios de liderazgo orientados y dirigidos hacia una calidad total. Para lo cual será necesario tomar como referencia las diferentes normas ISO y su respectiva certificación.

- Nueva cultura de la calidad SKEC
- La creación de valor al cliente
- Integración de la gestión de la calidad y el sistema
- La estrategia nueva global de calidad
- Sistema de aprendizaje para fomentar el talento creativo

El operar en cualquier país a través de la figura jurídica de “Fundaciones”, posibilita disponer de algunos aspectos positivos en cuanto al funcionamiento en términos técnicos, económicos financieros, y administrativos, así como se facilita en la mayoría de los países la constitución legal.

- Liderazgo
- Participación de todos los
- Actividad de mejora constante
- Enfoque sistemático

3.5 MISIÓN

Construir en grande una gran vida un gran mundo. Impulsando la felicidad y una mejor vida para los seres humano, a través de proyectos viables los cuales permiten la optimización de los recursos.

3.6 VISIÓN 2015

Mediante la creación de la nueva cultura de calidad de SK, que será la empresa que persigue la felicidad de las partes interesadas mediante el establecimiento de las bases para la compañía de nivel superior y maximizar el valor corporativo cero defectos.

Para estructurar la Visión en el contexto de SK se toman como insumos los criterios filosóficos relacionados con Clientes, Sistemas, y Negocios que adicionalmente sirven a su vez de insumo para la formulación de las políticas internas de la organización que no son otra cosa que la

orientación doctrinaria y guías de acción referentes a los elementos antes indicados (Sistema negocio y cliente).

CLIENTE

Reducir al mínimo la elasticidad de los precios a través de la calidad confiable construcción de la conciencia como una empresa de ingeniería de nivel superior a través de tecnología de calidad.

LOS SISTEMAS

Construir el sistema de empresa global de gestión estratégica darse cuenta de la gestión de la calidad que cumpla con la satisfacción del cliente

NEGOCIOS

Aumentar la cuota de mercado a través de la gestión de la calidad asegurar la ventaja competitiva de poder de marca a través de la gestión de la calidad.

CAPITULO IV

4. LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE LOS PROCESOS TALENTO HUMANO

4.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Figura N° 17



Se puede identificar los dos tipos de actividades Primarias y Secundarias.

Las actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

- Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

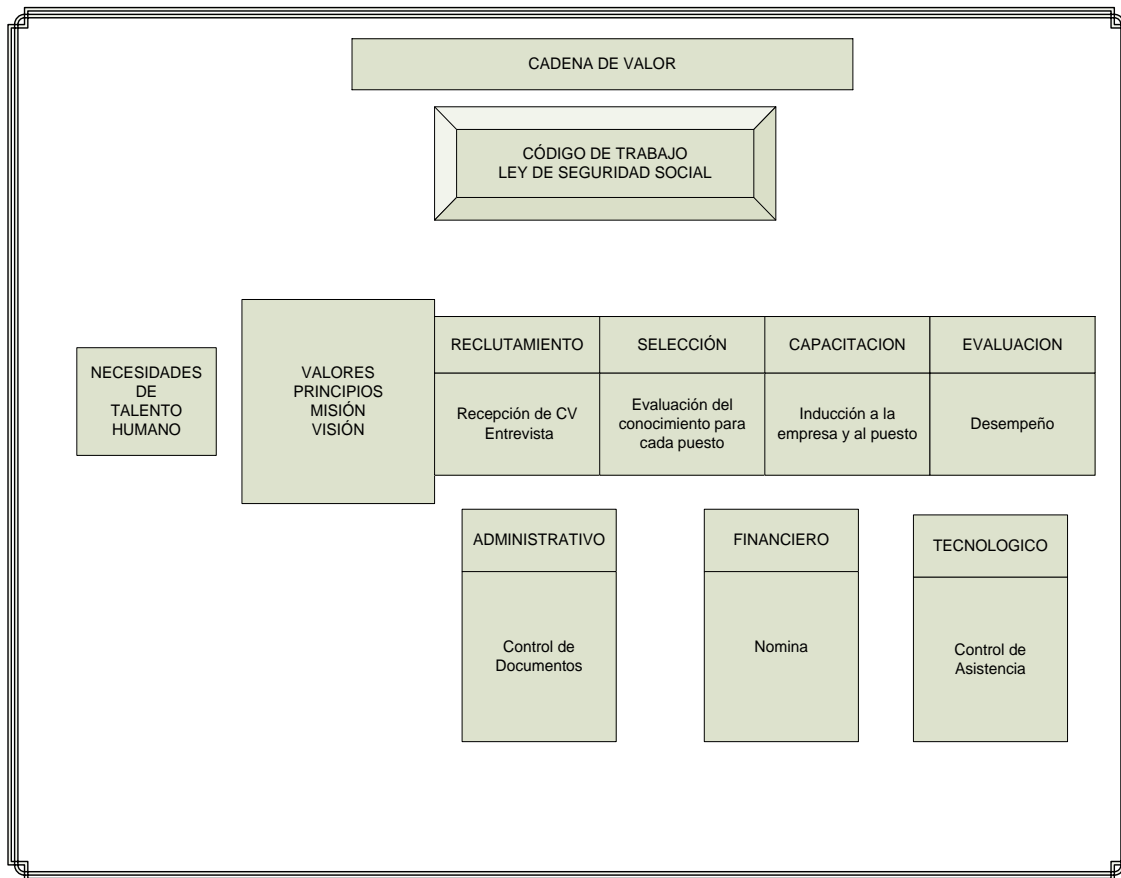
Las actividades secundarias

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor. [

CADENA DE VALOR SK

Figura N° 18



4.2 INVENTARIO DE PROCESOS

Para realizar el inventario de Procesos se debe realizar el levantamiento de la información, y clasificación de cada tipo de proceso.

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directivas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización

Los procesos Básicos, generan, administran y controlan los servicios destinados a usuarios externos

Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregados de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Figura N° 18

INVENTARIO DE PROCESOS				
N°	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
		GOBERNANTE	BASICO	HABILITANTE
1	RECLUTAMIENTO	X		
2	SELECCIÓN	X		
3	INDUCCION DE PERSONAL		X	
4	CLASIFICACION Y VALORACION		X	
5	EVALUACION DEL DESEMPEÑO		X	
6	CAPACITACION		X	
7	NOMINA			X
8	REGISTRO Y CONTROL			X
9	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			X

4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS

Para realizar una correcta selección de procesos se va a formular ciertas preguntas. El levantamiento de procesos inicia con la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Al mejorar este proceso se reducen los tiempos innecesarios?
- ¿Si se mejora este proceso contribuye a optimizar los recursos disponibles?
- ¿Mejorando este proceso ayudara a la organización a cumplir los objetivos institucionales?
- ¿Este proceso es útil para la innovación y mejoramiento del servicio?

SELECCIÓN DE PROCESOS

Cuadro N° 6

INVENTARIO DE PROCESOS						
N°	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO			SELECCIÓN	RAZON
		GOBERNANTE	BASICO	HABILITANTE		
1	RECLUTAMIENTO	X			SI	Es en el que parte el proceso de talento humano
2	SELECCIÓN	X			SI	Se escoge al personal idoneo para cada puesto
3	INDUCCION DE PERSONAL		X		SI	Es la orientacion al conocimiento de la empresa y al puesto de trabajo a ser desarrollado
4	CLASIFICACION Y VALORACION		X		SI	Comprende el agrupamiento de los puestos similares en clases y grupos ocupacionales y el puntaje remunerativo
5	EVALUACION DEL DESEMPEÑO		X		SI	Calificacion de cumplimiento de objetivos y trabajo realizado Se Califica al personal de acuerdo a su Perfil profesional(Experiencia, cursos, conocimiento y resultados).
6	CAPACITACION		X		SI	Permite el mejoramiento y desarrollo continuo del personal en el cumplimiento de sus funciones y obtencion de objetivos y metas.
7	NOMINA			X	SI	Roles de Pago y metodologia remunerativas - legal
8	REGISTRO Y CONTROL			X	SI	Se refleja la Asistencia, puntualidad del personal y normativa interna.
9	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			X	NO	Es un proceso importante pero no seleccionable para el caso de estudio porque es necesario priorisar los procesos, tecnicos y administrativos.

4.4 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

4.4.1 SIMBOLOGÍA

El diagrama de flujo es un método para representar de forma gráfica un proceso, mediante la utilización de símbolos

Figura N° 18

<u>SIMBOLOS</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>AGREGA VALOR</u>
	Inicio/Fin	NO
	Operación	SI
	Inspección	NO
	Transporte	SI
	Decisión	SI
	Demora	NO

4.4.2 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

SIMBOLOGIA

Figura N° 19

<u>SIMBOLOGIA</u>	<u>DESCRIPCION</u>
M	MEJORA
C	CREACION
AM	ACTIVIDAD MANTENIDA

MEJORA: Es la reformularización de los procesos actuales con el fin de optimizar los recursos que se utilizan en cada actividad.

CREACION: Es la incorporación de las nuevas actividades para mejorar los proceso.

ACTIVIDAD MANTENIDA: No se modifican las actividades tomando como referencia que originalmente ya se asignaron recursos en sus diferentes características y además se generaron costos que son necesarios mantenerlos a fin de que continúe en forma similar el procedimiento

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento consiste en captar la mayor cantidad de posibles candidatos idóneos para ocupar un puesto de trabajo en Sk Engineerin & Construction Se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

SUB-PROCESO DE RECLUTAMIENTO

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

FRECUENCIA: Anual

Cuadro N° 7

N°	ACTIVIDAD	CAMBIO
1	Detección de necesidad de los puestos a ser reclutados	C
2	Determinación del presupuesto para la publicación	C
3	Elaboración de los perfiles y requerimientos para cada puesto	C
4	Aprobación del contenido de la publicación	C
5	Publicación en los medios de comunicación masivos	AM
6	Recepción de documentos (carpetas de postulantes)	C
7	Elaboración de base de datos (carpetas)	C
8	Identificación de potenciales elegibles	C
9	Comunicación a los elegibles	AM
10	Entrevista preliminar.	C

SELECCIÓN:

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado.

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal

Para el proceso de selección es necesario formular ciertas preguntas con el fin de dar un mayor resultado.

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados)
- ¿Qué requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo

Sin duda alguna son elementos a considerar para que se dé una selección más favorable y exitosa a continuación se muestra el procedimiento a seguir en el mismo.

SUB-PROCESO DE SELECCION

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

FRECUENCIA: Anual

Cuadro N° 8

N°	ACTIVIDAD	CAMBIO
1	Obtener la información de los posibles vacantes	C
2	Entrevistar a los posibles candidatos	AM
3	Dar una información sobre las características del puesto y de Sk Engineering & Construction	C
4	Se depura la lista únicamente con las personas más aptas para el puesto	C
5	Análisis de las personas preseleccionadas para una segunda entrevista.	C
6	Valorar la habilidad y potencialidad de la persona mediante pruebas psicológicas entre ellas están personalidad, inteligencia y aptitud.	C
7	Análisis de resultados de las pruebas	C
8	Selección final hacia la persona idónea	C
9	Entrevista Final	C
10	Firma del contrato	AM

INDUCCION DEL PERSONAL

Este proceso consiste en orientar, ubicar y supervisar a los trabajadores recién ingresados a la organización, Sk Engineering & Constructions.

A cada empleado de nuevo ingreso se le proporcionará un Manual de Bienvenida.

En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre identidad de la empresa

El personal se mantendrá en programas de educación continua en donde se le preparará para conocer sobre los planes, e información específica del espacio en el que labora, sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de carreras, evaluación del desempeño.

