



POSGRADOS

Maestría en _____ Administración de Empresas

RPC-SO-30-No.502-2019

Opción de
titulación:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLOGÍAS AVANZADAS

T E M A :

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN, DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL
TALENTO HUMANO, PARA LA EMPRESA PLANEAR CONSTRUCCIONES S.A,
EN LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2023-2024

A U T O R E S :

EDWIN JAVIER BUÑAY CUYO.

ALEXANDRA PAOLA SAMPAZ CASTRO.

D I R E C T O R :

FAUSTO LIBNI CAÑIZARES ZÚÑIGA

QUITO -ECUADOR
2024

V COHORTE
2022-2023

Autores:***Edwin Javier Buñay Cuyo***

Arquitecto.

Candidato a Magíster en Administración de Empresas:

Mención Gestión de Proyectos

ebunayc@est.ups.edu.ec

***Alexandra Paola Sampaz Castro.***

Ingeniera en Sistemas Informáticos.

Tecnóloga en Gestión de Sistemas Integrados de Información.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas:

Mención Gestión de Proyectos

asampaz@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Fausto Libni Cañizares Zúñiga***

Licenciado en Administración de Empresas.

Ingeniero en Administración de Empresas.

Magíster en Administración y Marketing

fcanizares@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2024 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO– ECUADOR – SUDAMÉRICA

EDWIN JAVIER BUÑAY CUYO.

ALEXANDRA PAOLA SAMPAZ CASTRO.

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN, DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA LA EMPRESA PLANEAR CONSTRUCCIONES S.A, EN LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2023-2024

Resumen

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa Planear Construcciones S.A., con la finalidad de desarrollar una propuesta de implantación del proceso de planificación en el área de talento humano, con el propósito de que la empresa cuente con un organigrama estructural y funcional, que permita visualizar de manera clara el número de empleados, responsabilidades y funciones; prevenir los errores dentro de este proceso e incrementar la productividad de los trabajadores.

El departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa Planear Construcciones S.A., no cuenta con el subproceso de Planificación (Organización), el cual se encarga de garantizar que la empresa pueda contar con la cantidad y calidad de personas adecuadas.

Se empleó la investigación descriptiva y la metodología deductiva, por lo que se analizaron las generalidades existentes de la empresa, para luego poder establecer particularidades para el área de talento humano, específicamente del subproceso de planificación. Se utilizó la metodología DMADV de Six Sigma para el desarrollo del nuevo subproceso y el diseño de procesos operacionales, con lo que se pretende aumentar la productividad de los colaboradores de la empresa Planear Construcciones S.A.

Finalmente, se elaboró la definición del subproceso de planificación de la gestión del talento humano en la que se incluye los organigramas funcional y estructural, un diseño de los puestos acorde a las necesidades de la empresa; así también la definición de los subprocesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación e implementación de herramientas tecnológicas para el registro de asistencias del personal.

Palabras clave: Planificación, proceso, gestión, talento, humano, eficiencia, eficacia, efectividad.

Abstract

The present research work was carried out in the company Planear Construcciones S.A., with the purpose of developing a proposal for the implementation of the planning process in the human talent area, with the aim of the company having a structural and functional organizational chart, which allows clearly visualizing the number of employees, responsibilities and functions; prevent errors within this process and increase the productivity of workers.

The Human Talent Management department of the company Planear Construcciones S.A. does not have the Planning (Organization) subprocess, which is responsible for guaranteeing that the company can have the right number and quality of people.

Descriptive research and the deductive methodology were used, so the existing generalities of the company were analyzed, in order to then be able to establish particularities for the human talent area, specifically for the planning subprocess. The DMADV methodology of Six Sigma was used for the development of the new subprocess and the design of operational processes, with which it is intended to increase the productivity of the collaborators of the company Planear Construcciones S.A.

Finally, the definition of the human talent management planning subprocess was prepared, which includes the functional and structural organizational charts, a job design according to the needs of the company; as well as the definition of the recruitment and selection, training and development, evaluation and implementation of technological tools subprocesses for the registration of personnel attendance.

Keywords: Planning, process, management, talent, human, efficiency, effectiveness, effectiveness.

Índice

Resumen.....	4
Abstract	5
1. Introducción	12
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Formulación del Problema	14
1.3. Justificación Teórica.....	15
1.4. Justificación práctica	15
1.5. Objetivos.....	17
1.5.1. Objetivo general	17
1.5.2. Objetivos Específicos.....	17
1.6. Principales resultados	18
2. Marco Teórico y Conceptual	18
2.1 Marco Conceptual.....	18
2.1.1 Proceso de Planificación del Talento Humano	18
2.1.2 Gestión del Talento Humano.....	18
2.1.3 Factores Externos (FODA)	19
2.1.4 Estructura Organizacional.....	20
2.1.5 Diseño de puestos.....	20
2.1.6 Gestión de calidad	21
2.2. Marco Teórico.....	21

	7
2.2.1 Gestión de procesos en el Área de Talento Humano.....	21
2.2.2 Objetivos de la Gestión del Talento	22
2.2.3 Matriz FODA.....	23
2.2.4 Metodología Six Sigma.....	24
2.2.5 Metodología DMADV de Six Sigma	26
2.2.6 Diseño de puestos y funciones	27
2.2.7 Diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad	29
3. Metodología.....	31
3.1. Unidad de análisis	31
3.2. Población.....	31
3.3. Tamaño de muestra	33
3.4. Métodos a emplear.....	34
3.5. Identificación de las necesidades de información.....	35
3.5.1 Fuentes primarias.....	35
3.5.2 Fuentes secundarias.....	35
3.6 Técnicas de recolección de datos.....	36
3.6.1 Entrevista semiestructurada.....	36
3.6.2 Observación no estructurada	36
3.6.3 Revisión documental.....	37
3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	37
4. Resultados y Discusión.....	37

	8
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	37
4.1.1. Entrevista a personal involucrado en los procesos de Recursos Humanos....	37
4.1.2 Entrevistas a personal operativo	45
4.1.3 Análisis FODA del área de Talento Humano.....	58
4.1.4 Priorización de problemas	60
4.1.5 Análisis de las causas de los problemas más relevantes	64
4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica.....	68
4.2.1 Premisas o supuestos	68
4.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica.....	68
4.2.3 Objeto de la Propuesta.....	69
4.3 Responsables de la Implementación y control	97
4.4 Fases para la puesta en práctica.....	97
4.4.1 Diagrama de Gantt.....	98
4.4.2 Indicadores de evaluación	100
5. Conclusiones	101
6. Recomendaciones	102
7. Referencias Bibliográficas.....	103
8. Anexos.....	105

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama Estructural de la empresa Planear Construcciones S.A.....	13
Figura 2 Metodología DMADV	26
Figura 3 Modelo de Diagrama de Ishikawa	30
Figura 4 Organigrama según pregunta 15.....	58
Figura 5 Diagrama de Pareto.....	64
Figura 6 Diagrama Ishikawa – No existe definición de procesos de Gestión de Talento Humano, manual de funciones y plan de carrera	65
Figura 7 Diagrama Ishikawa 2 - No existe un departamento de Gestión de Talento Humano, personal especializado dedicado a los procesos de selección, reclutamiento y salud y seguridad ocupacional	66
Figura 8 Diagrama Ishikawa 3 – Personal no capacitado ejecuta actividades de Talento Humano	67
Figura 9 Organigrama estructural de Planear Construcciones S.A	70
Figura 10 Organigrama funcional	71
Figura 11 Fases para la puesta en práctica	98
Figura 12 Diagrama de Gantt.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1	Diferencias entre el Modelo Clásico y el Modelo Humanista	29
Tabla 2	Distribución de la población	33
Tabla 3	Funciones relacionadas al área de recursos humanos.....	38
Tabla 4	Insumos requeridos para realizar procesos	39
Tabla 5	Herramientas informáticas requeridas para los procesos	40
Tabla 6	Entregables obtenidos de los procesos realizados.....	41
Tabla 7	Personal o departamentos con los que se interactúa para realizar procesos	42
Tabla 8	Factores que afectan al proceso de recursos humanos.....	43
Tabla 9	Indicadores mensuales de cumplimiento utilizados.....	43
Tabla 10	Oportunidades de mejora identificadas en los procesos.....	44
Tabla 11	Puestos de trabajo.....	45
Tabla 12	Horarios de trabajo.....	46
Tabla 13	Tareas realizadas por el personal	47
Tabla 14	Conocimiento de objetivos de su puesto de trabajo.....	47
Tabla 15	Conocimiento del organigrama de la empresa.....	48
Tabla 16	Habilidades blandas necesarias para la ejecución de procesos.....	49
Tabla 17	Conocimientos requeridos.....	50
Tabla 18	Necesidad de nuevos puestos de trabajo	51
Tabla 19	Nuevos puestos de trabajo	52
Tabla 20	Tipos de riesgos a los que están expuestos.....	53
Tabla 21	Condiciones físicas requeridas	54
Tabla 22	Programas de capacitación realizados por la empresa.....	55
Tabla 23	Frecuencia de capacitaciones	55
Tabla 24	Nivel de esfuerzo requerido	56

Tabla 25	<i>Personal al cual se reporta</i>	57
Tabla 26	<i>Análisis FODA</i>	59
Tabla 27	<i>Escala de calificación</i>	61
Tabla 28	<i>Efectos del problema</i>	62
Tabla 29	<i>Puestos de la empresa Planear Construcciones S.A</i>	72
Tabla 30	<i>Diseño de puesto de Gerente General</i>	73
Tabla 31	<i>Diseño de puesto de Contador</i>	74
Tabla 32	<i>Diseño de puesto de secretaria</i>	75
Tabla 33	<i>Diseño de puesto de Asistente Contable</i>	76
Tabla 34	<i>Diseño de puesto de Jefe de Gestión de Talento Humano</i>	77
Tabla 35	<i>Diseño de puesto de Analista de Facturación</i>	78
Tabla 36	<i>Diseño de puesto de Tramitador</i>	79
Tabla 37	<i>Diseño de puesto de Arquitecto</i>	81
Tabla 38	<i>Diseño de puesto de Auxiliar de Arquitecto</i>	83
Tabla 39	<i>Diseño de puesto de Control y Calidad</i>	85
Tabla 40	<i>Diseño de puesto de Maestro</i>	87
Tabla 41	<i>Diseño de puesto de Albañil</i>	88
Tabla 42	<i>Diseño de puesto de Peón</i>	89
Tabla 43	<i>Diseño de puesto de Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional</i>	90
Tabla 44	<i>Diseño de puesto de Jefe de Márketing y Publicidad</i>	92
Tabla 45	<i>Cronograma de implementación</i>	99

1. Introducción

1.1. Antecedentes

El negocio de la construcción en el mercado ecuatoriano ha experimentado una participación notable en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional, manteniendo un índice del 6.4% durante los años 2021 y 2022. En los primeros 6 meses del 2022, las ventas en del sector experimentaron un crecimiento de USD 185 millones comparado con el mismo período del año previo. El aumento se tradujo en un alza del 1.9% en las ventas totales de la economía, con un valor total de USD 2.020 millones. Las proyecciones para el año 2022 apuntan a un crecimiento en términos reales del 2.9%. (Ch., Zabala , & Guamán, 2022).

La empresa Planear Construcciones S.A., fue fundada en el 2015 en la ciudad de Quito, y se conformó con la participación de dos socios, con una aportación accionaria del 50% cada uno, los cuales continúan hasta la fecha (noviembre 2022); y se dedica a planificación arquitectónica; diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas, obras civiles, y trabajos afines a la construcción, acorde con las necesidades de cada cliente.

Planear Construcciones S.A. ha experimentado un crecimiento sostenido en su atención al cliente desde sus inicios. En la actualidad, la empresa ejecuta una amplia gama de proyectos en el sector de la construcción, sorteando con éxito los desafíos que han impactado al sector tanto a nivel nacional como internacional.

Sus principales clientes corresponden a empresas del sector público, y una gran mayoría al sector privado, mismos que se encuentran en sectores tales como: turístico, educación, salud, inmobiliario, comercial, industrial, y de la construcción; a quienes se brinda servicios complementarios. En la actualidad, la estructura organizacional de la empresa se conforma de tres áreas: 1) Administrativa, 2) Financiera y 3) Técnica; y cuenta con un personal

total de veintidós trabajadores entre administradores y personal operativo, según se muestra en el siguiente organigrama:

Figura 1

Organigrama Estructural de la empresa Planear Construcciones S.A



Nota: Elaborado por Responsable de Talento Humano de la empresa Planear Construcciones S.A (2023).

La Figura 1 ilustra la estructura del área administrativa, compuesta por los departamentos de Recursos Humanos, Compras y Ventas. No obstante, se observa una carencia en la definición técnica de la misma, lo que dificulta la determinación precisa del talento humano necesario para cada departamento. Adicionalmente, la falta de una estructura adecuada genera desorden, confusiones y una delimitación poco clara de las responsabilidades del equipo, lo cual impacta negativamente en la eficiencia del funcionamiento general de la empresa.

Además, no se puede distinguir claramente la función que cumple el área de gestión del talento humano dentro de la empresa, “esto es como staff, nivel intermedio y/o si esta es centralizada o descentralizada”. (Administración de Recursos Humanos, 2009).

Por lo tanto, es necesario el rediseño y elaboración de un organigrama estructural y funcional, que permita visualizar de manera clara el número de empleados, responsabilidades y funciones en cada departamento de la empresa Planear Construcciones S.A.

1.2. Formulación del Problema

El departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa Planear Construcciones S. A. no cuenta con subprocesos definidos conforme lo establece la teoría de recursos humanos¹, de ahí que se constata la falta del subproceso de Planificación (Organización), el cual se encarga de garantizar que la empresa pueda contar con la cantidad y calidad de personas adecuadas para cumplir sus objetivos, diseñar funciones de puestos, responsabilidades y evaluación de desempeño.

El no contar con procesos definidos, ha provocado que en la actualidad los trabajadores de la empresa Planear Construcciones S.A. no tengan clara sus funciones para la correcta ejecución de sus actividades, de ahí que se plantea la siguiente interrogante:

¿Es posible elaborar una propuesta de implantación del proceso de planificación del talento humano, para la empresa Planear Construcciones S.A., en la ciudad de Quito, periodo 2023– 2024?

En este trabajo de investigación se busca contestar las siguientes preguntas, mismas que coadyuvan a encontrar la mejor alternativa para diseñar el proceso que la empresa necesita:

¹ Atracción, Organización, Retención, Desarrollo y Evaluación (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 102)

- ✓ ¿Es sustancial conocer la situación administrativa actual de la empresa Planear Construcciones S.A.?
- ✓ ¿Se deben identificar los procesos esenciales del área de planificación de recursos humanos para obtener los parámetros adecuados para la elaboración del proceso?

1.3. Justificación Teórica

Para levantar la información se utilizará la investigación descriptiva propuesta por Bernal (2010) y la metodología deductiva en virtud de que se analizarán las generalidades existentes de la empresa, para luego poder establecer particularidades para el área de talento humano, específicamente del subproceso de planificación.

Se ha contemplado el implementar la metodología DMADV de Six Sigma, la cual se emplea en dos escenarios específicos:

1. Ausencia de un proceso: Cuando el proceso no existe y requiere ser desarrollado desde cero.
2. Reingeniería de procesos: Cuando un proceso existente presenta una baja eficacia o calidad, requiriendo un rediseño completo.

Así también, para la elaboración de la propuesta de implantación del subproceso de planificación, se utilizará la metodología de diseño de procesos operacionales, con lo cual se podrá entender el proceso óptimo de trabajo que se empleará y que generará valor a los colaboradores de la empresa Planear Construcciones S.A.

Se toma como referencia el modelo humanista propuesto por la Escuela de Relaciones Humanas para el diseño de puestos, que toma como base científica el modelo clásico propuesto por Taylor, es decir que se establecerán funciones enfocadas a la parte humana.

1.4. Justificación práctica

Con la aplicación propuesta en la metodología DMADV, siglas de Definir, Medir, Analizar, Diseñar y Verificar, de Six Sigma, la cual se aplica en procesos a largo plazo, se

espera desarrollar un nuevo modelo -organigrama estructural y funcional- en el que se puedan definir claramente las funciones de las diferentes áreas para la empresa Planear Construcciones S.A., prevenir los errores dentro del proceso e incrementar la productividad de los trabajadores, que se reflejará en las ganancias de la compañía, para lo cual se proponen realizar las siguientes actividades en las diferentes fases:

- Definir. - En esta fase se busca identificar las necesidades y características de la empresa Planear S.A para el proceso Planificación, para lo cual se realizarán entrevistas a los responsables de cada proceso y se levantará una matriz FODA del área de talento humano.
- Medir. - En esta fase se busca Identificar las fuentes principales del problema para la recopilación de datos en el proceso de planificación del área de talento humano, para lo cual se elaborarán los siguientes métodos de análisis:
 - ✓ Análisis FODA
 - ✓ Análisis de capacidad de proceso
 - ✓ Diagrama de Pareto
- Analizar. - En esta fase se busca desarrollar alternativas de diseño para el proceso de Planificación, para lo cual se elaborará un diagrama de Ishikawa.
- Diseñar. - En esta fase se pretende trabajar los detalles, priorizar el diseño de alto nivel y optimizar el modelo prototipo, para lo cual se utilizará metodología de diseño de procesos administrativos y diagramas de flujo.
- Verificar. - En esta fase se propone realizar pruebas piloto del modelo del proceso diseñado y simulaciones para identificar y solucionar problemas previos a que sea lanzado a producción (definitivo).

Con el empleo de la metodología de Diseño de Procesos Operacionales se establecerán las diferentes actividades que desarrolla Planear Construcciones S.A., para entender claramente cuáles son aquellos que se ocupan directamente de la razón de ser (misión) de la empresa, y de esta manera priorizarlos y darles la importancia que amerite.