SUB-PROCESO DE INDUCCION

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

FRECUENCIA: Trimestral-Anual

Cuadro N° 9

N°	ACTIVIDAD	CAMBIO
1	Reunión con el personal nuevo para ser integrados a la empresa. Primer día de trabajo	C
2	Información y explicación sobre el manual de bienvenida.	M
3	Visita a las dependencias	AM
4	Presentación ante los representantes de Sk Engineering & Construction.	AM

5	Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia	C
6	Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo	C
7	Entreviste de ajuste al finalizar el primer día de trabajo para retroalimentar información y preguntas pendientes.	C

CLASIFICACION Y VALORACION

El objetivo de la clasificación y valoración de Puestos de Trabajo es de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones

Consiste en ordenar los puestos de acuerdo a su importancia, comenzando por el más sencillo hasta el de mayor complejidad y dificultad en sus tareas y responsabilidades. El puesto no se divide en factores, sino que se considera como un todo y como tal es comparado con los demás para determinar su jerarquía.

Comprende el análisis de los contenidos organizativos, expresados en la descripción del puesto, sobre el cual se determina su importancia relativa dentro de la organización, por medio de la aplicación de los factores de competencias, solución de problemas y responsabilidades, mediante los cuales se asigna el nivel de complejidad en la escala salarial.

SUB-PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

FRECUENCIA: Trimestral-Anual

Cuadro N° 10

N°	ACTIVIDAD	CAMBIO
1	Se identifica a los puestos de trabajo por áreas o departamentos	C
2	Se ordenan los puestos a nivel jerarquico	C
2	Identificación del esfuerzo y condiciones del trabajo que conlleva la función.	M
3	Se identifica el grado de responsabilidad de cada puesto	C
4	Se identifica los requisitos para cada puesto	C
5	Se establece una escala de remuneración base por puesto.	C
6		C

EVALUACION

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos

SUB-PROCESO DE EVALUACION

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

FRECUENCIA: Anual

Cuadro N° 11

N°	ACTIVIDAD	CAMBIO
1	Seleccionar el tipo de datos para evaluación diferenciado por departamentos.	M
2	Elabora formularios de evaluación acorde a las capacitaciones, y desempeño	M
3	Establecer cronograma de evaluación	M
4	Entrega de formularios a Gerentes de cada departamento para efectuar la evaluación.	M
5	Tabulación de Resultados	M
6	Retroalimentación de información a los empleados	M
7	Conocimiento de Resultados	AM
8	Establece parámetros de mejora y necesidades de capacitación del personal	M
9	Archivo de Resultados	AM

CAPACITACION

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros,

Como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

SUB-PROCESO DE CAPACITACION

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

FRECUENCIA: Anual

Cuadro N° 12

N°	ACTIVIDAD	CAMBIO
1	Identificación de Necesidades de capacitación	C
2	Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.	C
3	Tomar decisiones de acción: replanteo, mejoras, cancelación.	C
4	Entregar un informe de resultados sobre el servicio.	C
5	Planear la capacitación futura.	C
6	Definir las competencias adquiridas por los participantes.	C
7	Saber si el curso logró los objetivos.	C
8	Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.	C
9	Determinar el costo/ beneficio de un programa	C

NOMINA

Elaborar de forma mensual los documentos que reflejen las remuneraciones al personal, conforme lo establecen las condiciones generales de trabajo de Sk Engineering & Construction y las disposiciones legales y fiscales vigentes, en cuanto a la preparación, cálculo y elaboración de la nómina mensual.

SUB-PROCESO DE NOMINA

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

FRECUENCIA: MENSUAL

Cuadro N° 13

N°	ACTIVIDAD	CAMBIO
1	Ingreso al sistema de Rol de Pagos (Excel)	C
2	Registro de los empleados actuales y nuevos	C
3	Revisión de novedades del empleado.	C
4	Registro de descuentos y horas extras al personal	C
5	Elaboración de Roles de Pago	C
6	Impresión de Roles de Pago	C
7	Elaboración de Cheques	C
8	Revisión y Aprobación de rol de pagos por Gerencia Financiera	C
9	Firma de Cheques por la Gerencia	C
10	Entrega de copia del rol de pagos y cheque a los trabajadores	C
11	Automatización de la nómina del personal en el IESS	C

REGISTRO Y CONTROL

Este procedimiento consiste en la puesta en práctica de una serie de Instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución.

El proceso de control y registro actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe.

Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base de control.

SUB-PROCESO D REGISTRIOY CONTROL

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

FRECUENCIA: Diario

Cuadro N° 14

N°	ACTIVIDAD	CAMBIO
1	Elaboración del listado del personal administrativo de la Sk Engineering & Constructions	M
2	El personal se acerca a firmar el control de asistencia.	M
3	Existen novedades o justificaciones de asistencia	M
4	Si existen se llena memo para faltas injustificadas	M
5	Se procede a notificar al empleado y se realiza descuento de rol de pagos	M
6	Se archiva las novedades y reporte de asistencias	M

4.4.3 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL Y OPERACIÓN

Cuadro N° 15

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL DE SK										
Nº	CARGO	SUELDO	13RO	14 TO	IESS 12,15%	VACACIONES	OTROS	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	COSTO PERSONAL POR MINUTO
1	Gerente General	\$1.600,00	133,33	20	194,40	66,67	0	\$2.014,40	24172,8	0,14
2	Asistente de Compras	\$1.600,00	133,33	20	194,40	66,67	0	\$2.014,40	24172,8	0,14
3	Director de proyectos	\$1.600,00	133,33	20	194,40	66,67	0	\$2.014,40	24172,8	0,14
4	Asistente Finaciero	\$650,00	54,17	20	78,98	27,08	0	\$830,23	9962,7	0,06
5	Secretaria	\$500,00	41,67	20	60,75	20,83	0	\$643,25	7719	0,04
6	Chofer	\$600,00	50,00	20	72,90	25,00	0	\$767,90	9214,8	0,05
7	Chofer	\$500,00	41,67	20	60,75	20,83	0	\$643,25	7719	0,04
11	Gerente Financiero	\$1.600,00	133,33	20	194,40	66,67	0	\$2.014,40	24172,8	0,14
12	Contadora	\$1.300,00	108,33	20	157,95	54,17	0	\$1.640,45	19685,4	0,11
13	Controlador de Documentos	\$600,00	50,00	20	72,90	25,00	0	\$767,90	9214,8	0,05
14	Gerente de Contratos	\$1.600,00	133,33	20	194,40	66,67	0	\$2.014,40	24172,8	0,14
15	Controlador de Cronogramas	\$600,00	50,00	20	72,90	25,00	0	\$767,90	9214,8	0,05

COSTOS VARIABLES				
<u>COSTOS</u>	<u>ANUAL</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>DIARIO</u>	<u>MINUTO</u>
Utiles de Oficina	6.000,00	500,00	16,67	0,03
Gasto Arriendo	64.800,00	5.400,00	180,00	0,38
Gasto Servicios Basicos	120.000,00	10.000,00	333,33	0,69
Movilizacion	63.060,00	5.255,00	175,17	0,36
Hospedaje	240.000,00	20.000,00	666,67	1,39
Gastos Servicios	264.000,00	22.000,00	733,33	1,53
Mantenimiento	36.000,00	3.000,00	100,00	0,21
Equipo de Computacion	30.000,00	2.500,00	83,33	0,17
TOTAL COSTOS	823.860,00	68.655,00	2.288,50	4,77

$$\text{COSTO DE OPERACIÓN} = \frac{\text{TOTALCOSTO X MIN VARIABLE}}{\text{Nº DE DEPARTAMENTOS}} * 100$$

		MINUTO	OPERACIÓN	TOTAL
AUTORIDADES	Gerente General	0,14	0,02	0,16
	Gerente Financiero	0,14	0,02	0,16
	Gerente de Proyectos	0,14	0,02	0,16
	Director de Proyectos	0,14	0,02	0,16
PERSONAL EN GENERAL	Controlador de Documentos	0,05	0,02	0,07
	Controlador de Cronogramas	0,05	0,02	0,07
	Contadora	0,11	0,02	0,13
	Asistente de Compras	0,14	0,02	0,16
	Asistente Financiero	0,06	0,02	0,08
	Secretaria	0,04	0,02	0,06
	Chofer	0,05	0,02	0,07
	Chofer	0,04	0,02	0,06

4.4.4 FLUJO DIAGRAMACIÓN

Figura N° 19

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: Talento Humano													
PROCESO:	Reclutamiento												
ENTRADAS:	Vacante												
SALIDAS:	Candidatos Optimos												
OBJETIVO:	Dar la mejor precisión al reclutamiento del personal												
Eficiencia tiempo:	82,09%						Tiempo	335					
Eficiencia costo:	81,43%						Costo	103,4					
No.	Actividad	●	■	◐	◓	➡	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Detección de la necesidad de los puestos a ser reclutados	x						35		9,8			
2	Determinación del presupuesto para la publicación		x					60		19,2			
3	Elaboración de los perfiles y requerimientos para cada puesto		x					60		19,2			
4	Aprobación del contenido de la publicación								60		19,2		
5	Publicación en los medios de comunicación masivos		x					60		19,2			
6	Recepción de documentos (carpetas de postulantes)		x					60		16,8			
7	Elaboración de base de datos (carpetas)		x										
8	Identificación de potenciales elegibles		x										
9	Comunicación a los elegibles		x										
10	Entrevista preliminar.		x										
								Subtotal	275	60	84,2	19,2	
								Total	335		103,4		
												Frecuencia	trimestralmente
												(en 1 año)	4 veces

Figura N° 20

ANÁLISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Selección											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:	Depuración de los postulados al cargo											
Eficiencia tiempo:	100,00%						Tiempo	315				
Eficiencia costo:	100,00%						Costo	135				
No.	Actividad	●	■	◐	◓	➡	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Obtener la información de los posibles vacantes	x						25		7		
2	Entrevistar a los posibles candidatos		x					40		12,8		
3	Dar una información sobre las características del puesto y de Sk Engineering & Construction			x				55		17,6		
4	Se depura la lista únicamente con las personas más aptas para el puesto.							60		0		
5	Análisis de las personas preseleccionadas para una segunda entrevista.							40		12,8		
6	Valorar la habilidad y potencialidad de la persona mediante pruebas psicológicas entre ellas están personalidad, inteligencia y aptitud.							55		15,4		
7	Análisis de resultados de las pruebas							40		11,2		
8	Selección final hacia la persona idónea							60		16,8		
9	Entrevista Final							78		21,84		
10	Firma del contrato							70		19,6		
								Subtotal	315	0	135	0
								Total	315		135	
											Frecuencia	trimestralmente
											(en 1 año)	4 veces

Figura N° 21

ANALISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Inducción											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:												
Eficiencia tiempo:	78,89%							Tiempo	450			
Eficiencia costo:	100,00%							Costo	85,2			
No.	Actividad	●	■	▢	◆	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	NA.V	A.V.	NA.V.	
1	Reunión con el personal nuevo para ser integrados a la empresa. Primer día de trabajo	x							35	0		
2	Información y explicación sobre el manual de								60	0		
3	Visita a las dependencias							60		19,2		
4	Presentación ante los representantes de Sk							70			0	
5	Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia							75		24		
6	Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo							70		19,6		
7	Entreviste de ajuste al finalizar el primer día de trabajo para retroalimentar información y							80		22,4		
								Subtotal	355	95	85,2	0
								Total	450		85,2	
											Frecuencia	trimestralmente
											(en 1 año)	4 veces

Figura N° 22

ANALISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Clasificación y valoración											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:	Con la finalidad de valorar los puestos de perfil a ocupar											
Eficiencia tiempo:	88,02%					Tiempo	334					
Eficiencia costo:	100,00%					Costo	68,48					
No.	Actividad	●	■	◐	◓	➡	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Se identifica a los puestos de trabajo por áreas o departamentos	x							40	0		
2	Se analiza el perfil del personal		x					60		19,2		
3	Actualizar el perfil de los trabajadores si han desarrollado cursos				x			24		7,68		
4	Identificar los tiempos de desarrollo de cada función							70		0		
5	Se analiza las responsabilidades de cada puesto							60		19,2		
6	Se establece una escala de							80		22,4		
							Subtotal	294	40	68,48	0	
							Total	334		68,48		
										Frecuencia (en 1 año)	trimestralmente	4 veces