Finalmente, para la elaboración y diseño del proceso de Planificación del talento humano se tomará la metodología del diseño de puestos propuesta por la Escuela de Relaciones Humanas, que se enfoca en las personas, facilita la comunicación e información y es participativa.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de implantación del proceso de planificación en el área de talento humano, para la empresa Planear Construcciones S.A., en la ciudad de Quito, periodo 2023-2024.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Levantar información relacionada al proceso de planificación con el que cuenta actualmente la empresa para identificar la situación administrativa actual.
- b) Identificar las actividades esenciales del proceso de planificación en el área de talento humano que se adapten a las necesidades de la compañía para establecer los parámetros adecuados en la elaboración de los procesos.
- c) Desarrollar una propuesta metodológica para la elaboración del proceso de planificación en el área de gestión del talento humano que satisfaga las necesidades de la empresa Planear Construcciones S.A.

1.6. Principales resultados

Con la implantación del proceso Planificación del talento humano en la empresa Planear Construcciones S.A. se esperan obtener los siguientes resultados y/o beneficios²:

1. Optimizar el uso de las capacidades internas para alcanzar una mayor eficiencia y productividad de la empresa Planear Construcciones S.A.
2. Eliminar actividades innecesarias que no aportan ningún valor a la empresa.

2. Marco Teórico y Conceptual

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Proceso de Planificación del Talento Humano

Un proceso es, según la norma ISO 9000:2000:

“Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Instituto Andaluz de Tecnología)

Otra definición nos indica que:

“Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”. (Bergholz, 2011).

Guillermo Westreicher define a la planificación como: “La estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.”

Todo lo expuesto, permite deducir entonces que el proceso de planificación de Talento Humano es el encargado de establecer las actividades de cada posición (puestos) de manera coordinada y estructurada para cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

2.1.2 Gestión del Talento Humano

“La gestión del talento Humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la

² <https://www.galileo.edu/facultad-de-administracion/historias-de-exito/conoce-los-beneficios-del-six-sigma/>

atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa”. (UNIR, 2022).

Otra definición nos indica que:

“La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente”. (Gestión del Talento Humano, 2015)

De acuerdo con estas definiciones podemos mencionar que con una adecuada gestión del talento humano en la empresa Planear Construcciones S.A, se logrará una mejor comunicación entre los distintos departamentos, así como mejorar de forma individual y colectiva las competencias de los trabajadores y su desempeño en las actividades encomendadas.

2.1.3 Factores Externos (FODA)

“Los factores externos tratan sobre la identificación y análisis a los factores fuera de la empresa, específicamente situaciones y acontecimientos, pueden ser cambios en los mercados, en la competencia, en la sociedad o en cualquier elemento fuera del control de la empresa.”(Hurtado, 2016)

“Las amenazas en FODA se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo.” (Raeburn, 2021). Con respecto a estas definiciones, es importante establecer mecanismos que permitan generar estrategias para que la empresa pueda afrontar

las circunstancias externas que influyen en su desarrollo dentro del sector de la construcción, garantizando así su permanencia en el mercado.

2.1.4 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es un sistema de responsabilidades y roles dispuesto intencionalmente para que cada uno de los integrantes entienda y asuma su papel, de manera que todos trabajen armónicamente con el mayor rendimiento posible y en pro de las metas fijadas en la planificación.” (Universidad de Champagnat, 2020)

Otra definición nos dice que:

“La estructura organizacional es a la empresa lo que el esqueleto es al cuerpo. La sostiene y permite que todas las funciones se desarrollen normalmente. En el cuerpo cuando hay algún desequilibrio musculo esquelético, se generan disfunciones en los órganos. Igualmente, en la empresa, cuando no existe una estructura adecuada, una o más funciones tienden a desequilibrarse provocando fallas de desempeño que pueden desencadenar una crisis.” (Castañeda, 2006). Las definiciones anteriores sugieren la necesidad de rediseñar la estructura organizacional de Planear Construcciones S.A., donde se definan las funciones de cada área, agrupados por procesos o tareas, con la finalidad de optimizar los recursos humanos, obtener una mayor productividad y mejorar la comunicación interna entre las áreas.

2.1.5 Diseño de puestos

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con [sic] objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.” (Chiavenato, 2011)

Otra definición nos indica que:

“El diseño de puestos (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que se desempeñe bien. Estas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación.” (Vallejo Chávez, Gestion del Talento Humano, 2015)

Con base a estos conceptos, podemos decir que el subproceso de Planificación de Talento Humano de la empresa Planear Construcciones S.A., requiere la aplicación de un diseño de puestos, con el cual se especifiquen de forma clara las tareas, los métodos de trabajo, el nivel jerárquico que se ocupa; y, se garantice un entorno de trabajo adecuado.

2.1.6 Gestión de calidad

“Es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.” (GSConsultores, 2014).

“Un sistema de gestión de calidad, permite documentar procesos, procedimientos y asignaciones de responsabilidades para que sea posible lograr y alcanzar políticas y objetivos de calidad.” (Especializado, 2022).

Bajo estas premisas, es importante adoptar procesos que cumplan con los parámetros establecidos en un sistema de Gestión de Calidad, para que la empresa Planear S.A logre alcanzar de manera eficiente sus objetivos propuestos en su planificación estratégica.

2.2. Marco Teórico

2.2.1 Gestión de procesos en el Área de Talento Humano

La administración del capital humano abarca un conjunto de estrategias y prácticas que configuran la dinámica entre la organización y sus colaboradores. Esta interacción influye de manera directa en el desempeño individual y grupal, repercutiendo en el logro de los objetivos organizacionales.

En el corazón de las organizaciones, las personas son el motor que impulsa su éxito. Son los responsables de diseñar, producir bienes o servicios, velar por la calidad, distribuir productos, gestionar recursos y establecer los objetivos y metas que guían a la empresa hacia su visión. Sin embargo, la importancia de contar con un equipo humano eficiente a menudo se ve relegada a un segundo plano por la dirección. (Prieto Bejarano , 2013).

La gestión del talento humano se convierte en un elemento fundamental para influir en la plantilla y optimizar el orden, la productividad y el rendimiento laboral del personal de Planear Construcciones S.A.

La gestión del talento humano es un conjunto de estrategias que impactan en la eficacia de los empleados y la organización. Las decisiones en este ámbito, desde la selección del personal hasta su formación y retención, impactan en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, determinando el éxito de la empresa. En un entorno laboral cambiante, es un elemento diferenciador para las empresas que buscan cultivar una fuerza laboral talentosa y comprometida para alcanzar un éxito sostenible.

2.2.2 Objetivos de la Gestión del Talento

Seguendo a Chiavenato (2013), los objetivos de la gestión del talento humano se pueden resumir en:

- Otorgar ventaja competitiva a la organización.
- Proveer a la empresa de un capital humano competente y motivado.
- Potenciar el desarrollo profesional y personal del equipo humano para que alcance su máximo potencial.
- Impulsar el bienestar integral y la salud mental del equipo humano.
- Promover una cultura de ética y responsabilidad social en la empresa.

El desafío del área de Talento Humano de Planear Construcciones S.A. reside en convertir el capital humano en un impulsor del crecimiento y el éxito empresarial. Para lograrlo,

se considera crucial la atracción, el desarrollo y la retención de los mejores talentos, mediante la creación de un entorno laboral seguro, saludable y motivador que propicie la innovación, la colaboración y el compromiso.

2.2.3 Matriz FODA

2.2.3.1 Metodología para el Análisis Foda. El estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la institución permite evaluar los factores externos que influyen en su desempeño interno. Estos factores, de naturaleza económica, política, social y cultural, pueden favorecer o dificultar el cumplimiento de la misión institucional.

Anticipar las oportunidades y amenazas del entorno permite a las organizaciones construir escenarios futuros y adaptar su rumbo en consecuencia. (Huerta, 2020).

Para una planificación estratégica efectiva, es indispensable realizar un análisis introspectivo de la organización, con el objetivo de discernir sus puntos fuertes y áreas de oportunidad. Las fortalezas son las capacidades y recursos que le permiten aprovechar las oportunidades del entorno. Las debilidades son las limitaciones que pueden obstaculizar el logro de sus objetivos estratégicos.

Este tipo de análisis provee de los siguientes beneficios:

- Permiten el examen del desempeño institucional, el cual, por mandato legal y por los compromisos adquiridos en las políticas públicas, debe ajustarse a su marco jurídico.
- Propician la elaboración de un análisis que ayude a re direccionar el camino de la institución, mediante la identificación de su situación actual y su capacidad de respuesta.

La planeación estratégica se considera operativa cuando se logra minimizar las debilidades, potenciar las fortalezas, analizar y atender puntualmente las amenazas, y aprovechar las oportunidades para alcanzar las metas, la misión y la visión. (Huerta, 2020).

2.2.3.1.1 El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas. En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores.

Las amenazas que pueden afectar el desarrollo de la empresa incluyen la inflación, la escasez energética, los cambios tecnológicos, el crecimiento demográfico y las acciones gubernamentales. Por otro lado, las oportunidades pueden surgir de cambios en el entorno económico, social o político, avances tecnológicos, nuevas tendencias en el mercado y cambios en la competencia. (Huerta, 2020). El análisis FODA se configura como una herramienta crucial para la planificación estratégica de Planear Construcciones S.A., al brindar información vital para la implementación de acciones y medidas correctivas, así como para la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

2.2.4 Metodología Six Sigma

Es una metodología enfocada al cliente tanto interno como externo que tiene como objetivo alcanzar un nivel de calidad en los procesos que permita reducir la cantidad de defectos y minimizar la variabilidad, con lo cual se espera mejorar el desempeño y aumentar la eficiencia.

Según Pande y Holpp (2002), en su libro *¿Qué es Six sigma?*, indican que es una manera inteligente y planificada de dirigir una empresa, bajo el cumplimiento de tres objetivos: 1) Mejorar la satisfacción al cliente, 2) Reducir el tiempo, y 3) Reducir los defectos. (Gómez Montoya & Barrera, 2012).

En este trabajo de investigación, se empleará la metodología Six sigma para la implantación del proceso de planificación del área de talento humano, mismo que se basará en cinco principios para alcanzar los objetivos, estos son:

1. **El enfoque al cliente**, para Planear Construcciones S.A. los clientes son considerados prioridad, porque ellos son los que dinamizan los ingresos de la empresa, y la aplicación

de esta metodología impacta en la generación de la satisfacción y creación de valor para los clientes.

2. **Dirección basada en datos y hechos**, se basa en el establecimiento de indicadores que permiten medir, analizar y determinar los procesos de la empresa Planear Construcciones S.A., de tal manera que éstos puedan ser analizados, definidos y resueltos de una forma efectiva y permanente los problemas, atacando las causas raíz que los origina.
3. **Orientación a procesos**, se enfoca en la aplicación de los procesos de manera independiente, sea que se requiera medir el desempeño, incrementar la satisfacción del cliente, incluso mejorar la eficiencia respecto al uso de los recursos.

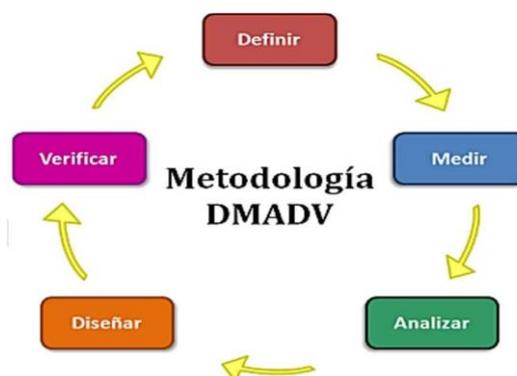
Al emplear esta metodología, nos enfocamos en la aplicación de los procesos de manera independiente para el diseño de la planificación del área de talento humano para la empresa Planear Construcciones S.A.

4. **Dirección Proactiva**, se centra en anticiparse a los hechos, adoptando prácticas empresariales que se orienten a la planificación, análisis de riesgos y desarrollo de planes de contingencia que permita reducir errores. Con esta metodología se contempla los posibles escenarios a los que la empresa Planear Construcciones S.A., se enfrentará en el futuro para ser tomados en cuenta en el diseño de puestos y roles para la empresa.
5. **Colaboración en la Organización**, Para optimizar el flujo de información y comunicación entre sus miembros, Planear Construcciones S.A. debe eliminar las barreras existentes y diseñar estrategias que fomenten la coordinación y colaboración entre los diferentes procesos y la dirección. Esto permitirá una mayor eficiencia y productividad en la empresa.

2.2.5 Metodología DMADV de Six Sigma

Figura 2

Metodología DMADV



Nota: Implantación metodologías y herramientas DMADV de Six sigma. Tomado de (Asturias Corporacion Universitaria, 2013)

Esta metodología creada por el ingeniero Bill Smith de Motorola en la década de 1980 y que logró a General Electric alcanzar espectaculares resultados con su aplicación hacia finales del siglo XX (Conexionesan, 2016). El diseño o rediseño de procesos bajo esta metodología busca alcanzar un nivel Six Sigma, siendo utilizada por diversas empresas, bajo las siguientes fases:

1. Definir: Definición del nuevo proceso. Esta fase inicial comprende la identificación del proceso a diseñar, para su desarrollo, el proyecto contempla la elaboración de un marco conceptual, la asignación de tareas y responsables, la gestión de recursos, y la definición de los objetivos y las variables de los clientes, tanto internos como externos.
2. Medir: Realizar las investigaciones pertinentes para comprender las expectativas del cliente y definir los requisitos de forma cuantitativa y cualitativa.
3. Analizar: La revisión y evaluación de las diferentes opciones de procesos es fundamental para garantizar que se cumplan con los requisitos del cliente.

4. Se analizarán las características técnicas a elegir para reducir defectos y variabilidad, buscando la excelencia en la calidad y la reducción de errores mediante la metodología Six Sigma.
5. Diseñar: Se perfeccionarán los detalles del diseño, verificando su viabilidad y planificando la elaboración de pruebas piloto o prototipos del nuevo proceso. La meta es ajustarse a las especificaciones técnicas, minimizar errores y alcanzar los estándares de calidad.
6. Verificar: Se implementará un proceso piloto que siga los principios, metas y estrategias de mejora y diseño del Six Sigma. Esta metodología busca aumentar la satisfacción del cliente y disminuir los costos al reducir la variabilidad en los procesos y productos.
7. Se considera que un nivel Six Sigma se alcanza cuando la empresa opera con un mínimo de errores. Al aplicar la metodología DMADV de Six Sigma en la empresa Planear Construcciones S.A se busca obtener los parámetros objetivos necesarios para la elaboración del nuevo proceso de planificación del área de talento humano, el cual será aplicado como prototipo(prueba) previo a implantarse el modelo definitivo.

2.2.6 Diseño de puestos y funciones

El enfoque tradicional de Taylor, desarrollado a inicios del siglo XX, buscaba la colaboración entre la gerencia y el trabajador para elevar la productividad y compartir sus frutos. Se centraba en dos pilares: 1) definir el método óptimo para ejecutar las tareas de un cargo y 2) implementar incentivos salariales. Este modelo sostiene que el gerente ordena y el trabajador obedece y opera. El diseño de puestos propuesto por este modelo se los realizaba bajo la siguiente lógica:

1. Descomponer los roles en tareas simples, repetitivas y de fácil aprendizaje.
2. Suprimir movimientos y actividades superfluas que generen fatiga y no se vinculen con la tarea en cuestión.

3. Establecer el método de trabajo óptimo para que los operarios se ubiquen y ejecuten la tarea físicamente.
4. Se seleccionará al trabajador de forma precisa y con base en las características y habilidades requeridas para la tarea en cuestión.
5. Disminuir los elementos que generen cansancio físico, optimizar el uso del esfuerzo y del tiempo, y eliminar las tareas físicas redundantes.
6. Determinar el tiempo medio necesario para que los trabajadores completen sus tareas, tomando en consideración que el tiempo estándar corresponde a una eficacia igual al 100%.

El enfoque de Taylor se basa en el trabajo individual y aislado, lo cual podría desencadenar un aislamiento social en los empleados.

Si bien se encuentran físicamente juntos, este enfoque los mantiene socialmente separados y distantes. En contraste con el modelo tradicional, el enfoque humanista, nacido en 1930, supuso una auténtica revolución al proponer una administración más cercana a la democracia. Esta visión cambió el paradigma del "Homo economicus", motivado únicamente por el salario, al "Homo social", que buscaba incentivos sociales. Este cambio impulsó los primeros estudios sobre motivación, liderazgo, comunicación y otras áreas del comportamiento humano en el ámbito laboral.

Tabla 1

Diferencias entre el Modelo Clásico y el Modelo Humanista

Modelo Clásico	Modelo Humanista
<ul style="list-style-type: none"> • Priorización de la tarea y la tecnología • Consideración de homo economicus • Implementación de recompensas salariales y materiales. • Maximización de la eficiencia a través del método de trabajo • Supervisión directa • Órdenes e imposiciones • Obediencia estricta 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización en el individuo y en el grupo social. • Consideración del Homo social • Implementación de recompensas sociales y simbólicas. • Maximización de la eficiencia a través de la satisfacción del personal. • Liderazgo • Comunicación e información • Participación en las decisiones

Nota. Tomado del libro Subsistemas de organización de Recursos Humanos, capítulo 7. p, 208-210.

El diseño de puestos que se propondrá en el nuevo modelo de proceso de planificación para el área de talento humano se basará en las características del modelo humanista, debido a que se pretende promover una comunicación efectiva y colaborativa entre las distintas áreas de la compañía Planear Construcciones S.A., y procurar una mayor satisfacción tanto en clientes externos como internos.

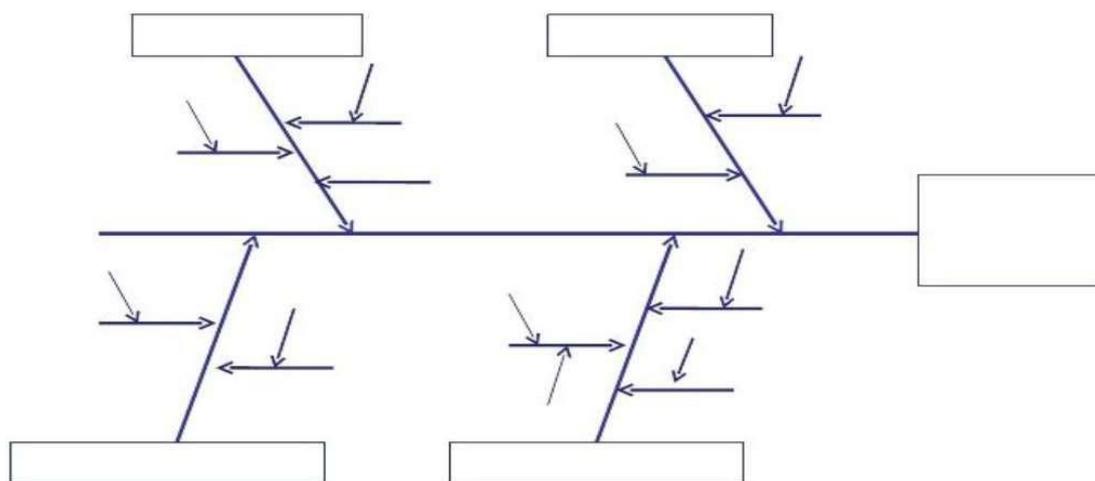
2.2.7 Diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado, constituye un instrumento gráfico de gran utilidad para determinar las causas de un problema principal. Para la elaboración del diagrama, se contemplan dos métodos. El primero implica la participación de un grupo que, mediante una lluvia de ideas, aborda el problema en cuestión.

El segundo método se centra en la identificación de la idea principal, la cual se grafica como base para, posteriormente, a través de las ramificaciones del diagrama, determinar las causas secundarias del problema. (Romero y Díaz, 2010, citado por Novillo et al., 2017).

Figura 3

Modelo de Diagrama de Ishikawa



Nota. Tomado de Modelo Ishikawa [Fotografía], <https://diagramadeishikawa.online/modelos/>

“Ishikawa al ser reconocido como uno de los pioneros del movimiento de los “Círculos de la Calidad” propuso “una herramienta gráfica llamada diagrama causa - efecto que permite la identificación, orden y visualización de las posibles causas de un problema” (Ishikawa, 1986, citado en Zapata & Isaza, 2004). Es así que, esta herramienta logra examinar los inconvenientes en otros ámbitos es decir como por ejemplo la distribución, calidad de productos, las anomalías sociales, otros problemas educativos, entre otros.

A partir de ello se construirá el diagrama a partir del eje horizontal, es decir, va en líneas sesgadas; lo que permitirá encontrar las causas principales, elegidas mediante técnicas permitiendo que todas se enfoquen en el problema principal del diagrama (Gutiérrez, 2010, de acuerdo con Novillo et al., 2017).” (Tomado del Artículo científico “El Diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la Educación: Una revisión de los últimos 7 años”).

Esta herramienta será utilizada para identificar las causas raíces que provocan los efectos que generan el problema central, que para la empresa Planear S.A., es la carencia de un proceso de planificación en el área de Talento Humano que le permita contar con la cantidad y calidad de personas adecuadas para cumplir sus objetivos, diseñar funciones de puestos, responsabilidades y evaluación de desempeño.

3. Metodología

3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis se centra en el personal administrativo responsable de las actividades relacionadas con la gestión del talento humano en la empresa Planear Construcciones S.A.

El personal que lleva el proceso de gestión del talento humano en la empresa Planear Construcciones S.A. está conformado por un equipo de cuatro personas con diferentes roles. Entre las actividades que ellos realizan se encuentran algunas que están relacionadas con el proceso de gestión de talento humano. Por lo tanto, es necesario obtener de ellos la información relacionada al proceso de gestión de talento humano.

Se ha realizado un levantamiento de información sobre el proceso de planificación del área de talento humano para conocer la situación actual. El estudio se ha realizado de forma individual a cada uno de los colaboradores a cargo de realizar las actividades o funciones relacionadas a la gestión de talento humano en la Empresa Planear Construcciones S.A.

3.2. Población

El estudio se enfoca en dos poblaciones objetivo, la que corresponde a las personas que están encargadas del proceso de la gestión del talento humano en la empresa Planear Construcciones S.A, de la cual se obtendrá la información del proceso actual de gestión del talento humano; y todo el personal que trabaja en Planear Construcciones S.A, de los cuales se solicitará la información necesaria para la elaboración del diseño de puestos.

El primero equipo está conformado por cuatro personas con diferentes roles dentro de la empresa, mismas que constan de:

- Gerente (1)

Funciones:

- Entrevistas a candidatos nuevos.
- Seleccionar al personal a contratar
- Revisión de roles de pago físicos para aprobar y firmar y archivar.
- Pago de nómina, revisión con contadora recursos financieros necesarios para efectuar pagos.
- Revisión y aprobación de pago de obligaciones tributarias del personal de la empresa
- Revisión y aprobación de cursos de formación para colaboradores cuando existe la necesidad.
- Planificación de contratación de talento humano para ejecución de nuevos proyectos.

- Asistente Administrativo (1)

Funciones:

- Realizar entrevista a candidatos
- Elaboración de roles de pago

- Secretaria (1)

Funciones:

- Control de asistencias de personal
- Recolección de información necesaria para elaborar los roles de pago
- Anuncio de necesidad de candidatos a puestos de trabajo
- Recolección hojas de vida de candidatos a puestos de trabajo

- Notificar novedades al personal
- Contador (1)
 - Funciones:
 - Subir información generada al sistema contable como roles de pago, obligaciones tributarias, préstamos.

El segundo equipo está conformado por todo el personal que trabaja en la empresa distribuido como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Distribución de la población.

Puestos de trabajo	Resultado
Albañil de construcción	7
Oficial de construcción	4
Pasante de contabilidad	3
Maestro mayor de construcción	2
Peón de construcción	2
Maestro de construcción	1
Arquitecta	1
Ayudante de arquitectura	1
Contadora	1
Gerente General	1
Asistente Contable y administrativo	1
Residente de Obra	1

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

3.3. Tamaño de muestra

Para la muestra se empleó la técnica de muestreo no probabilístico intencional, que de acuerdo con (Manterola, 2017) “permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña” (p.4).

Tomando en cuenta que la primera población está conformada por un total de cuatro colaboradores a cargo de la gestión de talento humano en la empresa Planear Construcciones S.A., y cada uno ejecuta un parte diferente del proceso, ha sido necesario considerar el 100% de la población objeto de estudio para obtener todos los detalles del proceso.

Por lo tanto, para la muestra han sido considerados los siguientes involucrados:

- Gerente (1).
- Asistente Administrativo (1)
- Secretaria (1)
- Contador (1)

Igualmente, la segunda población es necesario considerar el 100% para la realización de la encuesta para lograr obtener a detalle las funciones que se realizan en la empresa, siendo un total de 25 empleados.

3.4. Métodos a emplear.

Se empleó el método Cualitativo que de acuerdo con (Bernal, 2010) indica que “la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas” (p.60).

El método cualitativo se enfoca en realizar un análisis profundo y detallado del objeto de estudio. En lugar de analizar grandes cantidades de datos, de un gran universo, se concentra en obtener mayor detalle e información de un universo pequeño.

El método cualitativo ha permitido obtener un mejor entendimiento del proceso de gestión de talento humano de la empresa, recolectando información detallada mediante entrevistas realizadas al personal encargado de ejecutar el proceso.

El análisis realizado a las entrevistas ha permitido detallar el proceso de gestión de talento humano como se lleva actualmente en la empresa, lo que ha facilitado determinar las necesidades y exigencias de la organización en relación con el talento humano.

3.5. Identificación de las necesidades de información.

Para el desarrollo de la investigación es necesario:

- Obtener la descripción detallada del proceso actual de la gestión de talento humano realizado en la empresa Planear Construcciones S.A.
- Conocer las necesidades de la compañía Planear Construcciones S.A. en términos de recurso humano.
- Conocer los detalles de los roles y funciones de todo el personal que actualmente trabaja en la empresa Planear Construcciones S. A, para realizar el análisis de mejora del diseño de puestos.

Teniendo en cuenta estas necesidades se ha considerado lo siguiente:

3.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias “son todos aquellos usuarios y acompañantes a quienes se les aplicó un instrumento de investigación. En este caso, los datos provienen directamente de la población o una muestra de la misma. Estas fuentes contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más” (Acosta, 2008).

Como fuentes primarias, se ha considerado a todo el personal encargado de realizar el proceso de gestión de talento humano de la empresa Planear Construcciones S.A, con los cuales se utilizó la técnica de la entrevista para obtener la información requerida.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias “parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos

procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales.” (Acosta, 2008).

Como fuente secundaria constan los documentos existentes que se encontraban en propiedad del personal encargado de la gestión del talento humano. Entre los documentos analizados se encuentran hojas de cálculo para seguimiento de hojas de vida, pago de nómina, Sistema Contífico donde se cargan roles de pago, archivos físicos del personal, solicitud de vacaciones.

3.6 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron varias técnicas:

3.6.1 Entrevista *semiestructurada*.

Según Bernal (2010), la entrevista semiestructurada “es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida” (p.257).

Se realizaron entrevistas al personal encargado de la gestión del talento humano de la empresa. El objetivo de las entrevistas fue obtener una descripción detallada de todo el proceso que involucra la gestión de talento humano. La entrevista semiestructurada permitió partir con preguntas bases preconcebidas y realizar preguntas en función de las respuestas dadas previamente para de esta manera lograr obtener toda la información posible.

3.6.2 Observación *no estructurada*

Consiste en observar el objeto de estudio sin tener en cuenta aspectos preconcebidos, sino realizar la observación se forma general percibiendo la mayor cantidad de información posible.

Mediante la observación realizada de forma general, se pudo apreciar aspectos del proceso que se lleva a cabo por el personal que no fue obtenida mediante las entrevistas.

3.6.3 Revisión documental

Se ha realizado la revisión de documentos existentes relacionados al proceso de gestión del talento humano. Entre los documentos analizados se encuentran hojas de cálculo para seguimiento de hojas de vida, pago de nómina, Sistema Contífico, archivos físicos del personal.

3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Al utilizar el método cualitativo, no se realiza un análisis cuantitativo de datos, sin embargo, se utilizaron herramientas de ofimática para el seguimiento y consolidación de la información obtenida por medio de las entrevistas y la observación. Las herramientas utilizadas fueron Microsoft Office y Microsoft Excel.

4. Resultados y Discusión

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1. Entrevista a personal involucrado en los procesos de Recursos Humanos

A continuación, se detallan los resultados de las entrevistas aplicadas a: Ing. Javier Buñay - Gerente General y propietario de la empresa, Ing. Alejandra Rodríguez – Contadora, Lcdo. Alejandro Murillo – Asistente contable / administrativo, y Lcda. Karen Báez - secretaria/administrativa.

Pregunta 1: Describa cuáles son sus funciones relacionadas al área de recursos humanos.

Esta pregunta permite conocer de una manera más detallada y específica las funciones que realiza el personal relacionado con el área de talento humano, se puede observar en la Tabla 3, que el personal de la empresa no tiene correctamente distribuidas las funciones de gestión del talento humano de la empresa, acorde con el perfil de su cargo. Cabe recalcar que el dueño de la empresa, al ser también Gerente General, forma parte de la junta general de accionistas y tiene mayor autoridad dentro la empresa.

Tabla 3*Funciones relacionadas al área de recursos humanos*

	Gerente	Contadora	Asistente Contable/ administrativo	Secretaria/ administrativo
Función 1	Revisión de roles de pago físicos	Cálculo de décimos	Generación de roles de pago en Excel	Registro de asistencias
Función 2	Aprobación de pago de Nómina	Cálculo de utilidades	Registro de asistencias y horas extras.	Gestión de préstamos y anticipos
Función 3	Entrevistas a candidatos		Pago de nómina	Búsqueda de candidatos
Función 4	Contratación de nuevos colaboradores		Gestión de contratos del personal	Recolección de hojas de vida de aspirantes

Nota. Elaborado por: Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 2: ¿Qué insumos previos (documentos, información) requiere usted para realizar el proceso?

Mediante esta pregunta se han obtenido los resultados que se reflejan en la Tabla 4, en la cual se detallan los insumos que requiere el personal para realizar cada una de las actividades del proceso de Gestión del Talento Humano, y se puede evidenciar que existen insumos duplicados o que son requeridos por más de una persona, lo que conlleva a que la información de estos documentos no fluya de manera correcta y que los procesos sean más complejos de realizar.

Tabla 4: *Insumos requeridos para realizar procesos*

Gerente	Contadora	Asistente Contable/ administrativo	Secretaria/administrativo
Hojas de vida de candidatos	Información de sueldos del personal	Registro de asistencias personal administrativo y de campo	Registro de asistencias personal administrativo y de campo
Cuadro comparativo de candidatos	Información de horas extras del personal	Acuerdo salarial de personal nuevo	Solicitud de nuevo personal por parte de la gerencia
Información de horas extras y días trabajados del personal	Tiempo de antigüedad de los empleados	Aprobación firmada por la gerencia del cálculo de horas.	Hojas de vida de los candidatos
Roles de pago del personal			

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 3: ¿Utiliza alguna herramienta informática (Excel, office, otros sistemas) para realizar este proceso?

A partir de esta pregunta se evidencia que las herramientas informáticas utilizadas por el personal para temas relacionados a la Gestión del Talento Humano son Microsoft Excel, Microsoft Word, páginas web para búsqueda de candidatos, mismo que es utilizado por la secretaria administrativa, y los sistemas web Contífico y Sistema único de trabajo Sut que es utilizado por la contadora, acorde con la Tabla 5.

Tabla 5*Herramientas informáticas requeridas para los procesos*

	Gerente	Contadora	Asistente Contable/ administrativo	Secretaria/administrativo
Herramientas	Excel, Word	Excel	Excel, Word	Excel, Word
		Sistemas web: Sistema Único de trabajo (SUT), Sistema Contífico		Páginas web de redes sociales para búsqueda de candidatos

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 4: ¿Qué entregables obtiene al finalizar el proceso (Ejemplo: informes, roles de pago, registros contables, ¿entre otros?) y a qué persona se lo entrega o se registra en algún sistema?

Esta pregunta detalla cada uno de los informes o registros que obtiene el personal mediante los procesos ejecutados relacionados a la Gestión del Talento Humano, y se puede evidenciar en la Tabla 6 que éstos obtienen informes duplicados, lo cual conlleva a disminuir la productividad en cada área debido a la ineficiente distribución de actividades.

Tabla 6*Entregables obtenidos de los procesos realizados*

	Gerente	Contadora	Asistente Contable/ administrativo	Secretaria/administrativo
Entregables	Aprobación de pago de nómina Aprobación de candidato a contratar Roles de pago firmado	Formularios de pago digitales	Roles de pago físicos Control de asistencias unificado Registros contables	Control de asistencias unificado Cuadro comparativo de candidatos Envío de hojas de vida al gerente

Nota: Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz. (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 5: ¿Con qué personas o departamentos interactúa usted al realizar el proceso?

Esta pregunta permite evidenciar en la Tabla 7, que para la ejecución correcta de los informes relacionados a la Gestión del Talento Humano se requiere interacción directa con el área de gerencia, es decir, que no existe un proceso definido para realizarlos, por lo cual se requiere de la opinión del gerente de la empresa para la toma de decisiones en todas estas actividades.

Tabla 7

Personal o departamentos con los que se interactúa para realizar procesos

	Gerente	Contadora	Asistente Contable/ administrativo	Secretaria/administrativo
Personal / Departamentos	Asistente contable	Gerencia	Gerencia	Gerencia
	Residente de obra Secretaria	Asistente contable	Residente de obra	Residente de obra Área administrativa

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente Entrevista

Pregunta 6: ¿Ha identificado si existen factores que afecten al proceso relacionado con la gestión del Talento Humano que desempeña?

La aplicación de esta pregunta permite evidenciar en la Tabla 8, que todo el personal entrevistado que se encarga de realizar actividades relacionadas a la Gestión del Talento Humano, coincide en que uno de los factores principales que afectan a la realización de estos procesos es la necesidad de pronta información de la asistencia, lo cual evidencia la necesidad de poder obtener esta información lo antes posible, de forma automática y sin errores, para lo cual se podría implementar una herramienta informática que permita realizar la gestión y obtener la información requerida.

Además, la falta de comunicación con respecto al nuevo ingreso de personal y los acuerdos salariales, también forman parte de los factores de riesgo para el proceso de Gestión del Talento Humano, por lo cual se debe mejorar los procesos de gestión relacionados a la contratación de nuevo personal.

Tabla 8*Factores que afectan al proceso de recursos humanos*

	Gerente	Contadora	Asistente Contable/ administrativo	Secretaria/administrativo
Factores	Demora en la búsqueda de personal calificado. Selección del personal no idóneo para el cargo. Retrasos en los pagos al personal.	Información no es entregada a tiempo Falta de organización	Demora en envío de información de asistencias No tener conocimiento de ingreso de personal nuevo Acuerdos salariales de nuevo personal	Demora en envío de información de asistencias

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 7: ¿Maneja algún indicador de cumplimiento mensual de sus tareas?

Esta pregunta evidencia en la Tabla 9, que el personal no cuenta con indicadores mensuales de cumplimiento establecidos por la empresa, y los que sí aplican indicadores lo realizan de manera voluntaria y empírica, lo que conlleva a no poder medir de forma adecuada el cumplimiento de las actividades que debe realizar el personal de la empresa.

Tabla 9*Indicadores mensuales de cumplimiento utilizados*

	Gerente	Contadora	Asistente Contable/ administrativo	Secretaria/administrativo
Indicadores	No aplica	No aplica	Fechas de obligaciones tributarias	No aplica

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 8: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted ha identificado en este proceso?

A través de esta pregunta se puede destacar la necesidad de contar en la empresa, con personal capacitado en la gestión del talento humano y también en salud y seguridad ocupacional, de manera que se pueda garantizar la contratación de personal idóneo en los diferentes cargos y así mismo se vele por el bienestar de los colaboradores. Se requiere también la implementación de un sistema biométrico o un sistema de marcación automático de asistencia, que facilite la obtención de información con respecto a las asistencias, atrasos y faltas del personal, además de otros programas que mejoren el rendimiento y productividad en cada área, acorde con la Tabla 10.