Figura N° 23

ANALISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Evaluación											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:	Evaluación intensificada sobre el desempeño de ñps colaboradores											
Eficiencia tiempo:	76,92%							Tiempo	390			
Eficiencia costo:	100,00%							Costo	96,4			
No.	Actividad	●	■	◐	◊	➡	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.	x						90		25,2		
2	Determinar quién efectuará la evaluación		x						50	16		
3	Decidir sobre una filosofía de valuación.		x					60		19,2		
4	Superar deficiencias de valuación.		x					30			0	
5	Diseño de un instrumento de evaluación.		x					60		19,2		
6	Retroalimentación de información a los empleados			x				60		16,8		
7	Conocimiento de Resultados		x						40	12,8		
								Subtotal	300	90	96,4	0
								Total	390		96,4	
											Frecuencia	trimestralmente
											(en 1 año)	4 veces

Figura N° 24

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: Talento Humano													
PROCESO:	Capacitación												
ENTRADAS:	Vacante												
SALIDAS:	Candidatos Óptimos												
OBJETIVO:	Brinda una mejora constante para ser mas competitivos												
Eficiencia tiempo:	71,71%						Tiempo	456					
Eficiencia costo:	92,78%						Costo	155,2					
No.	Actividad	●	■	◐	◑	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Identificación de Necesidades de capacitación	x						35		9,8			
2	Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.		x					80		25,6			
3	Tomar decisiones de acción: replanteo, mejoras, cancelación.							65		20,8			
4	Entregar un informe de resultados sobre el servicio.								35		11,2		
5	Planear la capacitación futura.							80		25,6			
6	Definir las competencias adquiridas por los participantes.							67		18,76			
7	Saber si el curso logró los objetivos.								94	0	30,08		
8	Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.							87		24,36			
9	Determinar el costo/ beneficio de un programa							68		19,04			
								Subtotal	327	129	144	11,2	
								Total	456		155,2		
												Frecuencia	trimestralmente
												(en 1 año)	4 veces

Figura N° 25

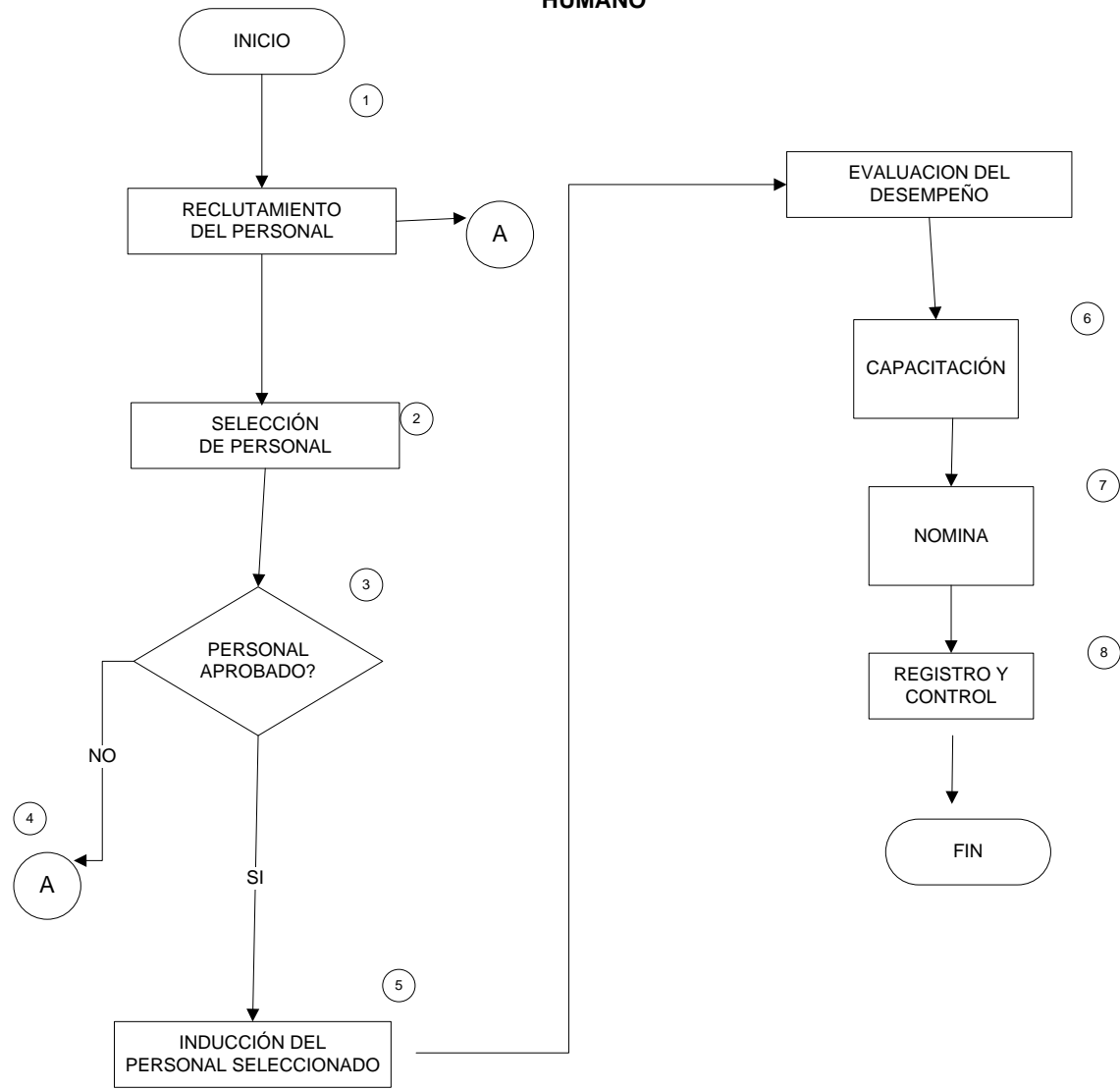
ANALISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Nomina											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:	Desarrollo de nomina para posterior control											
Eficiencia tiempo:	85,33%							Tiempo	368			
Eficiencia costo:	100,00%							Costo	113			
No.	Actividad	●	■	◐	◑	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Automatización de la nómina del personal en el IESS	x						65		18,2		
2	Diseño de formatos de control de incidencias.							66		21,12		
3	Mayor difusión de las políticas de nómina							53		16,96		
4	Aseguramiento en un 99% de pagos correctos en la nómina							65		20,8	0	
5	Módulo de atención al Personal							65		20,8		
6	Diseño de recibos para el pago de nómina								54	15,12		
7	Reducción de tiempos en la elaboración de las nóminas								54	15,12		
8	Entrega de copia del rol de pago							43		1376		
								Subtotal	314	54	113	0
								Total	368		113	
											Frecuencia	trimestralmente
											(en 1 año)	4 veces

Figura N° 26

ANALISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Registro y control											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:	Finalizacion de los procesos con un control sobre la marcha de los mismos											
Eficiencia tiempo:	72,09%							Tiempo	215			
Eficiencia costo:	71,51%							Costo	67,4			
No.	Actividad	●	■	◐	◊	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Establecimiento de los medios de control.	x						35		9,8		
2	Operaciones de recolección de datos.							60		19,2		
3	Interpretación y valoración de los resultados.							60		19,2		
4	Utilización de los mismos resultados		x						60		19,2	
								Subtotal	155	60	48,2	19,2
								Total	215		67,4	
											Frecuencia	trimestralmente
											(en 1 año)	4 veces

Figura N° 27

PROCESO DE TALENTO HUMANO



4.4.5 REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

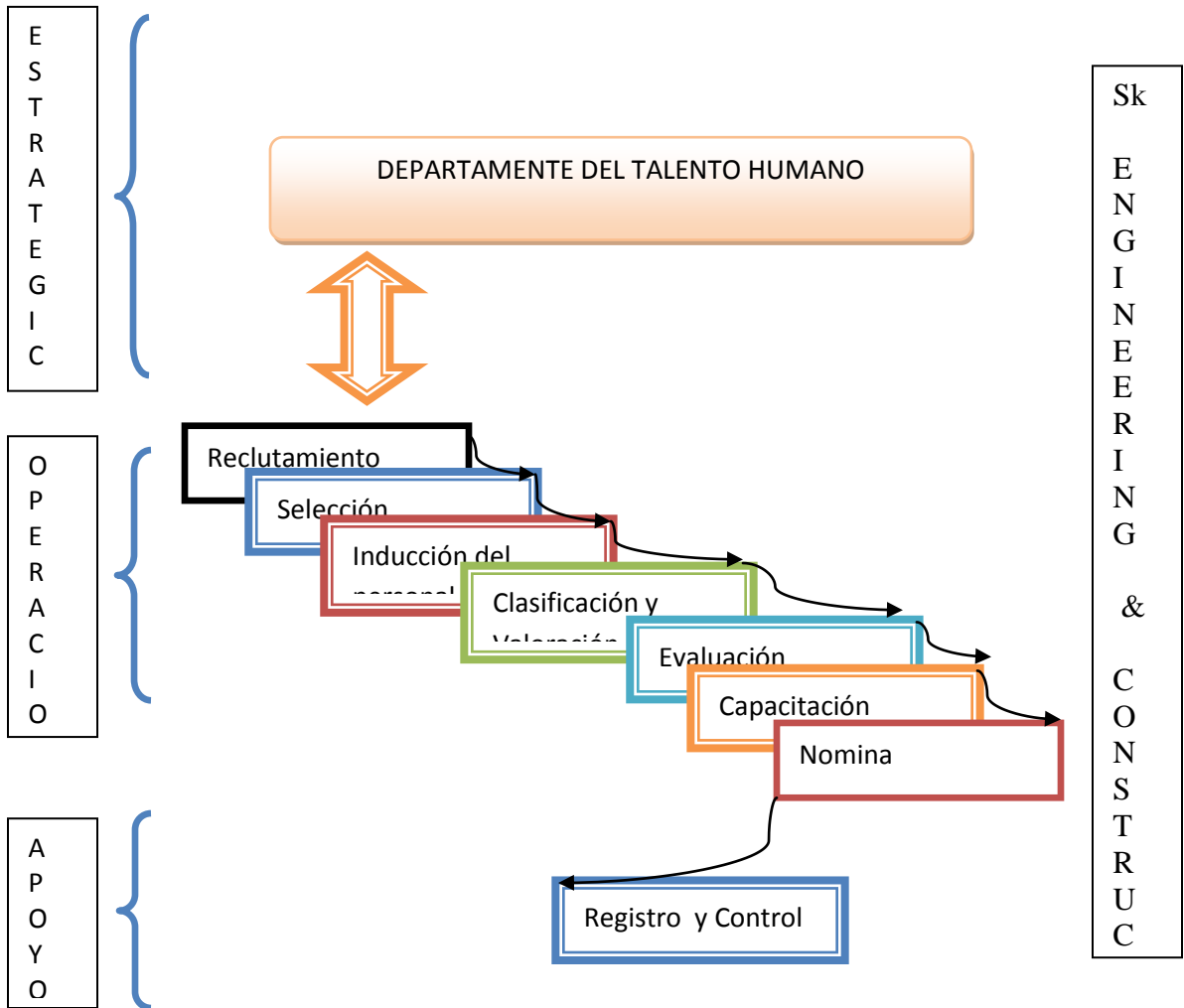
En el presente levantamiento del proceso de Talento humano se refleja varios problemas como:

- Altos costos de los diferentes sub proceso
- Falta de optimización del tiempo
- Falta de Personal encargado del proceso del talento humano
- Falta de un mejor control de asistencias
- Tener claro un código de ética que se debe desarrollar dentro de la empresa
- Falta de un control interno del desempeño del personal
- Capacitaciones insuficientes para diferentes areas

4.4.6 MAPA DE PROCESOS

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara de temas complejos. Dan una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados.

Figura N° 28



CAPITULO V

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO

En este nuevo esquema de trabajo, las personas son la clave, el mejor y mayor activo productivo con que cuenta la Organización, los administradores de los Recursos Humanos deben asumir el liderazgo de las incitativas de cambio en la Organización, orientándose al incremento de la productividad, al control de costos y buscando nuevas oportunidades de negocio.

Por ende, la Administración de los RRHH es una responsabilidad fundamental por parte de las Líneas de Supervisión de los diferentes equipos que posee la Organización; aportando valor agregado al mismo y facilitando la consecución de la estrategia de la institución; anticipándose a las necesidades del negocio; alineando todos sus esfuerzos con las prioridades de éste; y, proporcionándole mayor capacidad para alcanzar sus metas.

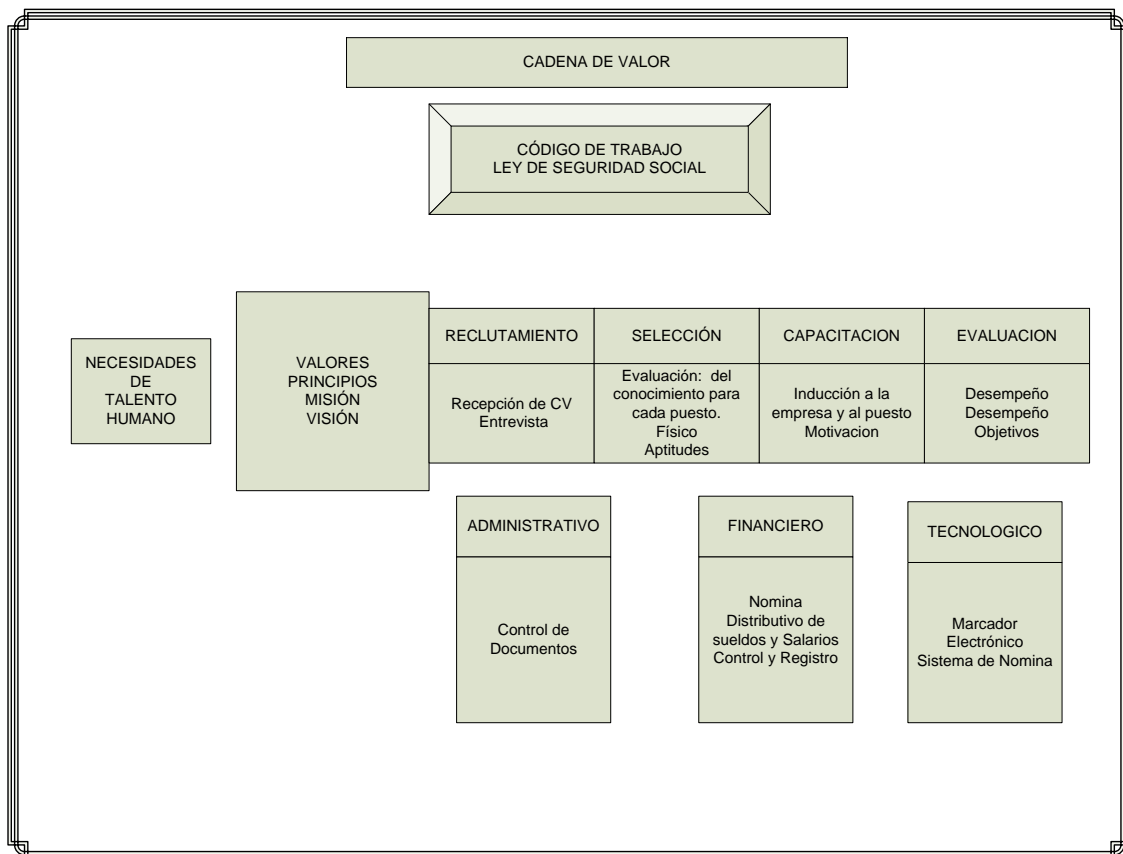
PRINCIPIOS Y VALORES EN EL PROCESO DE TALENTO HUMANO

- **Conciencia:** Facultad del ser humano para reconocer el mundo que lo rodea o a sí mismo.
- **Dignidad:** Seriedad, decoro y gravedad en el comportamiento.
- **Decoro:** Honor o respeto que merece una persona, en razón de su condición social.
- **Eficiencia:** Capacidad para realizar satisfactoriamente la función a la que se está destinado; o, capacidad de realizar las tareas adicionales utilizando los mismos recursos.
- **Ética:** Es el conjunto de principios que rigen y juzgan el comportamiento de una persona o de la colectividad; y, orienta a cada ser humano sobre lo que es bueno y correcto y lo que no lo es, procurando que sus actos dirijan su vida hacia el bien común, a través de la relación con sus semejantes.
- **Honestidad:** Decencia, rectitud y justicia en las personas o en su manera de actuar.
- **Lealtad:** Fidelidad y sentido del honor en la forma de actuar.

- Moral: Calidad de las acciones humanas que las hace buenas o aceptables.
- Principio: Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.
- Respeto: Consideración y reconocimiento del valor de algo.
- Transparencia: Claridad o evidencia.

5.1 CADENA DE VALOR

Figura N° 29



5.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANOS

PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO POR AREAS

Será responsabilidad de las Gerencias de área proporcionar información para la Planificación del Recurso Humano, en los diferentes aspectos que involucra el proceso; y, trabajar en forma conjunta y activa con el área de RRHH, quienes por su parte ayudarán a los directivos a elaborar e integrar sus planes en el ámbito de personas.

PROCESO: RECLUTAMIENTO

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos-Asistente

Ponderación Analista de Recursos Humanos 100 Asistente 80

El proceso de reclutamiento cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización.

Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

- Detección de necesidades del área
- Determinación del presupuesto para la publicación
- Localización de las fuentes de reclutamiento
- Elaboración de los perfiles y requerimientos para cada puesto.
- Elección programación de técnicas de reclutamiento
- Aprobación del contenido de la publicación
- Publicación en los medios de comunicación masivos
- Recepción de documentos (carpetas de postulantes)
- Elaboración de base de datos (carpetas)
- Identificación de potenciales elegibles

- Comunicación a los elegibles
- Input de los recursos humanos en la organización.
- Entrevista preliminar.

PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

Ponderación Analista de Recursos Humanos 100

La selección de personal adoptará criterios sobre las necesidades y el Recurso Humano que se puede integrar a la Organización, definiendo los objetivos, marcando una posición clara respecto a la discriminación por cualquier condición, valorando las condiciones de los procesos, siendo responsables en la toma de decisiones, marcando líneas claras sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso en sí.

La selección de personal se basará en la transparencia, en la publicidad de criterios (perfiles), siendo estos conocidos por todos los interesados, en igualdad de oportunidades, que genere afinidad y uniformidad; y, se basará en un reclutamiento universal, siendo éste coherente con el procedimiento de selección de personal y con la legislación laboral vigente.

Todo nuevo aspirante a ingresar como colaborador a la Organización

De existir una vacante que pueda cubrirse con recursos internos, la Organización fomentará la participación del personal que labora en ésta. Si no se cuenta con el recurso interno idóneo, se convocará a candidatos externos para que ingresen al proceso de selección.

No es una función atomizada dentro de la empresa.

Es un sistema abierto que interacciona con las demás áreas de la empresa y contexto

Focalizada en el negocio, es una ventaja competitiva

- Obtener la información de los posibles vacantes
- Entrevistar a los posibles candidatos
- Dar una información sobre las características del puesto y de Si Engineering & Construction

- Técnicas de Selección
- Preselección de candidatos
- Se depura la lista únicamente con las personas más aptas para el puesto.
- Análisis de las personas preseleccionadas para una segunda entrevista.
- Valorar la habilidad y potencialidad de la persona mediante pruebas psicológicas entre ellas están personalidad, inteligencia y aptitud.
- Análisis de resultados de las pruebas
- Selección final hacia la persona idónea
- Entrevista Final
- Firma del contrato

PROCESO: INDUCCION DEL PERSONAL

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

Ponderación Analista de Recursos Humanos 100

La inducción es el proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía, en dicho proceso se les menciona a los empleados sobre las actitudes, normas, valores, y patrones de conducta que son esperados por Sk Engineering & Construction

- Todo personal que ingresa estará sujeto al proceso de inducción formal, tanto hacia la organización cuanto al puesto de trabajo
- La planificación, organización y coordinación logística de la inducción general a la Organización es responsabilidad directa de la Gerencia de RRHH.
- Reunión con el personal nuevo para ser integrados a la empresa. Primer día de trabajo
- Información y explicación sobre el manual de bienvenida.
- Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización
- Visita a las dependencias
- Presentación ante los representantes de Si Engineering & Construction.
- Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo

- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Entreviste de ajuste al finalizar el primer día de trabajo para retroalimentar información y preguntas pendientes.

PROCESO: CLASIFICACION Y VALORACION

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

Ponderación Analista de Recursos Humanos 100

Comprende el análisis de los contenidos organizativos, expresados en la descripción del puesto, sobre el cual se determina su importancia relativa dentro de la organización, por medio de la aplicación de los factores de competencias, solución de problemas y responsabilidades, mediante los cuales se asigna el nivel de complejidad en la escala salarial.

Los cambios en la valoración van a traer consigo la posibilidad de inducir cambios que pueden ser clínicamente significativos, de manera que cuando en el curso de una intervención se inducen cambios sobre la valoración que se hace de una situación, la respuesta que se da ante esa situación también se verá alterada. Lo mismo ocurre en el ámbito del desarrollo, donde los cambios sobre la valoración de determinadas situaciones que tienen lugar en el desarrollo interviene en su desarrollo emocional futuro a continuación se muestra todo lo necesaria para hacer la clasificación y valoración de puestos dentro de Sk Engineering & Construction

- Se identifica a los puestos de trabajo por áreas o departamentos
- Información previa a la evaluación
- Se analiza el perfil del personal
- Actualizar el perfil de los trabajadores si han desarrollado cursos
- Identificar los tiempos de desarrollo de cada función
- Se analiza las responsabilidades de cada puesto

- Se establece una escala de remuneración
- Verificación y calidad en la evaluación
- Esquemas de certificación

Escala de intervalos de valoración

Ponderación para grado de toma de decisiones

Cuadro N° 15

Grado	Puntaje	Asignación de puntos	Experiencia	Instrucción obtenida
1	70	Observaciones: Se refiere a funciones simples y toma de decisiones básicas dentro de su trabajo	Experiencia mínima	Bachiller
2	80	Observaciones: La toma de decisiones y funciones a realizar lleva un poco mas de complejo pero siempre en supervisión del mismo.	Experiencia moderada	Egresado (Estudios incompletos)
3	90	Observaciones: Funciones y decisiones con alto grado de capacidad para tomar decisiones y supervisión de las mismas	Con conocimientos importantes y estudios	Título Superior
4	100	Observaciones: Decisiones complejas y funciones especificas una mala toma de decisiones implica un fracaso en el proceso	Alta experiencia sobre el puesto	Títulos internacionales o posgrados

Para la escala de intervalos de valoración es indispensable mencionar que se ha tomado sobre una escala de 70/100 tomando el valor de 70 el valor más bajo y 100 el valor más alto

PROCESO: EVALUACION

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

Ponderación Analista de Recursos Humanos

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Además es todo 0intento por mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores ejecutivos y administradores de una empresa, enseñándoles conocimientos cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de valuación.
- Superar deficiencias de valuación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentación de información a los empleados
- Rotación de puesto si fuera el caso
- Enfoque de entrenamiento
- Conocimiento de Resultados

Cuadro N° 17

Si Engineering & Construction

Formulario para la Evaluación de desempeño

En una escala del 1 al 5 defina la siguiente encuesta.

Conocimiento del trabajo

1. Comprende de las tareas los procedimientos y técnicas de trabajo

Respuesta.....

2. Posee las habilidades específicas que requieren para la realización en todas las fases del trabajo.

Respuesta.....

3. Sigue las normas procedimientos e instructivos de la empresa

Respuesta.....

4. Se muestra flexible y adaptable a los cambios.

Respuesta.....

Organización

5. Existe precisión esmero y esfuerzo en los resultados que presenta

Respuesta.....

6. Es capaz de dar información expedita

Respuesta.....

Como se muestra en la encuesta para el desempeño del personal con el fin de tener mayor control sobre los colaboradores haciendo herramientas más útiles para el área de Recursos Humanos

PROCESO: CAPACITACIÓN

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos; apoyo asistente de recursos humanos

Ponderación Analista de Recursos Humanos 100 Asistente 80

La Gerencia de RRHH será la encargada de la planificación, organización y coordinación de todo evento relacionado a capacitación. Será esta área la que difunda información a las diferentes dependencias sobre los eventos considerados dentro de la planificación anual.