Tabla 10

Oportunidades de mejora identificadas en los procesos

	Gerente	Contadora	Asistente Contable/ administrativo	Secretaria/ administrativo
Mejora	<p>Generar manual de funciones del personal.</p> <p>Implementar un sistema biométrico para registro de asistencias.</p> <p>Contratar personal de talento humano capacitado.</p> <p>Implementar un plan de capacitación para el personal</p>	<p>Contar con equipos, herramientas y maquinaria calificada para trabajos de construcción.</p> <p>Contar con personal a cargo de la salud y seguridad ocupacional en la empresa.</p>	<p>Implementación de sistema biométrico para registro de asistencia.</p>	<p>Programas informáticos para mejorar el rendimiento en los procesos</p>

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

4.1.2 Entrevistas a personal operativo

A continuación, se detallan los resultados de las entrevistas realizadas al personal operativo de la empresa, la población número 2.

Pregunta 1: ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?

La Tabla 11 muestra que la mayor parte del personal lo conforman colaboradores de la construcción, mismos que representan el 68%, y el 32% restante está formado por personal administrativo; el 28% del personal está integrado por albañiles, el 16% oficiales de la construcción, el 12% por pasantes de contabilidad, el 8% por maestros mayores, el 8% peones de la construcción, y un 4% lo conforman cada uno de los siguientes cargos: Arquitecta, ayudante de arquitectura, contadora, Gerente General, Asistente contable y administrativo.

Dada la descripción de los puestos mencionados, se puede evidenciar que en la empresa no cuentan con un puesto de trabajo relacionado al área de Talento Humano.

Tabla 11

Puestos de trabajo

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Puestos de trabajo	Albañil de construcción	7	28%
	Oficial de construcción	4	16%
	Pasante de contabilidad	3	12%
	Maestro mayor de construcción	2	8%
	Peón de construcción	2	8%
	Maestro de construcción	1	4%
	Arquitecta	1	4%
	Ayudante de arquitectura	1	4%
	Contadora	1	4%
	Gerente General	1	4%
	Asistente Contable y administrativo	1	4%
	Residente de Obra	1	4%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 2: ¿Cuál es su horario de trabajo?

Se puede observar en la Tabla 12, que el 48% del personal operativo de la organización cuenta con un horario de trabajo de 7h30 – 16h30; el 44% del personal operativo y administrativo labora en el horario de 08h00 a 17h00; por otra parte, dos personas del área administrativa tienen un horario no definido, debido a que se desempeñan como asistente de arquitectura, el cual asiste a la empresa solamente cuando es requerido, al igual que la contadora de la empresa.

Tabla 12

Horarios de trabajo

	Premisa	Resultado	Porcentaje	Descripción
Horario de trabajo	07h30 a 16h30	12	48%	Doce personas del área operativa.
	08h00 a 17h00	11	44%	Cinco personas del área operativa Seis personas del área administrativa.
	Horario no fijo	2	8%	Dos personas del área administrativa

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 2: ¿Describa cuáles son sus tareas?

Se puede observar en la Tabla 13, que el 64% del personal operativo es el encargado de la construcción de obras en la empresa, seguido del 20% del personal que se encarga de actividades como: facturación, declaración de impuestos y manejo de la contabilidad; el 8% corresponde a tareas relacionadas con el dibujo y diseño de obras; el 4% corresponde a suministro de materiales y supervisión de avance en las obras y el 4% restante corresponde a actividades relacionadas con el Gerenciamiento y administración de la empresa.

Tabla 13*Tareas realizadas por el personal*

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Tareas	Trabajos de Construcción	10	40%
	Apoyo en obras de construcción	6	24%
	Facturación, impuestos, registros contables	5	20%
	Dibujo y diseño de obras	2	8%
	Suministro de materiales/Supervisión avance en obras	1	4%
	Gerenciamiento y administración de la empresa	1	4%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 3: ¿Conoce usted cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

Se evidencia en la Tabla 14, que el 100% del personal de la empresa conoce el objetivo de su puesto de trabajo.

Tabla 14*Conocimiento de objetivos de su puesto de trabajo*

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo	Sí	25	100%
	No	0	0%

Nota: Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 4: ¿Conoce si la empresa cuenta con un organigrama definido?

Se evidencia en la Tabla 15, que del personal administrativo el 8% tiene conocimiento del organigrama de la empresa y el 24 % no lo tiene, de la misma manera, se evidencia en el personal operativo o de campo que el 24% tiene conocimiento del organigrama y el 44% no lo tiene, con lo que se obtiene un total del 32 % de empleados conocen el organigrama de la empresa y el 68% del personal restante tienen desconocimiento del mismo, lo cual representa un problema al momento de ejecutar las funciones o procesos de cada área asignada.

Tabla 15

Conocimiento del organigrama de la empresa

	Tipo de personal	Resultado Sí	Resultado No	Porcentaje No	Porcentaje Sí
Conocimiento del organigrama de la empresa	Administrativo	2	6	24%	8%
	Operativo (Campo)	6	11	44%	24%

Nota. Elaborado por Paola Sampaz y Javier Buñay. Fuente: Entrevista

Pregunta 5: ¿Qué habilidades blandas considera usted que son necesarias para llevar a cabo su trabajo? (ejemplo: trabajo bajo presión, trabajo en equipo, creatividad, liderazgo, entre otros.)

A partir de esta pregunta, se muestra en la Tabla 16, las habilidades blandas que el personal de la empresa considera importantes para la ejecución de sus procesos. Del 100% de los encuestados, se obtuvo que el 14%, consideran que la principales habilidades son la comunicación y el trabajo en equipo, seguido de la resolución de problemas y productividad, que representan un 13 % respectivamente, así mismo la gestión del tiempo y atención de los detalles con un porcentaje de un 11%, también son consideradas las habilidades como trabajo

bajo presión, la creatividad y liderazgo, mismos que representan un 10%, 8% y 4% respectivamente y por último la gestión del tiempo y otras habilidades que representan el 1% del total de los empleados encuestados.

Tabla 16

Habilidades blandas necesarias para la ejecución de procesos

		Premisa	Resultado	Porcentaje
Habilidades blandas necesarias		Comunicación	16	14%
		Trabajo en equipo	16	14%
		Resolución de problemas	15	13%
		Productividad	14	13%
		Gestión del tiempo	12	11%
		Atención a los detalles	12	11%
		Trabajo bajo presión	11	10%
		Creatividad	9	8%
		Liderazgo	5	4%
		Gestión del tiempo	1	1%
		Otros	1	1%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 6: ¿Qué tipo de conocimiento considera usted que es requerido para su puesto de trabajo? (ejemplo: manejo de programas, idiomas, estudios, experiencia).

Del 100% de los entrevistados, se muestra en la Tabla 17, que el 51% de los empleados de la empresa consideran que el conocimiento en el área de la construcción es parte fundamental para la ejecución de sus actividades, el 15% de los encuestados considera que contar con conocimientos contables también es relevante en las actividades que realizan en sus puestos de trabajo; por otra parte, el 15% estableció que el manejo de programas informáticos es requerido para la ejecución de sus funciones y por último el contar con conocimientos en finanzas y en diseño gráfico que representan el 12 % y 7 % respectivamente.

Tabla 17*Conocimientos requeridos*

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Conocimientos requeridos	Conocimientos de construcción	21	51%
	Conocimientos contables	6	15%
	Manejo de programas informáticos	6	15%
	Conocimientos en finanzas	5	12%
	Conocimientos en Diseño Gráfico	3	7%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 7: ¿Considera usted necesario la creación de más puestos de trabajo en la empresa?

Se muestra en la Tabla 18, que el 8% del personal entrevistado, que corresponde al personal administrativo, menciona que, si es necesario crear más puestos de trabajo, y el 24% que también corresponde a esa área indica que no es requerido; por otra parte, el 4 %, que pertenece al personal operativo o de campo considera necesario crear nuevos puestos de trabajo, y el 64% restante, que también pertenece al personal de campo, considera que no lo es. Por lo tanto, el 88% del personal entrevistado considera que no es necesaria la creación de nuevos puestos de trabajo, y el 12% de los colaboradores, los cuales están conformados por el ayudante de arquitectura, el gerente general y un albañil si lo consideran pertinente, básicamente en relación a lo mencionado en la pregunta 1, en la cual se menciona que la empresa no cuenta con un puesto de trabajo relacionado al área de talento humano.

Tabla 18*Necesidad de nuevos puestos de trabajo*

	Tipo de personal	Resultado	Resultado	Porcentaje	Porcentaje
		Sí	No	Sí	No
Necesidad de nuevos puestos	Administrativo	2	6	8%	24%
	Operativo (campo)	1	16	4%	64%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 8: ¿Si Usted consideró necesaria la creación de más puestos de trabajo en la empresa? ¿Describa cuáles puestos serían?

Se muestra en la tabla 19, el resultado de la pregunta anterior, tomando en consideración que tres de los encuestados manifestaron que es necesario crear nuevos puestos de trabajo; uno de ellos menciona que es necesaria la contratación de un tramitador, debido a que el ayudante de arquitectura está realizando estas actividades, las cuales no son concernientes a su perfil. Por otra parte, el gerente de Planear Construcciones S.A, establece la necesidad de contratar una persona administrativa a cargo de talento humano, un financiero para que las actividades financieras sean ejecutadas de manera eficaz y eficiente al igual que el manejo de sus recursos. Y por último el albañil que consideró necesaria la contratación de un plomero y un electricista.

Tabla 19*Nuevos puestos de trabajo*

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Nuevos puestos de trabajo	Tramitador	1	20%
	Plomero	1	20%
	Electricista	1	20%
	Administrativo de	1	20%
	Talento Humano		
	Financiero	1	20%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 9 ¿Identifique los riesgos a los que usted estaría expuesto en su puesto de trabajo? (Ejemplo: Caídas, estrés, mala postura, entre otros). -

Esta pregunta detalla los riesgos a los que están expuestos el personal de la empresa, de acuerdo con la Tabla 20, el 80% de los entrevistados considera que la mala postura son el riesgo principal, el 76% estableció que el riesgo de caídas, el 68% indicó los golpes, el 64% representan las lesiones de columna vertebral y las fracturas, el 56% los riesgos eléctricos, el 52% el estrés, el 36% las quemaduras y el 4 % no identificó ningún riesgo.

Tabla 20*Tipos de riesgos a los que están expuestos*

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Riesgos a los que están expuestos	Mala postura	20	80%
	Caídas	19	76%
	Golpes	17	68%
	Lesiones de columna vertebral	16	64%
	Fracturas	16	64%
	Riesgos eléctricos	14	56%
	Estrés	13	52%
	Quemaduras	9	36%
	Ninguno	1	4%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 11 ¿Qué condiciones físicas considera importantes que debe de tener su lugar de trabajo? (si en caso aplica)

Al analizar la tabla 21, se establece que el 68% de los encuestados mencionan que no consideran necesaria ninguna condición física de importancia para su lugar de trabajo, esto debido a que la mayoría de ellos trabajan como parte de la mano de obra en las construcciones y su lugar de trabajo varía; por otra parte, en el personal administrativo el 8% estableció que necesitan de un escritorio adecuado, silla ergonómica, una pantalla ubicada a la distancia adecuada a la visión y un lugar fresco y luminoso, el 4% indicado por un albañil estableció que lo único que necesitan es una buena condición física, y el 20% de los entrevistados que corresponden al personal administrativo no respondieron a esta pregunta. Por lo tanto, se evidencia que el personal en su mayoría desconoce la importancia de contar con equipos, herramientas y un lugar de trabajo adecuado para llevar a cabo sus actividades diarias.

Tabla 21*Condiciones físicas requeridas*

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Condiciones físicas requeridas en el trabajo	Ninguna	17	68%
	Sin respuesta	5	20%
	Buena	1	4%
	Un espacio amplio limpio y una silla cómoda y los equipos en mejores condiciones.	1	4%
	Un buen escritorio, una asilla ergonómica, pantalla de acorde a la visión, lugar fresco y luminoso.	1	4%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 12 ¿Conoce usted si la empresa realiza programas de capacitación?

La Tabla 22 muestra que cuatro personas del área administrativa y cinco personas del área operativa o de campo, que representan el 36% del personal entrevistado, manifiestan que sí tienen conocimientos de programas de capacitación que realiza la empresa; así mismo cuatro personas del área administrativa y doce personas del área operativa o de campo, que representan el 64% del personal entrevistado, mencionan que no tienen conocimiento. Por lo tanto, se evidencia que no se están aplicando procesos de mejora continua en cuanto a la capacitación del personal.

Tabla 22*Programas de capacitación realizados por la empresa*

	Tipo de personal	Resultado	Resultado	Porcentaje	Porcentaje
		Sí	No	Sí	No
Conocimiento de programas de capacitación realizados por la empresa	Administrativo	4	4	16%	16%
	Operativo (campo)	5	12	20%	48%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 13 ¿Con qué frecuencia usted recibe capacitaciones?

A partir de esta pregunta se puede evidenciar en la Tabla 23 que el 64% del personal entrevistado, no obtiene capacitaciones frecuentes para mejorar o actualizarse al respecto de las actividades que realizan, los que manifestaron esto, en su mayoría son parte de la mano de obra de las construcciones en la empresa, lo cual está acorde con la pregunta anterior sobre las capacitaciones no ejecutadas por la misma; por otra parte, el 16% manifiesta que recibe capacitaciones anuales, el 12% de los colaboradores mencionan recibir capacitaciones de manera trimestral y el 4% indica que recibe capacitaciones de forma semanal y mensual.

Tabla 23*Frecuencia de capacitaciones*

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Frecuencia de Capacitaciones	Ninguna	16	64%
	Anual	4	16%
	Trimestral	3	12%
	Mensual	1	4%
	Semanal	1	4%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 14 ¿Cuál nivel de esfuerzo físico considera usted emplea para realizar su trabajo?

La Tabla 24 se muestra, que el 24% de los entrevistados, en su mayoría el personal operativo o de campo, emplea un nivel de esfuerzo físico medio para ejecutar sus actividades cotidianas, el 28% de personal, conformado mayoritariamente por el personal administrativo de la empresa, considera un nivel bajo de esfuerzo físico requerido para llevar a cabo sus tareas, y finalmente un 44%, formado en su gran mayoría por personal de campo, considera que emplea un nivel alto de esfuerzo físico.

Con lo cual, se puede evidenciar que los colaboradores que requieren de un esfuerzo físico alto son los obreros, debido a las condiciones de su trabajo, por lo cual se deben implementar medidas de seguridad para su protección y capacitaciones constantes para mitigar riesgos en el trabajo.

Tabla 24

Nivel de esfuerzo requerido

	Premisa	Resultado	Porcentaje
Nivel de esfuerzo físico requerido	Alto	11	44%
	Básico	7	28%
	Medio	7	28%

Nota: Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Pregunta 15 ¿A quién reporta usted? Especifique el cargo.

Como se muestra en la Tabla 25, el 52% del personal entrevistado, formado por personal que trabaja en las obras de construcción, se reporta con el maestro mayor, también un 12% que representan el maestro y los maestros mayores reportan al residente de obra, un

12% que lo conforman la contadora, el asistente contable y administrativo y un arquitecto, reportan al gerente general; otro 12% que corresponde a personal de pasantías en contabilidad se reporta al asistente contable y administrativo, un 8% formado por el ayudante de arquitectura y el residente de obra se reportan al arquitecto, y un 4% que corresponde al gerente general, se reporta directamente con junta general de accionistas.

Tabla 25

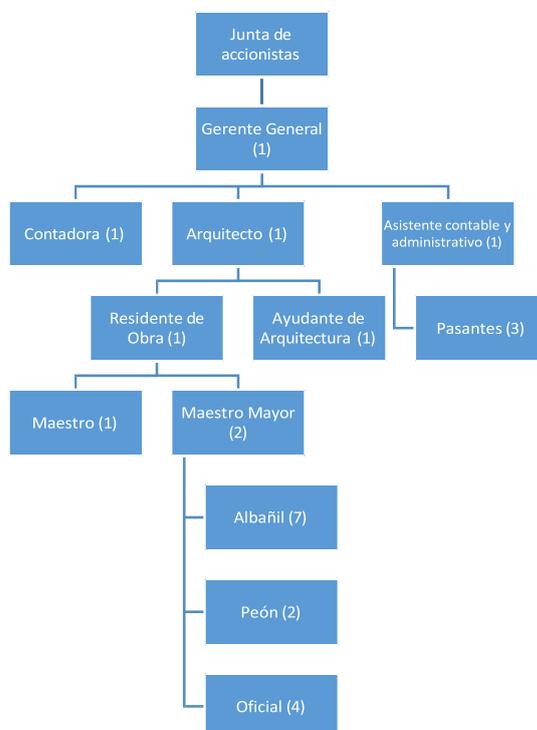
Personal al cual se reporta

	Premisa	Resultado	Porcentaje
A quien se reporta	Maestro mayor	13	52%
	Residente de obra	3	12%
	Gerente	3	12%
	Asistente contable	3	12%
	Arquitecto	2	8%
	Accionistas	1	4%

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

Figura 4

Organigrama según pregunta 15



Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

4.1.3 Análisis FODA del área de Talento Humano

En base a las investigaciones, y entrevistas realizadas a continuación se efectúa el análisis FODA del departamento de Gestión del Talento Humano de Planear Construcciones S.A.

Tabla 26

Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con capacidad de adaptación al cambio y dispuesto a ser capacitado para asumir nuevos roles y funciones 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay un departamento dedicado a la Gestión de Talento Humano. • No tienen personal especializado para el proceso de selección del personal. • Control de registro de asistencias de forma manual, lo que ha provocado que la información no sea 100% confiable y que su elaboración y entrega tarde varios días. • Las actividades de Gestión de Talento Humano están distribuidas entre personal no relacionado y no capacitado para la Gestión de Talento Humano. • No existe plan de carrera para el personal. • No hay un manual de funciones establecido para los colaboradores. • No existe definiciones para los procesos relacionados a la Gestión de Talento humano: Planificación, Reclutamiento, Selección, Desarrollo, Compensación. • No se tiene personal a cargo de Salud y Seguridad Ocupacional.
FUENTES EXTERNAS	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevas tecnologías para automatizar el registro y control de asistencias del personal de la empresa. • Capacitar a personal para especialización en Gestión de Talento Humano. • Contratar personal especializado en Talento Humano 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal • Contratación de personal no idóneo.