La Gerencia de RRHH podrá condicionar a los Colaboradores el pago de eventos de formación de acuerdo al nivel de rendimiento alcanzado y al cumplimiento de la asistencia mínima requerida en el procedimiento de capacitación.

Todo Colaborador que haya recibido una capacitación cuya inversión sea superior a los \$2.000, deberá continuar prestando sus servicios en la Organización por un período determinado entre el Gerente de Recursos Humanos y el Colaborador (dependiendo de la inversión) observando lo dispuesto en el procedimiento de capacitación, para devengar los nuevos conocimientos adquiridos. En caso de separarse de la Institución antes de que termine el periodo establecido, el Colaborador pagará la parte proporcional del valor del curso, calculada en función del tiempo que le falta por devenga.

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

- Identificación de Necesidades de capacitación
- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones de acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Documentos de desempeño
- Determinar el costo/ beneficio de un programa

PROCESO: NOMINA

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos; apoyo asistente de recursos humanos

Ponderación Analista de Recursos Humanos 100 Asistente 70

Las Líneas de Supervisión serán responsables, sobre la base de la información entregada por parte de la Gerencia de RRHH; de realizar la recomendación final, en el aspecto salarial, para cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.

El proceso de Pago de nómina se lo realizará en las fechas que se determine para el pago de remuneraciones ordinarias así como para las extraordinarias, su información será confidencial y no podrá ser divulgada sin autorización de la Gerencia de RRHH.

El pago de Nómina se lo efectuará una vez al mes, y su cálculo se lo realizará de acuerdo a la base legal del Código de Trabajo vigente

Focalización de la compañía en la ejecución de actividades estratégicas del negocio. Al igual que los departamentos de RR.HH. a objetivos estratégicos y corporativos.

Aporta flexibilidad en tiempos de cambios (fusiones, adquisiciones, cambios de orientación de negocio).

- Revisión del ciclo de nomina
- Verificación de los puntos de control de los procesos de nomina anteriores
- Automatización de la nómina del personal en el IESS
- Diseño de formatos de control de incidencias.
- Gestión de las prestaciones de trabajo
- Mayor difusión de las políticas de nómina
- Aseguramiento en un 99% de pagos correctos en la nómina
- Módulo de atención al Personal
- Diseño de recibos para el pago de nómina
- Reducción de tiempos en la elaboración de las nóminas
- Entrega de copia del rol de pago

PROCESO: REGISTRO Y CONTROL

RESPONSABLE: Analista de Recursos Humanos

Ponderación Analista de Recursos Humanos 100

El proceso de control y registro actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base de control.

- Establecimiento de los medios de control.
- Operaciones de recolección de datos.
- Tarjetas de control laboral
- Interpretación y valoración de los resultados.
- Utilización de los mismos resultados

5.3 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL Y OPERACIÓN

Cuadro N° 18

Nº	PROCESO	TIEMPO			EFICIENCIA	COSTOS			EFICIENCIA
		AV	NA	SUBTOTAL		AV	NA	SUBTOTAL	
1	RECLUTAMIENTO	275,00	60	335,00	82%	84,2	19,2	103,40	81%
2	SELECCIÓN	275	60	335,00	82%	134,6	44,8	179,40	75%
3	INDUCCION	285	165	450,00	63%	85,2	22,4	107,60	79%
4	CLASIFICACION Y VALORACION	450	64	514,00	88%	80,4	20,48	100,88	80%
5	EVALUACION	310	50	360,00	86%	99,2		99,20	100%
6	CAPACITACION	327	35	362,00	90%	181,5	11,2	192,70	94%
7	NOMINA	248	120	368,00	67%	76,76	38,4	115,16	67%
8	REGISTRO Y CONTROL	155	60	215,00	72%	48,2	19,2	67,40	72%

5.4 FLUJO DIAGRAMACIÓN O DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Figura N° 30

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: Talento Humano													
PROCESO:	Reclutamiento												
ENTRADAS:	Vacante												
SALIDAS:	Candidatos Óptimos												
OBJETIVO:	Dar la mejor precisión al reclutamiento del personal												
Eficiencia tiempo:	82,09%							Tiempo	335				
Eficiencia costo:	90,47%							Costo	201,4				
No.	Actividad	●	■	◐	◊	➡	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Detección de necesidad del área	x						35		9,8			
2	Determinación del presupuesto para la publicación							60		19,2			
3	Localización de las fuentes de reclutamiento		x					60		19,2			
4	Elaboración de los perfiles y requerimientos para cada puesto.								60		19,2		
5	Elección programación de técnicas de reclutamiento		x					60		19,2			
6	Aprobación del contenido de la publicación		x					60		16,8			
7	Publicación en los medios de comunicación masivos		x					60		16,8			
8	Recepción de documentos (carpetas de postulantes)		x					50		14			
9	Elaboración de base de datos (carpetas)		x					50		14			
10	Identificación de potenciales elegibles		x					30		8,4			
11	Comunicación a los elegibles								40	11,2			
12	Input de los recursos humanos en la organización.		x					60		16,8			
13	Entrevista preliminar.		x					60		16,8			
								Subtotal	275	60	182,2	19,2	
								Total	335		201,4		
												Frecuencia	trimestralmente
												(en 1 año)	4 veces

Figura N° 31

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: Talento Humano													
PROCESO:	Selección												
ENTRADAS:	Vacante												
SALIDAS:	Candidatos Optimos												
OBJETIVO:													
Eficiencia tiempo:	82,09%						Tiempo	335					
Eficiencia costo:	75,03%						Costo	179,4					
No.	Actividad	●	■	◐	◓	➡	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Obtener la información de los posibles vacantes	x						35		9,8			
2	Entrevistar a los posibles candidatos		x					60		19,2			
3	Dar una información sobre las características del puesto y de Sk Engineering & Construction		x					60		19,2			
4	Técnicas de Selección		x						60	19,2			
5	Preselección de candidatos		x					60		19,2			
6	Se depura la lista únicamente con las personas más aptas para el puesto.		x					60		16,8			
7	Análisis de las personas preseleccionadas para una segunda entrevista.		x						40	12,8			
8	Valorar la habilidad y potencialidad de la persona mediante pruebas psicológicas entre ellas están personalidad, inteligencia y aptitud.		x					60		16,8			
9	Análisis de resultados de las pruebas		x					60					
10	Selección final hacia la persona idónea		x						40	12,8			
11	Entrevista Final		x					60		16,8			
12	Firma del contrato		x					60		16,8			
								Subtotal	275	60	134,6	44,8	
								Total	335		179,4		
								Frecuencia	trimestralmente				
								(en 1 año)	4 veces				

Figura N° 32

ANÁLISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Clasificación y valoración											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:	Con la finalidad de valorar los puestos de perfil a ocupar											
Eficiencia tiempo:	87,55%							Tiempo	514			
Eficiencia costo:	79,70%							Costo	100,9			
No.	Actividad	●	■	◐	◑	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Se identifica a los puestos de trabajo por áreas o departamentos	x							40		12,8	
2	Información previa a la evaluación		x					60		19,2		
3	Se analiza el perfil del personal				x				24		7,68	
4	Actualizar el perfil de los trabajadores si han desarrollado cursos							70		19,6		
5	Identificar los tiempos de desarrollo de cada función							60		19,2		
6	Se analiza las responsabilidades de cada							80		22,4		
7	Se establece una escala de remuneración							60		16,8		
8	Verificación y calidad en la evaluación							60		16,8		
9	Esquemas de certificación							60		16,8		
								Subtotal	450	64	80,4	20,48
								Total	514		100,9	

Figura N° 33

ANÁLISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Evaluación											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:	Evaluación intensificada sobre el desempeño de tipos colaboradores											
Eficiencia tiempo:	88,64%						Tiempo	440				
Eficiencia costo:	100,00%						Costo	121,6				
No.	Actividad	●	■	▢	◇	➔	▽	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.	x						90		25,2		
2	Determinar quién efectuará la evaluación								50	16		
3	Decidir sobre una filosofía de valuación.		x					60		19,2		
4	Superar deficiencias de valuación.		x					30			0	
5	Diseño de un instrumento de evaluación.		x					60		19,2		
6	Retroalimentación de información a los empleados							70		19,6		
7	Conocimiento de Resultados		x					80		22,4		
								Subtotal	390	50	121,6	0
								Total	440		121,6	
											Frecuencia	trimestralmente
											(en 1 año)	

Figura N° 34

ANÁLISIS DE PROCESOS													
ÁREA: Talento Humano													
PROCESO:	Capacitación												
ENTRADAS:	Vacante												
SALIDAS:	Candidatos Óptimos												
OBJETIVO:	Brinda una mejora constante para ser más competitivos												
Eficiencia tiempo:	90,33%							Tiempo	362				
Eficiencia costo:	94,19%							Costo	192,7				
No.	Actividad	●	■	◐	◑	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Identificación de Necesidades de capacitación							35		9,8			
2	Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.							80		25,6			
3	Tomar decisiones de acción: replanteo, mejoras, cancelación.							65		20,8			
4	Entregar un informe de resultados sobre el servicio.								35		11,2		
5	Planear la capacitación futura.							80		25,6			
6	Definir las competencias adquiridas por los participantes.							67		18,76			
7	Saber si el curso logró los objetivos.							94		26,32			
8	Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.							87		24,36			
9	Documentos de desempeño							68		19,04			
10	Determinar el costo/ beneficio de un programa							40		11,2			
								Subtotal	327	35	181,5	11,2	
								Total	362		192,7		
										Frecuencia	trimestralmente		
										(en 1 año)	4 veces		

Figura N° 35

ANALISIS DE PROCESOS													
AREA: Talento Humano													
PROCESO:	Nomina												
ENTRADAS:	Vacante												
SALIDAS:	Candidatos Optimos												
OBJETIVO:	Desarrollo de nomina para posterior control												
Eficiencia tiempo:	67,39%						Tiempo	368					
Eficiencia costo:	66,66%						Costo	115,2					
No.	Actividad	●	■	◐	◓	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Revisión del ciclo de nomina	x						65		18,2			
2	Verificación de los puntos de control de los procesos de nomina anteriores								66		21,12		
3	Automatización de la nómina del personal en el IESS							53		16,96			
4	Diseño de formatos de control de incidencias.							65		20,8			
5	Gestión de las prestaciones de trabajo							65		20,8			
6	Mayor difusión de las políticas de nómina								54		17,28		
7	Aseguramiento en un 99% de pagos correctos en la nómina								54		17,28		
8	Módulo de atención al Personal							43		1376			
9	Diseño de recibos para el pago de nómina							60		1920			
10	Reducción de tiempos en la elaboración de							60		1920			
11	Entrega de copia del rol de pago							60		1920			
								Subtotal	248	120	76,76	38,4	
								Total	368		115,2		
												Frecuencia	trimestralmente
												(en 1 año)	4 veces

Figura N° 36

ANÁLISIS DE PROCESOS												
AREA: Talento Humano												
PROCESO:	Registro y control											
ENTRADAS:	Vacante											
SALIDAS:	Candidatos Optimos											
OBJETIVO:	Finalización de los procesos con un control sobre la marcha de los mismos											
Eficiencia tiempo:	78,18%					Tiempo	275					
Eficiencia costo:	77,83%					Costo	86,6					
No.	Actividad	●	■	◐	◑	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Establecimiento de los medios de control.	x						35		9,8		
2	Operaciones de recolección de datos.							60		19,2		
3	Tarjetas de control laboral							60		19,2		
4	Interpretación y valoración de los resultados.							60		19,2		
5	Utilización de los mismos resultados		x						60	19,2		
								Subtotal	215	60	67,4	19,2
								Total	275		86,6	
											Frecuencia	trimestralmente
											(en 1 año)	4 veces

5.2 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA

SUB PROCESOS	ACCIONES INICIAL	ACCIONES MEJORADOS
<p style="text-align: center;">R E C L U T A M I E N T O</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detección de necesidad de los puestos a ser reclutados 2. Determinación del presupuesto para la publicación 3. Elaboración de los perfiles y requerimientos para cada puesto 4. Aprobación del contenido de la publicación 5. Publicación en los medios de comunicación masivos 6. Recepción de documentos (carpetas de postulantes) 7. Elaboración de base de datos (carpetas) 8. Identificación de potenciales elegibles 9. Comunicación a los elegibles 10. Entrevista preliminar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detección de necesidad del área 2. Determinación del presupuesto para la publicación 3. Localización de las fuentes de reclutamiento 4. Elaboración de los perfiles y requerimientos para cada puesto. 5. Elección programación de técnicas de reclutamiento 6. Aprobación del contenido de la publicación 7. Publicación en los medios de comunicación masivos 8. Recepción de documentos (carpetas de postulantes) 9. Elaboración de base de datos (carpetas) 10. Identificación de potenciales elegibles 11. Comunicación a los elegibles 12. Input de los recursos humanos en la organización. 13. Entrevista preliminar.