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Entrevista

4.1.4 Priorización de problemas

Tras el análisis de los procesos de gestión del área de Talento Humano de la empresa sujeto de estudio, se ha podido identificar algunos problemas que se detallan a continuación:

- La organización carece de un área dedicada al manejo del personal, por lo tanto, no hay personal especializado dedicado a los procesos de selección, reclutamiento y salud y seguridad ocupacional.
- El personal que está actualmente ejecutando las actividades de Gestión de Talento Humano en la empresa, pertenece a departamentos externos a Recursos humanos y no están capacitados para la ejecución de las mismas.
- En la actualidad, no hay definiciones para los procesos relacionados a la Gestión de Talento Humano: Planificación, Reclutamiento, Selección, Desarrollo y Compensación. Así mismo no existe un manual de funciones establecido para cada puesto de trabajo y un plan de carrera para el personal.
- Actualmente se realiza el registro de asistencia de los empleados de forma manual, lo que permite que sea susceptible a cometerse errores, además de provocar que su elaboración y entrega dure varios días.

A partir de la identificación de problemas, se ha elaborado un análisis de Pareto, mediante el cual se ha reconocido los principales problemas de la empresa en la Gestión de Talento Humano, con la respectiva calificación de cada problema, según el grado de impacto como se muestra a continuación:

Tabla 27*Escala de calificación*

IMPACTO	
Nivel de impacto	Calificación
Toda la organización	5
Más de un departamento	4
Un departamento	3
Varios procesos del departamento	2
Solo a este proceso	1

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Como se muestra en la tabla 27, se precisaron 5 de niveles de impacto según el alcance que posee cada uno para la empresa, ya que no todos los efectos producen el mismo impacto.

Tabla 28*Efectos del problema*

PROBLEMA	EFEECTO	IMPACTO
No existe un departamento de Gestión de Talento Humano, personal especializado dedicado a los procesos de selección, reclutamiento y salud y seguridad ocupacional.	Como resultado del proceso de selección no se obtiene personal calificado, acorde con lo requerido por la empresa	5
	Cometer errores en la gestión de contratos de los empleados, así como las obligaciones legales que debe cumplir la empresa relacionas al código de trabajo vigente	5
	Sin salud y seguridad ocupacional, los colaboradores no contarán con un ambiente de trabajo seguro y sano.	4
TOTAL		14
Registro manual de asistencia del personal	Demora en registros de asistencia	1
	Error de digitación en registro de asistencia	2
	Demora en pagos a empleados	5
TOTAL		8
Personal no capacitado ejecuta actividades de Talento Humano	Como resultado del proceso de selección no se obtiene personal calificado, acorde con lo requerido por la empresa	5
	Cometer errores en la gestión de contratos de los empleados, así como las obligaciones legales que debe cumplir la empresa relacionas al código de trabajo vigente	5
TOTAL		10

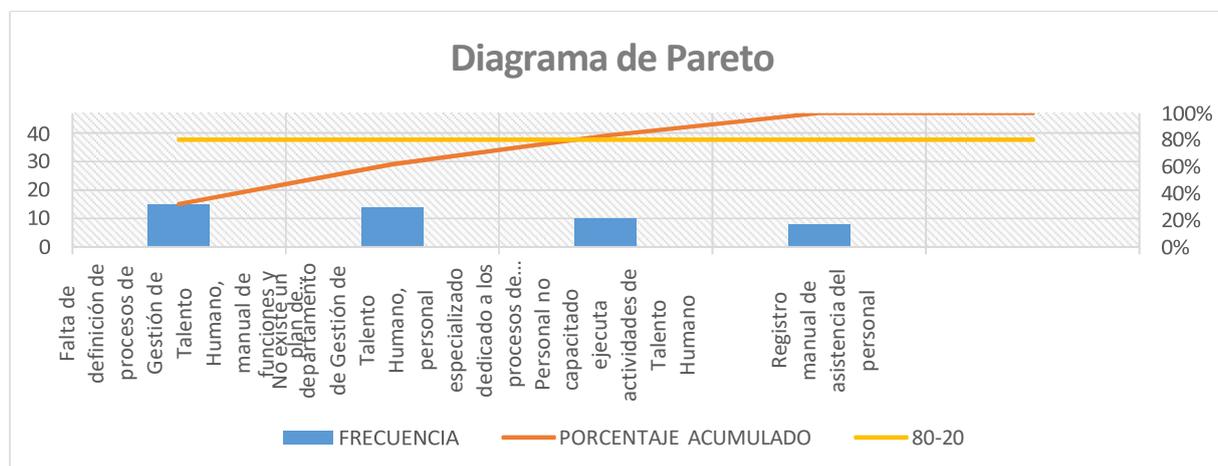
PROBLEMA	EFEECTO	IMPACTO
Falta de definición de procesos de Gestión de Talento Humano,	Sin un plan de carrera puede producir una alta rotación de personal	5
manual de funciones y plan de carrera	La falta de un manual de funciones provoca que el personal desconozca las actividades que debe desempeñar	5
	Al no contar con los procesos de Gestión de Talento Humano implementados dentro de la empresa, la misma no contará con empleados competentes, motivados y capacitados que lleven a empresa a la consecución de objetivos y metas planteadas.	5
TOTAL		15

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Como se puede observar, en la Tabla 28, se muestra cada problema con los efectos que se originan dentro de la empresa y su respectivo impacto, con esta información se realizó un Pareto de problemas como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Diagrama de Pareto



Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

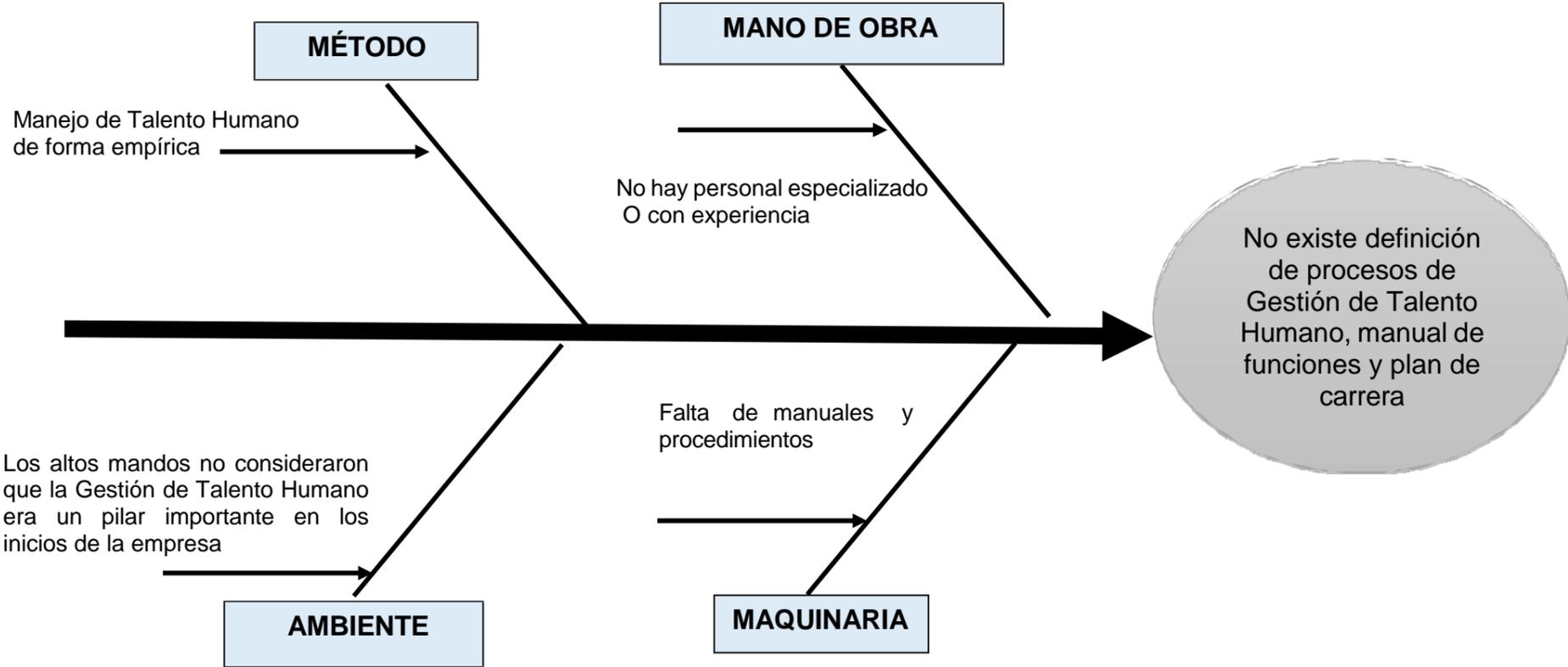
En la figura 5 se muestra que las causas que generan un mayor problema con respecto al área de Talento Humano son: Falta de definición de procesos de Gestión de Talento Humano, manual de funciones y plan de carrera; No existe un departamento de Gestión de Talento Humano, personal especializado dedicado a los procesos de selección, reclutamiento y salud y seguridad ocupacional; y Personal no capacitado realizando actividades de Gestión de Talento Humano; por lo cual se sugiere dar una solución rápidamente para no afectar a la productividad de la empresa.

4.1.5 Análisis de las causas de los problemas más relevantes

A través del análisis de las causas generales que provocan gran parte de los problemas, se procede a analizar los 3 problemas más significativos determinados para la empresa, mediante el diagrama de Ishikawa.

Figura 6

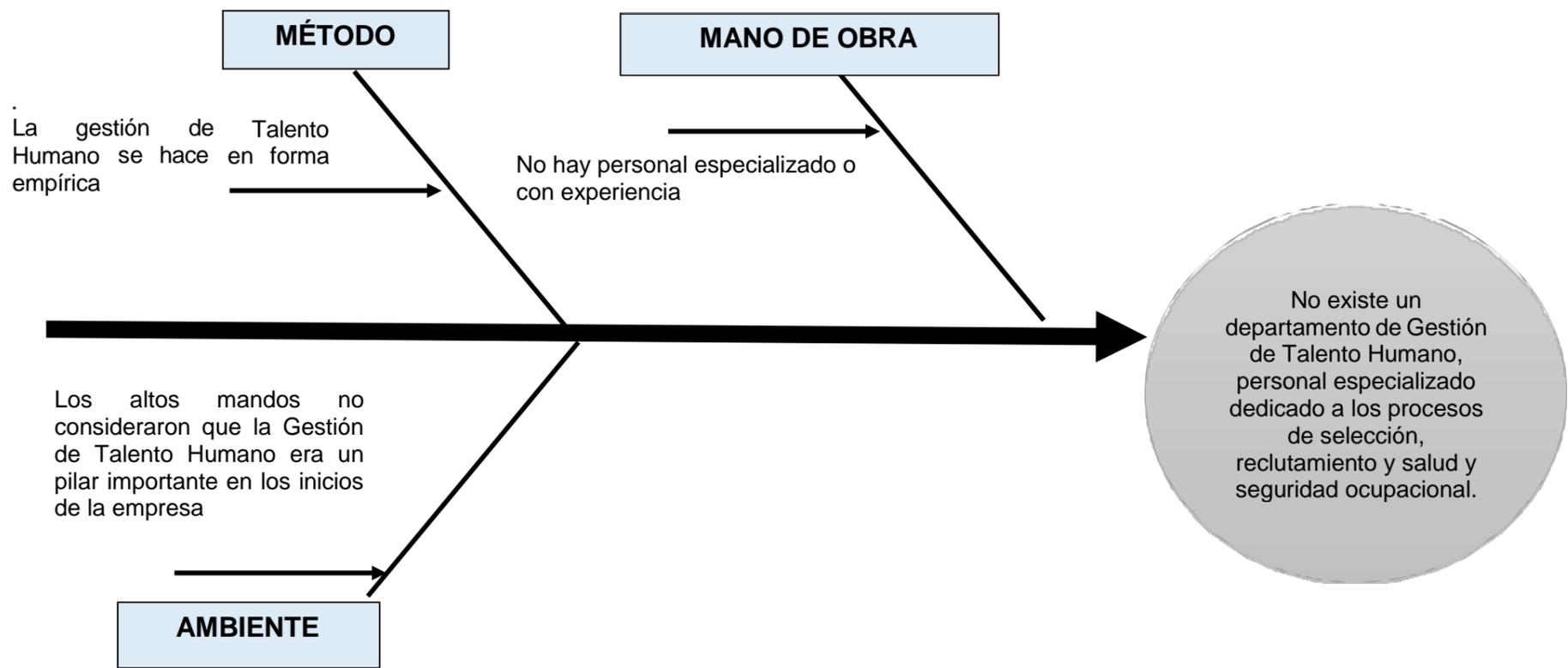
Diagrama Ishikawa – No existe definición de procesos de Gestión de Talento Humano, manual de funciones y plan de carrera



Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Figura 7

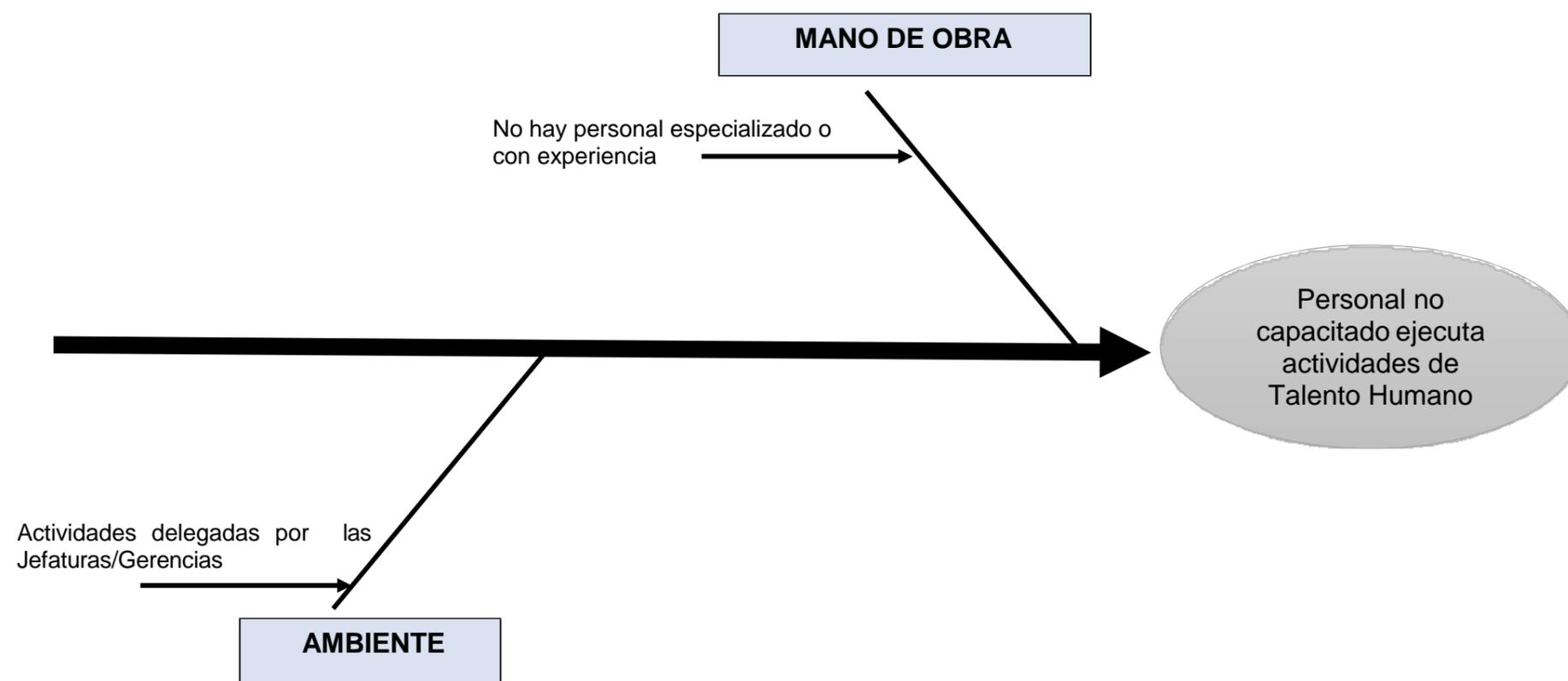
Diagrama Ishikawa 2 - No existe un departamento de Gestión de Talento Humano, personal especializado dedicado a los procesos de selección, reclutamiento y salud y seguridad ocupacional



Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Figura 8

Diagrama Ishikawa 3 – Personal no capacitado ejecuta actividades de Talento Humano



Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

A través de la presente propuesta de implantación que se detalla a continuación, se pretende optimizar los procesos, mejorar el flujo de trabajo y los obstáculos que actualmente atraviesa la empresa Planear Construcciones S.A., el problema radica en los procesos del área de Talento Humano.

4.2.1 Premisas o supuestos

Para la propuesta realizada se asumen las siguientes premisas o supuestos:

- Se asume que existe presupuesto para la contratación de nuevo personal y creación de un departamento de Gestión del Talento Humano.
- Se asume que existe presupuesto para la adquisición de herramientas tecnológicas como software y dispositivos biométricos.

4.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica

Mitigar las causas detectadas que generan un mayor problema con respecto al área de Talento Humano, las cuales son:

- Falta de definición de procesos de Gestión de Talento Humano, manual de funciones y plan de carrera.
- No existe un departamento de Gestión de Talento Humano, personal especializado dedicado a los procesos de selección, reclutamiento y salud y seguridad ocupacional.
- Personal no capacitado realizando actividades de Gestión de Talento Humano; por lo cual se sugiere dar una solución rápidamente para no afectar a la productividad de la empresa.