<p style="text-align: center;">S E L E C C I O N</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener la información de los posibles vacantes 2. Entrevistar a los posibles candidatos 3. Dar una información sobre las características del puesto y de Si Engineering & Construction 4. Se depura la lista únicamente con las personas más aptas para el puesto. 5. Analisis de las personas preseleccionadas para una segunda entrevista. 6. Valorar la habilidad y potencialidad de la persona mediante pruebas psicológicas entre ellas están personalidad, inteligencia y aptitud. 7. Análisis de resultados de las pruebas 8. Selección final hacia la persona idónea 9. Entrevista Final 10. Firma del contrato 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener la información de los posibles vacantes 2. Entrevistar a los posibles candidatos 3. Dar una información sobre las características del puesto y de Si Engineering & Construction 4. Tecnicas de Selección 5. Preselección de candidatos 6. Se depura la lista únicamente con las personas más aptas para el puesto. 7. Análisis de las personas preseleccionadas para una segunda entrevista. 8. Valorar la habilidad y potencialidad de la persona mediante pruebas psicológicas entre ellas están personalidad, inteligencia y aptitud. 9. Análisis de resultados de las pruebas 10. Selección final hacia la persona idónea 11. Entrevista Final 12. Firma del contrato
<p style="text-align: center;">I N D U C C I O N</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión con el personal nuevo para ser integrados a la empresa. Primer día de trabajo 2. Información y explicación sobre el manual de bienvenida. 3. Visita a las dependencias 4. Presentación ante los representantes de Sk Engineering & Construction. 5. Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia 6. Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo 7. Entreviste de ajuste al finalizar el primer día de trabajo para retroalimentar información y preguntas pendientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión con el personal nuevo para ser integrados a la empresa. Primer día de trabajo 2. Información y explicación sobre el manual de bienvenida. 3. Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización 4. Presentación ante los representantes de Sk Engineering & Construction. 5. Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia 6. Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo 7. Entreviste de ajuste al finalizar el primer día de trabajo para retroalimentar información y preguntas pendientes.

<p style="text-align: center;">C L A S I F I C A C I O N Y</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se identifica a los puestos de trabajo por áreas o departamentos 2. Se ordenan los puestos a nivel jerárquico 3. Identificación del esfuerzo y condiciones del trabajo que conlleva la función. 4. Se identifica el grado de responsabilidad de cada puesto 5. Se identifica los requisitos para cada puesto 6. Se establece una escala de remuneración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se identifica a los puestos de trabajo por áreas o departamentos. 2. Se ordenan los puestos a nivel jerárquico 3. Identificación del esfuerzo y condiciones del trabajo que conlleva la función. 4. Se identifica el grado de responsabilidad de cada puesto 5. Se identifica los requisitos para cada puesto. 6. Se establece una escala de remuneración. 7. Verificación y calidad en la evaluación 8. Esquemas de certificación
<p style="text-align: center;">E V A L U A C I O N</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar el tipo de datos para evaluación diferenciado por departamentos. 2. Elaborar formularios de evaluación acorde a las capacitaciones, y desempeño. 3. Establecer cronograma de evaluación 4. Entrega de formularios a Gerentes de cada departamento para efectuar la evaluación. 5. Tabulación de Resultados 6. Retroalimentación de información a los empleados 7. Conocimiento de Resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño. 2. Elaborar formularios de evaluación acorde a las capacitaciones, y desempeño. 3. Establecer cronograma de evaluación 4. Decidir sobre una filosofía de valuación. 5. Superar deficiencias de valuación. 6. Diseño de un instrumento de evaluación. 7. Retroalimentación de información a los empleados 8. Enfoque de entrenamiento 9. Conocimiento de Resultados 10. Establece parámetros de mejora y necesidades de capacitación del personal 11. Archivo de Resultados

<p style="text-align: center;">C A P A C I T A C I O N</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de Necesidades de capacitación 2. Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores. 3. Tomar decisiones de acción: replanteo, mejoras, cancelación. 4. Entregar un informe de resultados sobre el servicio. 5. Planear la capacitación futura. 6. Definir las competencias adquiridas por los participantes. 7. Saber si el curso logró los objetivos. 8. Identificar fuerzas y debilidades en el proceso. 9. Determinar el costo/ beneficio de un programa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de Necesidades de capacitación 2. Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores. 3. Tomar decisiones de acción: replanteo, mejoras, cancelación. 4. Entregar un informe de resultados sobre el servicio. 5. Planear la capacitación futura. 6. Definir las competencias adquiridas por los participantes. 7. Saber si el curso logró los objetivos. 8. Identificar fuerzas y debilidades en el proceso. 9. Documentos de desempeño 10. Determinar el costo/ beneficio de un programa.
<p style="text-align: center;">N O M I N A</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso al sistema de Rol de Pagos (Excel) 2. Registro de los empleados actuales y nuevos 3. Registro de descuentos y horas extras al personal 4. Impresión de Roles de Pago 5. Elaboración de Cheques 6. Revisión y Aprobación de rol de pagos por Gerencia Financiera 7. Firma de Cheques por la Gerencia 8. Entrega de copia del rol de pago 9. Automatización de la nómina del personal en el IESS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso al sistema de Rol de Pagos (Excel) 2. Registro de los empleados actuales y nuevos 3. Registro de descuentos y horas extras al personal 4. Automatización del diseño de formatos de control de incidencias. 5. Revisión del ciclo de nomina 6. Verificación de los puntos de control de los procesos de nomina anteriores. 7. Diseño de recibos para el pago de nómina 8. Reducción de tiempos en la elaboración de las nóminas 9. Entrega de copia del rol de pago 10. Automatización de la nómina del personal en el IESS 11. Gestión de las prestaciones de trabajo 12. Mayor difusión de las políticas de nómina 13. Aseguramiento en un 99% de pagos correctos en la nómina 14. Módulo de atención al Personal

<p>REGISTRO Y CONTROL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del listado del personal administrativo de la Sk Engineering & Constructions 2. El personal se acerca a firmar el control de asistencia. 3. Existen novedades o justificaciones de asistencia. 4. Si existen se llena memo para faltas injustificadas 5. Se procede a notificar al empleado y se realiza descuento de rol de pagos. 6. Se archiva las novedades y reporte de asistencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del listado del personal administrativo de la Si Engineering & Constructions 2. El personal se acerca a firmar el control de asistencia. 3. Existen novedades o justificaciones de asistencia. 4. Si existen se llena memo para faltas injustificadas 5. Se procede a notificar al empleado y se realiza descuento de rol de pagos. 6. Se archiva las novedades y reporte de asistencias. 7. Establecimiento de los medios de control. 8. Operaciones de recolección de datos. 9. Tarjetas de control laboral 10. Interpretación y valoración de los resultados. 11. Utilización de los mismos resultados.
----------------------------------	---	---

Como se puede evidenciar se han podido aumentar 19 procesos mas que ayudan a una mejor gestión de los recursos humanos para Sk Engineering & Construction sin duda alguna y en base a las buenas acciones de los dirigidos de dicha área se maneja la intensidad de los resultados en un porcentaje alto a fin de que los objetivos planteados, las metas trazadas y de igual manera todo un desarrollo estratégico del mismo es importante.

Se manifiesta que una buena acción lleva a una buena relación, en síntesis se puede hablar que cuando se toman las medidas necesarias y parámetros establecidos de manera gerencial se dan resultados efectivos que a la postre esto dan que la empresa sea mas competitiva en un mercado difícil de llevar a los clientes, que en donde la tecnología y educación o formación si no se encuentra a la par las empresas son mejores que otras

5.3 BENEFICIO ESPERADO

Con relación al mejoramiento de los recursos humanos o en este sentido el talento humano el beneficio esperado es llevar y aumentar sobre la productividad de la empresa a fin de ser aún más competitiva es indispensable mencionar que para el mejoramiento se lo realizó en base a hojas de análisis ante lo cual se puede evidenciar la optimización del tiempo y los recursos dando mayor agilidad al trabajo así como eficiencia y eficacia en el trabajo a realizar.

Sobre los cambios en las asignaciones de ciertas actividades se ha tomado muy en cuenta con el fin de tener un resultado más amplio sobre los objetivos planteados a proseguir, cabe decir además que se ha delegado mayor responsabilidades a un grupo muy diferenciados de la empresa con el fin de tener mayor control sobre el trabajo.

Sobre los procesos en lo referente al personal de la empresa donde es inducción y contratación se tiene la necesidad de aumentar para que sea el personal calificado al máximo ya que las responsabilidades en este caso son mayores y no se puede perder la visión hacia donde se quiere llegar con este fin también se compensa otros proceso dentro de la organización haciéndola aun más efectiva.

Para mejor dicha efectividad se habla también de la apreciación de los subprocesos que ciertamente se vuelven mucho mas prácticos y fáciles de hacer dejando a un lado el sistema y la burocracia dentro de los requerimientos necesarios para poder llevar una actividad a esto me refiero que una persona puede hacer mas de una actividad sin la necesidad de personas que necesiten culminar la misma dando resultados altamente efectivos reduciendo costos y tiempo elementos importantes que la empresa no debe desperdiciar.

En el momento de la práctica podemos ver que una excelente respuesta sobre los procesos hacia el talento humano se puede tener un centro de formación y capacitación hacia el personal dando

mayores resultados haciendo personas más eficientes, optimizando los recursos podemos dar alta capacidad de desarrollo integral a los trabajadores.

En la medida que la gerencia se identifique en la relevancia de saber integrarse, manejar adecuadamente el capital humano de Sk Engineering & Construction ello conllevará a obtener ventajas en beneficios de todos.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es el adentrarse en el alcance, repercusiones que se originan al saber gerenciar adecuadamente al capital humano de toda la empresa.

Reconocimiento del espacio existente dentro de Sk Engineering & Construction que permita el desarrollo de las potencialidades del individuo.