4.2.3 Objeto de la Propuesta

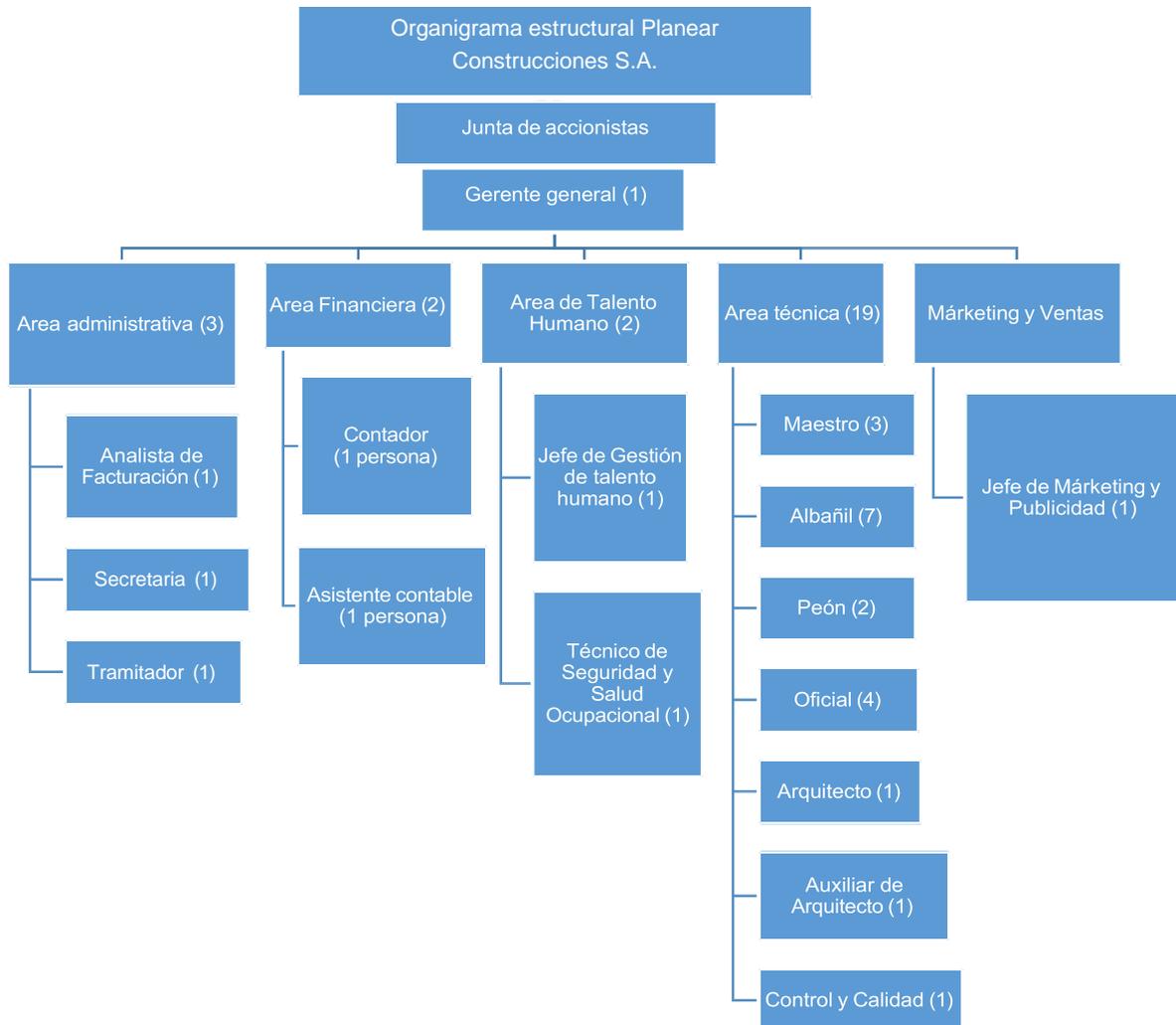
4.2.3.1 Organigrama Estructural. Se sugiere la implementación del área de talento humano como un departamento autónomo, el cual consta de un encargado para el área de planificación, y otro que ocupe el cargo de técnico de seguridad y salud ocupacional. Con la implementación de estos nuevos cargos se pretende una distribución más acertada de los procesos relacionados con la gestión del talento humano, lo cual favorece a la productividad de las demás áreas, y a la obtención de información más rápida y oportuna.

De las entrevistas realizadas se identificó que es necesario crear nuevos puestos de trabajo como la contratación de obreros en el sector de producción, lo cual se tomó en consideración al momento de realizar el rediseño del organigrama.

Se seleccionó un organigrama de tipo vertical, ya que este modelo presenta una estructura jerárquica descendente, donde el titular se ubica en la cima y las unidades se ramifican en niveles sucesivos de forma escalonada, indicando cuántas personas deberían laborar en cada área, asimismo se identifica por presentar la línea de autoridad desde arriba hacia abajo, encabezándolo la junta general de accionistas y/o gerente encargado, siendo este el más significativo y el de mayor nivel de autoridad respecto con la toma de decisiones, y en la parte inferior se desprenden los puestos con menor poder de decisión.

Figura 9

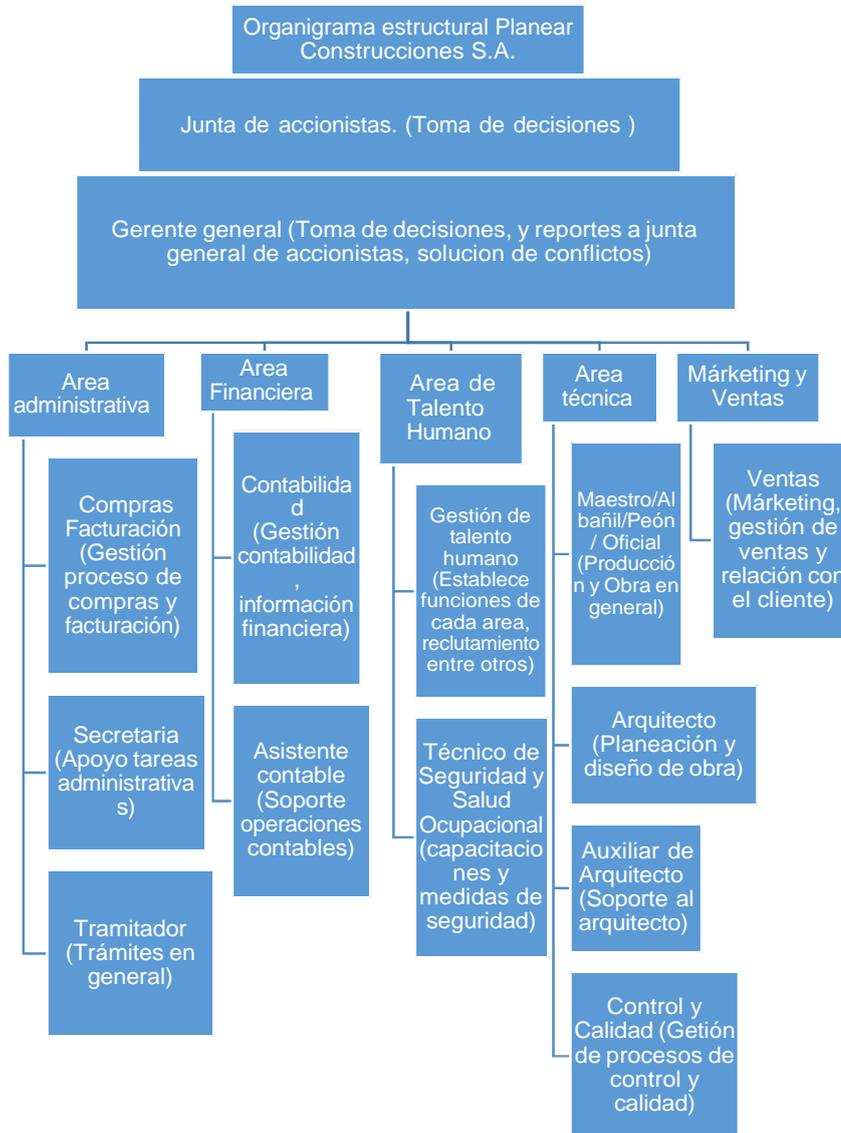
Organigrama estructural de Planear Construcciones S.A



Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Figura 10

Organigrama funcional



Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

4.2.3.2 Diseño de puestos. A partir de la recopilación de información, a través de los diálogos, y entrevistas que se ha realizado al talento humano de Planear Construcciones S.A., se plantea a continuación el diseño de puestos del personal, la misma que tiene como propósito describir los cargos y especificaciones de cada uno de estos.

Tabla 29

Puestos de la empresa Planear Construcciones S.A.

Puestos
Gerente General
Analista de Facturación
Secretaria
Tramitador
Contador
Asistente Contable
Arquitecto
Auxiliar de Arquitecto
Control y Calidad
Maestro
Albañil
Peón
Jefe de Gestión de Talento Humano
Técnico de Seguridad y salud Ocupacional
Jefe de Márketing y Publicidad

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 30*Diseño de puesto de Gerente General*

Gerente general	
Reportar a	Junta general de accionistas
Objetivo	Desarrollar la planificación estratégica, organizar los recursos, dirigir el equipo de trabajo, controlar el avance de las actividades y asegurar el correcto funcionamiento y desarrollo de las operaciones de la empresa.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de acción estratégico que guíe las actividades de la empresa, fijando políticas y metas a largo y mediano plazo 2. Desarrollar estructuras organizacionales adaptables a las exigencias del entorno y del mercado, estructurando la empresa en función de sus objetivos y las condiciones del mercado, las cuales se reflejan en la estructura organizacional. 3. Asumir un liderazgo transformador que inspire y empodere al personal, trabajando con compromiso para alcanzar los propósitos de la empresa. 4. Gestionar el talento humano a través de la selección, motivación, establecimiento de objetivos, promoción y evaluación de los colaboradores, considerando sus destrezas, capacidades, habilidades y competencias. 5. Supervisar el desempeño del personal, verificar la consecución de los objetivos organizacionales, evaluar los indicadores de productividad, rentabilidad y utilidades, e implementar medidas de mejora en caso de que no se alcancen las metas planificadas. 6. Desarrollar y gestionar las negociaciones, velando por los intereses de la organización en sus relaciones con proveedores, clientes, grupos de presión, organismos gubernamentales y no gubernamentales. 7. Identificar e implementar los cambios tecnológicos necesarios para impulsar la innovación, el crecimiento y la mejora de los servicios y procesos organizacionales.
Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Profesional en Administración de Empresas • Experiencia previa exigida: Un (1) año de experiencia laboral relacionada con el cargo • Competencias: Capacidad de liderar y motivar equipos, colaborar de forma efectiva, comunicar ideas con claridad, pensar de forma creativa y resolver problemas, tomar decisiones estratégicas, demostrar un fuerte compromiso con la organización, dirigir y desarrollar al personal, enfocarse en la obtención de resultados y comprender el entorno en el que se opera.

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 31*Diseño de puesto de Contador*

Contador	
Reportar a	Gerente general
Objetivo	Ejecutar procesos contables, tributarios, financieros, presupuestarios, archivo y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones propias de las actividades de la empresa, liquidación de seguridad social, elaboración de nóminas.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, revisar, organizar, asignar códigos y registrar en los libros contables la información de los documentos financieros. 2. Revisar y cotejar la lista de pagos, recibos, cheques y otros registros con las cuentas correspondientes para verificar su concordancia. 3. Organizar y guardar documentos financieros para uso interno y control. 4. Realizar y confirmar el análisis de los gastos y los ingresos. 5. Trasladar datos contables a un sistema informático. 6. Revisar y validar las declaraciones de retención de impuestos. 7. Inspeccionar y asignar códigos a cuentas bancarias. 8. Procesar ingresos, cheques anulados y órdenes de pago con números de referencia. 9. Calcular el total de ingresos y gastos y preparar informes financieros. 10. Realizar otras tareas relacionadas con la contabilidad asignada.
Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Contaduría Pública y Auditoría

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 32*Diseño de puesto de secretaria*

Secretaria	
Reportar a	Gerente
Objetivo	Colaborar con el Gerente General en el área administrativa implica desempeñar diversas responsabilidades relacionadas con la gestión documental de la empresa y la atención al público durante el horario laboral.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de documentos. 2. Atención de llamadas telefónicas. 3. Recepción y atención de visitas. 4. Organización y archivo de documentos. 5. Realizar cálculos elementales. 6. Informar todo lo referente al departamento del que depende. 7. Seguimiento de la tramitación de expedientes y documentos 8. Mantener actualizada la agenda telefónica, de direcciones, y de reuniones. 9. Contar con un conocimiento integral de las áreas de la administración pública que interactúan con la sección en la que se labora. 10. Comunicar a los clientes los estados de cuenta con una frecuencia establecida. 11. Efectuar las gestiones de cobro de la cartera en las fechas preestablecidas y/o según las directrices de la gerencia. 12. Contribuir a la toma de inventarios de forma periódica.
Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios secretariado ejecutivo con conocimientos computacionales

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 33*Diseño de puesto de Asistente Contable*

Asistente Contable	
Reportar a	Contador
Objetivo	Brindar apoyo al área contable y salvaguardar la información financiera, durante la jornada de trabajo.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparar y corregir discrepancias en facturas. 2. Crear y mantener actualizados informes de gastos. 3. Procesar y gestionar formularios de reembolso. 4. Realizar operaciones de depósito en instituciones bancarias 5. Registrar transacciones financieras en sistemas internos de almacenamiento de datos. 6. Asegurar la confiabilidad de los datos en las hojas de cálculo 7. Proteger los archivos financieros tanto en formato digital como físico. 8. Generar las facturas para los clientes y socios, de acuerdo a las necesidades. 9. Verificar y conservar los registros de nómina de los empleados. 10. Apoyar en cualquier otra actividad contable que sea requerida
Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios contables o administrativos, con conocimientos en paquetes utilitarios office y programas contables

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 34*Diseño de puesto de jefe de Gestión de Talento Humano*

Jefe de Gestión de Talento Humano	
Reportar a	Gerente general
Objetivo	Establecer las políticas que reglamentan el proceso de Planificación del Talento Humano y definir los procedimientos bajo los cuales se efectúan las actividades concernientes con este proceso.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar e implementar la gestión del talento humano en la organización. 2. Definir la Política y los recursos económicos anuales para el Desarrollo del Personal. 3. Establecer la Política de comunicación interna y asegurar la eficacia y pertinencia de los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa y los empleados. 5. Definir la política y lineamientos de incorporación de talento humano, así como la reestructuración de la remuneración y las políticas de ascenso dentro de la empresa. 6. Diseñar la estrategia y procedimiento de evaluación del desempeño y ambiente laboral, junto con la gestión de los conflictos internos. 7. Establecer la Política de desarrollo profesional y programas de reconocimiento para los empleados. 8. Implementar un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano, impulsando el desarrollo profesional y la motivación del personal para el éxito individual y colectivo. 9. Estructurar la Estrategia de Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales
Especificaciones del puesto	<p>Formación académica: Profesional en Administración de Empresas</p> <p>Experiencia previa exigida: Un (1) año de experiencia laboral relacionada con el cargo</p> <p>Competencias: Capacidad para liderar e inspirar a otros, comunicarse de manera efectiva, trabajar en equipo con eficacia, ser creativo e innovador, demostrar un fuerte compromiso con la organización, tomar decisiones acertadas, dirigir y desarrollar al personal, y enfocarse en la obtención de resultados.</p>

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 35*Diseño de puesto de Analista de Facturación*

Analista de Facturación	
Reportar a	Gerente general
Objetivo	Garantizar la correcta facturación de los servicios prestados por la empresa.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación y elaboración de las facturas. 2. Revisión de contratos y acuerdos. 3. Seguimiento de pagos. 4. Gestión de la facturación en el sistema contable 5. Asegurarse de que las facturas cumplan con las regulaciones y requisitos legales, incluyendo la información necesaria para la contabilidad y los impuestos 6. Generar informes sobre cuentas por cobrar, la facturación pendiente, los ingresos generados, entre otros datos financieros relevantes 7. Colaborar estrechamente con el departamento de contabilidad, el equipo de proyectos y demás departamentos para asegurar la precisión y coherencia en la información registrada en las facturas
Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Título universitario en Contabilidad, Administración de Empresas, Finanzas o un campo relacionado • Conocimientos sólidos en contabilidad, finanzas o áreas similares. • Experiencia laboral previa en roles relacionados con facturación, preferiblemente en el sector de la construcción o en empresas similares. • Experiencia en el uso de software de contabilidad y facturación. • Competencias: Conocimientos contables, Habilidades analíticas, atención al detalle, Organización y gestión del tiempo, Habilidades informáticas, Dominio de Microsoft Excel, Comunicación efectiva, • Ética profesional, Adaptabilidad: Capacidad para ajustarse a cambios en procedimientos, sistemas o regulaciones.

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 36*Diseño de puesto de Tramitador*

Tramitador	
Reportar a	Gerente general
Objetivo	Ayudar y dar soporte con la gestión administrativa y legal.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de permisos y licencias: Encargarse de la obtención de los permisos necesarios para los proyectos de construcción, incluyendo permisos municipales, licencias de construcción, autorizaciones medioambientales, entre otras. 2. Seguimiento de trámites legales: Asegurarse de que todos los documentos legales relacionados con los proyectos estén en orden, incluyendo contratos, registros de propiedad, escrituras, entre otros. 3. Coordinación con autoridades y entidades gubernamentales: Interactuar con las entidades gubernamentales pertinentes para presentar documentación, realizar trámites y asegurarse de cumplir con los requisitos legales y regulatorios 4. Revisión de normativas y regulaciones: Estar actualizado en todo el reglamento legal y códigos de construcción locales, regionales y nacionales para garantizar el cumplimiento en todos los aspectos legales. 5. Actuar como enlace entre la empresa, clientes, subcontratistas y organismos reguladores para asegurar la correcta documentación y flujo de información. 6. Gestión de documentación: Organizar y mantener un registro de toda la documentación relacionada con los proyectos de construcción. 7. Asistencia en procesos de licitación: Participar en la preparación y presentación de documentación para concursos, licitaciones y propuestas de proyectos. 8. Resolución de problemas legales y administrativos: Resolver problemas relacionados con permisos, licencias u otros trámites que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto.

Tramitador

**Especificacione
del puesto**

- Formación académica: Un título universitario en Arquitectura, Ingeniería Civil, Derecho, Administración de Empresas o áreas afines puede ser beneficioso. No obstante, no es un requisito absoluto; a menudo, la experiencia y habilidades prácticas son igualmente valoradas.
 - Experiencia en trámites y gestión administrativa: Experiencia previa en funciones que implican la gestión de trámites legales, permisos de construcción, licencias y otros aspectos administrativos dentro de la industria de la construcción o áreas similares es altamente valorada.
 - Conocimiento en normativas y regulaciones: Experiencia trabajando con los procesos legales y regulaciones específicas en el campo de la construcción, como el conocimiento de los códigos de construcción, regulaciones gubernamentales y leyes pertinentes.
 - Competencias: Habilidades administrativas, Conocimiento legal y normativo, Excelentes habilidades de comunicación, Atención al detalle, Resolución de problemas, Manejo del estrés.
-

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 37*Diseño de puesto de Arquitecto*

Arquitecto	
Reportar a	Gerente general
Objetivo	Supervisar y liderar el diseño arquitectónico de proyectos, asegurando la funcionalidad, estética, viabilidad y cumplimiento de estándares de construcción.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y planificación: El arquitecto es responsable de diseñar la estructura del edificio, considerando tanto aspectos estéticos como funcionales. Esto incluye la creación de planos, bocetos y modelos que reflejen las necesidades del cliente y cumplan con los estándares de construcción. 2. Supervisión del proyecto: Supervisión de la ejecución del proyecto, trabajando de cerca con ingenieros, contratistas y otros profesionales para asegurar que el diseño se lleve a cabo según lo planeado. 3. Interacción con clientes y stakeholders: Mantener una comunicación efectiva con los clientes para entender sus necesidades, presentar propuestas y ajustar diseños de acuerdo a los requerimientos 4. Coordinación interdisciplinaria: Colaborar con ingenieros estructurales, paisajistas, diseñadores de interiores y otros profesionales para garantizar la integridad y funcionalidad del diseño. 5. Análisis de viabilidad y sostenibilidad: Evaluar la viabilidad técnica y económica de los diseños propuestos, considerando aspectos de sostenibilidad y eficiencia energética. 6. Cumplimiento normativo: Asegurarse de que el diseño cumpla con las regulaciones locales, códigos de construcción, zonificación y requisitos legales. 7. Control de calidad: Supervisar la calidad de la construcción y realizar inspecciones para garantizar que se sigan las especificaciones del diseño y los estándares de calidad 8. Gestión de costos y presupuesto: Participar en la estimación de costos de construcción, colaborando con el equipo para mantener el proyecto dentro del presupuesto establecido. 9. Actualización y utilización de tecnología: Mantenerse al tanto de las últimas tecnologías y software de diseño arquitectónico para mejorar la eficiencia y precisión en el trabajo.

Arquitecto

Especificaciones
del puesto

- Formación académica: Título en Arquitectura: Se requiere un título universitario en Arquitectura de una institución acreditada. El título debe brindar conocimientos en diseño, planificación y teoría arquitectónica.
 - Experiencia en diseño y planificación: Experiencia laboral previa en roles que involucren diseño arquitectónico, planificación de proyectos y supervisión en la construcción.
 - Manejo de software arquitectónico: Experiencia con programas de diseño asistido por computadora (CAD), modelado en 3D y otros software arquitectónico
 - Competencias: Creatividad y diseño, Conocimientos técnicos,
 - Habilidades de comunicación, Gestión de proyectos, Habilidades de resolución de problemas, Atención al detalle, Adaptabilidad.
-

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 38*Diseño de puesto de Auxiliar de Arquitecto*

Auxiliar de Arquitecto	
Reportar a	Arquitecto
Objetivo	<p>Colaborar con el arquitecto principal en todas las fases de los proyectos arquitectónicos, desde la concepción hasta la ejecución.</p> <p>Asistir en tareas tanto administrativas como técnicas para garantizar la eficiencia y calidad en la ejecución de proyectos.</p>
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo en el diseño: Colaborar en la creación de planos y maquetas bajo la supervisión del arquitecto principal. Esto puede implicar tareas como dibujo, modelado en 3D, renders y otras representaciones gráficas. 2. Recopilación de información: Apoyo en el proceso de recopilación de datos e información, que son necesarios para el desarrollo de proyectos, incluyendo mediciones, análisis de materiales, entre otros. 3. Preparación de documentos técnicos: Asistir en la elaboración de documentación técnica, como planos, especificaciones y detalles constructivos, bajo la dirección del arquitecto principal. 4. Asistencia en la gestión de proyectos: Apoyar en la coordinación y seguimiento de tareas dentro de los proyectos, incluyendo la comunicación con proveedores, seguimiento de plazos y asistencia en la supervisión de la construcción. 5. Asistencia en la gestión de materiales y costos: Colaborar en la gestión de listas de materiales, presupuestos y otras tareas administrativas relacionadas con el control de costos. 6. Soporte técnico: Brindar asistencia en la resolución de problemas técnicos o relacionados con el diseño, bajo la orientación del arquitecto principal. 7. Colaboración con otros departamentos: Trabajar junto con ingenieros, diseñadores y otros profesionales involucrados en el proyecto para asegurar la coherencia y calidad del trabajo

Auxiliar de Arquitecto

Especificaciones del puesto

- Formación académica: Educación en Arquitectura o áreas afines: Un título técnico o universitario en Arquitectura, Diseño, Ingeniería Civil o campos relacionado.
 - Experiencia en roles relacionados: Experiencia laboral previa en posiciones que impliquen asistencia en diseño arquitectónico, planificación de proyectos o tareas relacionadas con el proceso constructivo.
 - Manejo de software arquitectónico: Experiencia con programas de diseño asistido por computadora (CAD), modelado en 3D y otros software arquitectónico
 - Competencias: Creatividad y diseño, Conocimientos técnicos,
 - Habilidades de comunicación, Gestión de proyectos, Habilidades de resolución de problemas, Atención al detalle, Adaptabilidad.
-

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 39*Diseño de puesto de Control y Calidad*

Control y Calidad	
Reportar a	Arquitecto
Objetivo	Supervisar y garantizar la calidad de la construcción, desde la fase inicial hasta la finalización del proyecto.
Funciones	<p>Implementar controles y procesos para cumplir con las regulaciones y estándares de calidad establecidos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y seguimiento de estándares de calidad: Definir y aplicar procedimientos, protocolos y estándares de calidad para la ejecución de los proyectos, en consonancia con las normativas locales e internacionales. 2. Inspección y control de la calidad: Inspeccionar regularmente en el lugar de la construcción para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. 3. Supervisión de procesos de construcción: Coordinar y supervisar la implementación de procedimientos de trabajo para garantizar la calidad en todas las etapas de la construcción. 4. Evaluación de materiales y métodos de construcción: Verificar la idoneidad de los materiales utilizados y asegurarse de que los métodos de construcción cumplen con las especificaciones. 5. Colaboración con otros departamentos: Trabajar junto con ingenieros, diseñadores y otros profesionales involucrados en el proyecto para asegurar la coherencia y calidad del trabajo. 6. Análisis de riesgos y resolución de problemas: Identificar posibles problemas o riesgos de calidad, proponer soluciones y tomar medidas correctivas en caso de desviaciones.

Control y Calidad

Funciones	<p>7. Documentación y reportes: Mantener registros detallados de todas las inspecciones, informes de calidad y documentación de incidentes.</p> <p>8. Generar informes regulares sobre la calidad del trabajo y los progresos realizados.</p> <p>9. Cumplimiento normativo y regulaciones de seguridad: Asegurarse de que los proyectos cumplen con las regulaciones gubernamentales, códigos de construcción y estándares de seguridad establecidos.</p>
Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Título universitario en Ingeniería Civil, Arquitectura o campos relacionados: Formación en áreas de la construcción, con énfasis en la calidad y procesos de control. • Experiencia en posiciones similares: Experiencia laboral previa en roles que involucren control de calidad en proyectos de construcción. • Conocimiento técnico: Experiencia en inspección de obras, aseguramiento de la calidad, interpretación de planos y especificaciones técnicas. • Competencias: Conocimientos técnicos sólidos, Habilidades de gestión, Habilidades analíticas, Comunicación efectiva, Atención al detalle, Pensamiento crítico, Capacidad de liderazgo. □

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 40*Diseño de puesto de Maestro*

Maestro	
Reportar a	Arquitecto
Objetivo	Coordinar y supervisar el desarrollo de la obra, asegurando el seguimiento y cumplimiento de los estándares de calidad, tiempos y normativas de seguridad.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión y coordinación: Dirigir y supervisar a los equipos de trabajo, subcontratistas y proveedores para asegurar que la obra se desarrolle según lo planificado. 2. Control de la ejecución: Verificar que la construcción se realice de acuerdo a los planos, especificaciones y normativas establecidas. 3. Gestión de recursos: Coordinar el suministro de materiales y asegurar la correcta utilización de recursos en la obra. 4. Control de calidad: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en todos los aspectos de la obra. 5. Seguridad en la obra: Garantizar el cumplimiento de las normativas y procedimientos de seguridad en la construcción. 6. Resolución de problemas: Identificar y resolver posibles problemas que surjan durante la construcción. 7. Comunicación: Mantener una comunicación fluida con el equipo, clientes, ingenieros, arquitectos y demás profesionales involucrados en la obra.
Especificaciones del puesto	<p>Formación académica: No hay un título específico requerido, aunque formación técnica en construcción, arquitectura o ingeniería civil puede ser beneficiosa.</p> <p>Experiencia laboral previa en roles de supervisión y coordinación en proyectos de construcción es fundamental para este cargo.</p> <p>Competencias: Conocimientos técnicos en construcción y procesos de obra, liderazgo, Capacidad para resolver problemas, Comunicación y capacidad para trabajar en equipo, Orientación a resultados, capacidad para trabajar bajo presión y cumplir plazos.</p>

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 41*Diseño de puesto de Albañil*

Albañil	
Reportar a	Maestro
Objetivo	Ejecutar tareas de construcción asignadas en la obra, asegurando la calidad y precisión en la ejecución de los trabajos de albañilería.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación del lugar de trabajo: Preparar la zona de construcción, incluyendo la limpieza del terreno, instalación de andamios y preparación de materiales. 2. Levantamiento de estructuras: Construir muros, cimientos, divisiones, y otras estructuras de acuerdo a los planos y especificaciones de la obra. 3. Manejo de materiales: Transportar, cortar, colocar y unir materiales como ladrillos, bloques, mortero, cemento, piedra, azulejos y otros elementos de construcción. 4. Acabados: Realizar tareas de acabado, como revestimiento, instalación de azulejos, aplicar estucos, y otras labores estéticas según lo requerido en el proyecto. 5. Seguridad y limpieza: Mantener normas de seguridad, usar equipo de protección personal y garantizar la limpieza del área de trabajo.
Especificaciones del puesto	<p>Formación académica: No se requiere un título académico específico, pero la formación en cursos de albañilería o construcción puede ser ventajosa.</p> <p>Experiencia laboral previa como albañil o en roles relacionados con la construcción es altamente valorada.</p> <p>Competencias: Conocimiento práctico en técnicas de construcción y manipulación de materiales. Habilidades para leer planos y seguir especificaciones de construcción.</p> <p>Trabajo en equipo y capacidad para seguir instrucciones.</p> <p>Habilidades físicas para trabajar con materiales pesados y en condiciones a menudo exigentes.</p> <p>Atención al detalle para garantizar la precisión en el trabajo</p>

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 42*Diseño de puesto de Peón*

Peón	
Reportar a	Maestro
Objetivo	Apoyar en diversas tareas para facilitar el avance de la construcción y garantizar la eficiencia en el sitio de trabajo.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación del sitio: Limpieza y preparación del terreno, incluyendo carga y descarga de materiales, movilización de herramientas y limpieza general. 2. Apoyo en la obra: Asistencia en la colocación de materiales, preparación de mezclas de concreto, transporte de herramientas, equipo y suministros. 3. Soporte a los oficios: Colaboración con albañiles, carpinteros, electricistas u otros trabajadores especializados en la ejecución de las tareas asignadas. 4. Mantenimiento de equipos y herramientas: Ayuda en la organización, limpieza y cuidado de herramientas y equipos de trabajo. 5. Asistencia general: Apoyo en tareas de nivelación, medición, excavación y otras labores generales bajo la supervisión del equipo de construcción.
Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: No se requiere un perfil académico específico para este cargo. • No se exige experiencia previa, pero haber trabajado en obras o en actividades físicas relacionadas puede ser una ventaja. • Capacidad física: Ser capaz de realizar trabajos que implican esfuerzo físico y estar en buen estado de salud. • Actitud proactiva: Ser dispuesto a aprender, seguir instrucciones y colaborar en equipo. • Responsabilidad y compromiso: Cumplir horarios, seguir instrucciones y contribuir al avance de la obra. • Habilidades básicas: Ser capaz de realizar tareas sencillas y seguir instrucciones con atención al detalle.

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 43*Diseño de puesto de Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional*

Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional	
Reportar a	Jefe de Gestión de Talento Humano
Objetivo	Velar por la prevención de riesgos de trabajo, implementar medidas de seguridad y promover la salud ocupacional en el sitio de construcción.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de seguridad: Desarrollar planes de seguridad, identificar riesgos y proponer medidas preventivas para garantizar un entorno de trabajo seguro. 2. Inspecciones y evaluaciones: Realizar inspecciones periódicas para identificar posibles riesgos, asegurando que las áreas de trabajo cumplan con las normativas de seguridad. 3. Formación y capacitación: Impartir entrenamiento en seguridad a los trabajadores, incluyendo sesiones sobre uso adecuado de equipos de protección personal, entre otros. 4. Investigación de accidentes: Investigar accidentes e incidentes laborales, determinar las causas y proponer medidas correctivas y preventivas. 5. Reportes y documentación: Mantener registros actualizados de inspecciones, incidentes, programas de seguridad y otros documentos requeridos. 6. Asesoramiento: Brindar asesoría a la dirección y trabajadores sobre prácticas seguras y el cumplimiento de normativas. 7. Implementación de normativas: Asegurar el cumplimiento de normativas locales y nacionales de seguridad y salud ocupacional.

Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional

Especificaciones del
puesto

- Formación académica: Título técnico o universitario en Seguridad y Salud Ocupacional, Ingeniería en Prevención de Riesgos, Ingeniería Industrial o disciplinas similares.
- Experiencia previa en posiciones relacionadas con seguridad laboral, preferiblemente en la industria de la construcción.
- Conocimientos en normativas y procedimientos de seguridad laboral.
- Habilidades de comunicación efectiva para formar y comunicar medidas de seguridad.
- Capacidad para realizar inspecciones y evaluaciones de riesgos.
- Pensamiento analítico para investigar incidentes y proponer soluciones.
- Conocimientos actualizados sobre regulaciones y estándares de seguridad ocupacional

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Tabla 44*Diseño de puesto de Jefe de Márketing y Publicidad*

Jefe de Márketing y Publicidad	
Reportar a	Jefe de Gestión de Talento Humano
Objetivo	Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing y publicidad para promocionar los servicios, proyectos y la marca de la empresa en el mercado de la construcción.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de estrategias de marketing: Desarrollar planes de marketing, identificar mercados objetivos, definir objetivos y estrategias para promover los servicios de construcción. 2. Desarrollo de campañas publicitarias: Crear campañas publicitarias efectivas que destaquen los proyectos de la empresa, utilizando diversos medios como redes sociales, anuncios impresos, digitales, entre otros. 3. Gestión de la imagen de la empresa: Velar por una imagen corporativa coherente y sólida en todos los materiales promocionales y de comunicación de la empresa. 4. Análisis de mercado y competencia: Realizar estudios de mercado para identificar tendencias, analizar la competencia y adaptar las estrategias de marketing en consecuencia. 5. Relaciones públicas: Gestionar la relación con clientes, proveedores, medios de comunicación y otros actores del sector de la construcción. 6. Supervisión del marketing digital: Dirigir estrategias online, SEO, campañas de email marketing, gestión de redes sociales y sitio web

Jefe de Márketing y Publicidad

Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Formación académica: Licenciatura en Marketing, Publicidad, Comunicación o áreas relacionadas.• Experiencia previa en puestos de marketing, preferiblemente en la industria de la construcción o en sectores relacionados.• Conocimientos sólidos en estrategias de marketing y publicidad.• Habilidades analíticas para realizar estudios de mercado y competencia.• Capacidad para desarrollar y ejecutar campañas efectivas.• Excelentes habilidades de comunicación y relaciones públicas.• Conocimiento en marketing digital y herramientas de análisis.• Visión estratégica y capacidad para innovar en estrategias de marketing.
-----------------------------	--

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

4.2.3.3 Proceso de reclutamiento y selección. El proceso de reclutamiento y selección es un conjunto de pasos y actividades planificadas que Planear Construcciones S.A. debe llevar a cabo para identificar, atraer, evaluar, seleccionar y contratar a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes disponibles en la organización. Este proceso se desarrolla con el fin de garantizar la adquisición de talento con las competencias, habilidades y experiencia necesarias para desempeñar eficazmente las funciones requeridas en los puestos vacantes.

Pasos del proceso de reclutamiento y selección:

Identificación de necesidades: Análisis detallado para determinar las vacantes existentes, definiendo claramente las competencias y habilidades requeridas para cada puesto.

Atracción de candidatos: Uso de distintos canales, como portales de empleo, redes sociales, head-hunters u otros, para atraer candidatos con el perfil deseado.

Recepción y revisión de currículums: Evaluación de los currículums recibidos para preseleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos iniciales.

Entrevistas: Realización de entrevistas para evaluar las competencias, habilidades y experiencia de los candidatos, tanto a nivel técnico como conductual.

Evaluación y pruebas: Aplicación de pruebas, evaluaciones técnicas, psicométricas o situacionales para verificar las habilidades y aptitudes requeridas para el puesto.

Referencias laborales: Verificación de referencias laborales proporcionadas por el candidato para validar su experiencia y desempeño previo. Toma de decisiones: Selección del candidato más idóneo para el puesto vacante, considerando todas las evaluaciones y entrevistas realizadas. Oferta y contratación: Realización de la oferta de empleo al candidato seleccionado, negociación de condiciones y formalización del contrato.