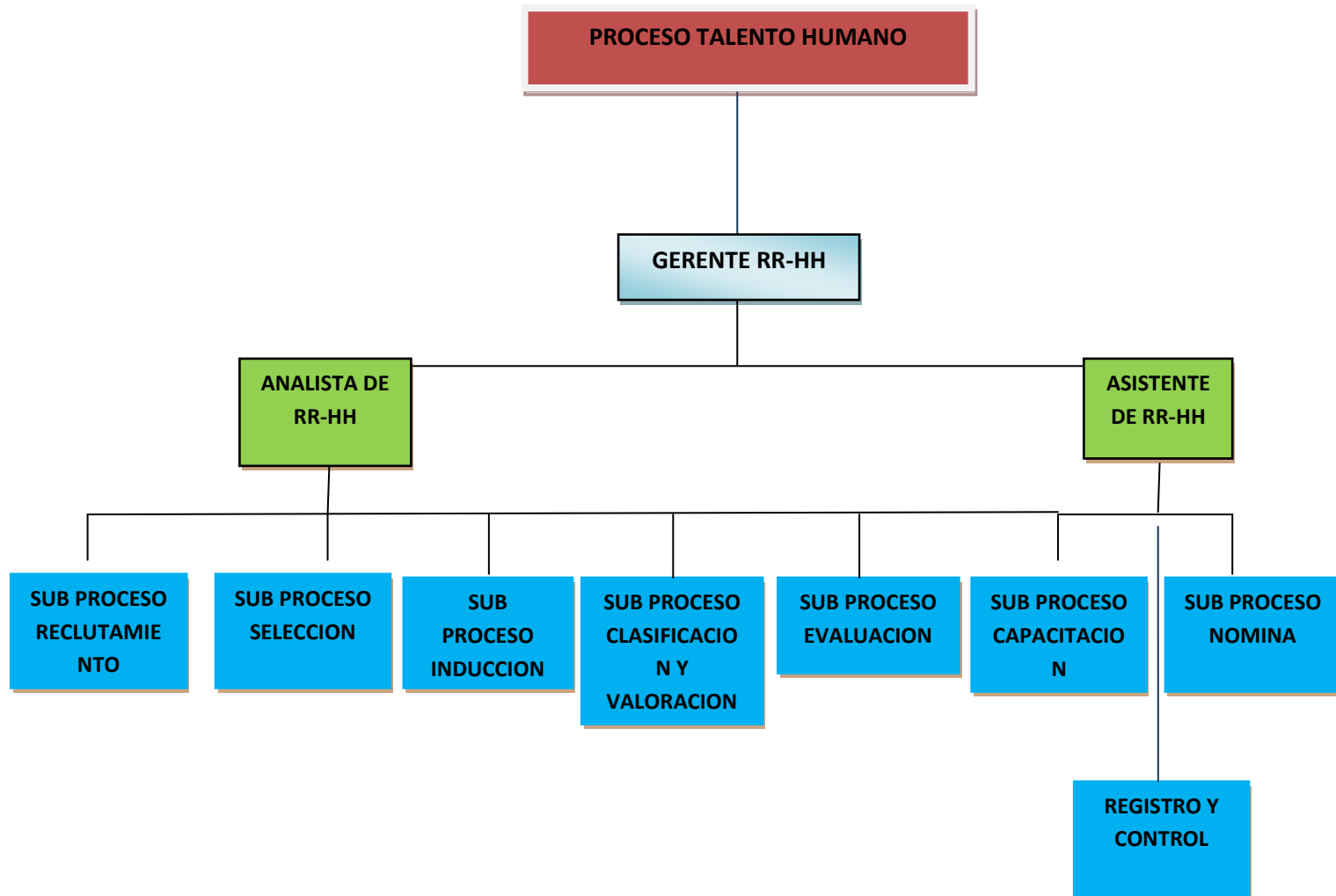
Reconocimiento y aplicación de técnicas de gestión que permiten la expresión del potencial del individuo o sean facilitándolas de condiciones propias.

Identificación y ruptura de barreras organizacionales que no permiten la integración de una administración en pro del capital humano.

Mediante la gestión de este factor, se permite plantear estrategias que van de la mano hacia una visión de futuro para llevar al desarrollo de la empresa moderna, productiva e inteligente.

5.4 ESTRUCTURA POSICIONAL

Figura N° 37



5.5 FACTORES DE ÉXITO

Sin duda alguna los factores de éxito son lineamientos a seguir con el fin de mejorar los procesos de talento humano en sí para poder tener un mayor rendimiento sobre el mismo y concluyentemente sobre los resultados de operación de la empresa en sí es de mucha importancia señalar los mismos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los analistas y profesionales de la empresa para que su trabajo de vea reflejado y pueda ser medible de una manera cuantificable.

A continuación se presenta los factores de éxito a considerar más representativos con el fin de mejorar los procesos.

INTELIGENCIA CREATIVA: La creatividad es un concepto muy simple, toda creatividad es una forma de mejorar las cosas que existen ahora otorgando habilidad para encontrar el modo de mejorar la forma en que hacemos las cosas en cualquier área de Sk Engineering & Construction La creatividad al igual que todas las habilidades intelectuales o mentales del ser humano, como la memoria el autocontrol, el poder de concentración etc. Puede ser aprendida, desarrollada y mejorada a voluntad.

La relación de dos o más ideas ya existentes nos permite generar una idea nueva. Si bien una idea es el punto de partida de todo proyecto, por si sola carece de valor alguno si no va acompañada de un conjunto de acciones. A mayor número de ideas y conceptos disponibles, mayores serán las posibilidades de éxito.

Es por eso que con este fin ayuda a la resolución de problemas con alta capacidad de imaginar las diferentes situaciones de una acción y sus consecuencias.

INICIATIVA: Puedo definirla en pocas palabras: hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande, simplemente no se trata de la mera voluntad por hacer algo sino el paso a seguir para que la acción se realice

RESPECTO Y DISCIPLINA: El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo porque para nosotros; está bien los que están de acuerdo con nosotros, sino lo están; creemos que ellos están mal, en su forma de pensar, pero quien asegura que nosotros somos los portadores de la verdad, hay que aprender a Respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás.

La **Disciplina** es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona. La principal necesidad para adquirir este valores la Autoexigencia; es decir, la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo "extra" para ir haciendo las cosas de la mejor manera.

EMPREDEDOR: Es un individuo que es capaz de acometer un proyecto rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se les atraviesa a su estrategia y no le teme al fracaso. Además, es capaz de crear un grupo con motivación suficiente que le da el apoyo que necesita.

PODER DE TRABAJO: El término trabajo se refiere a una actividad propia del ser humano. También otros seres actúan dirigiendo sus energías coordinadamente y con una finalidad determinada. Sin embargo, el trabajo propiamente dicho, entendido como proceso entre la naturaleza y el hombre, es exclusivamente humano. En este proceso el hombre se enfrenta como un poder natural

COMUNICACIÓN: La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción .Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto

Estos son los factores de éxitos tomados en cierta manera como conceptos de cómo se deben hacer las cosas pero en síntesis y acertadamente son los lineamientos de cómo se debe trabajar para mantener aun mayor rendimiento empresarial

5.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de Gestión de Recursos Humanos es un parámetro de medición encaminado a los horizontes directivo, operativo y de apoyo, con el designio de efectuar un análisis meticuroso y comparativo de lo programado con lo ejecutado, y además visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del cumplimiento de la gestión institucional.

El objetivo de un sistema de formulación y aplicación de indicadores de gestión, consiste en construir estándares de medición que sirvan de base para la verificación del desarrollo de la inteligencia emocional de los integrantes de la organización, y los resultados obtenidos en un período de tiempo determinado, mediante la gestión oportuna en la toma de decisiones permanentemente, sin embargo para que los indicadores de gestión sean útiles se recomienda que sean claros, concretos y concisos y deben ser seleccionados y aplicados con criterios técnicos que contemplen elementos cuantitativos y cualitativos de la Organización.

Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Ante la necesidad de medir los procesos se muestra la siguiente tabla con los indicadores de gestión de recursos humanos para magnificar el desarrollo de la empresa.

Cuadro N° 19

N°	Proceso	Indicador	Significado	Formula
1	Reclutamiento	Análisis del puesto para que se está postulando	Identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes	$\frac{N^{\circ} \text{ de postulantes}}{\text{Total de costulantes}} \times 100$
2	Selección	Mide el personal apto para el puesto	Permite conocer el eficaz sistema de selección	$\frac{N^{\circ} \text{ de seleccionados}}{\text{Total seleccionados}} \times 100$
3	Inducción de personal	Porcentaje de los candidatos inducidos a la empresa	Proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía	Nivel de satisfacción
4	Clasificación y valoración	Depuración de personas sin resultados eficientes	Permite visualizar el desempeño y eficiencia del nuevo personal	Métodos de evaluación y valoración
5	Evaluación de desempeño	Resultados obtenidos por el personal de acuerdo a la planificación de la empresa	Permite conocer la producción y efectividad sobre el desempeño del personal	Tabulación de las encuestas spss
6	Capacitación	Eficiencia inmediata y superación empresarial	Es una inversión que hace la empresa para el mejoramiento continuo	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones}}{\text{Total de cpacitaciones}} \times 100$
7	Nómina	Verificación sobre la marcha de los procesos	Un listado depurado de los empleados contratados	$\frac{N^{\circ} \text{ empleados registrados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
8	Registro y control	Cuantificación de resultados	Resultados y análisis sobre como se llevan los procesos	Tabla de resultados

5.7 MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES

El presente manual es como referencia para los diferentes puestos del departamento de recursos humanos.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos de la empresa.

OBJETIVO:

Garantizar que se realicen eficientemente las labores relacionadas con la administración y control, para la optimización del recurso humano.

I. IDENTIFICACION DE SUBPROCESOS

1. RECLUTAMIENTO

Objetivo: Captar la mayor cantidad de candidatos para los diferentes puestos de trabajo

Descripción de Funciones

- Identificar las necesidades de los puestos a ser reclutados
- Determinar el presupuesto para la publicación
- Elaborar de los perfiles y requerimientos para cada puesto
- Aprobar el contenido de la publicación
- Publicar en los medios de comunicación masivos
- Receptar de documentos (carpetas de postulantes)
- Elaborar de base de datos (carpetas)
- Identificar de potenciales elegibles
- Comunicación a los elegibles
- Entrevista preliminar.

2. SELECCIÓN

Objetivo: Escoger al aspirante idóneo al puesto de trabajo

Descripción de Funciones

- Realizar la Convocatoria
- Coordinar las entrevistas preliminares
- Se realiza las entrevistas a los posibles candidatos
- Escoger mínimo 3 opciones
- Establecer el sueldo de acuerdo al perfil de los pre seleccionados
- Se escoge a la persona idónea
- Se firma el Contrato
- Registro del Contrato en el ministerio de Trabajo
- Archivo del contrato

3. INDUCCION

Objetivo: Orientar y ubicar a los trabajadores que ingresan a Sk Engineering & Construction.

Descripción de Funciones

- Integrar al nuevo recurso con el personal actual de la empresa.
- Informar y explicar sobre el manual de bienvenida.
- Presentar ante los representantes de Sk Engineering & Construction.
- Presentar del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia
- Informar acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo
- Entrevistar de ajuste al finalizar el primer día de trabajo para retroalimentar información y preguntas pendientes

4. CLASIFICACION

Objetivo: Definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Descripción de Funciones

- Identificar a los puestos de trabajo por áreas o departamentos.
- Ordenar los puestos a nivel jerárquico
- Identificar del esfuerzo y condiciones del trabajo que conlleva la función.
- Identificar el grado de responsabilidad de cada puesto
- Identificar los requisitos para cada puesto.
- Establecer una escala de remuneración.

5. EVALUACION

Objetivo: Estimar cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Descripción de Funciones

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Elaborar formularios de evaluación acorde a las capacitaciones, y desempeño
- Establecer cronograma de evaluación
- Decidir sobre una filosofía de valuación.
- Superar deficiencias de valuación.
- Diseñar de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentar de información a los empleados
- Conocimiento de Resultados
- Establecer parámetros de mejora y necesidades de capacitación del personal
- Archivar los Resultados

6. CAPACITACION

Objetivo: Actualizar e incrementar el conocimiento de los trabajadores

Descripción de Funciones

- Identificar de Necesidades de capacitación
- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones de acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

7. NOMINA

Objetivo: Elaboración correcta de Roles de pagos, manejo correcto de las planillas de IESS

Descripción de Funciones

- Ingresar al sistema de Rol de Pagos (Excel)
- Registrar de los empleados actúales y nuevos
- Registrar de descuentos y horas extras al personal
- Automatizar el diseño de formatos de control de incidencias.
- Revisar del ciclo de nomina
- Verificar los puntos de control de los procesos de nomina anteriores.
- Diseñar de recibos para el pago de nómina
- Entregar de copia del rol de pago
- Elaborar la nómina del personal en el IESS
- Mayor difusión de las políticas de nómina
- Asegurar en un 99% de pagos correctos en la nómina

8. REGISTRO Y CONTROL

Objetivo: Poner en práctica de una serie de Instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución

Descripción de Funciones

- Elaborar del listado del personal administrativo de la Sk Engeenering & Constructions
- Asegurar que el personal se acerca a firmar el control de asistencia.
- Revisar si existen novedades o justificaciones de asistencia.
- Elaborar memos para faltas injustificadas
- Notificar al empleado y se realiza descuento de rol de pagos.
- Archivar las novedades y reporte de asistencias.