Este proceso busca asegurar la contratación de candidatos que no solo cumplan con las habilidades técnicas requeridas, sino que también se ajusten a la cultura organizacional y tengan el potencial para contribuir de manera significativa al éxito y desarrollo de la empresa.

4.2.3.4 Planificación de capacitación y desarrollo. La organización implementa un programa de capacitación y desarrollo compuesto por un conjunto de actividades planificadas y sistematizadas. Estas actividades se orientan a mejorar las habilidades, conocimientos y competencias del personal, con el objetivo de fortalecer las capacidades individuales y colectivas de los empleados. A su vez, esto busca mejorar el rendimiento laboral y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Pasos del proceso de capacitación y desarrollo:

Identificación de necesidades: Análisis detallado para determinar las áreas en las que se requiere capacitación, ya sea para mejorar habilidades técnicas, competencias blandas o conocimientos específicos.

Diseño del programa de capacitación: Desarrollo de un plan de formación que incluya objetivos, contenidos, metodología, recursos y cronograma de las actividades formativas.

Implementación de la capacitación: Ejecución de las actividades de formación, que pueden incluir talleres, cursos, seminarios, mentorías, e-learning, entre otros, según lo planificado.

Evaluación del proceso: Medición del impacto y eficacia de la capacitación, ya sea a través de evaluaciones previas y posteriores a la formación, pruebas de conocimiento o encuestas de satisfacción.

Feedback y ajustes: Recopilación de comentarios y retroalimentación de los participantes para mejorar y ajustar futuros programas de formación.

Desarrollo del talento: Implementación de programas específicos de desarrollo, como planes de carrera, rotación de puestos, mentorías, para fomentar el crecimiento profesional y la retención del talento.

4.2.3.5 Proceso de evaluación. El proceso de evaluación en una empresa es un conjunto de actividades sistemáticas diseñadas para medir y valorar el desempeño, progreso y cumplimiento de metas tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. Este proceso es fundamental para la toma de decisiones, el reconocimiento del rendimiento y el mejoramiento continuo de la empresa.

Pasos del proceso de evaluación:

Establecimiento de objetivos y estándares: Definición clara de metas y estándares de desempeño a nivel individual, de equipos o departamentos, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Recopilación de datos: Obtención de información relevante sobre el desempeño, a través de observaciones, registros de rendimiento, retroalimentación de superiores, compañeros y clientes, entre otros.

Análisis y valoración: Revisión y evaluación de los datos recopilados para determinar en qué medida se han cumplido los objetivos y estándares establecidos.

Retroalimentación y comunicación: Comunicación de los resultados a los empleados, brindando retroalimentación sobre su desempeño, reconociendo logros y proporcionando orientación para mejorar.

Desarrollo de planes de acción: Identificación de áreas de mejora y desarrollo de planes de acción para fortalecer el rendimiento individual o colectivo.

Seguimiento y revisión: Seguimiento del progreso, evaluación continua y ajustes necesarios en los planes de acción para mejorar el rendimiento.

4.2.3.6 Implementación de biométrico. El objetivo principal es automatizar el proceso de control y gestión del personal, lo que permitirá mejorar significativamente la administración de los colaboradores, además de esto su implementación simplificará los procesos que anteriormente la empresa Planear Construcción S.A., realizaba manualmente para el cálculo de los roles de pago, en el cual se requería de mayor tiempo y esfuerzo por parte del personal, afectando a la productividad de cada uno de los departamentos.

Su implementación facilitará la siguiente información de forma precisa y en tiempo real:

- Verificación usuario
- Ingreso de personal
- Enrolamiento huellas
- Asistencia
- Justificación a marcaciones
- Permisos
- Vacaciones

Al quedar especificada la hora de entrada y de salida, la biometría frena que se vulneren las pautas de horarios y descansos pactados entre los colaboradores y la empresa, contribuyendo además con información muy útil al departamento Talento Humano como se mencionó anteriormente. De esta manera, los colaboradores también se verán beneficiados debido a que pueden dejar constancia del tiempo extra de trabajo para comprobar que sea correctamente tratado y recompensado.

4.3 Responsable de la Implementación y control

La dirección general de accionistas junto con el gerente, serán los responsables de la implementación de la presente propuesta de planificación de Talento Humano de la empresa Planear Construcciones SA. Debido a que ellos precisaran las intenciones que se persiguen con las actividades planteadas. Sin embargo, el control y supervisión de que se cumpla con lo requerido será compartida entre el gerente y los responsables o jefes de cada departamento, en calidad de supervisor inmediato de cada colaborador.

4.4 Fases para la puesta en práctica

Para la puesta en práctica de la presente propuesta se debe tener en consideración ciertas fases, las cuales serán detalladas a continuación:

Figura 11*Fases para la puesta en práctica*

Socialización de la propuesta: Se presenta la propuesta a los directivos de la empresa con el propósito de que faciliten la implementación de la misma

Identificación de procesos e involucrados: Se define a los involucrados en cada uno de los procesos u actividades establecidas y las funciones que cumplirán.

Implementación de propuesta: Se ejecuta la planificación de Talento Humano y se realiza el respectivo seguimiento o monitoreo de su puesta en marcha .

Evaluación de la propuesta: Se miden los resultados obtenidos de la implementación de la propuesta y se realizará una comparación con el diagnóstico obtenido antes de su implementación.

Presentación de resultados: Se presentarán los resultados obtenidos de una manera más objetiva y específica, los cambios efectuados en cada área y de que manera influyeron en las mismas, aquí se demostrará el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

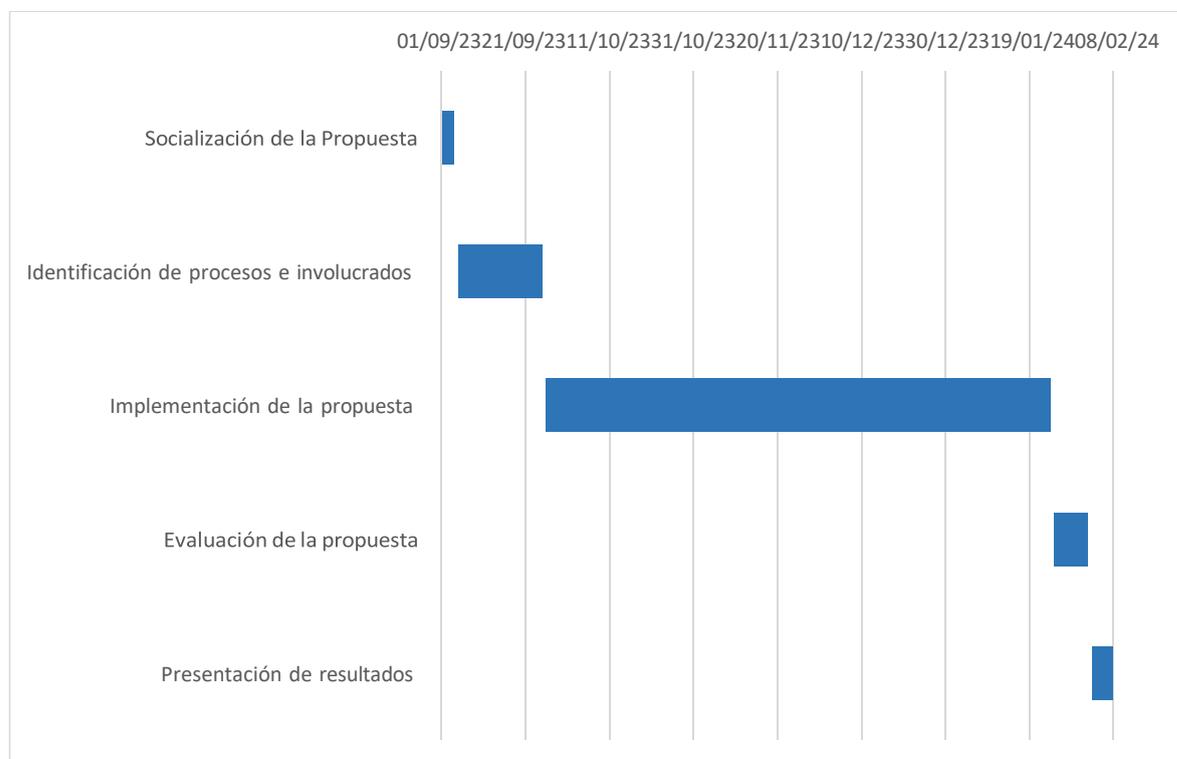
4.4.1 Diagrama de Gantt

Para la puesta en práctica de la presente propuesta se realiza el diagrama de Gantt, el mismo que determina los días que se requieren para la socialización, identificación de procesos involucrados, implementación de la propuesta, evaluación y presentación de resultados.

Tabla 45*Cronograma de implementación*

Actividad	Fecha Inicio	Días	Fecha Fin
Socialización de la Propuesta	01/09/23	3	4/9/2023
Identificación de procesos e involucrados	05/09/23	20	25/9/2023
Implementación de la propuesta	26/09/23	120	24/1/2024
Evaluación de la propuesta	25/01/24	8	2/2/2024
Presentación de resultados	03/02/24	5	8/2/2024

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

Figura 12*Diagrama de Gantt*

Nota. Elaborado por Javier Buñay y Paola Sampaz (2023). Fuente: Los autores

4.4.2 Indicadores de evaluación

Los indicadores de evaluación considerados necesarios para determinar la viabilidad de la presente propuesta serán los siguientes:

- Rendimiento de la planificación de talento humano
- Nivel de satisfacción de los colaboradores
- Nivel de eficiencia en los procesos
- Impacto en las actividades de cada área o departamento

Los indicadores mencionados anteriormente permitirán determinar los siguientes aspectos:

- Número de actividades cumplidas dentro de su límite de tiempo
- Satisfacción de los colaboradores y clientes de la empresa
- Eficiencia en los procesos
- Eficiencia en las actividades de cada departamento
- Rendimiento de los colaboradores

5. Conclusiones

A partir de las investigaciones realizadas en la empresa Planear Construcciones S.A, se puede concluir lo siguiente:

La empresa Planear Construcciones S.A. actualmente carece de un departamento de Talento Humano que realice los procesos concernientes a esta área, por lo cual estas actividades son efectuadas por los asistentes, secretaria y contador de la empresa, lo que conlleva a que se efectúen actividades duplicadas lo cual influye en la productividad de cada departamento. Se evidenció que la comunicación interna también es una de las problemáticas más significativas al momento de realizar procesos concernientes al Talento Humano, uno de estos es que se desconoce el ingreso de nuevos colaboradores y el salario convenido con el gerente de la empresa, lo que produce un retraso en la generación de los roles de pago, y en el correcto flujo de la información. Se identificó además que al no incorporar soluciones tecnológicas como el biométrico para la automatización del registro de entradas y salidas de los colaboradores, el personal requiere de mucho tiempo para efectuar el cálculo de horas trabajadas por cada colaborador, e incluso se puede llegar a cometer errores en el mismo.

De las entrevistas y observaciones realizadas en la empresa se comprobó que, al no contar con un área de Talento Humano correctamente establecida, y que se encargue de los procesos de planificación de esta área, los colaboradores no cuentan con programas de capacitaciones constantes, lo cual puede resultar una problemática debido a que no se efectúan mejoras ni actualizaciones en los procesos que se realizan diariamente en cada una de las áreas de trabajo. Se elaboró la definición del subproceso de planificación de la gestión del talento humano en la que se incluye los organigramas funcional y estructural, un diseño de los puestos acorde a las necesidades de la empresa; así también la definición de los subprocesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación e implementación de herramientas tecnológicas para el registro de asistencias del personal.

6. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Planear Construcciones S. A la aplicación de la propuesta detallada en el presente trabajo de investigación, ya que está basada en las principales problemáticas detectadas con respecto a los procesos de Talento Humano, su aplicación implicara un aumento de productividad de la empresa en todas sus áreas.

Socializar la propuesta con los involucrados en los procesos de Talento Humano, debido a que esto impondrá cambios en las actividades que realicen, por lo cual los colaboradores deberán estar al tanto de estos para realizar una redistribución de funciones que garantice una gestión más enfocada en resultados y por supuesto permita el desarrollo en tiempos y calidad esperada, además de esto el gerente general deberá actuar con carácter de liderazgo para evitar resistencias al cambio.

Es vital comunicar los cambios a todos los participantes, incluyendo aquellos de otras áreas. El conocimiento del flujo del proceso es crucial para la coordinación de tiempos y la entrega de información. Si esto no se cumple, la gestión del área de Talento Humano podría verse afectada por factores externos.

La ejecución de la propuesta de planificación se realizará junto a los responsables designados. Se brindará un seguimiento y acompañamiento continuo al equipo del área de Talento Humano para asegurar el logro de los resultados esperados y garantizar que los cambios beneficien a todos los miembros de la empresa.

7. Referencias Bibliográficas

- Prieto Bejarano , P. (2013). *Modelo de Gestión de Talento Humano*. Medellín.
- (2009). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 95-108). Mexico: McGraw Hill.
- (2015). En L. Vallejo Chávez, *Gestión del Talento Humano* (pág. 16). La Caracola.
- Acosta, U. M. (2008). *Fuentes de Información para la recolección de Información cuantitativa y cualitativa*, 20.
- Asturias Corporacion Universitaria. (2013). *Metodología DMADV [Fotografía]*. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad3_pdf2.pdf
- Bergholz, S. P. (01 de 05 de 2011). *Revista Medica Revisada por pares*. Obtenido de <https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20puede,mejora%20continua%20de%20los%20procesos>.
- Bernal, C. (2010). *Metología de la Investigación*.
- Bravo Carrasco, J. (2011). En J. Bravo Carrasco, *Gestión de procesos* (pág. 31). Evolución S.A.
- Ch., J. C., Zabala , J. C., & Guamán, J. (22 de 09 de 2022). *Mundo Constructor*. Obtenido de <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/cifras-del-sector/balance-de-las-ventas-del-sector-de-la-construccion-edificaciones-y-obras-de-construccion-al-primer-semester-de-2022#:~:text=Seg%C3%BAn%20las%20estimaciones%20del%20Banco,pa%C3%ADs%20en%20t%C3%A9r>
- Chiavenato, I. (2011). En *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 172).
- Chiavenato, I. (2013). *Administracion de Recursos Humanos*.

- Conexionesan. (30 de 06 de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-metodologia-six-sigma>
- Constructor, M. (2022). *Balance de las ventas del sector de la construcción*. Obtenido de <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/cifras-del-sector/balance-de-las-ventas-del-sector-de-la-construccion-edificaciones-y-obras-de-construccion-al-primer-semester-de-2022#:~:text=Seg%C3%BAn%20las%20estimaciones%20del%20Banco,pa%C3%ADs%20en%20t%C3%A9r>
- Gómez Montoya, R., & Barrera, S. (2012). Seis Sigma: Un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basándose en información científica. 225-228.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok.
- Hurtado, V. (08 de 06 de 2016). *Los factores externos en el análisis FODA*. Obtenido de <https://atimd.net/blog/los-factores-externos-en-el-analisis-foda>
- Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). Gua para una gestión basada en procesos.
- Manterola, T. O. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*, 6.
- Manterola, T. O. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*, 6.
- Modelo Ishikawa [Fotografía]*. (s.f.). Obtenido de <https://diagramadeishikawa.online/modelos/>
- Raeburn, A. (01 de 07 de 2021). Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- UNIR. (2022). Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Universidad de Champagnat. (2020). Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Vallejo Chávez, L. (2015). En L. Vallejo Chávez, *Gestión del Talento Humano* (pág. 70).

8. Anexos

ANEXO 1. Cuestionario entrevista personal del talento humano de la empresa Planear Construcciones S.A.

Cuestionario de entrevista para personal involucrado en procesos de Recursos Humanos en la empresa Planear S.A.

Nombre:

Cargo:

1. Describa cuáles son sus funciones relacionadas al área de recursos humanos.
2. ¿Qué insumos previos (documentos, información) requiere usted para realizar el proceso?
3. ¿Utiliza alguna herramienta informática (Excel, office, otros sistemas) para realizar este proceso?
4. Qué entregables obtiene al finalizar el proceso (ejemplo: informes, roles de pago, registros contables, ¿entre otros.) y a qué persona lo entrega o lo registra en algún sistema?, si aplica.
5. ¿Con que personas o departamentos interactúa usted al realizar el proceso?
6. ¿Identifique si existen factores que afecten al proceso?
7. ¿Maneja algún indicador de cumplimiento mensual de sus tareas?
8. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted ha identificado en este proceso?

ANEXO 2. Cuestionario entrevista todo el personal de la empresa Planear Construcciones S.A.

Cuestionario de entrevista para el personal de la empresa Planear S.A.

Nombre:

Cargo:

1. ¿Cuál es su horario de trabajo?
2. ¿Describa cuáles son sus tareas?
3. ¿Conoce usted cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?
 Sí No
4. ¿Conoce si la empresa cuenta con un organigrama definido?
 Sí No
5. ¿Qué habilidades blandas considera usted que son necesarias para llevar a cabo su trabajo? (ejemplo: trabajo bajo presión, trabajo en equipo, creatividad, liderazgo, entre otros.)
6. ¿Qué tipo de conocimiento considera usted que es requerido para su puesto de trabajo? (ejemplo: manejo de programas, idiomas, estudios, experiencia).
7. ¿Considera usted necesario la creación de más puestos de trabajo en la empresa?
 Sí No
8. Si Usted consideró necesaria la creación de más puestos de trabajo en la empresa.
¿Describa cuáles puestos serían?
9. ¿Conoce los riesgos a los cuáles usted está expuesto en su puesto de trabajo?
 Sí No

10. Si existen riesgos en su puesto de trabajo, a los que usted estaría expuesto. Por favor describa los mismos (Ejemplo: Caídas, estrés, mala postura, entre otros.)
11. ¿Qué condiciones físicas considera importantes que debe de tener su lugar de trabajo? (si aplica).
12. ¿Conoce usted si la empresa realiza programas de capacitación?
- Sí No
13. ¿Con qué frecuencia usted recibe capacitaciones?
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Ninguna
- Otras. Especifique: _____
14. ¿Cuál nivel de esfuerzo físico considera usted que emplea para realizar su trabajo?
- Básico
- Medio
- Alto
15. ¿A quién reporta usted? Especifique el cargo.