II. IDENTIFICACION DE PUESTOS

1. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICACION							
CARGO				RELACION Y DEPENDENCIA			
NOMBRE:		GERENCIA DE RR-HH		DEPARTAMENTO:		RECURSOS HUMANOS	
				JEFE INMEDIATO:		GERENTE GENERAL	
DESCRIPCION DE FUNCIONES							
FUNCIONES BASICAS							
1. Supervisar el trabajo del puesto de Analista de recursos humanos							
2. Supervisar el trabajo del Asistente de recursos humanos							
3. Revision y aprobacion de solicitudes de personal							
REQUISITOS							
EDUCACION				EXPERIENCIA Y OTROS			
1.- SECUNDARIA:				1. EXPERIENCIA			
Bachiller				Minimo 5 años en puestos similares			
2.- SUPERIOR:				2. CAPACITACION			
Titulo de Cuarto Nivel en Areas Afines A RRHH				Minimo 3 cursos especializados en RRHH			

PERFIL DEL PUESTO

- Buenas relaciones humanas
- Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo del área
- Capacidad para expresarse, comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita
- Capacidad para resolver situaciones imprevistas y tomar decisiones
- Discreción.
- Iniciativa y creatividad.
- Responsabilidad y Honestidad
- Liderazgo

OBJETIVO:

Optimizar los sub procesos de talento humano para garantizar efectividad y eficiencia en las acciones realizadas por sus sub alternos.

ACCIONES:

- Planifica dirige y supervisa los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño etc.) así como la aplicación de las políticas del personal.
- Coordina con las diferentes direcciones, las necesidades de personal para la elaboración del presupuesto anual.
- Coordinar con la Dirección de Gestión de Calidad la actualización de la estructura de puestos de Sk Engineering & Construction
- Velar para que los Subdepartamentos y unidades dependientes cumplan con las funciones que tienen asignadas.
- Controlar y supervisar la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, mantención, alejamiento, desarrollo y perfeccionamiento del recurso humano.
- Difundir manuales, normas, políticas, planes, actividades que sean de interés del personal.
- Adoptar los sistemas de registro e información requeridos para la correcta aplicación de la normativa vigente y control presupuestario por centro de responsabilidad en materias de recursos humanos.

2. ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICACION			
CARGO		RELACION Y DEPENDENCIA	
NOMBRE:	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	DEPARTAMENTO:	RECURSOS HUMANOS
		JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
DESCRIPCION DE FUNCIONES			
FUNCIONES BASICAS			
1.	Reclutamiento		
2.	Selección		
3.	Inducción de personal		
4.	Clasificación y valoración		
5.	Evaluación de desempeño		
6.	Capacitación		
7.	Nómina		
8.	Registro y control		
REQUISITOS			
EDUCACION		EXPERIENCIA Y OTROS	
1.- SECUNDARIA:		1. EXPERIENCIA	
Bachiller		Mínimo 3 años en puestos similares	
2.- SUPERIOR:		2. CAPACITACION	
Título de Tercer Nivel en Areas Afines A RRHH		Mínimo 2 cursos especializados en RRHH	

PERFIL DEL PUESTO

- Buenas relaciones humanas
- Capacidad para expresarse, comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita
- Capacidad para resolver situaciones imprevistas y tomar decisiones
- Discreción.
- Iniciativa y creatividad.
- Responsabilidad y Honestidad

OBJETIVO: Realizar los sub procesos del proceso de Talento Humano para el desarrollo óptimo de sus funciones originando como resultado una mejora continua.

ACTIVIDADES

- Materializar los sub procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal de la dotación de cargos vacantes, autorizadas por la gerencia.
- Llevar a cabo el proceso formal de contratación, registro de antecedentes y beneficios legales de los funcionarios del establecimiento, sean estos bajo relación de dependencia y todos aquellos que presten servicios para el establecimiento, ya sea bajo la modalidad de honorarios.
- Estructurar planes anuales de Capacitación
- Definir y mantener al día base de datos de perfiles y descripciones de funciones de los distintos cargos del establecimiento
- Implementar y desarrollar procesos de reclutamiento y selección de personal, con los respaldos correspondientes
- Mantener base de datos actualizada de posibles postulantes a los distintos procesos de selección y reemplazos realizados por la institución
- Establecer convenio con establecimientos e instituciones, creando fuentes validadas de reclutamiento
- Desarrollar trimestralmente procesos de inducción a funcionarios seleccionados
- Difundir e informar a Jefes de servicios mensualmente la incorporación de nuevos funcionarios
- Establecer y difundir políticas de reconocimiento del personal.

3. ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICACION			
CARGO		RELACION Y DEPENDENCIA	
NOMBRE:	ASISTENCIA DE RR-HH	DEPARTAMENTO:	RECURSOS HUMANOS
		JEFE INMEDIATO:	GERENTE RR-HH
DESCRIPCION DE FUNCIONES			
FUNCIONES BASICAS			
1. Apoyar en las diferentes funciones al analista y gerencia			
2. Coordinacion de entrevistas			
3. Informar a los trabajadores de las diferentes actividades del departamento			
REQUISITOS			
EDUCACION		EXPERIENCIA Y OTROS	
1.- SECUNDARIA:		1. EXPERIENCIA	
Bachiller		Minimo 1 años en puestos similares	
2.- SUPERIOR:		2. CAPACITACION	
Titulo de Tercer Nivel en Areas Afines A RRHH		Minimo 1 cursos especializados en RRHH	

PERFIL DEL PUESTO

- Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo del área
- Capacidad para expresarse, comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita
- Capacidad para resolver situaciones imprevistas y tomar decisiones
- Discreción.
- Iniciativa y creatividad.
- Responsabilidad y Honestidad

OBJETIVO

Apoyar en la elaboración de las diferentes actividades operativas del proceso de Talento humano, para optimizar los tiempos de los diferentes sub procesos.

ACTIVIDADES

- Participa en el análisis y preparación de las acciones de personal y certificaciones de trabajo a empleados, ex empleados y pensionados.
- Realiza estudios de expedientes a solicitud de sus superiores.
- Lleva registro de las acciones o movimientos de personal (toma de posesiones, cancelaciones, renunciaciones, promociones, traslado, entre otras.
- Lleva control del personal designado, y los movimientos de personal.
- Revisa las solicitudes de vacaciones y licencias médicas del personal del Ayuntamiento para su tramitación.
- Prepara datos personales para excluir de nómina a empleados cancelados, pensionados o renunciante de la institución.
- Vela por el mantenimiento al día de los expedientes de empleados, ex empleados y pensionados.
- Ofrece un trato amable y cortés a la ciudadanía
- Realiza otras tareas afines y complementarias al puesto.

CAPITULO VI

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la presente tesis se pretende mejorar la funcionalidad del Proceso de Talento Humano en SK Engineering & Construction con lo cual se alcanzara un desarrollo y una concepción del sistema de mejoramiento continuo con la participación del personal, y con su consecuente optimización de recursos institucionales tanto humanos como físicos y financieros, que coadyuven a la institución en el alcance de sus metas y objetivos.
- El area de Talento Humano, ejerce control del personal pero no disponen de un sistema de Administración Integral que agregue valor, existe dispersión y sus trámites no impactan de modo significativo en otros procesos, es indispensable un cambio en base del modelo estudiado reforzando la operatividad de los subsistemas
- Se manifiesta que el trabajo sobre los procesos disminuye el tiempo en vista de los procesos mejorados y su efectividad en cada uno de los porcentajes muestran el grado donde se ubica el proceso y hay que tener un control más exhaustivo sobre el mismo
- Se identifico el funcionamiento de SK Engineering & Construction internamente es atravez de la gestión de los recursos humanos produce sensaciones encontradas, al confrontar las fortalezas y debilidades, existen grupos minoritarios comprometidos con el servicio, frente a otros que han perdido la voluntad
- El sistema actual de administración del personal ha perdido la gestión del talento humano ya que no responden de manera efectiva a los requerimientos de los procesos y de los trabajadores, no da la opción de crecer profesional y salarialmente, problema recurrente en las demandas de los sindicatos, el actual sistema está basado en los años de servicio o antigüedad.

- La evaluación y revisión del desempeño es un aspecto también importante, porque permite conocer si se ha llevado a cabo una selección adecuada del personal. Así como mide el desempeño de los empleados y sirve de guía para políticas de aumento y evaluación de cómo se encuentra la organización para implantar políticas de capacitación, rotación de personal, etc.
- El análisis y diseño del trabajo determina las tareas y actividades que serán desempeñadas por un grupo de personas, ayuda a otras funciones de la gerencia de recurso humanos como son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño etc
- Una planificación de recursos humanos permite suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de SK Engineering & Construction
- Con el uso de herramientas para el mejoramiento de los subprocesos analizados se consiguió determinar cuáles actividades podían ser mejoradas, fusionadas, creadas o eliminadas, para de esta manera conseguir subprocesos eficientes tanto en costos como en tiempos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Para garantizar el éxito de la gestión, es fundamental considerar este proceso como integrado y continuo con el fin de lograr una eficiente gestión de recursos humanos.
- Una vez detectadas claramente todos los procesos subprocesos y funciones de cada uno de ello se debe tener un control exhaustivo sobre los mismo para un desarrollo optimo de SK Engineering & Construction en Quito- Ecuador.
- La Gerencia de Recursos Humanos debe tomar en cuenta el orden de importancia concedido a cada variable y de acuerdo a su juicio potencial para un acertado desarrollo.
- SK Engineering & Construction deberá contar con un directorio bien organizado para el departamento de recursos humanos el cual es la herramienta en primera importancia y da mucha utilidad y agilidad al desarrollo del mismo.
- Es recomendable que SK Engineering & Construction en su profeso de capacitación interna sea una motivación para los empleados pues da posibilidad de progreso en la organización gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- SK & Construction debe desarrollar una política de reclutamiento interna, estimular en su personal el deseo de auto perfeccionismo y auto evaluación constante orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionismo y a crearlas.
- Los métodos de selección de Sk Engineering & Construction se recomienda reforzarlos con una entrevista a profundidad para el candidato con el objetivo de disminuir el margen de error haciendo más objetivo el proceso de selección.
- Para la empresa Servicios SK Engineering & Construction representa una de las necesidades más importantes el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal, es por esto que se recomienda que los mismos sean incluidos en la fase de aplicación de pruebas psicológicas y psicometrías aunque este represente un costo elevado para la empresa; debido que por este medio puede detectar a tiempo si el candidato es considerado apto o no para el cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- Gary Dessler, “Administración de Personal”. Octava Edición
- Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición
- John W. Newstrom, “Comportamiento humano en el trabajo”, Duodécima Edición
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, “Administración de Recursos Humanos”, Sexta Edición
- Keith Davis, John W. Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo” Decima Edición
- Jorge Macazaga, Alejandr Pascual, “Organización Basada en proceso”. Segunda Edición
- Stephen P Robbins, David A. DeCenzo, “Supervisión” Quinta Edición”
- Código de Trabajo Ecuatoriano
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://eficienciagerencial.com>
- Hernández sampieri, roberto, carlos fernández collado, pilar
- Baptista lucio, metodología de la investigación, mc graw hill, Colombia (1996)
- Reinoso cifuentes, Víctor, el proceso administrativo y su Aplicación en las empresas, sexta edición, 1988.
- Werther, jr y davis, keith: administración de personal y recursos Humanos, quinta edición, México 2000. Editorial mc graw hill.
- Wayne r., mondry y noe, robert m. Administración de recursos Humanos. México 1997, editorial prentice-hall.
- Eguez delgado, fausto marcelo: investigación científica el trabajo Científico, segunda edición, quito. 2002.
- Salazar pico francis, gestión estratégica de negocios,
- Grados Espinosa Jaime a., inducción reclutamiento y selección, México 1988.

ANEXOS